

T.C.

KIRŞEHİR AHI EVRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ**

Mustafa ALTINTAŞ

DOKTORA TEZİ

KIRŞEHİR-2023

© 2023-Mustafa ALTINTAŞ

T.C.

KIRŞEHİR AHI EVRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN ÇALIŞAN
MEMNUNİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM,
ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ**

**THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL
COMMUNICATION, ORGANIZATIONAL TRUST AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE EFFECT OF
TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP ON
EMPLOYEE SATISFACTION**

Hazırlayan

Mustafa ALTINTAŞ

DOKTORA TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Musa ÖZATA

KIRŞEHİR-2023

KABUL VE ONAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora öğrencisi, Mustafa ALTINTAŞ tarafından hazırlanan “*Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü*” adlı tez çalışması 16/06/2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından oybirliği/oyçokluğu ile **DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman(İmza)

Prof. Dr. Musa ÖZATA

Üye.....(İmza)

Prof. Dr. Ramazan ERDEM

Üye.....(İmza)

Prof. Dr. Sedat BOSTAN

Üye.....(İmza)

Doç. Dr. Emine ŞENER

Üye.....(İmza)

Doç. Dr. Muhammed MARUF

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(İmza)

Prof. Dr. Hüseyin ŞİMŞEK

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

16/06/2023

Mustafa ALTINTAŞ

İmza

ÖZET

DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan: Mustafa ALTINTAŞ

Danışman: Prof. Dr. Musa ÖZATA

2023- (xvi + 317)

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Jüri

Prof. Dr. Musa ÖZATA

Prof. Dr. Ramazan ERDEM

Prof. Dr. Sedat BOSTAN

Doç. Dr. Emine ŞENER

Doç. Dr. Muhammed MARUF

Bu çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisi ve bu etkide örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılarının aracılık rolü incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, çalışan memnuniyeti, örgütsel iletişimi, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık konusunda oluşturulan kavramsal ve kuramsal çerçeve oluşturulmuş olup bunlara göre çalışmanın hipotezleri sunulmuştur. Ardından, çalışma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulamasına ilişkin araştırma yöntemine ve uygulanan analizler sonucu elde edilen bulgulara ve sonuçlara yer verilmiştir. Çalışmanın örneklemini, Yozgat Bozok Üniversitesinden 460 eğitim çalışanı ve Yozgat Bozok Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinden 440 sağlık çalışanı olmak üzere toplamda 900 kişi oluşturmaktadır. Anket formunda ise likert tipi ölçekler kullanılmış, araştırma modelinin doğrulanmasında yapısal eşitlik modeli (YEM) tercih edilmiştir. Çalışmadan elde edilen verilerin analizi için SPSS 22.00 ve AMOS 24.00 programları kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre sağlık çalışanlarında dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın kısmî aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Eğitim çalışanlarında ise dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın kısmî aracılık rolü olduğu belirlenirken; etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın tam aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Örgütsel iletişimin çalışan memnuniyetini anlamlı olarak etkilemediği belirlenmiş, bu yüzden aracılık etkisine rastlanılamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION, ORGANIZATIONAL TRUST AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE SATISFACTION

Ph.D. Thesis

Preparer: Mustafa ALTINTAŞ

Advisor: Prof. Dr. Musa ÖZATA

2023- (xvi + 317)

Kırşehir Ahi Evran University, Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Jury

Prof. Dr. Musa ÖZATA

Prof. Dr. Ramazan ERDEM

Prof. Dr. Sedat BOSTAN

Assoc. Prof. Dr. Emine ŞENER

Assoc. Prof. Dr. Muhammed MARUF

In this study, the effect of transformational and transactional leadership behaviors on employee satisfaction and the mediating role of organizational communication, organizational trust and organizational commitment perceptions in this effect were examined. In this context, first of all, the conceptual and theoretical framework on transformational and transactional leadership, employee satisfaction, organizational communication, organizational trust and organizational commitment was established and the hypotheses of the study were presented accordingly. Then, the research method related to the survey application carried out within the scope of the study and the findings and results obtained as a result of the analyzes applied are included. The sample of the study consists of a total of 900 people, including 460 education employees from Yozgat Bozok University and 440 healthcare professionals from Yozgat Bozok University Training and Research Hospital. Likert-type scales were used in the questionnaire form, and structural equation modeling (SEM) was preferred to verify the research model. SPSS 22.00 and AMOS 24.00 programs were used to analyze the data obtained from the study. According to the findings, it was determined that organizational trust and organizational commitment had a partial mediating role in the effect of transformational and transactional leadership on employee satisfaction in healthcare professionals. In education employees, it was determined that organizational trust and organizational commitment had a partial mediating role in the effect of transformational leadership on employee satisfaction, while organizational trust and organizational commitment had a full mediating role in the effect of transactional leadership on employee satisfaction. It was determined that organizational communication did not significantly affect employee satisfaction, so no mediation effect was found.

Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Employee Satisfaction, Organizational Communication, Organizational Trust, Organizational Commitment

ÖNSÖZ

Bu araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü Yozgat Bozok Üniversitesi akademik ve idari personeli ile Yozgat Bozok Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi akademik ve idari personelinin görüşlerine göre ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan bu araştırmada, eğitim ve sağlık çalışanlarında dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırmanın literatürdeki bilgi birikimine katkı sağlayacağı düşüncesiyle başlangıcından bitişine kadar geçen süreçte, yüksek lisans ve doktora öğrenimim boyunca hem akademik anlamda hem de tecrübeleriyle beni cesaretlendiren, görüş ve önerileriyle yol gösteren, desteğini her zaman hissettiğim çok değerli büyüğüm ve saygıdeğer danışmanım Sayın Prof. Dr. Musa ÖZATA'ya sonsuz teşekkürlerimi ve hürmetlerimi sunuyorum.

Araştırmanın öneri boyutundan bu yana öneri ve tavsiyeleriyle sürekli yeni bir şeyler öğrenmemizi sağlayan Doktora Tez İzleme Komitesi üyeleri hocalarımız Sayın Doç. Dr. Emine ŞENER ve Sayın Prof. Dr. Ümit BULUT'a, araştırmanın istatistiksel olarak gelişimine destek olan jüri üyesi kıymetli hocam Sayın Doç. Dr. Muhammed MARUF'a, çok önemli düşünce ve katkılarıyla lisans öğrenimimden bu yana beni destekleyen Sayın Doç. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA'ya teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tüm eğitim hayatım boyunca beni her anlamda destekleyen, vatanına, milletine, ülkesine hayırlı bir insan olarak yetişmemi sağlayan, soyadlarını gururla taşıdığım değerli aileme, bu süreçte beni anlayışla karşılayan ve destek olan arkadaşlarıma, hayatımın her anında yanımda olan, doktora öğrenimi sürecinde yaşadığım zorluklarda bir an bile sıkılmayan, kolaylıkta ve zorlukta desteğini hissettiğim, her zaman beni takdir eden, mutluluk ve motivasyon kaynağım olan değerli eşim Güler Gizem ALTINTAŞ'a teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunuyorum. Ayrıca 2022 yılında dünyaya gelerek mutluluğumuza mutluluk katan, canım oğlum Alptürk ALTINTAŞ'a sevgilerimi sunuyorum.

Araştırmanın gerçekleşmesinde değerli vakitlerini ayırarak veri toplama konusunda bana yardımcı olan Yozgat Bozok Üniversitesi ve Yozgat Bozok Üniversitesi Eğitim ve

Araştırma Hastanesi çalışanlarına, öğrenim gördüğüm Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü ğretim elemanlarına teşekkür ediyorum. Umudum, bana destek veren ve her konuda arkamda duran kişilerin, verdikleri destekleri hiçbir zaman boşa çıkartmamak, hep daha iyi yerlerde olarak onları gururlandırmaktır.

Mustafa ALTINTAş

Kırşehir - 2023



İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL VE ONAY	i
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR	xvi
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE PROBLEMİ	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	4
1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	5
1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	5
1.5. TANIMLAR	5
BÖLÜM II	7
DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	7
2.1. LİDERLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ	7
2.1.1. Liderlik Özellikleri	11
2.1.2. Liderlik Yaklaşımları	12
2.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	13
2.2.1. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri	16
2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Boyutları	19
2.2.2.1. İdealleştirilmiş (Karizmatik) Etki	20
2.2.2.2. İlham Kaynağı Olma Etkisi (Telkinle Güdüleme)	22
2.2.2.3. Entelektüel Etki (Entelektüel Uyarım)	22
2.2.2.4. Bireysel Destek Etkisi (Bireyselleştirilmiş İlgi)	23
2.3. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	24
2.3.1. Etkileşimci Liderlik Özellikleri	25
2.3.2. Etkileşimci Liderlik Boyutları	26

2.3.2.1. Koşullu Ödüllendirme	27
2.3.2.2. İstisnalarla Aktif Yönetim	27
2.3.2.3. İstisnalarla Pasif Yönetim.....	28
2.3.2.4. Serbest Bırakıcı Liderlik.....	28
2.4. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TARZLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	29
2.5. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	31
2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	31
2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	32
2.6. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	33
BÖLÜM III	34
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ	34
3.1. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ	34
3.1.1. Çalışan Memnuniyetinin Önemi	39
3.2. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	41
3.2.1. Bireysel Faktörler.....	41
3.2.2. Örgütsel Faktörler	44
3.3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLE İLGİLİ MODELLER VE YAKLAŞIMLAR	49
3.4. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	54
3.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	54
3.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	55
3.5. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	56
BÖLÜM IV.....	57
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	57
4.1. İLETİŞİM.....	57
4.1.1. İletişim Süreci	59
4.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....	62
4.2.1. Örgütsel İletişim Yaklaşımları	64
4.2.2. Örgütsel İletişimin Özellikleri.....	66
4.2.3. Örgütsel İletişim Türleri.....	68
4.2.3.1. Biçimsel İletişim.....	68
4.2.3.2. Biçimsel Olmayan İletişim	69

