



Kaymakamların Algılanan Liderlik Tarzı Çalışanların İş Tatminini Etkiliyor mu? Ampirik Bir Çalışma

Mehmet Nasih Tağ¹ , Duygu Hıdıroğlu² 

Öz

Çalışanların iş tatminini ve dolayısıyla motivasyon ve performanslarını etkileyen en önemli faktörlerden biri liderlik işlevi olan yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzıdır. Bu çalışmada kaymakamların liderlik özellik ve davranışlarının en yakın astları olan yazı işleri müdürleri tarafından nasıl algılandığı ve bu algının yazı işleri müdürlerinin iş tatmini ile ilişkisi incelenmektedir. Bir anket aracılığıyla 111 kaymakamlıktan elde edilen veriler kaymakamların liderlik tarzı ile yazı işleri müdürlerinin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İlçe düzeyinde faaliyet gösteren kamu kurumlarının performansının kaymakamın karar ve yönetim uygulamaları ile yakından ilişkili olduğu dikkate alındığında, bu sonuç kaymakamların liderlik tarzının sadece çalışanların motivasyonunu değil, aynı zamanda devlet kurumlarının da bürokratik etkinliğini etkilediğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler

Liderlik tarzı • İş tatmini • Mülki idarelerde yönetim

Does Perceived Leadership Style of District Governors Affect Employees' Job Satisfaction? An Empirical Examination

Abstract

One of the factors that affect employees' job satisfaction and hence their motivation and performance is their manager's leadership style. This study examines how district governors' leadership traits and behaviors are perceived by their chiefs of staff, and the relationship between the governors' perceived leadership style and their chiefs of staff's job satisfaction. Survey data from 111 district governorships shows that there is a relationship between district governors' leadership style and their chiefs of staff's job satisfaction. This result suggests that the leadership behavior of district governors is a crucial determinant of not only the employees' motivation but also the bureaucratic efficiency of the government, given that all governmental offices at the district level operate under the supervision of the district governor.

Keywords

Leadership style • Job satisfaction • Public administration

1 Sorumlu Yazar: Mehmet Nasih Tağ (Dr. Öğr. Üyesi), Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Mersin, Türkiye. Eposta: mehmet.tag@bus.illinois.edu

2 Duygu Hıdıroğlu (Dr.), Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Mersin, Türkiye. Eposta: duyguhidir@hotmail.com

Atf: Tağ, M.N. ve Hıdıroğlu, D. (2018), Kaymakamların algılanan liderlik tarzı çalışanların iş tatminini etkiliyor mu? Ampirik bir çalışma. *Istanbul Business Research*, 47(2), 233-258. <https://doi.org/10.26650/ibr.2018.47.2.0021>

Extended Summary

Introduction

According to a recent global survey by Gallup, overall 85% of employees worldwide are not engaged at their work. Obviously, the low level of engagement results in lower level of innovation, lost productivity, and low profitability. An important result of this survey is that current management and leadership practices are among the major causes behind low levels of employee engagement. Moreover, it appears that employees' perception of their leaders' behavior and their exchange with their leaders determine their work engagement (Gallup, Inc., 2017). These findings underscore the importance of leadership style with respect to employees' behavior, job satisfaction and performance.

This paper examines how district governors' leadership traits and behaviors are perceived by their chiefs of staff, and the relationship between the governors' perceived leadership styles and their chiefs of staff's job satisfaction. District governors occupy the highest level of governmental position in a district and are responsible from administering and coordinating the activities of governmental offices. Given that the performance of the governmental bureaucracy at the district level is closely related to the job engagement (i.e., behavior and attitudes) of employees, a district governor's leadership style and capacity to influence employees have an enormous impact on the public welfare.

So, how does the leadership style of a district governor affect employees' job satisfaction? Despite the abundance of scholarship on leadership, effective leadership style and behaviors remain largely elusive. On the other hand, a plethora of leadership models enables us to examine the linkage between leadership style and employees' behavior and attitudes. An important consequence of leadership behavior with respect to employees' attitudes is job satisfaction (Braun et al., 2013; Lok and Crawford, 2003). An increase in job satisfaction is expected to lead to higher level of motivation and hence higher job performance (Riketta, 2002). Despite this, there is a dearth of research on how the leadership styles of district governors in Turkey affect employees' job attitudes and behaviors. With few exceptions, most research on district governorships have been exploratory in nature.

In this paper, drawing on leadership models of Avoilo and Bass (1988), Avolio, Bass and Jung (1999), and Bass (1985), we develop and test a conceptual framework that links a chief of staff's job satisfaction to a governor's leadership behaviors at district governorships. We examine four leadership behaviors or styles: transformational leadership, reward oriented transactional leadership, management by exception oriented transactional leadership and passive-avoidant leadership.

Data and Method

To analyze our framework, we collected data by surveying chiefs of staff employed by district governorships across Turkey. A questionnaire was distributed to all attendants of a county-wide chiefs of staff meeting that was held in the city of Antalya in 2015. Of all participants, 209 participated in the survey. However, due to missing answers on some items, our analyses were based on a final sample of 111 observations. Our dependent variable is perceived job satisfaction. To measure job satisfaction, we use the measure developed by Weis et al. (1967). In our analyses, we use two versions of this measure. One version is based on the simple average of the answers to all items in the scale. The other version is based on the rounded (up or down) averages of the answers. So, while the first measure can be considered a continuous one, the second measure is ordinal. Our main independent variables are those that measure leadership behaviors. To measure leadership behaviors, we use the multifactor leadership questionnaire developed by Avolio et al., (1999). Our questionnaire consists of 33 items, which load onto four distinct factors in our confirmatory factor analysis. Based on related literature, we label these factors, which we take as our main independent variables, as follows: transformational leadership, reward oriented transactional leadership, management by exception oriented transactional leadership, and passive-avoidant leadership. In our analyses, we control for several individual characteristics of chiefs of staff. We use both the ordinary least squares and ordered probit regression estimators to analyze our data. Because regression errors are not homoscedastic, we use the heteroskedasticity-robust estimate of the variance-covariance matrix in both regressions.

Results

About 27% of the participants in our sample report that they are satisfied with their jobs. Our regression results show that there is a positive and significant relationship between transformational leadership behavior and job satisfaction, even after holding several individual level factors constant. Similarly, reward oriented transactional leadership behavior appears to be positively and significantly related to job satisfaction. On the other hand, both management by exception oriented transactional leadership and avoidant leadership are negatively related to job satisfaction, although the coefficient on avoidant leadership is marginally significant, when two-tailed test is used. These results hold for both measures of job satisfaction, though the results are stronger when the ordinal measure, and hence the ordered probit regression, is used. Overall, our results indicate that leadership behavior has a significant impact on employees' job satisfaction. In addition, our results suggest that even though leaders, such as district governors, in government bureaucracy have limited authority to transform the organizations they manage, their employees are more likely to be satisfied with their jobs when they perceive their leaders to be charismatic, transformative and considerate.

Kaymakamların Algılanan Liderlik Tarzı Çalışanların İş Tatminini Etkiliyor mu? Ampirik Bir Çalışma

Yönetim ve liderlik stili ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki, eski bir konu olmasına rağmen, hala pek çok araştırmacının ilgisini çekmektedir. Bunun en önemli nedeni, yönetim teori ve pratiğindeki pek çok gelişmeye rağmen, çalışanların işe karşı ilgisinin ve iş tatmininin artmaması, bilakis düşmesidir. Nitekim, Gallup'un 2014-2016 yılları arasında 155 ülkede yaptığı bir araştırmaya göre, dünya genelinde çalışanların %85'i işine karşı ilgi duymamaktadır. İşe karşı ilgi düzeyi ülkeden ülkeye çok değişmekle beraber, hiçbir ülkede %40'ın üzerine çıkmamaktadır. Aynı araştırmaya göre, çalışanlar, yönetim tarafından dinlenmediklerinden ve iş ve önemli hedeflerle ilgili açıkça yönlendirilmediklerinden şikâyet etmektedirler (Gallup, Inc., 2017). Gallup'un araştırmasının ortaya çıkardığı en önemli sonuçlardan biri mevcut yönetim uygulamalarının ve liderlik anlayışının çalışanların işe karşı ilgisini belirleyen önemli bir belirleyici olduğudur. Bir başka deyişle, çalışanların yönetici ve yönetimle ilgili algıları ve yönetimle kurdukları ilişkiler, işe ilgisizliği büyük ölçüde açıklamaktadır. Bu durum, çalışanların iş tatmini ve dolayısıyla üretkenlikleri bağlamında, liderin tutum ve davranışlarının önemini ortaya çıkarmaktadır.

Bu çalışmada kaymakamların liderlik özellik ve davranışlarının en yakın astları olan yazı işleri müdürleri tarafından nasıl algılandığı ve bu algının yazı işleri müdürlerinin iş tatmini ile ilişkisi incelenmektedir. Kaymakam, bir ilçenin genel idaresinden so-

rumlu olan ve merkezi hükümeti bir ilçede temsil eden ilçedeki en yetkili mülki amirdir. Bütün bakanlıkların kuruluş kanunlarına göre ilçede bulunan bakanlık taşra teşkilatları da (adli ve askerî teşkilat hariç) bu kapsamda kaymakama bağlı olarak faaliyetlerini yürütürler. Bir ilçedeki kamu kurumlarının performansının, bu kurumlarda hizmet veren çalışanların iş ile ilgili tutumları ve işteki davranışları ile ilişkili olduğu dikkate alındığında, bir kaymakamın liderlik becerileri ve dolayısıyla çalışanları etkileyebilme kapasitesinin kamu hizmetlerinin etkinliğini belirleyen önemli bir faktör olduğu görülebilir.

