

ÜNİVERSİTELERDE LİDERLİK STİLLERİ İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND JOB SATISFACTION IN HIGHER EDUCATION

Ekrem ÖZNALBANT

Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Öğrencisi, İstanbul / TÜRKİYE,
ORCID: 0000-0003-0442-4559

ÖZET

Yöneticilerin liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumları arasındaki ilişki özellikle ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde sıklıkla üzerinde çalışılan bir konudur. Bu çalışmada iki değişken arasındaki ilişki devlet ve vakıf üniversiteleri bağlamında ele alınmıştır. Böylece iki farklı üniversite modelinde uygulanan liderlik stilleri arasında bir fark olup olmadığının ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bunun için biri devlet birisi vakıf olmak üzere seçilen iki üniversite öğretim elemanlarından, çok faktörlü liderlik ölçeği ve Minnesota doyum ölçeği kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırmaya, farklı akademik dereceye sahip, devlet üniversitesinden 380 vakıf üniversitesinden 270 öğretim elemanı katılmıştır. Bağımsız gruplarda t testi ve çoklu regresyon testi ile yapılan analizler sonucunda, devlet üniversitesinde daha çok etkileşimci liderlik stiline, vakıf üniversitesinde ise daha çok dönüşümcü liderlik stiline kullanıldığı tespit edilmiştir. İki üniversite arasında, dönüşümcü liderlik stili açısından fark var iken, etkileşimci liderlik stili açısından fark yoktur. Devlet üniversitesinde etkileşimci liderlik iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı iken, vakıf üniversitesinde dönüşümcü liderlik iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısıdır. Her iki liderlik stili de iş doyumunu yordamasına rağmen dönüşümcü liderlik stiline açıklayıcılık gücü daha yüksektir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik stili, iş doyumları, yükseköğretim

ABSTRACT

Leadership styles and teachers' job satisfactions are two subjects that are frequently studied on primary and secondary education level. In this study, the relationship between two variables is examined in the context of universities. The relationship between the leadership styles adopted in state and private higher education institutions and the job satisfaction of the academic staff is investigated. Whether there is a difference between the leadership styles that is adopted in two different university models is also determined. Data was collected from faculty members of two types of university, state and private, by using multi-factor leadership scale and Minnesota satisfaction scale. Among participants, there are 270 faculty members from state university and 380 from private university. Participants had different academic rankings and positions. As a result of analysis with independent t test and multiple regression test, it was determined that more transactional leadership style was adopted in state university and transformational leadership style was adopted in private university. While there is a difference between two types of university in terms of the transformational leadership style, there is no difference in terms of transactional leadership style. While, at the public university, interactional leadership found to be a significant predictor of job satisfaction; at private university transformational leadership was a significant predictor of job satisfaction. Although both leadership styles has a positive relationship with job satisfaction, the transformational leadership style has a higher explanatory power. In the context of public university, transformational leadership style was not significant predictor of job satisfaction, however the transactional leadership style was. On the contrary, in the context of private university transformational leadership style, but not transactional leadership, was significant predictor of job satisfaction of faculty members.

KeyWords: Leadership style, job satisfaction, higher education

1. GİRİŞ

Liderlik kavramı, yirminci yüzyılın başlarında, küreselleşmiş örgütlerin gelişmesinin yeni gerçekleştiği dönemde ortaya çıkmıştır. Randeree ve Chaudhary (2012), son yıllarda gözlemlenen girişimcilik faaliyetlerinin gelişmesinin, değişimlere neden olan faktörlerden biri olduğunu ve örgütler arasında liderlik çalışmasının önemini arttırdığını belirtmişlerdir. Liderlik, son yıllarda oldukça çok çalışılan birkaç olgudan biridir (Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke, ve Dick, 2012). Küresel olarak, organizasyonlardaki liderlik, kuruluşların ve kurumların başarısına ya da başarısız olmasına yol açan önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Trottier, Van Wart ve Wang, 2008; Storey, 2016). Liderlik ile ilgili çalışmalar siyaset, örgütler, sağlık ve eğitim gibi birçok alanda önemli ölçüde artmaktadır. Liderlik stilleri ve çeşitli durumlarda hangi yaklaşımların daha uygun olacağı ile ilgili tartışmalar ise devam etmektedir. İlgili alan yazında liderler ve lider olmayanlar arasında net bir ayırım yapılabilecek anlayışın ise henüz kurulamadığını belirtilmektedir (Vroom ve Jago, 2007; Bennis ve Nanus, 1985). Liderlik stilleri kavramı ile ilgili olarak yükseköğretim kurumları bağlamında da bazı zorluk ve sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır (Bryman, 2007; Scott, Coates ve Anderson, 2008).