4.2.4. Örgütsel İletişim Araçları.....	71
4.2.4.1. Yazılı İletişim	71
4.2.4.2. Sözlü-Sözsüz İletişim	72
4.2.4.3. Görsel-İşitsel ve Elektronik İletişim.....	73
4.2.5. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler ve Çözümleri	75
4.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	78
4.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	78
4.3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	79
4.4. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	80
BÖLÜM V	81
ÖRGÜTSEL GÜVEN	81
5.1. GÜVEN VE ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	81
5.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ.....	86
5.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN SINIFLANDIRMALARI.....	89
5.3.1. Hesaba Dayalı Güven.....	90
5.3.2. Bilgiye Dayalı Güven.....	91
5.3.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven	92
5.4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN BOYUTLARI	93
5.4.1. Yöneticiye Güven.....	93
5.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	94
5.4.3. Örgüte Güven	95
5.5. ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	97
5.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	97
5.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	98
5.6. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	98
BÖLÜM VI.....	100
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	100
6.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	100
6.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	104
6.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	109
6.3.1. Bireysel Faktörler.....	110
6.3.2. Örgütsel Faktörler	112
6.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	115

6.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	115
6.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	116
6.5. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ	117
BÖLÜM VII	118
YÖNTEM	118
7.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	118
7.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	118
7.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	120
7.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	122
7.5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ	124
7.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARININ TESTİ	125
7.6.1. Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	125
7.6.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	127
7.6.1.2. Etkileşimli Liderlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	129
7.6.1.3. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	132
7.6.1.4. Örgütsel İletişim Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	134
7.6.1.5. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	137
7.6.1.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	139
7.7. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE GÜVENİRLİK ANALİZİ	142
BÖLÜM VIII	146
BULGULAR	146
8.1. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	146
8.1.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	146
8.1.2. Ölçek Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	147
8.2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER	152
8.3. YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ VE ARACILIK TESTLERİ.....	153
8.3.1. Sağlık Kuruluşunda Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi	156
8.3.2. Eğitim Kuruluşunda Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi.....	168
8.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTİ SONUÇLARI.....	180
BÖLÜM IX.....	181
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	181
9.1. TARTIŞMA VE SONUÇ	181
9.2. ÖNERİLER	199

KAYNAKÇA	203
EKLER	238
EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu	238
EK 2: Etik Kurul Kararı	244
EK 3: Üniversite Araştırma İzni	245
EK 4: Araştırma Değişkenlerinin Alt Boyutlarına İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları (Sağlık)	246
EK 5: Araştırma Değişkenlerinin Alt Boyutlarına İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları (Eğitim).....	263
EK 6: Araştırma Kapsamında Elde Edilen Sosyo-Demografik Analizler	279
ÖZGEÇMİŞ	314



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No	Sayfa
Tablo 2.1. Liderlik Tanımları	9
Tablo 2.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle İlgili Yurt İçindeki Araştırmalar	31
Tablo 2.3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle İlgili Yurt Dışındaki Araştırmalar	32
Tablo 3.1. Çalışan Memnuniyeti İle İlgili Yurt İçindeki Araştırmalar	54
Tablo 3.2. Çalışan Memnuniyeti İle İlgili Yurt Dışındaki Araştırmalar	55
Tablo 4.1. Etkili Dinlemenin Anahtarları	62
Tablo 4.2. Biçimsel Olmayan İletişimin Nedenleri ve Özellikleri	71
Tablo 4.3. Elektronik İletişim Araçları	74
Tablo 4.4. Etkili İletişimin Engelleri	75
Tablo 4.5. Örgütsel İletişim İle İlgili Yurt İçindeki Araştırmalar	78
Tablo 4.6. Örgütsel İletişim İle İlgili Yurt Dışındaki Araştırmalar	79
Tablo 5.1. Güven Kavramı Tanımlamaları	83
Tablo 5.2. Süreç-Özellikler ve Kurum Temelli Güven	85
Tablo 5.3. Örgütsel Güven İle İlgili Yurt İçindeki Araştırmalar	97
Tablo 5.4. Örgütsel Güven İle İlgili Yurt Dışındaki Araştırmalar	98
Tablo 6.1. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yurt İçindeki Araştırmalar	115
Tablo 6.2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yurt Dışındaki Araştırmalar	116
Tablo 7.1. Uyum İndeks Değerleri	126
Tablo 7.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri	128
Tablo 7.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri	129
Tablo 7.4. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri	131
Tablo 7.5. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri	132
Tablo 7.6. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri	133
Tablo 7.7. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri	134
Tablo 7.8. Örgütsel İletişim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri	136
Tablo 7.9. Örgütsel İletişim Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri	137
Tablo 7.10. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri	138
Tablo 7.11. Örgütsel Güven Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri	139
Tablo 7.12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri	141
Tablo 7.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri	142
Tablo 7.14. Ölçeklere ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler (Genel)	143
Tablo 7.15. Ölçeklere ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler (Eğitim)	144
Tablo 7.16. Ölçeklere ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler (Sağlık)	145
Tablo 8.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	146
Tablo 8.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	148
Tablo 8.3. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	149
Tablo 8.4. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	149
Tablo 8.5. Örgütsel İletişim Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	150
Tablo 8.6. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	151
Tablo 8.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	151

Tablo 8.8. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi....	152
Tablo 8.9. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Çalışan Memnuniyeti Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Sağlık).....	156
Tablo 8.10. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel İletişim Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Sağlık).....	157
Tablo 8.11. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolüne İlişkin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Sağlık).....	158
Tablo 8.12. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Güven Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Sağlık).....	159
Tablo 8.13. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Sağlık).....	161
Tablo 8.14. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Sağlık).....	162
Tablo 8.15. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolüne İlişkin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Sağlık).....	163
Tablo 8.16. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolüne İlişkin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Sağlık).....	165
Tablo 8.17. Sobel Testi Sonuçları (Sağlık).....	167
Tablo 8.18. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Çalışan Memnuniyeti Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Eğitim).....	168
Tablo 8.19. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel İletişim Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Eğitim).....	169
Tablo 8.20. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolüne İlişkin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Eğitim).....	170
Tablo 8.21. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Güven Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Eğitim).....	171
Tablo 8.22. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Eğitim).....	172
Tablo 8.23. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Eğitim).....	174
Tablo 8.24. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolüne İlişkin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Eğitim).....	175
Tablo 8.25. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolüne İlişkin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Eğitim).....	177
Tablo 8.26. Sobel Testi Sonuçları (Eğitim).....	178
Tablo 8.27. Araştırmanın Hipotezlerine Ait Değerlendirme Sonuçları.....	180

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Sayfa
Şekil 2.1. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri	17
Şekil 3.1. İnsanlar, Yönetim ve Organizasyonlar.....	36
Şekil 3.2. Maslow'un Sekiz Temel İhtiyaçlar Hiyerarşisi	37
Şekil 4.1. Kişilerarası İletişim İlişkisi	59
Şekil 4.2. Temel İletişim Süreci	60
Şekil 5.1. Güven Oluşum Aşamaları	90
Şekil 7.1. Araştırmanın Modeli	118
Şekil 7.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli	127
Şekil 7.3. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli	130
Şekil 7.4. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli.....	132
Şekil 7.5. Örgütsel İletişim Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli	135
Şekil 7.6. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli	137
Şekil 7.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli.....	140
Şekil 8.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Çalışan Memnuniyeti Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Sağlık)	156
Şekil 8.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel İletişim Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Sağlık)	157
Şekil 8.3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolü (Sağlık)	158
Şekil 8.4. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Güven Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Sağlık)	159
Şekil 8.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü (Sağlık)	160
Şekil 8.6. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Sağlık)	162
Şekil 8.7. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü (Sağlık).....	163
Şekil 8.8. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü (Sağlık)	164
Şekil 8.9. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Çalışan Memnuniyeti Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Eğitim).....	168
Şekil 8.10. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel İletişim Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Eğitim).....	169
Şekil 8.11. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolü (Eğitim).....	170
Şekil 8.12. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Güven Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Eğitim).....	171
Şekil 8.13. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü (Eğitim)	172

Şekil 8.14. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Eğitim).....	173
Şekil 8.15. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü (Eğitim)	174
Şekil 8.16. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü (Eğitim).....	176



KISALTMALAR

Kısaltmalar	Açıklamalar
AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)
AMOS	: Analysis of Moment Structures
AVE	: Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)
Bkz	: Bakınız
CFI	: Comparative Fix Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CR	: Composite Reliability (Birleşik Güvenilirlik)
Df (Sd)	: Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
RMSEA	: Yaklaşım Hatalarının Ortalama Karekökü
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TLI	: Tucker Lewis Fit Index (Tucker Lewis Uyum İndeksi)
Vb	: Ve benzeri
Vd	: Ve diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

BÖLÜM I

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın konusu ve problemi, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın varsayımları ve tanımlar hakkında bilgiler sunulmuştur.