Pekâlâ, bir kaymakam nasıl daha etkili bir şekilde çalışanların iş tatminine katkıda bulunabilir? Farklı disiplinlerden pek çok sosyal bilimcinin liderlikle ilgili senelerdir çalışıyor olmasına rağmen, etkili liderlik hala gizemini korumaktadır. Bununla beraber etkili lideri etkisiz olandan ayırmamıza yardımcı olabilecek genişçe bir literatürden de bahsetmek mümkündür. Bu literatür genelde liderlik tarzı ile kurumun performansı, çalışanların motivasyonu, tutumu veya davranışları gibi değişkenler arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Braun vd., 2013; Çelik ve Özkan, 2012; Judge ve Piccolo, 2004; Özutku, 2007; Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996; Seçilmiş, Sarı ve Kılıçlar, 2016; Williams ve Hazer, 1986; Yıldız ve Bozbura, 2017).

Herhangi bir kaymakamın ve dolayısıyla bir liderin çalışan ve takipçiler üzerinde bıraktığı en önemli etkilerden biri çalışanın iş tatminidir (Braun vd., 2013; Lok ve Crawford, 2003; Williams ve Hazer, 1986). İş tatmini yüksek bir çalışanın işine daha bağlı olacağı, bunun da örgütsel performansı art-

tıracağı beklenebilir (Hausknecht, Hiller ve Vance, 2008; Judge vd., 2001; Petty, McGee ve Cavender, 1984; Riketta, 2002). Liderlik davranışının bu önemine rağmen, liderlik işlevi olan kaymakamların liderlik tarzlarının kaymakamlık çalışanlarını ve dolayısıyla kurum performansını nasıl etkilediğine dair ampirik çalışmalar son derece yetersizdir. Kamu kurumlarında liderlik stilleri arasındaki etkileşimin çalışanların tutumu üzerindeki etkisini inceleyen Naktiyok ve Yekeler (2016) gibi bir kaç istisna dışında, bu alanda Türkiye’de yapılan çalışmaların çoğunluğu (örneğin, Çelik ve Özkan, 2012; Seçilmiş, Sarı ve Kılıçlar, 2016; Şahin vd., 2015) daha çok kaymakamların veya mülki idare amirlerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının neler olduğu sorusunu cevaplamaya yönelik keşifsel araştırmaların ötesine geçememekte ya da kamu yönetiminde mülki idare amirlerinin karşılaştığı sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerine (Gul ve Tasdan, 2013) odaklanmaktadır. Bunun dışında, liderlik davranışının işgören üzerindeki etkisini analiz eden ampirik çalışmaların çoğunun metodolojik birtakım eksiklikleri bulunmaktadır. Örneğin rassal olmayan pek çok örnekleme bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki ugun birtakım kontrol değişkenleri dikkate alınmadan (diğer faktörler sabit tutulmadan) regresyon yöntemi ile analiz edilmektedir.

Bu çalışmada, kaymakamın bütün astları yerine yazı işleri müdürüne odaklanılmasının birkaç nedeni bulunmaktadır. Birincisi, yazı işleri müdürleri, kaymakamlık işlevlerinin icra edilmesinde kaymakamla yakın bir şekilde çalışarak kaymakamın yönetim ve

liderlik tarzına ilk elden şahit olmaktadır. İkincisi, yazı işleri müdürleri genelde iş rotasyonuna tabi olmadıklarından bir görev yerinde farklı kaymakamlarla çalışma imkanına ve dolayısıyla çalıştıkları kaymakamların liderlik tarzını, ortam sabitken, karşılaştırma imkanına sahiptirler. Üçüncüsü ise, yazı işleri müdürleri, kaymakamlık hiyerarşisi içinde işgal ettikleri konumdan dolayı, kaymakamın liderlik tarzı ile ilgili çalışanların duygu ve düşüncelerini yansıtabilecek bir durumdadırlar. Son olarak, sadece yazı işleri müdürlerine odaklanarak kaymakam düzeyinde örneklemin genişletilmesi mümkün olmuştur.

Kaymakamların liderlik tarzı ile yazı işleri müdürlerinin iş tatmini arasındaki ilişkiyi analiz etmek için ilgili literatürden (Avolio ve Bass, 1988; Avolio, Bass ve Jung, 1999; Bass, 1985; Braun vd., 2013; Lok ve Crawford, 2003; Williams ve Hazer, 1986) yararlanılarak demografik birtakım değişkenlerle beraber iş tatmini ve algılanan liderlik özellik ve davranışlarını ölçen bir anket, sadece kaymakamlık yazı işleri müdürlerinin katıldığı geniş kapsamlı bir toplantıda yazı işleri müdürlerine dağıtılmıştır. Bu anketten elde edilen veriler, kaymakamların sergiledikleri liderlik tarzlarının dörde ayrılabilceğini göstermektedir. Bu tarzlar, Avolio vd. (1999) temel alınarak şöyle adlandırılmıştır: transformasyonel, ödül odaklı transaksyonel, istisnai transaksyonel ve pasif-kaçınan. Bulgular, kaymakamların liderlik tarzı ile yazı işleri müdürlerinin iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Spesifik olarak, yazı işleri müdürlerinin iş tatmininin algılanan transformasyonel ve ödül odaklı transaksi-

yonel liderlik tarzları ile pozitif, ancak istisnai transaksyonel ve pasif-kaçıngan liderlik tarzları ile negatif bir ilişkiye sahip olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Bu sonuçlar, kaymakamların liderlik tarzının kaymakamlığın bürokratik faaliyetlerinin etkinliğini etkileyebileceğini göstermektedir.

Bu makalenin geri kalanı şu şekilde organize edilmiştir: Takip eden bölümde liderlik modelleri, iş tatminine ve liderlik tarzı ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dair literatür derlenip değerlendirilecektir. Daha sonra, araştırmanın metodolojisi açıklanacaktır. Son olarak, araştırmanın bulguları sunulup değerlendirilecektir.

Teorik Arka Plan

Liderlik ile ilgili literatürü üç dala ayırmak mümkündür. Bir dal, liderliğin örgütsel performans ve sonuçlar açısından bir fark yaratıp yaratmadığı ve yaratıyorsa, hangi alanlarda fark yarattığı sorularına odaklanır. Bir başka dal, liderlik davranış ve yeteneklerinin öğrenilip öğrenilemeyeceğini ve öğrenilebiliyorsa, en etkin nasıl öğrenilebileceği sorularını ele alır. Üçüncü dal, etkin liderlerin tutum ve davranışlarına odaklanır (Pfeffer, 1997: 126). Bazı araştırmacılar, çevresel pek çok kısıttan dolayı liderlerin etkisinin de kısıtlı, ya da diğer liderlerle aynı düzeyde, olacağını savunmaktadır (Lieberman ve O'Connor, 1972; Pfeffer, 1977). Ancak, pek çok yönetim analistine göre, etkili bir lideri olmadan bir organizasyonun, değişen çevresel dinamiklere, paydaş tercihlerine, teknolojiye ve diğer şartlara uyum sağlaması ve amaçlarına ulaşması oldukça zordur (Collins ve Porras, 1994; Tağ,

2011). Nitekim, bir liderin etkisini ölçmek her ne kadar zor olsa da, bu amaçla yapılan ve metodolojik açıdan dikkatli bir şekilde dizayn edilmiş bazı çalışmalar, bir liderin organizasyon performansı üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Lieberman, Lau ve Williams, 1990; Weiner ve Mahoney, 1981). Bu araştırmalara göre bir liderin iki temel fonksiyonu bulunmaktadır: organizasyon için bir amaç belirleme ve motivasyon sağlama (Gardner, 1990). Daha açık bir ifadeyle, bir lider organizasyonun uygun bir amaç, vizyon ve strateji edinmesinde merkezi bir rol oynamaktadır. Lider, ayrıca, organizasyonun bir bütün olarak amaç ve vizyon doğrultusunda ilerlemesini sağlar. Bunun için çalışanların motive edilmesi gerekmektedir. Liderin bu işlevleri ile ilgili genel bir görüş birliği olmasına rağmen, bir liderin bu işlevleri en iyi şekilde nasıl yerine getirebileceği konusunda farklı görüş ve teoriler bulunmaktadır.

Etkin liderlikle ilgili ilk görüşlerden biri 1940'lı yıllara kadar hâkim görüş olan ve bazı kaynaklarda "büyük adam" teorisi (Serinkan, 2012: 34) olarak geçen, özellikler teorisi-dir. Bu yaklaşıma göre bir kişinin takipçileri tarafından lider olarak kabul görmesinin ve takipçilerini etkileyebilmesinin nedeni, liderin sahip olduğu özelliklerdir. Özellikler teorisi, liderlik nitelik ve yeteneklerinin anlaşılmasına katkıda bulunmuş olmakla birlikte, liderin performansının değerlendirilmesi konusunda tek başına yeterince aydınlatıcı olamadığı için (Kreitner ve Kinicki, 1995: 336), 1940'lı yıllardan sonra araştırmacılar liderlik davranışlarına odaklanmaya başladılar. Bu bakış açısıyla geliştirilen mo-

deller davranışsal liderlik modelleri olarak bilinmektedir. Davranışsal modellere göre liderin özelliklerinden ziyade davranış biçimi, çalışanların iş tatminini ve performansını etkilemektedir. Bu bakış açısıyla, bir grup araştırmacı “iş odaklı” davranış ile “işgören odaklı” davranışın işgören üzerindeki etkisine odaklanırken (Örn., Likert, 1961), başka bir grup araştırmacı, “yapı kurma (initiating structure)” davranışı ile “önemseme (consideration)” davranışın etkilerini incelemiştir (Örn., Fleishman, 1953). Ancak bu araştırmacılar liderin içinde bulunduğu örgütsel ortamın lider davranışı üzerindeki etkisini gözardı etmişlerdir. Sonraki araştırmacılar (Örn., Fiedler, 1964; Hersey ve Blanchard, 1969; Evans, 1970; House, 1971; Vroom ve Jago, 2007; Vroom ve Yetton, 1973; Yukl, 1971, 1989) etkin liderlik davranışının duruma bağlı olarak değişebileceği varsayımıyla işgörenlerin ve iş çevresinin özelliklerine bağlı olarak liderlik davranışı ile bireysel ve örgütsel çıktılarını ilişkilendirmişlerdir. Durumsal modeller, önceliklere göre daha fazla sayıda ampirik araştırmaya konu olmuş, ancak bu araştırmaların genelde birbiri veya çalışılan model ile çelişen bulgular ortaya koyduğu görülmüştür (Fernandez ve Vecchio, 1997; Pfeffer, 1977; Thompson ve Vecchio, 2009; Vecchio, 1987).

Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik

Son yarım yüzyılda ortaya çıkan teknolojik, sosyo-kültürel ve demografik gelişmeler etkin liderliğin de gerekliliklerini değiştirmiş

miştir. Bu yüzden son yıllarda ortaya atılan liderlik modelleri, hızla değişen çevresel koşullarda çalışanların ve organizasyonların uyum problemini çözmeye yardımcı olacak liderlik tarzlarını kapsamaktadır (Heifetz ve Laurie, 2001). Bu modellere göre bir liderin en önemli misyonu yönettiği kurum için bir vizyon ortaya koyması çalışanları bu vizyon etrafında birleştirmesi ve bu vizyonun gerektirdiği örgütsel ve davranışsal dönüşümü sağlamasıdır (Tağ, 2011). Bu bakış açısıyla geliştirilen modeller arasında en dikkat çekenleri transformasyonel¹ ve transaksiyonel liderlik modelleridir (Avolio ve Bass, 1988; Bass, 1985; Berber, 2000; Burns, 1978; Erkutlu, 2008; Naktiyok ve Yekeler, 2016).

Bass’a göre (1985) transaksiyonel (etkileşimci) lider, bir çalışanın hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini keşfetmesine yardımcı olur. Bunu yaparken lider, çalışanın benlik ve öz-saygınlık ihtiyaçlarını dikkate alır. Bundan dolayı, transaksiyonel lider duruma bağlı olarak performansa bağlı ödüllendirme ve istisnalara göre yönetim prensiplerine göre davranır. Dolayısıyla, transaksiyonel lider, günlük faaliyetler yürütülürken çalışanların karşılaştığı problemlerin çözümü için duruma bağlı olarak kendisi müdahale edebileceği gibi çözüm için kararı çalışanlara da bırakabilir. Ayrıca, istisnalara göre yönetimin bir başka boyutu, çalışanları sadece hatalı oldukları durumlarda yönlendirmeyi esas almaktadır. Ampirik araştırmalar, özellikle, dinamizm ve belirsizliğin düşük olduğu iş çevrelerinde, performansa dayalı ödüllendirmenin liderin

¹ Literatürde genelde karizmatik liderlik ile transformasyonel liderlik arasında önemli bir ayrım yapılmamaktadır (Örneğin Bkz., Pfeffer, 1997, s. 131).

etkinliğini arttırdığını göstermektedir (Akt. Pfeffer, 1997). Bu özellikleriyle transaksiyonel liderlik yol-amaç liderlik modeliyle özdeşleştirilmektedir (Ivancevich ve Matteson, 1996). Bir başka deyişle, transaksiyonel lider bir takım örgütsel hedefleri belirledikten sonra, bu hedeflere ulaşabilmek için çalışanların izlemeleri gereken yolu da açıkça ortaya koymaktadır. Bu durumda, bu liderlik tarzının etkinliği, performans ödüllendirme sisteminin işlevselliğine ve hedeflere götürececek yolların çok açık bir şekilde belirlenmiş olmasına bağlıdır.

Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik ise çalışanların kişisel çıkarlar yerine, önemli ideal, hedef ve moral değerlerle motive edildiği bir yaklaşım olarak tanımlanır (Shamir, House ve Arthur, 1993). Dolayısıyla, çalışanların öz-gerçekleştirim ihtiyaçlarının tatmini ve dolayısıyla içsel motivasyon, transformasyonel liderlerin kullanabileceği önemli bir motivasyon aracıdır. Transaksiyonel liderlerin kısa vadeli bakış açısının aksine, transformasyonel liderler büyük çapta değişim ve yenilenmeyi başlatmak üzere bir vizyon oluşturur ve değişime öncülük ederler (Shamir vd., 1993). Dolayısıyla transformasyonel lider ortaya koyduğu vizyon ile çalışanlar üzerinde etki uyandırır ve onlar için bir esin kaynağı olur (Başaran, 2004: 104; Tağ, 2011). Bu etkilerinden dolayı, transformasyonel liderlik tarzının iş tatminini olumlu etkilediği iddia edilmektedir.

Transformasyonel liderler genelde çevresel değişim hızının ve belirsizliğin yüksek olduğu, kriz ortamlarında daha etkin olmaktadır. Bu tür ortamlarda, performansa dayalı ödüllendirme gibi dışsal ödüllerden ziyade,

ülküdaşlık ve yüce bir amaç etrafında kenetlenme daha etkin motivasyon sağlamaktadır. Bundan dolayı, transformasyonel liderler genelde çalışanlarla iletişim kurarken, çalışanların kişisel çıkarlarından ziyade, kolektivitinin (örgütsel ya da toplumsal) çıkarlarını ön plana çıkaran bir ideolojiye vurgu yaparlar. Aynı zamanda karizmatik özellikler taşıyan transformasyonel liderler, ahalki değerleri önemseme, kendine güven, ortama hakimiyet, güçlü irade, kendi fikirlerine güçlü bir inanç gibi özellikler taşırlar (Burns, 1978; House, 1977).

Bazı yazarlar bir liderin transformasyonel ve transaksiyonel liderlik davranışlarını sergileyebileceğini ve dolayısıyla her iki liderlik davranışı arasındaki etkileşimin çalışanların tutum, davranış ve performansını etkileyebileceğini savunmaktadır. Örneğin, Türkiye’de kamu kurumlarında liderlik tarzının çalışanların işe bağlılığı üzerindeki etkisini araştıran nadir çalışmalardan birinde Naktiyok ve Yekeler (2016), transformasyonel liderlik tarzı ile transaksiyonel liderlik davranışlarından koşullu ödüllendirme ve aktif istisnalara göre yönetim arasında pozitif bir etkileşim olduğunu ortaya koymaktadır. Bu da transformasyonel liderlerin bazı transaksiyonel liderlik davranışları sergilemeleri durumunda örgütsel birtakım çıktılar üzerindeki etkilerinin daha yükseleceğini göstermektedir.

İş Tatmini

Gallup’un giriş bölümünde bahsedilen araştırmasına göre çalışanların sadece %15’i işine ve çalıştığı kurumun amaçlarına yeterli düzeyde ilgi duymakta ve yaptığı işten tat-

min olmaktadır. Aynı araştırmaya göre, işe ilgisizlik (işe karşı kayıtsızlık), üretkenlikte dünya genelinde yıllık 7 trilyon dolarlık bir kayba neden olduğu tahmin edilmektedir. Dolayısıyla, iş tatmini sadece insani açıdan değil aynı zamanda ekonomik açıdan da önemli bir konudur. Bu araştırmaya göre, işine ilgisiz olan çalışanların çok büyük bir kısmı iyi bir yönetim altında işe olan angajmanlarını ve işlerinden elde ettikleri tatmini önemli ölçüde arttıracaklarını ortaya koymaktadır.

İş tatmini konusu, yönetimde insan ilişkileri görüşünün yaygınlık kazanmasıyla beraber sık tartışılan ve araştırılan iş ile ilgili tutumlardan biri haline gelmiştir. İş tatmini, bir çalışanın, yaptığı işin özelliklerini değerlendirmesi sonucu, işi ile ilgili pozitif (olumlu) duygulara sahip olması olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla iş tatmini, bir çalışanın yaptığı işi ve bu işin çevresini nasıl algıladığından kaynaklanmaktadır (Christen, Iyer ve Soberman, 2006). Doğal olarak, bir çalışanın iş tatminini belirleme potansiyeli olan pek çok faktör sayılabilir. Ancak, literatürde işle ilgili beş faktörün iş tatminini belirlediği genel kabul görmektedir. Bunlar: 1) Çalışanın aldığı ücretin miktarı ve ücret adaleti, 2) işle ilgili görevlerin ne derece ilgi çekici olduğu ve bu görevlerin profesyonel açıdan ne derece gelişme imkânı sağladığı, 3) terfi için fırsatların varlığı, 4) yöneticinin (liderin) çalışanlara karşı tavrı ve ilgisi, 5) Çalışma arkadaşlarının ne derece samimi, destekleyici ve yetenekli olduğu (Ivancevic ve Matteson, 1996: 129).

İş tatmini ile ilgili yapılan ampirik araştırmalar, iş tatmininin ortalaması düşük olsa da, varyansının yüksek olduğunu ve dolayısıyla

duruma bağlı olarak iş tatmininin artıp azaldığını göstermektedir. Özellikle, terfi fırsatları, görevlerin doğası (işin stresli olup olmadığı), mesleki gelişme imkanları (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012; Barling, Kelloway ve Iverson, 2003; Çekmecelioğlu, 2005), işin sosyal ortamı (Erdil vd., 2004; Humphrey, Nahrang ve Morgeson, 2007), örgütsel adalet (İşcan ve Sayın, 2010), otonomi ve güçlendirme (Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2012) ve ücret (Diener vd., 1993) iş tatmini belirleyen en önemli unsurlardır. Ancak ücretin iş tatmini ile ilişkisi, düşük gelirli ülkelerde yüksek iken, gelişmiş zengin ülkelerde oldukça düşebilmektedir. Bunun dışında, liderlerin iletişim becerileri ve çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların bir kısmı doğrudan pozitif bir ilişki (Yüksel, 2011) rapor ederken, diğerleri üçüncü bir değişkenin düzenleyici etkisinin (Özel, 2013) olduğunu göstermektedir.