Yükseköğretim ülkelerin sosyal, ekonomik ve politik gelişiminde son derece önemli bir rol oynayan en önemli ve güçlendirici sektörlerden biridir (Ivory, Miskell, Shipton, White ve Neely 2007; Boer ve Goedegebuure, 2009). Üniversiteler aynı zamanda çağdaş toplumun gelişimi için son derece önemli sayılırlar ve ulusların kültürel ve sosyo-ekonomik yönlerinde önemli bir rol oynadıkları düşünülür (Barnett, 1997). Eğitim ortamlarında "liderlik" kavramı insan potansiyelini artırma ve geliştirme pratiğine atıfta bulunduğu için akademik kurumlar için son derece önemlidir (Bolden, Petrov ve Gosling, 2009). Farklı yükseköğretim kurumlarının çeşitli bağlamlarda dağıtımçı (Gosling, Bolden ve Petrov, 2009), etkileşimci (Kurland, Peretz ve Hertz-Lazarowitz, 2010) ve dönüşümcü (Chen, Chen ve Chen, 2010) liderlik gibi farklı liderlik biçimlerini benimsedikleri görülmektedir. Fullan'a (2009) göre, üniversiteler geçmişte öğretime rutin bir yaklaşım benimsemeyi ve bunu takip etmeyi alışkanlık haline getirmişlerdi; dolayısıyla üst yönetim, kuralları dikte etmekte ve aynı idari uygulamaları her yıl tekrar ederlerdi. Ancak, Fullan (2009), akademisyenlerin artık yenilik ve araştırma açısından olduğu kadar, daha güçlü ve daha çeşitli bireysel hedeflere sahip olduklarını da belirtmektedir. Bu nedenle, akademisyenlerin daha iyi performans gösterme ve daha yenilikçi olma motivasyonlarını artırmak için üst yönetimden daha fazla destek ve işbirliği gereklidir.

Bundan dolayı, devlet ve vakıf yükseköğretim kurumlarında benimsenen liderlik tarzlarına odaklanmak ve akademik ve idari personelin iş tatmini üzerinde bir etkisinin olup olmadığını incelemek makul ve gereklidir. Yükseköğretim kurumlarındaki liderlik tarzının akademik ve idari personelin iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemeye ihtiyaç vardır (Fullan (2009).

Kamu ve özel eğitim kurumları tarafından benimsenen liderlik stillerinde çeşitli farklılıklar gözlemlenmiştir (Hansen ve Villadsen, 2010; Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi ve Shaikh, 2012). Yavirach (2009) Tayland'da kamu üniversitelerinin özel üniversitelere kıyasla dönüşümcü bir üslup sergilemeye daha eğilimli olduklarını rapor etmiştir. Pakistan bağlamında Bodla ve Nawaz (2010) hem kamu ve hem de özel üniversitelerin dönüşümcü liderlik tarzını aynı ölçüde sergilediklerini, ancak özel sektör üniversitelerinde etkileşimci liderlik derecesinin kamuya kıyasla daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Drummond ve El-Anazi (1997) kamu kurumlarının, dönüşümcü liderliğin daha çok tercih edildiği özel kuruluşların aksine, etkileşimci liderliği benimseme eğiliminde olduklarını göstermiştir.

Hewitt (2008) ve Ogbonna ve Harris (2000) gibi araştırmalar yükseköğretim kurumlarının başarısının sadece etkili bir liderlik yaklaşımı ve tarzından değil, aynı zamanda büyük liderlerden ve örgüt kültüründen etkilendiğini de göstermektedir. Yükseköğretim bağlamında, liderlik kavramı üniversitenin odağı (Braun, Nazlic, Weisweiler, Pawlowska, Peus ve Frey, 2009), örgüt kültürü (Taylor, 1986) rüşvet ve hesap verebilirlik sorunları (O'Donnell ve White, 2005) eğitim verme ve öğrenme kültürü (Scott, 2005), toplumsal cinsiyet sorunları (Kloot, 2004) ve kurumsal destek uygulamaları (Uslu ve Welch, 2016) gibi birçok farklı açıdan ele alınmıştır.

Devlet ve vakıf üniversiteleri müfredat tasarımı, teknoloji, akreditasyonlar, öğrenci istihdam edilebilirliği, katılımın artırılması, öğrenme ve öğretimin kalitesi, araştırma kalitesi, değerlendirme, yeni personel alımı ve finansman kaynağı bulma gibi farklı zorluklarla karşı karşıyadır (Alvesson 2013).

Yükseköğretim kurumlarının misyonu birinci sınıf eğitim programları sunmaktır. Faaliyetleri ve performansı somutlaştırmak ve ölçmek için sürekli bir ihtiyaç vardır. Kurum liderliği ve yönetimi bu sonuçların elde edilmesinden sorumludur (Reuters, 2010). Pfeffer (2010) üniversitelerde liderlik geliştirme değerlendirmelerinin yetersiz olduğunu savunmuştur. Yükseköğretim kurumlarında yönetimin rolleri değişmekle birlikte, birçok yönetici ölçme ve değerlendirmenin sorumluluklarının merkezi olduğunu belirtmektedir.

Liderlik stili ile örgütsel gelişim arasında bir ilişki olduğu nettir. Liderlik “stili” liderlerin kişilerarası yeterlikleri ile çalışanlara karşı tutumları arasında ayırım yapmak için bir etiket olarak kullanılır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002). Dönüşümcü, etkileşimci ve dağıtımcı gibi liderlik stilleri bankalar (Asrar ve Kuchinke, 2016) ve okullar (Eagly ve Johnson, 1990; Harris, 2004) gibi kurumları değiştirmeye katkıda bulunur. Buna ek olarak, bazıları liderlik tarzının iş doyumu (Medley ve Larochelle, 1995) ve çalışan performansı (Walumbwa ve Hartnell 2011) üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

Daha önce de belirtildiği gibi, bu çalışma, liderlik tarzı ile yükseköğretim kurumundaki iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemeye odaklanmıştır.