1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE PROBLEMİ

Bu çalışma dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, çalışan memnuniyeti, örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramlarının eğitim ve sağlık kuruluşlarındaki durumunu istatistiksel olarak araştırmak için yapılmıştır. Literatür incelendiğinde geçmişten günümüze sözü edilen değişkenlerle ilgili birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Liderlik, iletişim, güven, bağlılık ve memnuniyet kavramları, sadece bir örgüt için değil, aynı zamanda günlük yaşamda ve toplumsal alanlarda da önem arz eden konulardır. Bu yüzden ilgili kavramlar arası ilişkilerin belirlenmesi literatürdeki bilgi birikimine katkı sağlayacağı ve ilgili kuruluşa öneriler konusunda faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bireylerarası ilişkilerde memnuniyeti etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Sosyo-demografik değişkenler, içsel ve dışsal etmenler vb. birçok etken, memnuniyeti artıran ve azaltan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel açıdan düşünüldüğünde çalışan memnuniyetini birçok faktörün yanında liderlik tarzlarının da etkili olduğu söylenebilir. Çünkü bir liderin çalışana karşı davranışları, bakış açısı, oluşturduğu öngörü, destek gibi unsurlar çalışanlar tarafından olumlu algılanırken; otoriter yapı, baskıcı tutumlar, mobbinge maruz bırakma gibi durumlar çalışanlar tarafından olumsuz algılanabilmektedir. Bu araştırma kapsamındaki örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenleri çalışanların memnuniyetini etkileyen faktörler olduğu düşüncesiyle ele alınmıştır.

Örgütsel düzeyde ele alınan değişkenler arasında yer alan örgütsel iletişim, çalışanlar ile yöneticiler ve çalışma arkadaşları arasında gerçekleşen bir olgudur. Doğru ve amacına uygun gerçekleşen bir iletişim süreci çalışanların memnuniyetini sağlamaktadır. Öncelikle üst yönetim ve çalışanlar açısından bakıldığında yönetim tarzları, yetki devri, kararlara katılım, performansa dayalı ödüllendirme sistemi, hızlı bilgi akışı gibi unsurlar, çalışanların yaptıkları işten tatmin olduğunu göstermektedir (Akıncı, 2002: 12). Bir diğer

yandan yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim, memnuniyetin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Mustaffa ve arkadaşları (2010) örgütsel düzeyde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki talimatlar, bilgilendirmeler ve geri bildirimler çalışanların algısına göre izlenimler yarattığını ifade etmektedir. Örgütsel düzeyde yöneticilerin pozitif iletişim modelleri sergilemesi, çalışanlar üzerinde işten tatmin olma, memnuniyet ve örgütsel bağlılığını artırma gibi olumlu davranışlar gösterdiği belirtilmiştir. Örgütsel düzeyde iletişimin bir diğer basamağı olan çalışma arkadaşları arasındaki iletişim, biçimsel iletişimden daha çok biçimsel olmayan iletişimi açıklamaktadır. Ast-üst ilişkisinin olmadığı ve birçok işin birlikte yerine getirildiği çalışma arkadaşlarıyla olan iletişim çalışanların memnuniyetinin artmasında önemli bir yere sahiptir. Hillier ve arkadaşları (2005) çalışanlar arasındaki iletişimin tam olarak yerine getirilmemesinin çalışanların performansını düşürdüğünü ifade etmiştir. Madlok ve Lightsey (2010) ise olumlu bir iletişim ortamının performans artışına, memnuniyete ve örgütsel başarıya katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel açıdan memnuniyeti etkileyen bir diğer unsur örgütsel güvendir. İletişimle benzer şekilde güven kavramı bireylerarası ilişkilerde kişilerin önem verdiği bir başka konudur. Bir birey güvendiği kişiye karşı daha olumlu duygular beslediğinde memnun olma eğilimi artmaktadır. Aksi durumda ise bireyin güvenmediği kişilere karşı olumsuz duygular hissetmesi memnuniyetsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel düzeyde güvenin oluşumu ve gelişiminden sonraki süreçte bakıldığında yöneticiye, örgüte ve çalışma arkadaşlarına güvenin bulunduğu görülmektedir. Diğer yandan yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin, sosyal mübadele ilişkisi çerçevesinde değerlendirilmesi mümkündür. Köksal (2012) örgüt tarafından çalışanlara tanınan hakların çalışanları tatmin edici olması ve bunun karşılığında çalışanların örgüt adına birtakım sorumluluklar sergilemeleri, çalışanlarla örgüt arasında meydana gelen mübadele ilişkisinin sosyal mübadele temelinde ele alındığını ifade etmektedir. Bununla birlikte çalışanların örgüt içerisinde kurduğu ilişkilerin güvene dayalı olmasının memnuniyeti etkilediği ve örgütün memnuniyet oranını artırdığı araştırmalarla tespit edilmiştir (Driscoll, 1978; Lagace,1991; Pillai vd.,1999; DeConink, 2010).

Bu araştırma kapsamında çalışan memnuniyetini etkileyen faktör olduğu olarak ele alınması gereken konu ise bağlılık konusudur. Sadakatin, saygı duymanın bir adım ötesinde olan bağlılık, örgütsel düzeyde ele alındığında belirli sebepler sayesinde örgütte kalma fikri olarak tanımlanabilir. Çalışanlar tarafından bağlılığın duygusal, devam ve

normatif şekillerde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu araştırma kapsamında Allen ve Meyer'in (1990) oluşturduğu üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı temel alınmıştır. Literatürde yapılan araştırmalar hem memnuniyet ile örgütsel bağlılık arasında ilişkilerin olduğunu hem de iki değişkenin birbirinden etkilendiğini belirtmektedir (Mete vd., 2015; Korkmaz ve Erdoğan, 2014; Günlük vd., 2013; Vural vd., 2012; Emhan ve Gök, 2011). Çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık birbiriyle etkileşim halinde olan iki kavramdır. *"Memnun olan çalışan bağlılık gösterir; bağlılık gösteren çalışan memnundur"* varsayımından yola çıkarak çalışanın örgütüne karşı bağlılık göstermesi memnun olmasına bağlıdır. Çalışan örgütüne karşı duygusal bağlılık, devam bağlılığı veya normatif bağlılık olmak üzere çeşitli şekillerde bağlılık duyabilir.

Araştırma kapsamında liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinin olduğu varsayımından hareketle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının seçilmesi için yapılması gereken, birbirini tamamlayan ve bazı noktalarda birbirinden ayrılan liderlik tarzlarının memnuniyete etkisinin belirlenmesidir. Literatür incelendiğinde liderliğin memnuniyet üzerinde etkisini araştıran birçok çalışmaya rastlamak mümkündür (Braun vd., 2013; Mosadeghrad ve Ferdosi, 2013; McCann vd., 2014; Randeree ve Ghaffar Chaudhry, 2012; Akyurt vd., 2016; Akyüz vd., 2015; Yardibi, 2018; Eren ve Titizoğlu, 2014; Paracha vd., 2012; Yakışır, 2020; Temiz Güneş, 2019; Obuobisa-Darko ve Obuobisa-Darko, 2015; Berson ve Linton, 2005; Afshinpour, 2014; Hillard, 2021). Bunun yanı sıra bu araştırmanın problemini oluşturan kısım ise dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık buna aracılık edip etmediğidir. Memnuniyet oluşturma noktasında örgütsel düzeyde iletişimin, güvenin ve bağlılığın memnuniyete etkisinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Literatüre bakıldığında liderliğin örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu araştırmalarla tespit edilmiştir (Taşlıyan vd., 2017; Çolak ve Alper, 2022; Öter ve Ayan, 2016; Ateş, 2015; Cemaloğlu ve Kılınç, 2012; Yavuz, 2009; Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012; Takala, 1997; Avolio vd., 2004; Joseph ve Winston, 2005; Yılmaz ve Altinkurt, 2014). Fakat ilgili literatür incelendiğinde liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünü bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanamamıştır. Yapılan bazı çalışmalarda ilgili aracı değişkenlerin ayrı ve dolaylı olarak aracılık etkisinin incelendiği görülmektedir. Örneğin Erwin ve arkadaşlarının (2019) Endonezya'da bir şirkette yapmış

oldukları araştırmada dönüştürücü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün olduğunu belirtmişlerdir.

Dzhafarova'nın (2014) yapmış olduğu çalışmada, dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin memnuniyete etkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü olduğu görülmüştür. Araştırmalarda genellikle bu kavramların memnuniyet üzerinde etkili olduğu söylene de tam olarak liderlik ile memnuniyet arasındaki ilişkide aracılık edip etmediği konusunda fazla çalışmanın bulunmaması, çalışmayı literatüre kazandırma adına önem arz etmektedir. Dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin farklı değişkenlerle olan ilişkilerinde örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramlarının kullanıldığını görmek mümkündür. Özellikle dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzı, örgütsel iletişim, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti sıklıkla araştırılan konular olmasına rağmen, aralarındaki aracılık değişkenlerinin az sayıda incelenmesi ve yapılan çalışmanın buna yönelik olması ayrı bir özgünlük katmaktadır. Bu çalışmanın literatürde ilgili kavramların farklı kuruluşlar ve örneklerle araştırılması için temel oluşturacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın kuramsal dayanaklarına bakıldığında liderlik yaklaşımları, lider-üye etkileşimi, memnuniyet modelleri gibi birçok temel üzerine oluşturulduğu söylenebilir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzının çalışan memnuniyetine etkisini ortaya koymak ve bu etkide örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracı rolünü eğitim ve sağlık kuruluşlarında belirlemektir. Yapılan literatür taramasında bu kavramlar ile ilgili birçok araştırmanın yapılmış olduğu görülmüştür. Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde liderlik tarzlarının memnuniyet üzerindeki etkisini araştıran çalışmalarda aracılık rollerini incelemeye yönelik sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Aracı rollerde örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın bir arada kullanılması, çalışmayı hem zenginleştirecek hem de literatüre bilgi birikimi açısından katkı sunacaktır. Liderlik tarzları çalışan memnuniyetini etkileyen bir değişkendir. Bunun yanında iletişim, güven ve bağlılık kavramları literatürde memnuniyeti etkileyen kavramlar olarak karşımıza çıkmakta olup aracı değişken olarak ele alınmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın eğitim ve sağlık çalışanlarıyla birlikte yürütülmesi ise farklı bakış açılarının bir arada olmasını sağlayarak çalışmanın önemini artıracaktır. Ayrıca literatürdeki yaklaşımlar ve yapılan araştırmalar

neticesinde hem eğitim hem de sağlık kuruluşunda dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinin olacağı ve bu etkiye örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık edeceği düşünülmektedir.