Liderlik Tarzı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Liderin ya da yöneticinin çalışanlarla ilişkisinin ve onlara karşı tavrının, çalışanların iş tatmini belirleyen önemli bir unsur olduğu kabul edilmektedir (Özutku, 2007; Yıldız ve Bozbura, 2017). Nitekim, pek çok araştırmacı, liderlik davranışı (özellikle transformatif liderlik davranışı) ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair bulgular ortaya koymaktadır (Börü ve Güneşer, 2005; Braun vd., 2013; Judge ve Piccolo, 2004; Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996; Williams ve Hazer, 1986; Top vd., 2013; Top, Akdere ve Tarcan, 2015; Erkutlu, 2008).

Bu çalışmada, kaymakamların liderlik tarzı ile kaymakamlık yazı işleri müdürlerinin iş tatmini arasındaki ilişki incelenmektedir. Kaymakam, bir ilçenin genel idaresinden sorumlu olan ve hükümeti ilçede temsil eden ilçedeki en yetkili mülki idare amiridir. Kaymakam, görev ve sorumluluğu gereği sorumlu bulunduğu ilçede kamu kurumlarının, yerel yönetimlerin ve sivil toplum örgütlerinin eşgüdüm içerisinde çalışmasını sağlar. Dolayısıyla kaymakamların sergilediği yönetsel beceriler ve liderlik yaklaşımları, kurumların ahenkli, verimli ve etkin çalışmasını etkilediği kadar, çalışanların iş tatminini de etkilemektedir.

Kaymakamlığın en önemli çalışanlarının başında gelen kaymakamlık yazı işleri müdürleri, görevlerini ifa ederken ilgili mevzuat çerçevesinde idarenin amaçlarına ve politikalarına uygun olarak, düzenli, vatandaş odaklı, uyumlu ve verimli olmaları gerekmektedir. Bu tarz bir etkinlik ve çalışma verimliliğinin sağlanması için yazı işleri müdürlerinin işlerini severek yapması ve yaptıkları işten tatmin olmaları gerekmektedir. Yazı işleri müdürlerinin iş tatminini etkileyen pek çok faktör olabilir. Ancak, kamu idaresinin yapısından dolayı bu faktörlerin çoğunun bir ilçeden diğerine değişmediği iddia edilebilir. Örneğin işe karşılık alınan maaş, işin özellikleri ve kısmen de olsa sosyal ortam gibi iş tatmini ile ilgili faktörlerin ilçeler arasında değişmeyeceği açıktır. Ancak, kaymakama özgü nedenlerden dolayı, çalışanların iş ortamında karşılaştıkları gelişme imkanları, lider-üye ilişkileri ve liderlik tarzının ilçeler arasında farklılık göstermesi olasıdır. Dolayısıyla, yazı işleri müdürlerinin iş tatmini düzeyi farklılık gösteriyorsa bunun büyük öl-

çüde (kişisel nedenler dışında) kaymakamın liderlik davranışından kaynaklanabileceği savunulabilir. Literatürde transformasyonel liderlik tarzının çalışanların iş tatminini arttırdığına, ancak diğer liderlik tarzlarının iş tatmini ile ilişkili olmadığı veya azalttığına dair bulgular dikkate alındığında, aynı etkilerin yazı işleri müdürleri için de geçerli olacağı savunulabilir. Ancak, kaymakamlık ve kamu işlerinin doğasından dolayı aynı etkilerin görülmemesi olasıdır. Örneğin, belirli bir çalışma tarzına alışmış yazı işleri müdürlerinin, transformasyonel kaymakamların neden olabileceği fazladan iş yükü ve stresten dolayı daha düşük iş tatminine sahip olabileceğini de iddia etmek mümkündür. Dolayısıyla, bu çalışmada kaymakamların liderlik tarzı ve davranışı ile yazı işleri müdürlerinin iş tatmini arasındaki ilişki genel bir “nul hipotez” çerçevesinde incelenmektedir.

Araştırma Metodu

Veri Seti ve Kaynağı

Bu çalışmada kullanılan veriler Türkiye'nin çeşitli ilçelerindeki kaymakamlıklarda görev yapan kaymakamlık yazı işleri müdürlerine dağıtılan bir anket yoluyla toplanmıştır. Bu anket 2015 yılında Antalya ilinde yapılan kaymakamlık yazı işleri müdürleri toplantısına katılan toplam 211 kişiye dağıtılmıştır. Yazı işleri müdürlerinin görev yaptıkları ilçeden uzak olmaları ve ankette görev yaptıkları ilçenin sorulmaması nedeniyle anket sorularını daha objektif bir şekilde cevapladıkları düşünülmektedir. Toplantıya katılan yazı işleri müdürlerinden toplam 209 kişi ankete katılarak cevaplarını iletmiştir. Ancak eksik veya tutarsız cevapları

geri-dönüşler çıkarıldıktan sonra veri setindeki gözlem sayısı ilk aşamada 161'e düşmüştür. Regresyon analizlerine dahil edilen bazı değişkenlerdeki eksik verilerden dolayı nihai veri setindeki gözlem sayısı 111'e düşmüştür. Çalışmanın temel analizleri bu veri seti ile yapılmıştır. Anketin yapıldığı yıldan itibaren her ne kadar üç yıl gibi bir süre geçmiş olsa da, geçen sürenin anketin dizaynında kullanılan varsayımları değiştirmedığı ve dolayısıyla verilerin güncelliğini etkilemediği değerlendirilmektedir. Örneğin, geçen sürede belirli bir liderlik tarzı ile ilişkili liderlik davranışlarının ve liderlik tarzı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin doğasının değiştiğini düşündürecek bir neden akla gelmemektedir.

Bağımlı Değişken

Bu çalışmada kaymakamların liderlik tarzının beraber çalıştıkları yazı işleri müdürlerinin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmektedir. Dolayısıyla bağımlı değişken yazı işleri müdürlerinin algıladıkları iş tatminidir. Algılanan iş tatminini ölçmek için Weiss, Dawis ve England (1967) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Baycan (1985) tarafından çevrilen "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte kullanılan sorular ve ölçeğin güvenilirliği makale sonunda bulunan ekte (Ek B) verilmiştir. Ölçek soruları 1 (=hiç memnun değilim) ile 5 (=çok memnunum) arasında değişen bir skala üzerinden cevaplanmıştır. Tablodan da görüleceği üzere ölçeğin Cronbach's alpha yöntemi ile ölçülen güvenilirliği 0.93'tür. Bu ölçeğe dayalı olarak iş tatmini iki ayrı değişken ile ölçülmektedir. Bir değişken, ölçeğin bütün sorularına verilen cevapların basit ortalamasına dayanmaktadır. Dolayısıyla ilk değişken kesirli rakam

içeren "sürekli" bir ölçek niteliğindedir. İkinci değişken ise, ilk değişkenin kesirli rakamların en yakın değere yuvarlanmasıyla elde edilen "ordinal" bir değişkendir. İki değişken arasındaki korelasyon %90'ın üzerindedir. Aşağıda sunulan analizler her iki değişken kullanılarak yapılmıştır.

Bağımsız Değişkenler

Çalışmanın temel bağımsız değişkenleri yazı işleri müdürlerine göre bir kaymakamın sergilediği liderlik tarzıdır. Algılanan liderlik tarzına odaklanılmasının en önemli nedeni, çalışanların iş tatmininin ve dolayısıyla motivasyonunun bir liderin davranışlarına, yönetim ve liderlik tarzına yönelik algılarından etkilenmesidir. Kaymakamların algılanan liderlik tarzını ölçmek için Avolio vd.'de (1999) verilen "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçeğin kavramsal temelleri Bass'ın (1978) transformasyonel liderlik çalışmasına dayanmaktadır. Avolio vd., bu ölçek için 80 soru içeren bir anket formu kullanmış olmasına rağmen, ölçeğin geliştirilmiş rafine hali 36 soru içermektedir. Bu ölçeği kullanarak, nul model ile beraber, birden yediye kadar faktör sayısı içeren modelleri test eden Avolio vd., en uygun modelin altı faktörlü model olduğunu belirtmektedir. Bu faktörler: karizma/ilham verici, entelektüel uyarım, bireysel ilgilenim (önemseme), koşullu ödüllendirme, istisnalara göre yönetim-aktif, pasif-kaçıngan. Ölçeğin altı faktör içermesi, altı ayrı liderlik tipine işaret etmemektedir. Örneğin, ilk üç faktör transformasyonel liderlerin, takip eden iki faktör ise transaksyonel liderlerin gösterdikleri davranışlar arasında sayılmaktadır (Bass, 1985; Avolio vd., 1999).

Bu çalışma için, mülki idare amirleriyle yapılan değerlendirme sonucu Avolio vd.'da (1999) verilen karizma, istisnalara göre yönetim ve pasif-kaçıngan faktörlerine giren birer soru anket formundan çıkarılmıştır. Ölçeğin Likert tarzı soruları, yazı işleri müdürlerinden çalıştıkları kaymakamın liderlik davranışlarını, 1 (=hiç katılmıyorum), ile 5 (=tamamen katılıyorum) arasında değişen bir skala üzerinden değerlendirmelerini gerektiriyor. Ölçekte kullanılan sorular doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiş ve elde edilen bulgulara göre liderlik tarzı sınıflandırması yapılmıştır. Ölçekte kullanılan sorular, faktör ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları makale sonunda bulunan ekte (Ek A) verilmiştir².