1.1. Etkileşimci Liderlik

İlk olarak Burns (1987) tarafından betimlenen etkileşimci liderlik, liderlerin, olumlu duygular üretmek için kendileri ve çalışanları arasında bir değişim kurmaya çalıştığı liderlik sürecini ifade eder. Transaksyonel liderler, çalışanlarını gözlemler, hangi unsurların doğrudan onları motive etmesini etkilediğini tespit eder ve bu tanımlandıktan sonra, daha iyi performans sonuçlarını desteklemek için kaynak sağlamaya çalışırlar (Burns, 1987). İşlemsel liderler astlarının geleceğini değiştirmek veya geliştirmek için çalışmazlar (Jung ve Avolio, 2000). Daha çok süreçlere ve ilişkilerine odaklanırlar. İşlemsel liderlerin temel amacı çalışanların güvенеbileceği iyi bir yönetici olmaktır. İşlem liderleri belirli bir davranışın ortaya çıkması için ödüller verirler (Waldman, Bass ve Einstein, 1987). Çalışanları teşvik etmek veya motive etmek için ödül ve cezalandırma yöntemini kullanırlar. İşlemsel liderler genellikle mevcut sistemlerle çalışmaya odaklanırlar. İstenen amaç ve hedeflere ulaşmak için kurumun mevcut önlemleri, kuralları ve düzenlemeleri ile çalışırlar. İşlemsel liderler özellikle benzer öz-çıkartları olduğunda çalışanlar ile çok iyi ilişkiler geliştirirler.

İşlemsel liderlerin özellikleri üç geniş boyutta tanımlanabilir. Birinci boyut şarta bağlı ödüllendirmektir. İşlemsel liderler ödüller temelinde belirli hedeflere ulaşmaya çalışır. Transaksyonel liderler, daha çok, arzulanan sonuçlara ulaşmalarına yardımcı olan (Jung, 2001), üretkenliğe odaklanarak ve riski ortadan kaldırmaya yardımcı olan genel statüko tarafından yönlendirilir (Levy, Cober ve Miller, 2002). İkinci boyut istisnai yönetimdir; örneğin aktif ve pasif davranışlarla yönetim. İstisnai yönetim, bu liderlerin genellikle olumsuz ya da beklenmedik bir durumun ortaya çıktığı durumlarda yönetimsel rolleri benimseme eğiliminde oldukları anlamına gelir. İşlem liderleri, çalışanlarının performansını düzenli olarak izler, böylece uygun eylemleri teşvik edebilir ve işler ters gittiğinde düzeltmeler yapmak için uygun önlemleri alabilirler. Üçüncü boyut, farklı bir liderlik tarzı olarak kabul edilen laissez-faire'dir (Avolio, 1999; Bass, 1998). Robbins, Judge ve Sanghi (2007), bunun “sorumlulukları aşır karar vermekten kaçınma” olduğunu ileri sürmüştür. Laissez-faire liderleri, liderlik pozisyonlarını işgal eden, ancak kendilerine verilen sorumlulukları ve görevleri reddeden kişiler olarak kabul edilir. Bunlara ek olarak, bu liderler genellikle karar vermekten veya eyleme geçmekten kaçınır, ihtiyaç duyduklarında ulaşamazlar, sorunları takip etmez, ifade edilen görüşlere itiraz eder ve cevapları ertelerler (Judge ve Piccolo, 2004; Bass ve Avolio, 1994). İşlemsel liderlik derecesinde derece veya marjinal iyileşme, liderlik ile çalışanlar arasındaki değişim sürecinin bir sonucu olarak görülebilir. Bu liderlikte çalışanların ihtiyaçları, performansları liderleriyle açık veya zımnı sözleşmeleri karşılırsa yerine getirilir.

1.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, liderler ve çalışanlar arasında, her iki gruptaki insanların ahlak ve motivasyon düzeylerini geliştirmek ve yükseltmek için çaba gösterdiği özel bir ilişki olarak tanımlanabilir. Dönüşümcü liderler, çalışanlarının genel farkındalıklarını artırma ve geliştirme eğilimindedir, böylece bir kurumun ihtiyaç duyduğu farklı sonuçlara, hedeflere ve vizyona ulaşmaya katkıda bulunurlar. Dönüşümcü liderlik benimsenen yaklaşımlar veya önlemler nedeniyle toplum için her zaman faydalıdır.

Aynı zamanda performansın öznel veya nesnel olarak ölçülüp ölçülmediğine bakılmaksızın grup performansını olumlu yönde etkiler (Bass ve Riggio 2006).

Dönüşümcü liderleri tanımlayan dört ana boyut vardır: idealize etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş değerlendirme. İdealleştirilmiş etki (karizma), dönüşümcü liderin çalışanlarının güven ve sadakatini artırma yeteneğini ifade eder (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1993; Jabnoun ve Juma AL Rasasi, 2005). Karizmatik liderlerin öz saygıları ve özgüvenleri vardır. Aynı zamanda vizyonları ve genel davranışları ile daha iyi sonuçlar için çalışanlarını etkileme eğilimindedirler. İlham motivasyonu, dönüşümcü liderlerin özelliklerini tanımlayan ikinci faktördür. Stewart (2006) dönüşümcü liderlerin ilham verici figürler olarak hareket ettiklerini, böylece çalışanlarını motive etmek ve belirli hedeflere ulaşmaları için cesaretlendirmek için farklı faaliyetler veya süreçler kullandıklarını tespit etmiştir. Genellikle transformasyonel liderlik ile ilişkili üçüncü faktör entelektüel uyarımdır. Judge ve Piccolo (2004), liderlerin çalışanları arasında yeni fikirleri ve değerleri teşvik etme ve geliştirebilme yeteneklerini ifade eder. Dönüşümcü liderliğe ilişkin son boyut bireyselleştirilmiş düşüncedir. Bu özellik liderlerin çalışanların bireyselleştirilmiş ihtiyaçları ile ilgilenmeleri ile ilgilidir (Bass ve Steidlmeier, 1999). Dönüşümcü liderler, bireylerin ihtiyaç ve kaygılarını dinleyerek çalışanların bireysel gelişimlerine katkıda bulunur. Çalışanlarını kendi kişisel gelişimleri için destekler (Muenjohn ve Armstrong, 2015). Dönüşümcü liderlik, liderlerin çalışanlarının çıkarlarını genişletip, yükselttiklerinde, grubun amaç ve misyonlarının bilincini ve kabulünü oluşturduklarında ve çalışanlarını kendi çıkarlarının ötesinde, grubun iyiliği için göstermeye başladığında ortaya çıkar.