1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma;

2021-2022 eğitim-öğretim yılı içerisinde Yozgat Bozok Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personel ile Yozgat Bozok Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan personel ve araştırmaya katılmayı kabul eden personelle sınırlı tutulmuştur.

Araştırma kapsamında kullanılan Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeği, Çalışan Memnuniyeti Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile sınırlıdır.

Çalışma kapsamında incelenen örneklem grubunun sosyo-demografik değişkenleri ile sınırlıdır.

Birçok istatistiki yöntem bulunmakla birlikte, çalışmada SPSS ve AMOS programları ile yapılan istatistiki yöntemler kullanılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın incelenmesi bu yöntemlerle sınırlı tutulmuştur.

1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu araştırmada kullanılan ölçme araçlarının, araştırmaya katılan eğitim ve sağlık personelinin görüşlerini doğru olarak yansıttığı ve araştırmaya katılan personelin ölçme araçlarındaki sorulara samimi, içten ve doğru cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.5. TANIMLAR

Liderlik: Bir kuruluşun misyon ve hedeflerine ulaşması için izleyicilerin eğitilmesi, donanımlı hale getirilmesi, etkilenmesi, fiziksel ve duygusal enerjilerinin kuruluşa uyumlu hale getirilmesi, izleyicilerin motivasyonlarını ve çabalarını kuruluş için harcamaları liderlik olarak ifade edilmiştir (Winston ve Patterson, 2006).

Dönüşümcü Liderlik: Dönüşümcü liderlik izleyicilerinin, takipçilerinin, astlarının misyon ve değerlerini, kurumun, kuruluşun veya grupların misyon ve değerleri

doğrultusunda değiştiren ve takipçilerini bu yönde etkileyebilen, iş görenleri beklenen performansın ötesinde motive etme yeteneğine sahip olan liderlik modelidir (Reuvers, vd., 2008: 229).

Etkileşimci Liderlik: İzleyicilerden beklentiler konusunda oldukça net bir şekilde bilgilendiren ve kendilerinden beklenen performansı, çabayı göstermeleri durumunda nasıl bir ödül beklemeleri gerektiğini açıklayan liderlik stiline etkileşimci liderlik denilmektedir (Bass, 1985: 27).

alışan Memnuniyeti: Çalışanların görev yaptıkları çalışma ortamlarındaki mutluluk oranlarının bir lş olarak ifade edilen çalışan memnuniyeti, örgütsel etkinlik açısından önem taşıyan bir kavramdır. alışan memnuniyetinin en önemli lşt iş tatmin olarak belirtilirken (Spector, 1997: 2); kuruluşlarda verimliliği, kaliteyi, finansal performansı ve müşteri memnuniyetini artıran bir unsurdur (Matzler veRenzl, 2007: 596).

Örgütsel İletişim: Örgütsel iletişim, bir organizasyonun işleyişi açısından birimler arasında gerçekleşen ve organizasyonun harekete geçme nedenleri ile çevresi arasında sağlanan bilgi alışverişi, hedef iletimi, performansa dâhil olma gibi nedenler ile tecrübe ve bilgi birikiminin aktarılmasının amaçlandığı sosyal, ekonomik ve teknik bir süreçtir (Borca ve Baesu, 2014: 498).

Örgütsel Güven: Örgütsel güven, aynı örgütte aynı amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş çalışanların, karşılıklı duygu ve düşüncelerle birbirine bağlanması ve bu şekilde davranış göstermeleri olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2009).

Örgütsel Bağlılık: Çalışanların kuruluşun temel değerlerine olan inançları, onları benimsemesi, bütünleşmesi, kuruluşun onlardan beklediği performanstan fazlasını ortaya çıkarmasını açıklamakla birlikte, çalışan ile örgüt arasındaki duyguyu karakterize eden, rgttten ayrılma veya örgütte kalma kararını etkileyen bir olgudur (Guerreiro Figueira vd., 2015).

BÖLÜM II

DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

Çalışmanın bu bölümünde liderliğe genel bir giriş yapıldıktan sonra dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarıyla ilgili bilgiler sunulacaktır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları literatürde modern yaklaşımlar başlığı altında değerlendirilmekte olup liderliğin değişime ve dönüşüme uğraması, eski yaklaşımların ve tarzların artık yeterli gelmemesi gibi sebeplerden ötürü ortaya çıkmış liderlik tarzlarıdır. Dönüşümcü liderlik tarzında izleyicilerin sürekli olarak dönüştürülmesi, onlara ilham ve destek verilmesi gibi unsurlar ön plana çıkarken; etkileşimci liderlikte ise karşılıklı kazanımlarla izleyicilere liderlik etme söz konusudur. Dönüşümcü liderler izleyicilerine sürekli olarak ilgi gösterme eğiliminde iken; etkileşimci liderler izleyicilerin görevlerini yerine getirmesi, sorumluluklarına odaklanması gibi hususlarla ilgilenmektedir. Bu yüzden etkileşimci liderler görevsel ve işlemsel lider olarak da adlandırılmaktadır.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının ele alındığı bu kısımda dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin ne anlama geldiği, tarzlarla ilgili özellikler, hangi yaklaşımlar sayesinde literatüre kazandırıldığı gibi konuların açıklanması amaçlanmıştır. Bunların yanı sıra iki liderlik tarzı bir arada verilecek, birbirlerine karşı üstünlük ve zayıflıkları değerlendirilecek objektif bir biçimde açıklanmaya çalışılacaktır. Yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan çalışmalarla desteklenen bu kısımda, diğer liderlik tarzlarından ayrılan yönleri açıklanacak olup iki liderlik tarzının bir arada kullanılabileceği belirtilecektir.

2.1. LİDERLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Liderlik, geçmişten bu yana hem yönetim bilimcilerin hem de diğer disiplinlerden araştırmacıların üzerinde çalıştığı bir konudur. Liderlik, insanlığın varoluşundan beri kişilerde, toplumlarda ve kültürlerde önemli bir yere sahiptir. Geçmişten günümüze bireylerin birbirini idare etme veya yönlendirme ihtiyacı liderliğin doğuşuna ön ayak olmuştur. Günümüzde küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi, örgütsel yapıların karmaşık hale gelmesi bunların yönetimini zorunlu kılmakta ve liderin varlığı birçok unsurdan dolayı gerekli olmaktadır.

Liderlik, üzerinde binlerce kez çalışma yapılan bir kavram olduğundan (Çelik, 2007:1) geçmişten günümüze gelen süreçte birçok kez tanımı yapılmış ve en iyi şekilde

açıklanmaya çalışılmıştır. Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre lider, “önder, şef, önderlik eden” şeklinde tanımlanmıştır (TDK Sözlüğü, 2022). Jago (1982), liderliğin hem süreçlerden hem de özelliklerden oluştuğunu ifade etmektedir. Süreç olarak liderlik, bir gruba üye olan kişilerin grubun hedeflerini gerçekleştirmesine yönelik olarak faaliyetleri koordine etmesi, yönlendirmesi ve bunu yaparken zorlayıcı olmayan etkenlerin kullanılması iken; özellik olarak liderlik ise görevi yerine getirirken etkiyi başarılı bir şekilde kullanmasını sağlayan nitelikleri ifade etmesidir.

Burns'a (1978) göre liderlik, vizyonları doğrultusunda amaçlarını, hedeflerini yerine getirebilmek için izleyenleri harekete geçirme ve motive etme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Winston ve Patterson (2006) ise liderliği, bir kuruluşun misyon ve hedeflerine ulaşmak için izleyicilerin eğitilmesi, donanımlı hale getirilmesi, etkilenmesi, fiziksel ve duygusal enerjilerinin kuruluşa uyumlu hale getirilmesi, izleyicilerin motivasyonlarını ve çabalarını kuruluş için harcamaları olarak ifade etmişlerdir.

Liderlik, takip anlamına gelen bir olgudur ve bu takip, insanlar arasındaki etkileşimle ifade edilmekte ya da gösterilmektedir. Birinin onu izleyenleri veya karşısındaki herhangi birinin etkilenmesi için buna izin vermesi gerekir. Fakat bu etkileme durumunu karıştırmamak gerekmektedir. Örneğin, kalabalık bir ortamda “ateş, yangın var” diye bağırان birisi birçok kişiyi etkileyebilir fakat bu kişi liderlik sergilemiş olmaz. Lider ve izleyicileri, basit anlamda organize olması, başarılarının lider-üye ilişkisine bağlı olması, ortak amaçlara göre hareket ediyor olması gerekmektedir. Yangın örneğinde ifade edildiği gibi oradaki kalabalığın endişesini ortadan kaldıran, sakinleştiren, o ortamdan uzaklaştıran kişinin liderlik gösterdiği söylenebilir (Jago, 1982: 316).