Tablodan görüldüğü gibi, faktör analizi sonucu dört liderlik davranışı ve bu davranışların karşılık geldiği dört liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Bass (1985) ve Avolio vd.'nin (1999) çalışmalarında üç alt faktöre ayrılan transformasyonel liderlik davranışları, bu çalışmada tek bir faktör altında toplandıkları görülmektedir. Bu bulgu Avolio vd.'nin (1999: 442) rapor ettiği gibi pek çok ampirik araştırmanın bulgusu ile tutarlı görünmektedir. Dolayısıyla, bu çalışma kapsamında bu faktöre transformasyonel liderlik adı verilmiştir. Bunun dışında, diğer faktörlerdeki ayrışımının Avolio vd. (1999) ile aynı olduğu görülmektedir³. Bu faktör yapısı dikkate alınarak, bu çalışmada incelenen liderlik davranışları şunlardır: Trans-

formasyonel, ödül odaklı transaksyonel, istisnai transaksyonel, pasif-kaçıngan. Bunların her biri, bu çalışmada ayrı bir bağımsız değişken olarak analiz edilmiştir. Avolio vd. (1999) temel alınarak, bu liderlik davranışlarının ve tarzlarının tanımlamaları aşağıda verilmektedir.

Transformasyonel: Bu değişken, heyecan ve ilham verici bir vizyon doğrultusunda çalışanları yönlendirme; davranış, tutum ve ahlaki anlayışıyla herkesin örnek aldığı ve saygı duyduğu; çalışanları, radikal değişim, ilerleme ve gelişme için sürekli teşvik eden ve her çalışanın ihtiyacını anlamaya ve tüm potansiyelini ortaya koyabilmesi için beraber çalışmaya özen gösteren liderlik tipini tanımlamaktadır.

Ödül-odaklı transaksyonel: Amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanlardan beklentileri ve hedeflere ulaşılması için neler yapılması gerektiğini ve hedeflere ulaşılması durumunda elde edecekleri bireysel kazanımları açık bir şekilde ortaya koyan liderlik tarzını ifade etmektedir.

İstisnai transaksyonel: Günlük faaliyet esnasında ortaya çıkan günlük sorunlar ve çalışanların işlerini hatalı yapması gibi istisnai durumları düzeltmeye odaklanan liderlik tarzını tanımlamaktadır.

Pasif-Kaçıngan: Genel olarak karar vermekten kaçınan, örgütsel problemleri görmezden gelen ve problemlerden kaçınmanın

² EK A da verilen soruların Türkçesi Bildik'e (2009) dayanmaktadır. Bu ölçeğe uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktörler, "principal component" yöntemi ile elde edilen ilk çözümün "varimax" yöntemiyle rotasyonundan sonra elde edilmiştir.

³ Ölçeğin 27'inci sorusu Avolio vd.'nin (1999) çalışmasında "pasif-istisnalara göre yönetim (pasif-kaçıngan)" faktörü ile ilişkiliyen, bu çalışmada "aktif-istisnalara göre yönetim (istisnai transaksyonel)" faktörü ile bağlantılı çıkmaktadır.

mümkün olmadığı durumlarda harekete geçmeyi seçen liderlik tarzını tanımlamaktadır.

İş tatmini ile liderlik tarzı arasındaki ilişkinin analizinde, doğrulayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktör kategorilerine giren sorulara verilen cevapların ortalaması yerine, tahminlenen faktör skorları ile liderlik tarzı ölçülmüştür. Sorulara verilen cevapların ortalaması ile ölçülen liderlik tarzı değişkenleri ile faktör skorlarına dayalı ölçülen liderlik tarzı değişkenleri arasındaki korelasyon ortalama 0,90 düzeyinde ölçülmüştür. Bu da faktör skorlarının iyi birer ölçek olduğunu göstermektedir. Tahminlenen faktör skorlarına odaklanılmasının en önemli nedeni kullanılan faktör analizi yönteminden dolayı faktör skorları arasındaki korelasyonların sıfır olmasıdır. Bu durumda faktör skorları ile ölçülen liderlik tarzı değişkenlerinin tümü çoklu-bağlanım (multicollinearity) sorunu yaratmadan aynı anda regresyon analizine dahil edilebilir. Dolayısıyla, Transformasyonel liderlik, tahminlenen birinci faktör skorlarıyla; ödül odaklı-transaksiyonel liderlik, tahminlenen ikinci faktör skorlarıyla; pasif-kaçıngan liderlik, tahminlenen üçüncü faktör skorlarıyla; istisnai transaksiyonel liderlik, tahminlenen dördüncü faktör skorlarıyla ölçülmüştür. EK A ile verilen tabloda rapor edilen Cronbach's alpha değerleri faktörlerle ilişkili soruların iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Kontrol Değişkenleri

Kaymakamların liderlik tarzı dışında, başka faktörler de yazı işlerinin iş tatmini etkileyebilir. Dolayısıyla, analizlerde bu

faktörlere ilişkin kontrol uygulanması gerekmektedir. Bir çalışanın yaptığı işten elde ettiği tatmin düzeyini belirleyen faktörlerden biri performansının ne derece yüksek olduğudur. Bir başka değişle yüksek performans, bir kişinin yaptığı işten elde ettiği hazzı ve dolayısıyla iş tatminini artırmaktadır. Yazı işleri müdürlerinin performansını ölçmek için Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan dört soruluk bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin soruları 1 (= hiç katılmıyorum) ile 7 (= tamamen katılıyorum) arasında değişen Likert tarzı bir skala üzerinden cevaplanmıştır. Bu sorular ve ölçeğin Cronbach's alpha yöntemi ile ölçülen güvenilirliği 0,90 düzeyindedir. Çalışmada ayrıca yazı işleri müdürünün yaşı için bir kontrol uygulanmıştır. Katılımcıların yaşı, kategorik olarak 1 ile 4 arasında değişen bir ölçek ile ölçülmüştür. Bu değişken, katılımcının yaşı 20-30 arasında ise, 1; 31-40 arasında ise, 2; 41-50 arasında ise, 3; ve 50 üzerinde ise 4 değerini almaktadır. Kontrol uygulanan bir başka değişken yazı işleri müdürlerinin eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi de beş kategorilik bir skala (1 = ilköğretim, 2 = Lise, 3 = Meslek yüksek okulu, 4 = Lisans, 5 = Lisans üstü) ile ölçülmüştür. Ayrıca, mevcut kaymakam ile çalışılan yıl sayısı (kaymakam ile süre) ve yazı işleri müdürü pozisyonunda çalışılan kaymakam sayısı (çalışılan kaymakam sayısı) için kontrol uygulanmıştır. Son olarak, yazı işleri müdürünün evli olması durumunda eşinin çalışıp çalışmadığına ilişkin 0 (= eş çalışmıyor) veya 1 (= eş çalışıyor) değerlerinden birini alan bir ölçek ile eşin çalışma durumu için kontrol uygulanmıştır.

Analiz Yöntemi

Liderlik tarzı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi analiz etmek için aşağıda verilen ampirik modelin regresyon tahmini yapılmıştır.

$$T = \beta_0 + \beta_1(TF) + \beta_2(\text{ÖT}) + \beta_3(\text{İT}) + \beta_4(PK) + \sum_{j=5}^{10} \beta_j(K) + e$$

Yukarıdaki eşitlikte, *T*, yazı işleri müdürünün iş tatmini düzeyini; *TF*, transformasyonel liderlik tarzını; *ÖT*, ödül odaklı transaksyonel liderlik tarzını; *İT*, istisnai transaksyonel liderlik tarzını; *PK*, pasif kaçınan liderlik tarzını, *K*, bu çalışmada kullanılan ve yukarıda tanımlanan kontrol değişkenlerini (yazı işleri müdürünün performans, yaşı, eğitim düzeyi, mevcut kaymakam ile geçirdiği süre, beraber çalıştığı kaymakam sayısı ve eşinin çalışma durumu) ifade etmektedir. Son olarak, *e* regresyon hata terimini ifade etmektedir.

Bu ampirik model öncelikle, iş tatmininin “sürekli” olan ölçeği kullanılarak en küçük kareler regresyon yöntemi (OLS) ile tahmin edilmiştir. Ancak, iş tatminini ölçmek için kullanılan sorular, 1 ile 5 arasında değişen bir

skala üzerinden ölçüldüğü için, iş tatmininin “ordinal” ölçeğinin kullanılması daha uygun olabilir. Bunun temel nedeni, farklı ancak eşit derecede geçerli (örneğin 1 ile 10 arasında değişen) bir skala kullanılması durumunda, OLS yöntemi ile farklı sonuçlar elde etmenin mümkün olmasıdır. Dolayısıyla, OLS yöntemi ile elde edilen tahmin sonuçlarına ek olarak, yukarıda verilen ampirik model, sıralı probit yöntemi ile de tahmin edilip yorumlanmıştır (Greene, 2000). Ayrıca, regresyon hata teriminin heteroskedastic olduğu (sabit olmayan bir varyansa sahip olduğu) dikkate alınarak, bağımsız değişken katsayılarının standart sapması, her iki regresyon tahminleme yönteminde de heteroskedastic yapıya dirençli Huber/White/sandwich yöntemi ile tahminlenmiştir.