Daha ileriye gitmeden önce dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasında anlamak ve ayırt etmek önemlidir. İki liderlik stili, liderlik sürekliliğinin iki uç noktasında var oluşlarından ötürü bir lider tarafından aynı anda kullanılamaz. Dönüşümcü liderlik, misyon ve stratejilere daha fazla odaklanan hiyerarşik olarak daha yüksek bir liderlik stildir (Covey, 1992). Bu nedenle, daha iyi performans için etkileşimci liderlik tarzının bir tamamlayıcısı olarak gereklidir. Her iki tarzın çeşitli faktör ve davranışlarının bir özeti aşağıdaki Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırması

Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
İnsanın işini yapması ve yaşama geçirmesi gerekir fikrine dayanır.	İnsanın anlam ihtiyacına dayanır.
Güç ve konum, siyaset ve ile meşgul olur. Bürokrasi ile usandırır. Kısa vadeli ve somut veri odaklıdır.	Amaç ve değerler, ahlak ve etik ile meşguldür. Bürokratik süreçleri minimize eder. İnsan değerlerinden ve prensiplerinden ödün vermeden uzun vadeli hedeflere yönelmiştir.
Taktik konulara odaklıdır. İnsan etkileşimlerinde kişisel ilişkilere dayanır.	Görev ve stratejilere daha fazla odaklanır. Bireylerin potansiyelini belirler ve yeni yetenekler geliştirmelerine imkân verir.
Mevcut sistemde etkin bir şekilde çalışmaya çabalayarak rol beklentilerini yerine getirir. Verimliliği artıran ve kısa vadeli hedefleri garanti eden yapıları ve sistemleri destekler.	İşleri anlamlı hale getirmek için tasarlar ve yeniden tasarlar. Sistemi kapsayıcı değerler ve hedefler ile hizalayarak güçlendirir.

İlgili literatür taraması dönüşümcü liderliğin yoğun olarak araştırıldığını, ancak yükseköğretim kurumları bağlamında daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir (Spreitzer, Perttula, ve Xin, 2005; Beytekin, 2014).

1.3. Liderlik Stili ve İş Doyumu Arasındaki İlişki

İş doyumunu, çalışanların işleri ve yöneticileri ile ilgili sahip oldukları genel memnuniyet düzeyini ifade eder (Hasenfeld, 2010). İş tatmini sadece çalışanların performansı üzerinde birçok olumlu etkiye sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda daha iyi personel tutma, kişisel gelişim ve büyümeye yol açar (Mount, Iles ve Johnson 2006). Ayrıca çalışanların keyif ve tatmin duygu düzeylerinin, aynı zamanda onların kişisel değerlerinin yerine getirilmesinin bir yansıması olduğunu vurgulamıştır.

Eğitim kurumlarında liderlerin davranışları, çalışanların genel performanslarını, öğrenmelerini ve örgütsel davranışlarını olumlu yönde etkileme ve geliştirme eğilimindedir. Uygun bir liderlik tarzının benimsenmesinin çalışanlar ve liderler arasında güçlü ve olumlu bir ilişki kurulmasına yardımcı

olduğunu, dolayısıyla daha yüksek güven, bağlılık ve iş doyumunu düzeylerine yol açtığını teyit eden birçok çalışma vardır (Akdere, Çetintemel, Riondato, Upfal ve Zdonik, 2012; Liao, Hu ve Chung, 2009). İş tatmini, çalışanların çıktısının iyileştirilmesine ve daha yüksek performansa ulaşılmasına yardımcı olarak mesleki yaşamlarda çok önemli bir rol oynamaktadır.

Amerikan yükseköğretim kurumlarında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile akademisyenlerin iş tatmini arasında bir ilişki vardır (Levine, 2000; Webb, 2003). Transformasyonel liderlik tarzı, üniversite liderleri tarafından, etkileşimci ve laissez-faire tarzlarına göre daha fazla uygulanmaktadır (Stumpf, 2003). Grosso (2008) etkileşimci liderlik stiline, akademisyenlerin iş tatmini ile pozitif bir ilişki içinde olmadığına dikkat çekmiştir.

Tüm ortamlarda ve durumlarda başarılı olacak “en iyi” liderlik tarzı yoktur (Bhella, 1982; Everett, 1987). Öte yandan, Grosso (2008) bir yükseköğretim kurumundaki dönüşümcü davranışları benimsemenin ve kullanmanın, sadece akademik ve idari personel hedeflerini değil, aynı zamanda örgütün amaçlarını, misyonunu ve vizyonunu da başarmaya yetecek kadar verimli bir atmosfer yaratacağını öne sürmüştür.

1.4. Araştırmanın Amacı, Soruları ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı devlet ve vakıf üniversitelerinde algılanan liderlik stiline belirlemek ve liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Aşağıda bu çalışmada farklı odak alanları ile ilgili araştırma soruları bulunmaktadır. Araştırma problemine çözüm üretmek için bu soruların yanıtlanması gerekmektedir.

1. Devlet ve vakıf üniversitelerinde mevcut algılanan liderlik stilleri farklı mıdır?
2. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin uygulanması, devlet ve vakıf üniversitelerinde iş doyumunu nasıl etkiler?