Liderlik süreçlere, özelliklere, durumlara göre değişkenlik gösterebilen bir olgudur. Robbins ve Coulter (2014), astlarını/izleyicilerini etkileyebilen, yönlendirebilen ve yetkiye sahip olan kişi ve amaçlara ulaşmadaki etkileme süreci olarak tanımlamıştır. Eren (2016) liderliği, insanların bir grup etrafında toplayabilme, onları harekete geçirme ve bu yöndeki bilgi birikiminin toplamı olarak ifade ederken; Koçel (2014) liderliğin, tamamen etkileme yeteneği olduğunu ifade etmektedir. Liderliğin sadece gücün kaynağı ile ilişkili olduğunu dile getiren araştırmacı, liderlik durumunun oluşmasında formal bir organizasyon yapısının zorunlu olmadığını, bir kuruluşun veya devletin yönetiminde liderliğin ortaya çıkabileceği gibi küçük çocukların oyun oynamaları esnasında da ortaya çıkabildiğini belirtmektedir. Ayrıca bir kurum veya kuruluştaki liderliğin sadece üstten asta doğru olmayacağı, farklı

alt-orta kademelerde de farklı amaçlar ve kapsamlar dâhilinde liderlik davranışının ortaya çıkabileceği öne sürülmektedir.

Araştırmacıların yapmış oldukları tanımların neredeyse tamamı ortak olarak etkileme kavramı çevresinde oluşmaktadır. Tanımlardan yola çıkarak bir kişiye veya gruba karşı baskı kurmadan, onları kişisel ve yetkisel özelliklerle etkileme, iş yaptırabilme, amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilmenin liderlik olduğu söylenebilir. Liderlik bir yönüyle de ikna etme yeteneğidir. Eğer izleyiciler, liderin herhangi bir özelliğinden dolayı veya izleyicilerine karşı davranışlarından dolayı ikna oluyorsa, onun peşinden gitmeye de meyilli olmaktadır.

Liderlik açısından geçmişten günümüze kadar birçok çalışmanın yapılmış olması ve yapılmaya da devam edilmesi, liderlik kavramının çok boyutlu bir kavram olduğunu ve neredeyse her alanda önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Hem lider hem de liderlik üzerine yapılmış olan çalışmalar, incelemeler ve uygulamalar liderin ve liderliğin önemini ortaya koyan somut göstergeler olarak ifade edilmektedir (Aydın, 1994: 233). Liderlik kavramının literatürde birçok tanımının yer aldığı görülmektedir. Yukl (2013) araştırmasında bazı liderlik tanımlarını ortaya koyarak genel bir çerçeve çizmektedir. Tablo 2.1’de bu tanımlara yer verilmiştir.

Tablo 2.1. Liderlik Tanımları

Hemphill ve Coons, 1957	Liderlik, birey davranışlarını ve grup faaliyetlerini ortak bir hedefe yönlendirme amacı taşımaktadır.
Katz ve Kahn, 1978	Liderlik, bir organizasyonun rutin hedefleri için mekanik bir şekilde uyumun ötesinde bir uyumu sağlamaktır.
Rauch ve Behling, 1984	Liderlik, organize olmuş bir grubun faaliyetlerini, hedeflere ulaşmaya yönelik olarak etkileme sürecidir.
Richards ve Engle, 1986	Liderlik, iyi bir vizyon oluşturmak, değerler yaratmak ve bunlarla birlikte işlerin gerçekleştirilebileceği ortamı yaratmakla ilgilidir.
Jacobs ve Jaques, 1990	Liderlik, kolektif çabaya anlamlı yön verme ve bir amaca ulaşmak için istekli bir şekilde çaba harcanmasını sağlayan süreçtir.
Schein, 1992	Liderlik, kültürün dışına çıkabilme yeteneğidir. Daha uyumlu evrim gerçekleştirebilecek değişim süreçlerini başlatmak liderliktir.
Drath ve Palus, 1994	Liderlik, bireylerin algılamalarına ve örgüte bağlılık göstermelerine göre birlikte yaptıkları işlere anlam verme sürecidir.
House ve arkadaşları, 1999	Liderlik, organizasyonun başarısı ve etkinliği için başkalarını etkileme, motive etme ve sürece katkıda bulunmadır.

Kaynak: (Yukl, 2013)

Tablo 2.1’de liderlikle ilgili yapılan bazı tanımlar sunulmuştur. Liderlikle ilgili yapılan tanımlara bakıldığında bir kuruluştaki faaliyetleri ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak, kolaylaştırmak için kuruluştaki diğer insanlar üzerinde bir etki uyandıran süreci yansıtmakta olduğu görülmektedir. Fakat tanımlamalarda bazı farklı yönler

bulunmaktadır. Bu tanımlarda etkiyi kimin uyguladığı, etkinin amacı, etkinin uygulanma şekli ve etkinin sonucu gibi unsurların farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür (Yukl, 2013: 2).

Liderliğin tanımları için bir diğer genel yaklaşım ise bu kavramın, kullanılan farklı etkileme biçimleriyle eş anlamda tutulmasıdır. Bir grubun işleyişi ilgili tüm alanlarda birbirlerini etkileyen eşit derecedeki kişiler veya etkisiz kişiler grubunda liderin varlığından söz edilemez. Güney (2017: 338), bir kişinin meslektaşlarıyla arasında etkili olma bakımından farklılık olduğunda özelliklerini ortaya koyması gerektiğini ifade etmektedir. Kişinin toplumdaki bıraktığı/bırakmadığı etki, makamı etkin kullanması/kullanamaması liderliğini ortaya koymaktadır.

Literatüre bakıldığında liderlik için bir ayrım noktasında lider ile yönetici farklılaşmasının olduğu görülmektedir. Bu durum lider ile yönetici, lider ile komutan, lider ile başkan, lider ile şef, lider ile popüler kişi şeklinde ayrılmaktadır. Lider ve diğerleri arasında kişilik özellikleri, iş anlayışları, iş yaptırma tarzları, insanları etkilemede kullanılan araçlar, olaylara bakış açıları gibi durumlar farklılık göstermektedir. Liderlik ile yöneticilik kavramlarında bakıldığında genelde birbirinin yerine kullanılan kavramlar olduğu görülmektedir. Koçel'e (2013) göre lider ve yönetici ayrımı aşağıda sıralanmıştır:

- Yöneticilik bir meslek uygulaması iken; liderlik insanları etkileme ve harekete geçirebilme işidir.
- Yöneticilikte formal bir örgüt yapısı gerekli iken; liderlikte formal bir yapıya ihtiyaç yoktur.
- Yöneticilikte belirlenmiş hedeflere ulaştıracak işleri etkin bir şekilde yapma söz konusudur, liderlik ise bu işlerin belirlenmesi ve varılacak hedeflerin ortaya konulması ile ilgilidir.
- Yöneticiler insanları etkilerken makamı veya mevkiine verilmiş olan yetki ve yaptırımları kullanmaktadır. Lider ise insanları etkilerken kişisel özelliklerini, insanlara verdiği vizyonu, davranışlarını, güven ve ilham verici özelliklerini kullanmaktadır.
- Yöneticilik belirlenen hedeflere ulaşma iken; liderlik değişimi ve dönüşümü gerektirir.
- Yöneticiler örgütün iç dinamikleri ile uğraşırken liderler dış yapı ve dinamiklere odaklanmaktadır.

- Yöneticilik prosedürler dayanan ve “bilimsel” yanı ağır basan bir iş iken; liderlik ise insanları kendi istekleri doğrultusunda davranışa sevk edebilme özelliği ile “sanat” yanı ağır basan bir yaklaşımdır.

2.1.1. Liderlik Özellikleri

Liderliğin özellikleri denilince akla genellikle kararlılık, zekâ, karizma, cesaret, ahlâk, özgüven ve benzeri nitelikler gelmektedir. Liderlik kavramının ve özelliklerinin değişen ve gelişen bir yapıya sahip olmasının en temel sebebi sosyal değişimlerdir. Sosyal değişimler, bireylerin psikolojik, sosyal, kültürel, ekonomik, toplumsal alanlardaki değişimleri ile ortaya çıkan bir süreçtir. Hem bireysel hem de toplumsal yaşam içerisinde bireylerin ihtiyaçlarının değişmesi, onları ortak bir amaç etrafında toplayacak kişilerin- liderlerin- özelliklerinin değişmesini zorunlu kılmaktadır (Acar vd., 2017: 224).

Literatürde liderlik özellikler ile ilgili genel kabul görmüş çalışmalar incelendiğinde etkin bir liderlik için bazı özelliklerinin olduğu görülmektedir. Robbins ve arkadaşlarına göre (2016) liderlikle ilişkili özellikler aşağıda sunulmuştur:

- *Yönlendirme*: Liderler, yüksek düzeyde çaba gösterir. Başarı için nispeten daha yüksek isteğe sahiptirler. Liderler başarı için hırslı, enerji dolu, faaliyetlerini bırakmayan ve girişken özelliklere sahiptirler.
- *Öncü olma isteği*: Liderler, başkalarını etkileme ve onlara öncülük etmede güçlü bir isteğe sahiptirler. Sorumluluk almaya istekli olduklarını gösterirler.
- *Ahlâklılık ve doğruluk*: Liderler dürüst olarak veya aldatıcı olmayarak sözleri ile davranışları arasında tutarlılık göstererek izleyicileri ile aralarında güçlü güven düzeyleri geliştirirler.
- *Özgüven*: İzleyiciler, liderlerinin kendilerinden şüphe duymayan bireyler olmasını beklerler. Bu yüzden liderler hedeflerinin ve kararlarının doğruluğuna ilişkin izleyicilerini ikna etmek için özgüven göstermelidirler.
- *Zekâ*: Liderler, geniş anlamda bilgiyi almak, onu sentezlemek ve yorumlamak için yeterli zekâ düzeyine sahip olmalıdırlar. Liderlerde; öngörü oluşturabilme, problem çözebilme ve doğru karar verebilme özellikleri bulunmalıdır.