Bulgular

Özet İstatistikler

Tablo 1A ve 1B, değişkenlerin özet istatistik, korelasyon ve kategorik değişkenlerin frekanslarını vermektedir. Tablo 1B’den anlaşılacağı üzere, ankete katılanların yaş ortalaması 41 ile 50 arası görünmektedir. Bu ka-

Tablo 1A

Özet İstatistik ve Korelasyonlar

Değişken	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 İş tatmini (ordinal)	3,22	0,69	1,00								
2 İş tatmini (sürekli)	3,14	0,64	0,91	1,00							
3 Transformasyonel	-0,17	1,07	0,22	0,28	1,00						
4 Ödül Od.Transaks.	0,01	0,96	0,28	0,33	0,00	1,00					
5 İstisnai Transaks.	-0,18	0,92	-0,21	-0,22	-0,13	-0,03	1,00				
6 Kaçınan	0,04	1,05	-0,11	-0,11	0,04	0,00	0,11	1,00			
7 Performans	5,32	1,71	0,10	0,16	0,24	0,18	0,05	0,14	1,00		
8 Kaymakam ile süre	2,15	1,27	0,07	0,07	-0,12	-0,03	0,09	0,17	0,10	1,00	
9 Çiş. kaymakam say.	7,42	5,95	-0,03	0,03	-0,11	0,07	0,00	0,06	0,00	-0,02	1,00

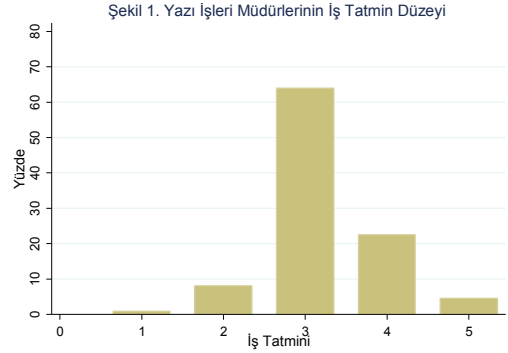
Not: 0.16 ve üzeri korelasyonlar en az $p < 0,10$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 1B
Frekanslar

Değişken	Frekans
Yaş	
20-30 arası	0
31-40 arası	17
41-50 arası	60
51 ve üzeri	34
Eğitim düzeyi	
İlköğretim	0
Lise	4
Yüksekokul	36
Üniversite	65
Yüksek Lisans	6
Doktora	0
Eş çalışıyor	
Hayır	65
Evet	46

katılımcıların çoğunun yüksek okul veya lisans mezunu oldukları, medyan (ortanca) eğitim düzeyinin lisans düzeyi olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 1A'dan, katılımcıların ortalama yaklaşık 7 kaymakam ile çalıştığı ve mevcut kaymakam ile ortalama 2,4 yıldır çalışmakta oldukları anlaşılmaktadır. Aynı tablodan yazı işleri müdürlerinin iş tatmini düzeyinin orta düzeyin biraz üstünde (3,2) olduğu anlaşılmaktadır. Ancak ortalama değer ile beraber katılımcıların cevaplarının nasıl dağıldığına da bakılmalıdır.

Şekil 1, yazı işleri müdürlerinin iş tatmin düzeyinin dağılımını vermektedir. Şekil 1'e göre katılımcıların yaklaşık %27'sinin iş tatmini yüksek görünmektedir. Tablo 1A'da verilen liderlik tarzı ile ilgili ölçekler, faktör skorlarına dayandıkları için yorumlanmaları biraz zordur. Dolayısıyla, kaymakamların algılanan liderlik tarzına ilişkin özet bulgular ham verilere bağlı olarak Şekil 2 ile verilmektedir. Şekil 2'nin A paneli nihai örneklemin tümünün liderlik tipi algısını yansıtmaktadır. B paneli ise, yüksek li-

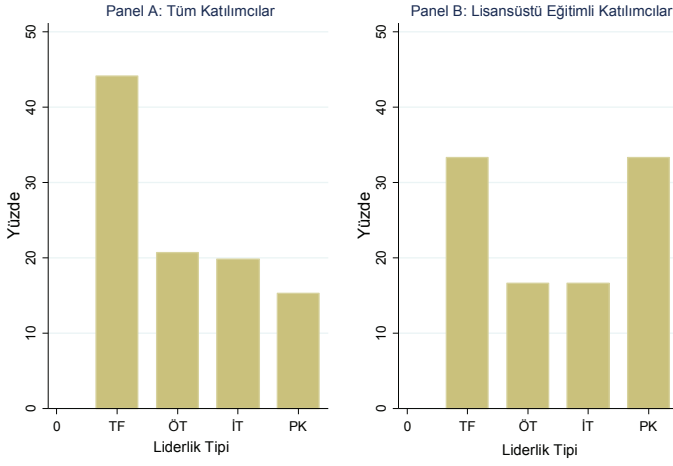


sans derecesine sahip olan katılımcıların liderlik tarzı algısını yansıtmaktadır. A panelinden anlaşılacağı gibi ankete katılanların %44'ü, çalıştıkları mevcut kaymakamın liderlik tarzını transformasyonel, %21'i ödül odaklı transaksyonel, %20'si istisnai transaksyonel ve %15'i pasif-kaçıngan olarak tanımlamaktadır. Ancak, B panelinden anlaşılacağı gibi eğitim düzeyi yüksek olan katılımcılar arasında, transformasyonel ve ödül odaklı transaksyonel liderlik tarzı algısı düşerken, pasif-kaçıngan liderlik algısı oldukça yüksek çıkmaktadır.

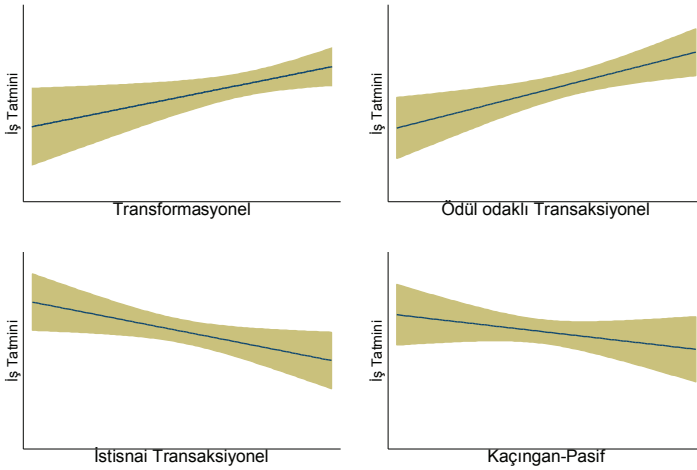
Algılanan Liderlik Tarzının İş Tatmini ile Bir İlişkisi Var mı?

Şekil 3, kaymakamların liderlik tarzı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi vermektedir. Başka bir deyişle, Şekil 3 ile verilen dört grafik, kaymakamların liderlik tarzının (yatay eksen) yazı işleri müdürlerinin iş tatminini (dikey eksen) ne yönde ve nasıl etkilediğini göstermektedir. Şekilden de anlaşılacağı gibi transformasyonel ve ödül odaklı transaksyonel liderlik ile yazı işleri müdürlerinin iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Diğer yandan, istisnai-transaksyonel ve pasif-kaçıngan liderlik tarzları ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki görünmek-

Şekil 2. Kaymakamların Algılanan Liderlik Tarzı



Şekil 3. İş Tatmini ile Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki



tedir. Ancak daha güvenilir bir değerlendirme için bu ilişkilerin regresyon analizleri ile diğer etkenleri sabit tutarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Tablo 2 kaymakamların algılanan liderlik tarzı ile yazı işleri müdürlerinin iş tatmini arasındaki ilişkiyi vermektedir. Model 1 sadece kontrol değişkenleri ile iş tatmini arasındaki

ilişkinin sıralı probit yöntemi ile regresyon tahmin sonuçlarını vermektedir. Model 1'in tahmin sonuçlarına bir bütün olarak bakıldığında sonuçların anlamlı olmadığı ($Wald \chi^2 = 5,93$; p -değeri $<0,43$) görülmektedir. Ancak bu model içindeki spesifik değişkenlere bakıldığında, yazı işleri müdürlerinin iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 2
Liderlik Tarzı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişken	Model 1		Model 2		Model 3	
	Kats.	p-değ.	Kats.	p-değ.	Kats.	p-değ.
Transformasyonel			0,167	0,006	0,248	0,048
Ödül od. transaksyonel			0,212	0,000	0,405	0,001
İstisnai transaksyonel			-0,131	0,071	-0,273	0,036
Pasif-kaçıngan			-0,092	0,103	-0,178	0,096
Performans	0,056	0,406	0,019	0,598	0,010	0,891
Yaş	-0,088	0,667	0,002	0,984	-0,131	0,529
Eğitim düzeyi	0,360	0,041	0,191	0,032	0,472	0,005
Kaymakam ile süre	0,084	0,302	0,071	0,038	0,147	0,037
Çalışılan kaymakam sayısı	-0,001	0,943	0,005	0,531	0,006	0,726
Eş çalışıyor	-0,290	0,208	-0,154	0,195	-0,292	0,198
Sabit			2,220	0,000		
R^2			0,316			
F değeri			5,23			
χ^2	5,93				44,83	
p -değeri	0,43		0,000		0,000	
Log Likelihood	-109				-96,41	
N	111		111		111	

Model 2, yukarıda verilen ampirik modelin tamamının OLS yöntemi ile regresyon tahmin sonuçlarını vermektedir. Dolayısıyla bu model tahmininde iş tatmininin “sürekli” olan değişkeni kullanılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde modelin bir bütün olarak istatistiksel açıdan oldukça anlamlı olduğu (F -değeri = 5,23; p -değeri <0,0001) ve R^2 değerinin de göreceli olarak yüksek olduğu görülmektedir. Model sonuçlarına bakıldığında genel olarak liderlik tarzı ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Ancak, metodoloji bölümünde belirtildiği gibi, çalışmanın bağımlı değişkeni dikkate alındığında sıralı probit regresyon tahminleme yöntemi OLS yönteminden daha güvenilir sonuçlar verdiği için, daha detaylı değerlendirmeler için sıralı probit yöntemi ile elde edilen bulgular dikkate alınacaktır.