Bu araştırma soruları bağlamında aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H1a: Devlet ve vakıf üniversitelerinde algılanan dönüşümcü liderlik stil puanları farklıdır.

H1b: Devlet ve vakıf üniversitelerinde algılanan etkileşimci liderlik stil puanları farklıdır.

H2a: Dönüşümcü liderlik, devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısıdır.

H2b: Etkileşimci liderlik, devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısıdır.

H3a: Dönüşümcü liderlik, vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenlerin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısıdır.

H3b: Etkileşimci liderlik, vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenlerin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısıdır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın temel amacı dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Amaca yönelik olarak nicel araştırma modelleri içerisinde yer alan ilişki tarama modeli kullanılmıştır. İlişki tarama modeli en az iki değişken arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla tercih edilir (Creswell ve Creswell, 2017). İlişki tarama modeli araştırma sorularına en uygun cevabın bu yolla verilecek olması nedeniyle tercih edilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri öğretim elemanlarına göre yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri, bağımlı değişkeni ise öğretim elemanlarının iş doyumudur.

2.2. Örneklem

Bu araştırmanın verileri İstanbul’da bulunan bir devlet üniversitesi ile bir vakıf üniversitesinde görev yapan 650 öğretim elemanından toplanmıştır. Araştırmaya katılan akademisyenler basit seçkisiz örneklem tekniğiyle belirlenmiştir. Bu tekniğe göre araştırmaya katılan üniversitelerdeki öğretim

elemanlarının örnekleme katılma şansı eşittir (Creswell ve Creswell, 2017). Araştırma verileri 2018 Mayıs ayı içerisinde ölçme araçlarının online doldurulması yoluyla toplandı. Ölçme araçları iki üniversiteden, farklı akademik seviyede bulunan 2500 öğretim elemanına gönderildi. Krejcie ve Morgan (1970) örnekleme sayısı formülüne göre devlet üniversitesini (N=3039) temsil edecek sayı 341, vakıf üniversitesini (N=807) temsil edecek sayı 260'tır. Anket gönderilen 2500 öğretim elemanından 720'si dönüş yapmıştır. Anketlerden 70'i eksik doldurulma nedeniyle araştırmaya alınmamıştır. Nihayetinde 650 öğretim elemanının verisi analizler için kullanılmıştır. 650 katılımcının 380'i devlet, 270'i ise vakıf üniversitesindedir. Katılımcıların yüzde 62'si (403) kadın yüzde 38'i erkektir. Katılımcıların yüzde 36'si (234) araştırma görevlisi, yüzde 12'si (78) öğretim görevlisi, yüzde 30'u (195) doktor öğretim üyesi, yüzde 18'i (117) doçent ve yüzde 4'ü (26) profesördür.

2.3. Ölçme Araçları

Araştırmada iki adet ölçme aracı kullanılmıştır, ayrıca katılımcıların cinsiyet ve akademik unvanları sorulmuştur.

1. Minnesota Doyum Ölçeği

Araştırmada iş doyumunu ölçmek amacıyla, farklı bağlamlarda ve kurumlarda geçerliği çalışılmış olan, Minnesota Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Weiss, Dawis ve England (1967) tarafından geliştirilmiş olup Baycan, (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçekte katılımcıların iş doyumlarını belirlemeye yönelik 20 madde yer almaktadır. Maddeler "Hiç memnun değilim" den "çok memnunum" a doğru beşli likert tipindedir. Ölçek içsel ve dışsal doyum olmak üzere iki alt boyuttan oluşmakta, aynı zamanda bütün olarak iş doyumunu ölçmektedir. Bu çalışmada sadece bütün puan kullanılmıştır. Ölçeğin bu çalışmada kapsamında Cronbach Alfa ile hesaplanan güvenilirlik katsayısı .83'tür.

2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerini ölçmek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen ve Buluç (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, dönüşümcü liderliği ölçen 20, etkileşimci liderliği ölçen 16, liderlik davranışlarının sonuçlarını ölçen 9 madde bulunmaktadır. Bu çalışmada ölçeğin sadece dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik alt boyutları: 1) Karizma, 2) İlham motivasyonu, 3) Entelektüel stimülasyon, 4) Bireysel düşünmedir. Etkileşimci liderlik alt boyutları: 1) Koşullu ödül ve 2) İstisnai yönetim. Maddeler "Hiçbir zaman" dan "her zaman" a doğru beşli likert tipindedir. Ölçeğin bu çalışmada kapsamında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları için Cronbach Alfa ile hesaplanan güvenilirlik katsayıları sırasıyla .82 ve .75'tir.

2.4. Verileri Toplanması ve Analizi

Online olarak toplanan araştırma verileri IBM SPSS programı ile analiz edilmiştir. İstatistik analizlerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır. Devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan yöneticilerin liderlik stilleri arasında fark olup olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenlerinin (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) bağımlı değişkeni ne düzeyde yordadığının belirlenmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Ölçme araçlarının iç güvenilirliklerinin tespiti için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır.

3. BULGULAR

Araştırma kapsamında öncelikle araştırmanın birinci sorusuna cevap bulmak amacıyla devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarına göre yöneticilerin liderlik stilleri karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma için yapılan bağımsız gruplarda t testi öncesi varsayımlar test edilmiştir. Verilerde uç değerlerin olup olmadığı boxplot grafiği ile test edilmiş olup alt gruplarda uç değer olmadığı görülmüştür. Verilerin alt gruplarda normal dağılım gösterip göstermediği Shapiro Wilk testi ile test edilmiştir. İki liderlik stilinin alt grupları (devlet-vakıf) için de verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir (p>.05). Bundan sonra bağımsız gruplarda t testi analizi yapılmıştır.