- *İşle ilgili bilgi:* Liderler, şirket, endüstri ve teknik konularla ilgili yüksek oranda bilgi düzeyine sahiptirler. Geniş kapsamlı bilgi sayesinde liderler bilgiyle donatılmış kararlar alabilir ve bu kararlardan çıkarımlar yaparak anlayabilirler.
- *Dışadönüklük:* Liderler hareketli ve enerjik bireylerdir. Ayrıca sosyal, iddialı ve bazen sessiz ev içe dönük bireylerdir.

2.1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik ile ilgili yaklaşımlara genel olarak bakıldığında “Özellikler Teorisi”, “Davranışsal Liderlik Teorisi”, “Durumsal Liderlik Teorileri”, “Modern Liderlik Yaklaşımları” şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir (Kırılmaz, 2012: 82). Liderlik teorilerinin “Özellikler Teorisi” ile başladığı ifade edilse de bunun öncesinde “Büyük Adam Kuramı” şeklinde bir yaklaşımın olduğu ifade edilmektedir. Bu yaklaşım, çalışma yaşamındaki başarıların maddesel unsurlardan değil, liderin doğuştan sahip olduğu özelliklerden kaynaklandığını savunmaktadır (Şahin, 2012). Özellikler Teorisi, liderliği özellikler açısından açıklamaya çalışan bir yaklaşım olup lideri grubun diğer üyelerinden üstün kılan özelliklerin neler olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşımda liderleri diğerlerinden ayıran en önemli unsur, doğuştan gelen özelliklerdir (Özşahin, 2011: 7).

Bir diğer liderlik teorisi olan “Davranışsal Liderlik Teorisi”, liderliğin etkinliğinin sağlanmasında liderin davranışlarını ön plana alan bir yaklaşımdır. Teori, liderin görev odaklı ve insan odaklı olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. İnsana dönük liderlik tarzında yüksek saygı bulunurken, göreve dönük liderlik tarzında teknik yönlelere önem verilmektedir (Gül, 2003: 10). Davranışsal Liderlik Teorileri 1940’lardan sonra önem kazanmaya başlamıştır. Bu teorilerin gelişmesinde araştırmaların katkısının büyük olduğu bilinmektedir. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, 1947 civarında Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Blake ve Mauton’un Yönetim Tarzı Matriksi, McGregor’un X ve Y Kuramı, Likert’in Sistem 1 Sistem 4 Yaklaşımı bu araştırmalardan bazılarıdır (Bayram, 2013: 15).

Durumsal Liderlik Teorileri ise 1960’lı yıllarda gündeme gelen teorilerdendir. Durumsal Liderlik Teorileri, liderlik stillerinin durumdan duruma değiştiğini öne sürmektedir. Yani liderlik; lidere, izleyicilere ve durumlara göre değişmektedir. Teori ayrıca durumsal faktörler olarak dış çevre ve izleyicilerin özelliklerini de hesaba katmaktadır (Kırılmaz, 2012: 87). Durumsal Liderlik Teorileri, Friedler’in Durumsallık

Yaklaşımı, House-Mitchell Amaç-Yol Kuramı, Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, Vroom-Yetton Lider Katılım Modeli olarak ifade edilmektedir.

Bu teorilerden sonra modern yaklaşımlarla liderlik geliştirilmeye çalışılmıştır. Geçmişten aldığı tecrübe ile geleceğe ışık tutma amacıyla farklı liderlik stilleri geliştirilmiştir. Modern liderlik türlerinin içeriğinde etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, hizmetkâr liderlik, vizyoner liderlik, babacan liderlik, duygusal zekâyâ dayalı liderlik gibi birçok liderlik stiline ulaşılmıştır. Bu çalışmanın konusu olan **Etkileşimci Liderlik** stiline lider geçmiş ile bugünü birleştiren ve geleceği inşa etmekten ziyade durumu koruma amacı taşımaktadır. **Dönüşümcü Liderlik** stiline ise lider bugün ile geleceği birleştiren ve kuruluşu şu anki durumundan daha ileriye taşıma amacı gütmektedir (Çömez, 2012: 44).

2.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Bir önceki bölümde bahsedilen liderlik yaklaşımlarının, günümüz dünyasında yeterli gelmemesi, modern ve postmodern olarak ifade edilen liderlik tarzlarının doğmasına yol açmıştır. İnsanlar, kuruluşlar, toplumlar her zaman idare edilme ve yönetilme ihtiyacı duymuşlardır. Değişimin, gelişimin hızlı ve sürekli olduğu bilgi toplumunda liderlik anlayışlarının, geleneksel liderlik anlayışlarına göre büyük farklar gösterdiği belirtilmektedir (Gül, 2003: 769).

Günümüz dünyasının sürekli değişen, gelişen ve belirsizliklerle dolu bir yapıya sahip olması, lideri sadece “düşünce oluşturan”, izleyicileri “iş yapan” kişi rolünden çıkarmıştır. Zaten liderlik günümüzde bireyleri etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreci ile sınırlı bir kavram değildir. Günümüz toplumlarında ve kuruluşlarında karmaşık bir yapının oluşması, bilgi ve yeteneklerin daha çok ön plana alınması gibi unsurlar, basit lider-izleyici ilişkisinden daha karmaşık bir hale gelmiştir (Ünal, 2001: 115).

Liderlik ve liderlik anlayışları, bir kuruluşun rekabet üstünlüğü sağlamasında, kuruluşunun vizyonunun geliştirilmesinde, çalışanların motivasyonunun yükseltilmesinde, kuruluşun bir sistem olarak yapısının ayakta tutulmasında belirli bir etken olarak görülmektedir. Bir kuruluştaki bilginin oluşturulması, yönetilmesi, paylaşılması ve kullanılmasında liderlerin etkisi vardır. Bilgi üretiminden rekabet üstünlüğüne, sosyokültürel farklılaşmadan teknolojik gelişmelere kadar birçok unsurun değişmesi ve gelişmesi liderlerin de değişmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Neredeyse her unsurun

değişime ve dönüşüme uğramasıyla dönüşümcü/dönüştürücü liderliğin ortaya çıkması beklenen bir durumdur (Leithwood, 1994).

Dönüşümcü liderlik, olağanüstü sonuçlar almak adına izleyicilerini teşvik eden ve onlara ilham (dönüşüm) veren liderler olarak ifade edilmektedir (Robbins vd., 2016: 311). Dolayısıyla dönüşümcü liderliğin temelinde değişim ve dönüşüm bulunmaktadır. Değişim ve dönüşüm kavramları birbirinden farklı kavramlar olarak ifade edilmektedir. Değişim, Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne (2022) göre belirli bir zaman dilimi içerisindeki değişikliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Dönüşüm ise yine Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne (2022) göre olduğundan farklı bir şekle bürünme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, tahavvül, inkılap ve transformasyon şeklinde tanımlanmıştır. Buradan yola çıkarak dönüşümcü liderliğin çok yönlü bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Her sektörde veya alanda olduğu gibi liderlik alanında da değişim ve dönüşümlerin olması günümüz dünyasında kaçınılmaz bir gerçektir. Çünkü bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, ekonomik, siyasi ve yönetsel değişimler ve dönüşümler, toplumların değişmesi gibi durumlar liderlerin de değişmesi ve dönüşmesi anlamına gelmektedir.

Dönüşümcü liderlik anlayışında lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişi olarak ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderler, kuruluşlarda değişim ve yenilenmeyi gerçekleştiren kişilerdir (Koçel, 2013: 593). Geleneksel liderlik tarzlarından farklı bir boyutta ele alınan dönüşümcü liderlikte, değişimin ve dönüşümün yanı sıra yenilenme vardır. Bir kuruluştaki yenilenmeye ihtiyaç duyan somut veya soyut unsurların, dönüşümcü lider sayesinde değiştirilmesi beklenmektedir.

Dönüşümcü liderlik tarzı, liderliğin modern yaklaşımlarından biridir. İlgili literatürde J.M. Burns ve B.M. Bass önde gelen araştırmacılar olarak bilinmektedir. 1980'li yıllardan bu yana yaptıkları araştırmalarda dönüşümcü ve etkileşimci liderliğe odaklanmışlardır. Dönüşümcü liderlik 1990'lı yıllarda önem kazanmaya başlamış bir liderlik stilidir. Burns (1978) tarafından literatüre kazandırılan dönüşümcü liderlik, Bass (1985) tarafından geliştirilmiştir.

Bass'ın geliştirdiği dönüşümcü liderlik modeline göre belirsiz ve değişken durumlar ve ortamlar için uygun olan bu liderlik tarzı, etkili bir model olarak ifade edilmektedir. Ayrıca Bass'ın (1985) dönüşümcü liderlik çalışmasından sonra araştırmacıların üzerinde en çok çalıştığı liderlik modeli dönüşümcü liderlik olmuştur (Nemanich ve Keller, 2007: 50). Dönüşümcü liderlik, yönetim literatüründe bir çıkır

açarak yönetim ve liderliğin ilk kez birbirinden ayrı olarak ele alınmasını sağlamıştır (Kâhya, 2013: 45).