Tablo 2’de verilen Model 3 ampirik modelin sıralı probit yöntemi ile elde edilmiş tahmin sonuçlarını vermektedir. Bu model tahminine bir bütün olarak bakıldığında istatistiksel açıdan oldukça anlamlı olduğu görülmektedir ($Wald \chi^2 = 44,8$; p -değeri <0,0001). Ayrıca, bu modelin bulguları ile Model 2’nin bulguları karşılaştırıldığında parametrelerin aldığı değerlerin farklılaşmasına rağmen, bulgular kalitatif açıdan tamamen uyumlu görülmektedir. Liderlik tarzı katsayılarına spesifik olarak bakıldığında, bir kaymakamın algılanan transformasyonel liderlik tarzı arttıkça, yazı işleri müdürünün iş tatmin düzeyinin yüksek olma olasılığının arttığı görülmektedir ($\beta = 0,25$; p -değeri <0,048). Bunun yanında, algılanan ödül odaklı transaksyonel liderlik tarzı ile iş tatmini arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\beta = 0,41$; p -değeri <0,001). Ancak, istisnai transaksi-

yonel liderlik tarzı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = -0,27$; p -değeri $<0,036$). Son olarak, pasif-kaçıngan liderlik tarzı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin negatif olduğu ve bu ilişkinin istatistiksel açıdan marjinal düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = -0,18$; p -değeri $<0,096$). Kontrol değişkenlerinden eğitim düzeyi ile kaymakam ile geçirilen sürenin iş tatmin düzeyini olumlu etkilediği görülmektedir. Özetle, transformasyonel liderlik ile ödül odaklı transaksyonel liderlik algısı arttıkça, yazı işleri müdürlerinin iş tatmini de artmaktadır. Ancak, istisnai transaksyonel liderlik ile pasif-kaçıngan liderlik algısı iş tatmininin yükselme olasılığını düşürmektedir.

Değerlendirme ve Sonuç

Bu çalışmada kaymakamların liderlik özellik ve davranışlarının en yakın astları olan yazı işleri müdürleri tarafından nasıl algılandığı ve bu algının yazı işleri müdürlerinin iş tatmini ile ilişkisi incelenmektedir. Avolio vd. (1999) ve Bass'ın (1978; 1985) liderlik modelleri temel alınarak, kaymakamların liderlik tarzı ve liderlik davranışlarının yazı işleri müdürlerinin yaptıkları işten elde ettikleri tatmin düzeyi ile ilişkili olduğu ileri sürülmektedir.

Yazı işleri müdürleri ile yapılan anket çalışmasından elde edilen veriler, liderlik tarzı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu teyit etmektedir. Spesifik olarak kaymakamların transformasyonel diye tabir edilen liderlik davranışları ile yazı işleri müdürlerinin iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgu,

mülki idare alanında her ne kadar bürokratik kısıtlar yüksek ve hareket alanı dar olsa da, başkalarına hayalci gibi gelse dahi heyecan verici bir vizyon sahibi olmanın, pozitif yönde yenilik ve değişim peşinde koşmanın ve ahlaki değerlere vurgu yapmanın çalışanların iş tatmini ve dolayısıyla motivasyonu üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.

İlgili literatürde bazı bulguların aksine (Örn., Naktiyok ve Yekeler, 2016), transaksyonel diye tabir edilen liderlik tarzının iş tatmini ile ilişkisi ise davranışa göre değişmektedir. Bu çalışmanın bulguları, ödüllendirme odaklı transaksyonel liderlik davranışı ile iş tatmini arasında pozitif, ancak istisnai durum olarak görülen işgören hatalarını düzeltme amacıyla liderin müdahalede bulunma davranışı ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, iş tatmini ile transformasyonel ve ödül odaklı transaksyonel liderlik tarzı arasında pozitif, ancak istisnai transaksyonel ve pasif-kaçıngan liderlik tarzı arasında negatif ilişki rapor eden Sun vd.'nin (2016) bulgularıyla örtüşmektedir. Hataların düzeltilmesi örgütsel verimlilik ve hedefler açısından her ne kadar gerekli ise de, bu bulgudan, hata önlemeye yönelik liderlik davranışının çalışanların iş tatmini açısından önemli olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, çalışanlar bir liderden reaktif olmak yerine proaktif olmasını istemektedirler. Bu da, bir liderin, bir hata ortaya çıktıktan sonra düzeltmek yerine, iş prosedürlerini, hedefleri ve süreçleri açık seçik bir şekilde tanımlaması ve iş süreçlerini en az hataya neden olacak şekilde dizayn etmesi durumunda daha etkili olabileceğini göstermektedir.

Çalışanların işlerinde uzman ve bir yönlendiriciye ihtiyaç duymadıkları durumlarda, işgörenlere otonomi veren liderler (laissez-faire liderler) tercih edilebilir (Thomas ve Velthouse, 1990; Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2012). Ancak, kaymakamlık gibi mülki idare ortamlarında kaymakamın pasif-kaçıngan ve inisiyatif almaktan çekinmesi durumunda yazı işleri müdürlerinin iş tatmini düzeyinin azalacağı görülmektedir. Bunun bir nedeni, kamu yönetiminin son yıllarda geçirmekte olduğu hızlı değişimden dolayı yazı işleri müdürlerinin görev çevresindeki rutinliğin azalmış olması, buna karşılık belirsizliğin artmış olması olabilir. Böyle ortamlarda, liderden daha yoğun yönlendirme beklenebilir. Sonuç olarak bu çalışma ile elde edilen bulgular, kaymakamların liderlik tarzının yazı işleri müdürlerinin iş tatmini ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir.

İlçe düzeyinde mülki idarenin işleyişinde ve performansında yazı işleri müdürlerinin iş tatmini, motivasyonu ve dolayısıyla davranışlarının önemi dikkate alındığında, bu sonuçlar gerek kaymakamları göreve getiren devlet ve gerekse kaymakamlar için önemli sonuçlar içermektedir. Örneğin kaymakam adaylarının seçilmesi sürecinde liderlik özelliklerine dikkat edilmesi gerekmektedir. Ancak liderlik dinamik bir tür kabiliyet olduğu için, bu çalışmanın bulguları, kaymakam adaylarının liderlik eğitimine de önem verilmesi gerektiğini ima etmektedir. Bu çalışmanın bulguları, ayrıca kaymakamlar için de önemli sonuçlar içermektedir. Her ne kadar kanun ve düzenlemeler kaymakamların karar ve davranışları üzerinde önemli

bir kısıt oluşturuyor olsa da, kaymakamların transaksyonel ve ödüllendirme odaklı transformasyonel bir liderlik tarzı sergilemelerinin idare ettikleri çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla performansını artıracığı anlaşılmaktadır.

Bu çalışmanın bir kısıtı, veri setini oluşturan örneklemin tam anlamıyla rassal olmasıdır. Her ne kadar, Türkiye'nin farklı bölgelerinden kaymakamlık yazı işleri müdürleriyle anket yapılmış olsa da, katılımcıların rastgele seçilmemiş olması, çalışmanın bulgularına bağlı olarak güvenilir bir şekilde neden-sonuç ilişkisi kurulmasını kısıtlamaktadır. Bunun dışında, ankete dayanan bütün verilerde olduğu gibi bu çalışmanın verilerinin güvenilirliği kişisel algının ne derece gerçekçi ve yeterli bir şekilde ifade edildiğine bağlı olacaktır. Örneğin, yazı işleri müdürlerinin kaymakam ile bireysel ilişkisine bağlı olarak kaymakamın liderliğine ilişkin algısı değişebilecektir.

Bir başka kısıt, veri setinin küçük hacminden dolayı yapılan testlerin gücünün düşük olmasıdır. Veri seti yeterince büyük olmadığında, istatistikte Tip II olarak bilinen hatayı yapma olasılığı artmaktadır. Bir başka deyişle, belirli bir liderlik tarzı gerçekte iş tatmini ile ilişkili olsa dahi veri setinin yeterince büyük olmaması bu ilişkinin ortaya çıkarılma olasılığını azaltmakta ve belirli bir etki ile ilgili yanlış bir sonuca ulaşmaya neden olmaktadır. Bu durum, hipotezlerle uygulanan testlerin (örneğin t testinin), belirli bir etkiyi ortaya çıkarma gücünü (kısaca testin gücünü) azaltmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmada kullanılan veri setinin hacmi istatistiksel açıdan anlamlı bir etki bulma-

yı zorlaştırdığı için, bulunan etkiler *bu dezavantaja rağmen* bulunmuştur. Başka bir deyişle, veri seti küçük olmasına rağmen, liderlik tarzı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki görülebilmektedir. Stata veri analiz uygulamasının “powerreg” komutu kullanılarak %10 anlamlılık düzeyinde yapılan “güç” analizlerinde, regresyon modelinin temel değişkenlerinden sadece pasif-kaçıngan değişkenine ilişkin testin gücü %50 çıkmaktadır. Liderlik tarzı ile ilgili diğer değişkenlere ilişkin testin gücü %74 ile %84 arasında çıkmaktadır. Sosyal bilimler alanında yayımlanan pek çok bilimsel çalışmada ortalama gücün %70’in oldukça altında olduğu dikkate alındığında (Ioannidis, Stanley ve Doucouliagos, 2017), bu çalışmanın temel değişkenlerine ilişkin testlerin ortalama gücünün rahatlatıcı bir düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Veri setinin küçük olmasından kaynaklanan bir başka sınırlılık, kaymakamların liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin yazı işleri müdürlerinin bireysel özelliklerine bağlı olarak değişme olasılığının bu çalışmada incelenmemiş olmasıdır. Göreceli olarak iyi dizayn edilmiş bazı ampirik araştırmalarda liderlik davranışları arasındaki etkileşimin işgören tutumu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örneğin Naktiyok ve Yekeler (2016) transformasyonel ile transaksyonel davranışlar arasındaki etkileşimi incelemektedir. Bir başka çalışmada, Asencio (2016) lidere olan güvenin liderlik tarzı ile iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisini ele almaktadır. Dolayısıyla, liderlik davranışları ile liderin içinde bulunduğu ortamın unsurları arasındaki et-

kileşimin araştırılması gerek teorik açıdan gerekse yönetim pratiği açısından daha yararlı sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Örneğin, tecrübesi, eğitim düzeyi ve kendine güveni yüksek çalışanların olduğu bir ortamda ödüllendirme odaklı transaksyonel liderlik davranışı ile iş tatmini veya motivasyon arasındaki ilişkiler incelenebilir. Bunu dışında, kanun ve düzenlemelerin değişme sıklığı ile liderlik davranışları arasındaki etkileşimin incelenmesinin katkıları olacağı söylenebilir. Bu yönde bazı çabalar olmakla beraber (Örn., Morçin ve Çarıkcı, 2016; Şengüllendi ve Şehitoğlu, 2017), özellikle Türkiye’de yapılmış bazı çalışmaların metodolojik açıdan yeterlik olmadıkları görülmektedir.