Tablo 2: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenlerin Liderlik Stili Puan Ortalamalarını Karşılaştırmak Amacıyla Yapılan Bağımsız Gruplarda T Testi Sonucu

		N	Ort.	Std.Sapma	t	p
Dönüşümcü	Devlet	380	2.67	0.72	9.752	.000
	Vakıf	270	3.85	0.65		
Etkileşimci	Devlet	380	3.35	1.02	1.253	.102
	Vakıf	270	3.12	0.95		

Tablo 2'ye göre, devlet üniversitesinde dönüşümcü liderlik stili daha baskın iken vakıf üniversitelerinde büyük ölçüde dönüşümcü liderlik özellikleri öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, devlet üniversitesinde daha yüksek seviyede etkileşimci liderlik uygulamalarının olduğunu ortaya görülmektedir. Devlet üniversitesi ile karşılaştırıldığında, vakıf üniversitesinde daha düşük düzeyde etkileşimci liderlik uygulamaları vardır.

Devlet üniversitesi ve vakıf üniversitesinde göre yapan akademisyenler arasında dönüşümcü liderlik stil puan ortalaması açısından anlamlı fark vardır ($t=4.752$, $p<.05$). Ortalamalara göre vakıf üniversitelerinde çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik stil puan ortalamaları devlet üniversitesinde görev yapanlara göre daha yüksektir. Cohen-d formülü ile hesaplanan etki büyüklüğü 1'den büyük çıkmış olup bu sonuç iki grup arasındaki farkın çok büyük olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte devlet üniversitesi ve vakıf üniversitesinde göre yapan akademisyenler arasında etkileşimci liderlik stil puan ortalaması açısından anlamlı fark yoktur ($t=1.253$, $p>.05$).

Araştırmada liderlik stillerinin iş doyumunu üzerine etkisini belirlemek amacıyla devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler için iki ayrı çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizleri öncesinde varsayımlar test edilmiştir. Öncelikle bağımsız değişkenler arasındaki güçlü bir çoklu doğrusallık olmadığı varsayımı, VIF ve Tolerance testleri ile test edilmiştir. Sonuçta her iki analiz için de değerler 10'dan küçük çıktığından çoklu doğrusallık olmadığı sonucuna varılmıştır. Veri serilerinde uç değerlerin olup olmadığına Casewise diagnostik ile bakılmış olup herhangi bir uç değere tespit edilmemiştir. Hataların tesadüfi olduğu varsayımı için ise Durbin-Watson değeri hesaplanmıştır. İki analiz için de değerler 1.5-2.5 aralığında olduğundan hataların tesadüfi olduğu varsayımı kabul edilmiştir. Son olarak bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasında doğrusal ilişki bulunduğu varsayımı saçılım grafiği ile bakılmıştır. Grafiklerde değişkenler arasında doğrusal ilişki olduğu tespit edilmiştir. Varsayımların doğrulanmasından sonra çoklu doğrusal regresyon analizlerine geçilmiştir.

Tablo 3: Liderlik Türlerine Göre İş Doyumunu Yordamak İçin Yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

		t	p	R	R ²	F	p
Devlet	Dönüşümcü	.548	.628	.598	.358	125.541	.000
	Etkileşimci	14.426	.000				
Vakıf	Dönüşümcü	15.998	.000	.678	.460	142.275	.000
	Etkileşimci	.986	.360				

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerine göre iş doyumunu yordamak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Devlet üniversitesinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri birlikte iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısıdır ($F(2, 649)= 125.541$, $p<.001$). İki değişken birlikte iş doyumundaki varyansın yüzde 36'sını açıklamaktadır. Etkileşimci liderlik iş doyumunu için anlamlı bir

yordayıcı iken ($t=14.426$, $p<.05$), dönüşümcü liderlik anlamlı bir yordayıcı değildir ($t=.548$, $p>.05$). Vakıf üniversitesinde de dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri birlikte iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısıdır ($F(2, 649)= 142.275$, $p<.001$). İki değişken birlikte iş doyumundaki varyansın yüzde 46'sını açıklamaktadır. Bu grupta dönüşümcü liderlik iş doyumunu için anlamlı bir yordayıcı iken ($t=15.998$, $p<.05$), etkileşimci liderlik anlamlı bir yordayıcı değildir ($t=.986$, $p>.05$).

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmanın amacı devlet ve vakıf yükseköğretim kurumlarında liderlik stili ile akademik personelin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu araştırmanın sonuçlarından çıkarılan ilk temel bulgu devlet üniversitesindeki akademik personelin etkileşimci liderlik stili algılaması, vakıf üniversite yönetiminin ise dönüşümcü liderliği açıkça benimsemesidir. Her iki tür üniversitede uygulanan liderlik tarzı, iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Sonuçlar, liderlik tarzı ile iş doyumunu arasında açık bir ilişki olduğunu göstermiştir. Devlet üniversitesinde etkileşimci liderlik tarzının iş doyumunu artırdığını göstermiştir. Vakıf üniversitesinde ise dönüşümcü liderlik iş tatminini etkilemektedir. Bu, her iki liderlik stili ile ilgili literatür ile uyumludur.