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin ortaya çıkışında önemli pay sahipleri olan J.M. Burns ve B.M. Bass, bu liderlik tarzlarını ortaya koyarken geçmişteki liderlik yaklaşımlarının yanında yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna kanaat getirdikleri için bunu yapmışlardır. Bu ayrımda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını oluştururken geleneklere ve geçmişe bağlı kalan unsurların olduğu liderlik tarzı etkileşimci liderlik iken; geleceğe, yeniliğe, reforma ve değişime yönelik liderlik tarzının ise dönüşümcü liderlik tarzı olduğunu öne sürmüşlerdir (Eren, 2020: 464).

Dönüşümcü liderlik izleyicilerinin, takipçilerinin, astlarının misyon ve değerlerini, kurumun, kuruluşun veya grupların misyon ve değerleri doğrultusunda değiştiren ve takipçilerini bu yönde etkileyebilen, iş görenleri beklenen performansın ötesinde motive etme yeteneğine sahip olan liderlik modelidir (Reuvers, vd., 2008: 229). Bass (1985) ve Yukl (1999) dönüşümcü liderlerin; izleyicilerin çıkarlarını, ideallerini, değerlerini değiştirip dönüştürerek beklenen performanstan daha iyisini yakalamaya çalışan ve onları çeşitli şekillerde motive eden kişiler olduğunu ifade etmektedir (Pieterse, vd. 2010: 610). Liderin değiştirip dönüştürmek istediği ve bunu başardığı çalışanlarda iş tatmini, gereğinden fazla gayret, sürdürülebilir motivasyon gibi etkilerin ortaya çıktığı söylenebilir. Dönüşümcü lider, astlarında bireysel farklılıklara önem vermektedir. Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya çalışan dönüşümcü lider, çalışanlarının zihinsel açıdan eyleme geçmelerini sağlamaktadır (Kaygın, 2011: 70).

Dönüşümcü liderlik, literatürde dönüştürücü liderlik ve dönüşümsel liderlik gibi isimlerle de bilinmektedir. Bu çalışmada bu liderlik tarzının “dönüşümcü liderlik” olarak kullanılması uygun görülmüştür. Orijinal dilinde dönüşümcü liderlik, “Transformational Leadership” olarak geçmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından “karizmatik liderlik”, “yeni liderlik”, “vizyoner liderlik” şeklinde kavramsallaştırıldığı görülmektedir (Pawar ve Eastman, 1997; Eisenbach vd., 1999). Bununla benzer şekilde Bass (1985), dönüşümcü liderliğin yapısal özellikleriyle başlangıçta karizmatik liderlik ile aynı görüldüğünü ve dönüşümcü liderliğin boyutlarından birisinin karizma olması gerektiğini ileri sürmüştür. Karizma, dönüşümcü liderliğin bir bileşeni olmakla birlikte tek başına dönüşüm sürecini açıklamak için yeterli değildir. Yukl (2013: 323), dönüşümcü liderliğin özdeşleşmeyi

içerdiğini ifade etmektedir. İzleyiciler liderle özdeşleşmekte, liderin davranışını taklit etme ve benimseme eğiliminde olmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin literatürde kabul edilmesinde alt boyutlarının çok yönlü olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Temelinde değişimi ve dönüşümü barındıran dönüşümcü liderlikte ilham verici motivasyon, izleyicilere yönelik bireysel düzeyde ilgi boyutlarının olması, izleyicilerin ihtiyaçlarını önemsemesi, liderlik potansiyelinin ve performansını net bir şekilde ortaya koyması, diğer liderlik tarzlarına göre izleyicilerini daha fazla motive etmesinde yarar sağlamaktadır. Bu sebeplerden ötürü dönüşümcü liderlik tarzı örgütlerdeki yöneticiler tarafından tercih edilmektedir (Bass ve Riggio, 2006: 4).

2.2.1. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

Dönüşümcü liderler, izleyicileri üzerinde ve sıra dışı etkileri olan liderler olarak ifade edilmekte ve izleyicilerinin kişisel amaçları ile örgütsel amaçları bağdaştıran liderler olarak görülmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 391). Bu liderlik tarzında izleyicilerin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarma ve kendilerine olan güvenlerini artırma bulunmaktadır. Böylece onları normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive etmektedirler (Eren, 2020: 465).

Bennis ve Nanus'un (1985) dönüşümcü liderliği anlamaya ve açıklamaya yönelik olarak yaptıkları çalışmada 90 lider ile görüşmeler sonucu ortaya 4 ortak stratejinin çıktığını ifade etmektedirler. Bunlardan ilki dönüşümü liderlerin gerçekçi, cazip ve inanılabilir bir vizyon ortaya koyduklarıdır. İkinci olarak dönüşümcü liderler, kuruluşlarda çalışanların ortak değer ve inançlarına anlamlar kazandırdıklarıdır. Üçüncüsü dönüşümü liderlerin vizyonu gerçekleştirme noktasında izleyicilerine güven sağlamalarıdır. Bu durum sağlıklı bir kurumsal kimliğin inşasına fayda sağlamaktadır. Dördüncüsü ise dönüşümcü liderlerin özgüven sahibi kişiler oldukları ve bu durumun izleyenlerde yüksek beklenti meydana getirdiğidir.

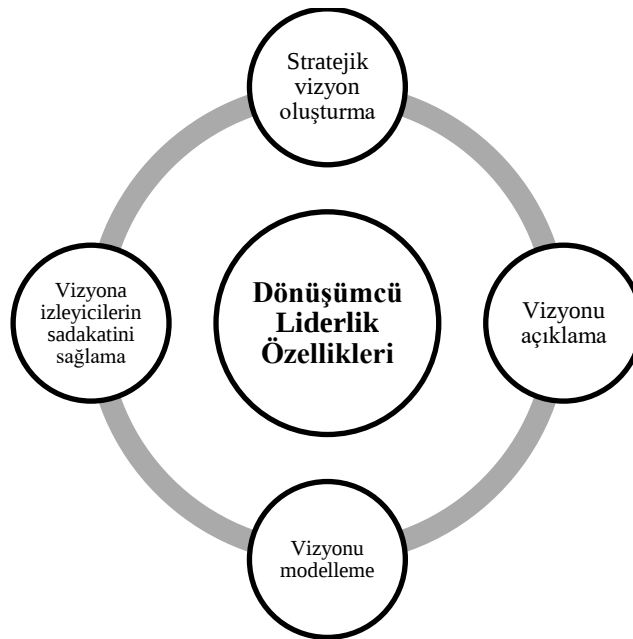
Tichy ve Devanna'nın (1986) Amerika'da üst düzey örgüt yetkilileri ile yaptıkları görüşmelerden elde ettikleri sonuçlara göre dönüşümcü liderlerde bulunması gereken özellikler aşağıda sıralanmıştır:

- Dönüşümcü liderler değişimin temsilcisi rolünü sergilemektedirler.
- Dönüşümcü liderler cesaretlidirler.

- Dönüşümcü liderler bireylerin her zaman doğru söyledikleri varsayımıyla hareket ederler.
- Dönüşümcü liderler örgütsel değerleri korumaya yönelik davranışlar gösterirler.
- Dönüşümcü liderler hayat boyu öğrenmeye açıktırlar.
- Dönüşümcü liderler belirsizlik ortamı ve karmaşık durumlar ile mücadele edebilme yeteneğine sahiptirler.
- Dönüşümcü liderler ileri görüşlüdürler.

Yıllar öncesinden yapılan bu araştırmalarda dönüşümcü liderlerin çok yönlü özelliklere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderler motivasyonun başlangıç noktasındaki bir kıvılcım gibidir. Kuruluşlarda çalışanların ve kuruluşun ulaşmak istediği hedefler genellikle belirlidir. Fakat bu hedeflere ulaşmak için çalışanların içinde var olan motivasyonu harekete geçirmek gerekir. Dönüşümcü liderler, liderlik özelliklerinde var olan önde olmanın verdiği hislerle bunu başarabilen kişilerdir.

Dönüşümcü liderliğin özelliklerini farklı bir şekilde açıklayan McShane ve Glinow (2016), birçok araştırmada ele alınan özelliklerin stratejik bir vizyon oluşturma, vizyonu açıklama, vizyonu modelleme ve vizyona izleyicilerin sadakatini sağlama etrafında oluştuğunu ifade etmektedirler. Şekil 2.1’de bu özellikler gösterilmektedir:



Şekil 2.1. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

Kaynak: (McShane ve Glinow, 2016: 226)

Şekil 2.1’de dönüşümcü liderlerin sahip olması gereken özellikler bir arada verilmiş olup Yukl (2013) ise farklı bir bakış açısıyla dönüşümcü liderin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde açıklamaktadır (Yukl, 2013: 332-333):

Vizyonu açık ve çekici bir şekilde ifade etmek: Dönüşümcü liderler mevcut olan vizyonu güçlendirir ve vizyona bağlılık oluştururlar.

Vizyona nasıl ulaşılabileceğini açıklamak: Dönüşümcü liderlerin sadece vizyonu açıklaması ve çekici olduğunu söylemesi yeterli olmayıp izleyicilerine vizyonun uygulanabilir bir unsur olduğuna ikna etmesi gerekir.