Kaynakça/References

- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *International leadership symposia series. Emerging leadership vistas* (pp. 29-49). Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Asencio, H. (2016). Leadership, trust, and job satisfaction in the public sector: A study of US federal employees. *International Review of Public Administration*, 21(3), 250-267.
- Barling, J., Kelloway, E. K. & Iverson, R. D. (2003). High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 276-283.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönelimsel davranış*. Ankara: Nobel.
- Baycan, A. (1985). An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups. *Boğaziçi Üniversitesi SBE Doktora Tezi*, İstanbul.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11(36), 1-25.
- Bildik, B. (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli.
- Börü, D., & Güneşer, B. (2005). Liderlik tarzının çalışanın iş tatmini ile ilişkisi ve lidere olan güvenin bu ilişkideki rolü. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(1), 135-156.
- Braun, P., Weisweiler, C., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Row Publishers.
- Chiaburu, D. S. & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effect on perceptions, attitudes, OCBS, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137-150.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Build to last. Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çelik, V., & Özkan, A. (2012). Eğitim hizmetleri açısından mülki idare amirlerinin liderlik davranışları. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(3), 59-80.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Diener, E., Sandvik, E., Seidlitz, L., & Diener, M. (1993). The relationship between income and subjective well-being: relative or absolute? *Social Indicators Research*, 28(3), 195-223
- Erdil, O., Keskin, H., Imamoglu, Z., & Erat: (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 708-726.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik: Kuramlar ve bakış açıları*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), 277-298.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1(1), 149-190.
- Fernandez, C. F., & Vecchio, R. P. (1997). Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *The Leadership Quarterly*, 8(1), 67-84.
- Fleishman, E. A. (1953). The measurement of leadership attitudes in industry. *Journal of Applied Psychology*, 37(3), 153-158.
- Gallup, Inc. (2017). State of the global workplace. http://news.gallup.com/reports/220313/state-global-workplace-2017.aspx?utm_source=2013StateofGlobalWorkplaceReport&utm_medium=2013SOGWReportLandingPage&utm_campaign=2013StateofGlobalReport_Redirectto2017page&utm_content=download2017now_textlink, (Erişim: 25.05.2018).

- Gardner, J. (1990). *On leadership*. New York: Free Press.
- Greene, W. H. (2000). *Econometric analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gul, H., & Tasdan, N. (2013). Are sub-governors leaders or bureaucratic managers in Turkey? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 520-526.
- Hausknecht, J. P., Hiller, N. J. & Vance, R. J. (2008). Work-unit absenteeism: effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1123-1245.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2001). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 79(11), 35-47.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- Humphrey, E. Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Ioannidis, J. P., Stanley, T. D., & Doucouliagos, H. (2017). The power of bias in economics research. *The Economic Journal*, 127(605), F236-F265.
- Ivancevic, J., & Matteson, M. (1996). *Organizational behavior and management*. Chicago, IL: Irwin
- Ivancevic, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2013). *Organizational behavior and management*. New York: McGraw-Hill.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Judge, T.A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1995). *Organizational behaviour*. Chicago: Irwin.
- Lieberman, M. B., Lau, L. J., & Williams, M. D. (1990). Firm-level productivity and management influence: A comparison of US and Japanese automobile producers. *Management Science*, 36(10), 1193-1215.
- Lieberson, & O'Connor, J. F. (1972). Leadership and organizational performance: A study of large corporations. *American Sociological Review*, 37(2), 117-130.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Morçin, S. E., & Çarıkcı, İ. Dönüştürücü/etkileşimci liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 97-112.
- Naktiyok, A., & Yekeler, K. (2016). Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde etkileşimci liderlik davranışlarının rolü: Bir kamu kurumu örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 49(2), 105-143.
- Özel, N. (2013). Kadın ve erkek liderlerin sözel iletişim yeterlikleri ve bunun çalışanların iş tutumları üzerine etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 141-160.

- Özutku, H., Ağca, V., & Cevrioğlu, E. (2008). Liderliğe etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9(4), 712-721.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory: problems and prospects*. Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, 2(1), 104-112.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Sun, Y., Gergen, E., Avila, M., & Green, M. (2016). Leadership and job satisfaction: Implications for leaders of accountants. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(03), 268-275.
- Seçilmiş, C., Sarı, Y., & Kılıçlar, A. (2016). Kamu Yönetiminde Mülki İdare Amirlerinin Sergiledikleri Liderlik Tarzlarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 117-139.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve motivasyon: Geleneksel ve güncel yaklaşımlar*. Ankara: Nobel
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., & Örselli, E. (2016). Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 18(2), 73-96.
- Şengüllendi, M. F., & Şehitoğlu, Y. (2017). Dönüşümcü liderlik ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde eğitim düzeyinin moderatör rolü. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 112-126.
- Tağ, M. N. (2011). Vizyon geliştirme. T. Turaboğlu (Ed.), *İşletmecilikte güncel konular*, (ss. 275-304), Bursa: Ekin Kitabevi.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 837-848.
- Tolay, E., Sürgevil, O., & Topoyan, M. (2012). Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, & Hikmet, N. (2013). An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. *The International Journal of Health Planning and Management*, 28(3), 217-241.
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: Public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282.
- Vecchio, R. P. (1987). Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 444-451.

- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making (Vol. 110)*. Pittsburg, PA: University of Pittsburgh Press.
- Weiner, N., & Mahoney, T. A. (1981). A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influences. *Academy of Management Journal*, 24(3), 453-470.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of organizational turnover: A reanalysis using a structural equations model. *Journal of Applied Psychology*, 71(5), 219-31.
- Yıldız, D., & Bozbura, F. T. (2017). Effect of leader-member exchange (LMX) on career capital of employees. *Istanbul Business Research*, 46, 49-58.
- Yukl, G. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(4), 414-440.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yüksel, İ. (2011). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.

EK A: Liderlik Tipi Ölçeği, Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Sorular	Faktör 1: Transformasyonel	Faktör 2: Ödül Odaklı Transaksiyonel	Faktör 3: Pasif- Kaçınan	Faktör 4: İstisnai Transaksiyonel	Cronbach's alpha
1. Yöneticimle gurur duyuyorum.	0.82				
2. Kişisel çıkarların peşinde değildir.	0.73				
3. Yöneticim kendisine duyulan saygı hak ediyor.	0.89				
4. Güçlü ve kendine güveni tam görünür.	0.86				
5. Konuşmalarında genellikle ahlaki değerlere vurgu yapar.	0.90				
6. Ahlaki değerleriyle örnek olur.	0.90				
7. Değerlendirmelerini etik/ahlaki değerlere göre yapar.	0.86				
8. Konuşmalarında genellikle ortak misyona vurgu yapar.	0.82				
9. Olaylar hakkında genellikle iyimser konuşur.	0.75				
10. Güven uyandırır.	0.83				0,98
11. Coşkulu konuşur.	0.73				
12. Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.	0.81				
13. Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.	0.71				
14. Farklı görüşleri/bakış açılarını öğrenmeye çalışır.	0.74				
15. Problemlerin çözümünde yeni yollar önerir.	0.72				
16. Problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koyar.	0.74				
17. Çalışanların güçlü yönlerine odaklanır.	0.71				
18. İyi bir öğretmen ve koçtur.	0.66				
19. Hepimizi tanıır ve bizimle tek tek ilgilenir.	0.60				
20. Hedeflerimize ulaştığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize bildirir.		0.77			
21. Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur.		0.72			0.94
22. Başarılarımızı ödüllendirir.		0.79			
23. Bizdeki ilerlemeyi, gelişmeyi fark eder.		0.70			
24. Hatalarımız üzerinde durur.				0.78	
25. Hatalarımızı arar ve onlar üzerine odaklanır.				0.88	0.83
26. Başarısızlıklara odaklanır.				0.82	
27. Problemler çok ciddiye harekete geçer.				0.55	
28. Ancak başarısızlık durumunda, bir şeyler yolunda gitmediğinde harekete geçer			0.50		
29. İşler bozulmaya başlayınca, başlangıçta düzeltmeye çalışmaz, tamamen bozulunca harekete geçer.			0.72		
30. Problem kronikleşince harekete geçer.			0.76		0.86
31. İşe girişmekten kaçınır.			0.82		
32. Ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur.			0.69		
33. İşle ilgili kararlar almaktan kaçınır.			0.77		

Not: Bu tablodaki sorular Bildik'ten (2009) alınmıştır.

EK B: İş Tatmini Ölçeği

Sorular

1. Beni her zaman meşgul etmesi açısından
 2. Tek başıma çalışma olanağım olması açısından
 3. Arasına değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından
 4. Toplumda saygın bir kişi olma şansımı bana vermesi
 5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından
 6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından
 7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından
 8. Bana güvenli bir gelecek sağlaması bakımından
 9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından
 10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması açısından
 11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından
 12. Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konulması bakımından
 13. Yaptığım iş karşısında aldığım ücret açısından
 14. Terfi olanağımın olması açısından
 15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından
 16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından
 17. Çalışma koşulları bakımından
 18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından
 19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından
 20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden
-

Cronbach's alpha = 0,93

Not: Tablodaki sorular Baycan'dan (1985) alınmıştır.