Araştırma, devlet üniversitesinde dönüşümcü liderliğin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olmadığını, ancak etkileşimci liderliğin bunu gerçekleştirdiğini belirlemiştir. Bunun tersine vakıf üniversitesi için dönüşümcü liderlik iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısıdır. Ancak etkileşimci liderlik anlamlı bir yordayıcı değildir. Yukarıdaki sonuçlar, özel sektörde dönüşümcü liderlik tercihini öne süren (Bodla ve Nawaz, 2010; Alban-Metcalf ve Alimo-Metcalf, 2007) ve kamu sektöründe etkileşimci liderliği vurgulayan (Voon, Lo, Ngui ve Ayob 2011) çalışmalar ile uyumludur. Devlet ve vakıf üniversiteleri belirli bir liderlik tarzını (Medley ve Larochelle, 1995) benimserken, liderlik stili ve iş memnuniyeti arasındaki ilişki pozitif ve önemlidir.

Devlet üniversitelerindeki liderler, liderlerin yetkisinin doğası gereği merkezileştirildiği ve çalışanlarını veya astlarını yakından takip etmek için kullanabilecekleri bir liderlik tarzını tercih etme eğilimindedir (Clary ve Karlin, 2011).

Devlet üniversitesinde etkileşimci liderlik stili daha baskın iken özel üniversitede dönüşümcü liderlik stili daha ağır basmaktadır. Devlet üniversitesinde dönüşümcü liderlik stili puan ortalaması (2.67) etkileşimci liderlik stili puanından (3.35) çok daha düşüktür. Vakıf üniversitesinde ise dönüşümcü liderlik puan ortalamasının (3.85) etkileşimci liderlik puan ortalamasından (3.12) çok daha yüksek olduğu tam tersi bir durum söz konusudur.

Türkiye'deki özel sektör üniversiteleri, kamu üniversitelerinden daha etkili bir liderlik biçimine sahiptir. Bunun akademisyenler, idari personel ve öğrenciler için daha iyi organizasyonel performans ve sonuçlara yol açması muhtemeldir.

Yükseköğretimde gözlenen bu durum ilk ve ortaöğretim kurumlarında yapılan araştırmaların sonuçları ile uyumludur. Koçak (2006) ilköğretim okullarında yaptığı çalışmada iş doyumunu ile okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Tok ve Bacak (2013) okullarda dönüşümcü liderlik ile öğretmenlerin iş tatmini arasında düşük de olsa bir ilişki tespit etmiştir. Aslan (2013) da çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulmuştur. Çelebi (2012) çalışmada ilköğretim okullarında hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumunu yordadığını belirlemiştir. Aydın, Sarier ve Uysal (2013) ise çalışmada dönüşümcü liderlik stillinin öğretmenlerin iş doyumunu yordadığını belirlemiştir.

Üniversitelerin üst düzey yönetimleri kurumları için en uygun liderlik tarzını belirlemek için mevcut araştırmada ortaya konan sonuçları ve özellikleri rapor edilen liderlik stillerini kullanabilirler. Bu çalışma aynı zamanda, yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilere daha iyi bir örgüt kültürü ve yapısı oluşturmanın yanı sıra, liderlik tarzının çalışanların memnuniyetini nasıl etkileyeceğini daha iyi anlamalarına da katkıda bulunabilir. Yükseköğretim kurulu Vakıf üniversitelerindeki durumu göz önüne alarak devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin iş doyumunu artırmak için devlet üniversitelerindeki yöneticilerin dönüşümcü liderlik uygulamalarını adapte etmeleri için teşvik edebilir.

Her durumda etkili olan herhangi bir liderlik stili olmasa da üniversitelerin ihtiyacı çerçevesinde farklı liderlik tarzlarının avantajlarından yararlanmak için çalışmalar yürütmelidir.

KAYNAKÇA

- Akdere, M., Çetintemel, U., Riondato, M., Upfal, E., & Zdonik, S. B. (2012, April). Learning-based query performance modeling and prediction. In *Data Engineering (ICDE), 2012 IEEE 28th International Conference on* (pp. 390-401). IEEE.
- Alban-Metcalf, J., & Alimo-Metcalf, B. (2007). Development of a private sector version of the (Engaging) Transformational Leadership Questionnaire. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(2), 104-121.
- Alvesson, M. (2013). *The triumph of emptiness: Consumption, higher education, and work organization*. OUP Oxford.
- Aslan, Ü. (2013). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayımlanmamış yüksek lisan tezi, Gaziantep Üniversitesi, Türkiye*.
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.
- Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational sciences: Theory and practice*, 13(2), 806-811.
- Barnett, R. (1997). *Higher education: A critical business*. McGraw-Hill Education (UK).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industry, military, and education impact. *Newjersey: Lawrence Erlbaum Associates*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire* (pp. 43-44). Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Baycan, F.A., (1985). Farklı gruplarda çalışan kişilerde iş doyumunun bazı yönlerinin analizi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bogaziçi Üniversitesi, İstanbul
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders, New York: Harper. Row*.
- Beytekin, O. F. (2014). High school administrators perceptions of their technology leadership preparedness. *Educational Research and Reviews*, 9(14), 441-446.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192.
- Bhella, S. K. (1982). Principal's leadership style: Does it affect teacher morale. *Education*, 102(4), 369-376.
- Bodla, M. A., & Nawaz, M. M. (2010). Transformational leadership style and its relationship with satisfaction. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 2(1), 370-381.

- Bodla, M. A., & Nawaz, M. M. (2010). Transformational leadership style and its relationship with satisfaction. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 2(1), 370-381.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2009). Distributed leadership in higher education: Rhetoric and reality. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(2), 257-277.
- Braun, S., Nazlic, T., Weisweiler, S., Pawlowska, B., Peus, C., & Frey, D. (2009). Effective leadership development in higher education: Individual and group level approaches. *Journal of Leadership Education*, 8(1), 195-206.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in higher education*, 32(6), 693-710.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 5-34.
- Burns, J.M., 1987. Leadership. New York. NY: Harper and Row Publishers.
- Chen, L. T., Chen, C. W., & Chen, C. Y. (2010). Are educational background and gender moderator variables for leadership, satisfaction and organizational commitment?. *African Journal of Business Management*, 4(2), 248-261.
- Covey, S. R. (1992). *Principle centered leadership*. Simon and Schuster.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Çelebi, C. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okulda gösterdikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.*
- De Boer, H., & Goedegebuure, L. (2009). The changing nature of the academic deanship. *Leadership*, 5(3), 347-364.
- Drummond, H., & Bani Al-Anazi, F. (1997). Leadership Styles in Saudi-Arabia: Public and Private Sector Organisations Compared. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 4(4), 3-8.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233.
- Everett, G. (1987). A study of the relationship between the principal's leadership style and the level of motivation of the teaching staff. Unpublished doctoral dissertation, Tennessee State University
- Fullan, M. (2009). *Motion leadership: The skinny on becoming change savvy*. Corwin Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results* (p. 14). London: Little, Brown.
- Gosling, J., Bolden, R., & Petrov, G. (2009). Distributed leadership in higher education: What does it accomplish?. *Leadership*, 5(3), 299-310.
- Grosso, F. A. (2008). *Motivating faculty through transformational leadership: A study of the relationship between presidential leadership behaviors and faculty behaviors*. ProQuest.
- Hansen, J. R., & Villadsen, A. R. (2010). Comparing public and private managers' leadership styles: Understanding the role of job context. *International Public Management Journal*, 13(3), 247-274.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: leading or misleading?. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11-24.
- Hasenfeld, Y. (2009). *Human services as complex organizations*. Sage Publications.
- Hewitt, A., 2008. Top Companies For Leaders 2007, New York: Hewitt

- Ivory, C., Miskell, P., Shipton, H., White, A., & Neely, A. (2007). Future of UK business school's faculty: Retention, recruitment and development. *AIM Executive Briefing*. London: Advanced Institute of Management.
- Jabnoun, N., & Juma AL Rasasi, A. (2005). Transformational leadership and service quality in UAE hospitals. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(1), 70-81.
- 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.
- 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.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Kloot, L. (2004). Women and leadership in universities: a case study of women academic managers. *International Journal of Public Sector Management*, 17(6), 470-485.
- Koçak, T. (2006). Okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki (Ankara ili örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü., Ankara.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: The mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7-30.
- Levine, M. F. (2000). *The importance of leadership: An investigation of presidential style at fifty national universities* (Doctoral dissertation, University of North Texas).
- Levy, P. E., Cober, R. T., & Miller, T. (2002). The effect of transformational and transactional leadership perceptions on feedback-seeking intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(8), 1703-1720.
- Liao, S. H., Hu, D. C., & Chung, H. Y. (2009). The relationship between leader-member relations, job satisfaction and organizational commitment in international tourist hotels in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1810-1826.
- Medley, F., & Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing management*, 26(9), 64JJ.
- Medley, F., & Larochelle, D. R. (1995). Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing management*, 26(9), 64JJ.
- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel psychology*, 59(3), 591-622.
- Muenjohn, N., & Armstrong, A. (2008). Evaluating the structural validity of the multifactor leadership questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1).
- O'Donnell, R. J., & White, G. P. (2005). Within the accountability era: Principals' instructional leadership behaviors and student achievement. *NASSP bulletin*, 89(645), 56-71.

- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Pfeffer, J. (2010). Power: Why some people have it and some people don't.
- Randeree, K., & Ghaffar Chaudhry, A. (2012). Leadership–style, satisfaction and commitment: An exploration in the United Arab Emirates' construction sector. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(1), 61-85.
- Reuters, T. (2010). Finding meaningful performance measures for higher education. *Philadelphia: Thomson Reuters*.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Sanghi, S., 2007. *Organizational Behavior*. (12th ed.). India: Pearson: Prentice Hall.
- Scott, G., Coates, H., & Anderson, M. (2008). Learning leaders in times of change: Academic leadership capabilities for Australian higher education.
- Scott, P. (2005). Mass higher education—ten years on. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 9(3), 68-73.
- Spreitzer, G. M., Perttula, K. H., & Xin, K. (2005). Traditionality matters: An examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(3), 205-227.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.
- Storey, D. J. (2016). *Understanding the small business sector*. Routledge.
- Stumpf, M. N. (2003). The relationship of perceived leadership styles of North Carolina County Extension Directors' to job satisfaction of County Extension Professionals.
- Taylor, W. (1986). Organisational culture and administrative leadership in universities. *Leadership and Organisational Culture*, 125-141.
- Tok, T. N., & Bacak, E. (2013). Öğretmenlerin iş doyumunu ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences*, 10(1), 1135-1166.
- Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public administration review*, 68(2), 319-333.
- Uslu, B., & Welch, A. (2018). The influence of universities' organizational features on professorial intellectual leadership. *Studies in Higher Education*, 43(3), 571-585.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of occupational psychology*, 60(3), 177-186.
- Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 153-172.
- Webb, K. S. (2003). *Presidents' Leadership Behaviors Associated with Followers' Job Satisfaction, Motivation Toward Extra Effort, and Presidential Effectiveness at Evangelical Colleges and Universities*. University of North Texas.

- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.
- Yavirach, N. (2009). A Comparison of Public and Private Universities in Thailand with Reference to Transformational Leadership.