Kendinden emin ve iyimser davranmak: Dönüşümcü liderler kendilerine güvenmez ve inanç göstermezlerse, izleyiciler bir vizyonun varlığına inanmazlar.

Liderin izleyicilerine olan güvenini ifade etmesi: Dönüşümcü liderin bir vizyonun motive edici yönünü izleyicilerine hissettirmesi, izleyicilerin bunu başarma yeteneklerinden ne kadar emin olduklarına bağlıdır.

Metaforlar kullanarak işin özünü vurgulamak: Amaca ulaşmak için bazı durumlarda endişe duyulması gerektiği, yöneticinin karar alırken harcadığı zaman, hedefler arasında seçim yapma, liderin hangi eylemleri ödüllendirdiği konusunda zaman zaman bilgilendirme yapılmalıdır.

Örnek olarak liderlik etmek: Bir liderin, izleyicilerde bağlılığın etkilemesinin ve istedikleri davranışları yaptırabilmesinin bir yolu aynı davranışları kendisinin göstermesi olarak ifade edilmektedir.

Yukarıda sayılan dönüşümcü liderlik özellikleri dışında literatürde farklı özelliklerin olduğu görülmektedir. Örneğin dönüşümcü liderlerin güven, saygı, eşitlik ve özgürlük gibi ahlâki özelliklere sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderlerin hiyerarşik bir yapı kurmaktan kaçındıkları ve izleyicilerini sürekli bir şekilde sürece dâhil etmek istediği belirtilmektedir. Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin yükselen hedeflerine ulaşmaları ve bu ilgilerini sürekli geliştirmeleri için onlara motivasyon desteği sunmaktadır (Aksaraylı, 2015: 112). Dönüşümcü liderlik tarzının diğer liderlik tarzlarına göre çalışan odaklı olduğu söylenebilir.

Brestrich (1999) dönüşümcü liderin özelliklerini belirtirken lidere ulaşmanın kolay olması gerektiğini ortaya koymuştur. Ayrıca aşağıdaki özelliklerin liderde var olması gerektiğini belirtmiştir:

- Hedeflerin önemi, değeri ve onlara ulaşmak için izlenecek yollara ilişkin izleyicileri bilgilendirmek,
- Hedeflere ulaşabilmek için birlikte hareket etmenin önemi ve her izleyicinin paylaştığı yüksek bilince sahip olma vurgusunun yapılması,
- İzleyicilerin ödülleriyle ilgili beklentisini oluşturmak, bunu artırmak ve ödülleri uygun ölçüde dağıtmak.

Brestrich (1999), izleyicileriyle birlikte hareket eden ve onların isteklerini, duygu ve düşüncelerini dikkate alan dönüşümcü liderlerin örgüt içerisinde motivasyonu yüksek tutma arzusu içinde olduğunu ifade etmektedir. Stone ve arkadaşları (2004) ise dönüşümcü liderliğin özelliklerinin, boyutlar olarak ayrılan unsurlarda yer aldığını belirtmektedir. Dört tane boyutu olan dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutu vizyon, güven, saygı, bütünlük, model olma ve risk paylaşımından oluşurken; ilham verici motivasyon boyutunda iletişim, istek ve hedeflere bağlılık vardır. Entelektüel uyarımda rasyonelliğin ve problem çözmenin olduğunu ifade eden araştırmacı, bireysel düzeyde ilgi kısmında ise bireysel dikkat, mentorluk, güçlendirme ve dinleme unsurlarının olduğunu belirterek dönüşümcü liderliğin çok yönlü olduğunu ileri sürmektedir.

2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Boyutları

Dönüşümcü liderlik konusunda çalışmalar yapan araştırmacılar, bu liderlik tarzının boyutlara ayrılarak daha iyi anlaşılması konusunda fikir birliği içerisinde. Örneğin Bass Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ile dönüşümcü liderliği test etmeye çalıştığı sırada boyutları karizma, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım şeklinde üç boyuta ayırmıştır. Ölçeğin daha sonraki süreçlerde geliştirilmesi ve uyarlanması ile karizma alt boyutunun idealleştirilmiş etki ve motivasyon olarak ayrıldığı görülmektedir (Popper vd., 2000: 268).

Dönüşümcü liderlik tarzı en güncel haliyle idealleştirilmiş etki ve karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş düşünce boyutlarından oluşmaktadır. İdealleştirilmiş etki boyutu karizmatik bir rol model olarak izleyicileri aynı davranışı gösterebilmek için liderin teşvik etmesi olarak ifade edilmektedir (Pieterse, vd., 2010: 610). Dönüşümcü liderlik stilinin ilham verici motivasyon özelliği enerji veren ve

takipçilerine karşı çekici gözüken bir vizyonu ifade etme özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır (Jung, vd., 2003: 528). Araştırmacılar ilham verici motivasyonun dönüşümcü liderin ilham veren, motive eden, inandıran, cazip karşılanan vizyon yaratma yeteneği ile ilgili olduğunu öne sürmektedirler.

Entelektüel teşvik (uyarım) boyutunda izleyicileri statükoyu sorgulamaya yarayan ve başarılması güç görevler ile başa çıkmaya teşvik eden özellikler bulunmaktadır (Reuvers, vd., 2008: 230). Dönüşümcü lider entelektüel teşvik özelliğiyle var olan sorunların çözümünde daha önceden denenmiş olan çözüm yollarını sorgulamalarını sağlar, onlara kullandıkları yöntemleri iyileştirmek ve geliştirmek için motivasyon sağlar (Avolio, vd., 1999: 443). Bireyselleştirilmiş değerlendirme ise koçluk ve danışmanlık olarak da ifade edilmektedir. Bu boyutta başarıyı yakalamak için liderler takipçilerinin gelişiminde ihtiyaç duyulan kişisel/bireysel ihtiyaçlara ağırlık vermektedir (Kuchynkova, 2013: 22). Dolayısıyla dönüşümcü lider, izleyicileriyle özel olarak ilgilenir, onlara koçluk yapar, tavsiyeler verir. Bu özelliklerle izleyicileri başka bir kimseden destek almak yerine liderini tercih etmektedir (Pieterse, vd., 2010: 610).

Robbins ve Judge (2015), dönüşümcü liderliğin bu dört boyutunun çalışanların daha fazla çaba göstermelerini sağladığını, verimliliğini artırdığını, çalışanların moralini ve iş tatminini yükselttiğini, örgütsel etkinliği artırdığını, iş devrini ve işe gelmeme oranını azalttığını ve örgütsel uyumu artırdığını ifade etmektedirler. Ayrıca etkileşimci ve dönüşümcü liderlik için bir model oluşturan Robbins ve Judge (2015), sistemi bir şekilde dönüşümcü liderliğin dört boyutunu uygulayan liderlerin en etkin liderler olduğunu öne sürmekte ve dönüşümcü liderliğin ideal etki, içsel motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgiden oluştuğunu belirtmektedir.

2.2.2.1. İdealleştirilmiş (Karizmatik) Etki

İdealleştirilmiş etki, karizma kavramı ile aynı anlamda kullanılan bir ifadedir. İdealleştirilmiş etki boyutu dönüşümcü liderliğin temelini oluşturan bir boyuttur. Dönüşümcü liderin izleyicilerin vizyon ve misyon bilinci kazandırması idealleştirilmiş etki olarak ifade edilmektedir. İdealleştirilmiş etki davranışını sergileyebilen bir lider, izleyicilerinin hem güvenini hem de saygısını kazanır. Bunun sonucunda izleyicilerin lidere olan bağlılık durumları güçlenmektedir. Bu davranışta asıl önemli olan liderin davranışları ve özellikleri ile izleyicilerini etkilemesi, izleyicilerin de lideri idealize etmesidir (Güney, 2017: 397).

İdealleştirilmiş etki boyutunda izleyiciler için dönüştürücü liderler, saygı ve güven ortamı hazırlamaktadırlar. İzleyicilere örgütün temel kuruluş amaçları, iş süreci ve meydana gelebilecek değişiklikleri benimsemeleri için davranışta bulunurlar. İdealleştirilmiş etkiye sahip bir lider hem ikna edici hem de yüksek ahlâki standartlara sahip olan bir liderdir. Bu davranışa sahip liderler başkalarının ihtiyacını kendi ihtiyaçları gibi görmektedirler. İzleyicilerine bu davranışlarla yaklaşan liderlere karşı saygı duyma, beğenilme ve güvenme duygusu olağan bir şekilde gelişmektedir (Hoy ve Miskel, 2010: 398). Ayrıca Yukl (2013), idealleştirilmiş etki davranışının bir cesaret ve adanmışlık örneği oluşturmak, izleyicilere fayda sağlamak için özveride bulunmak gibi izleyici ile liderin özdeşleşmesini artıran bir davranış olduğunu belirtmektedir.

İdealleştirilmiş etki boyutunun Bass ve Avaluo'ya (1990) göre iki alt boyutta incelenmesi gereken bir olgu olduğu dile getirilmiştir. Bu boyutlar idealleştirilmiş etki açısından “davranış olarak idealleştirilmiş etki” ve “lidere atfedilen idealleştirilmiş etki” olarak ayrılmıştır. “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”nde de bu şekilde ölçülmeye çalışılan idealleştirilmiş etki boyutunun hem lider hem izleyiciler açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Davranış olarak idealleştirilmiş etki, alt boyutunda dönüştürücü bir lider kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşmaktadır. Bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulayan lider, alacağı kararların ahlâki sonuçlarını dikkate almakta ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Lidere atfedilen idealleştirilmiş etki boyutunda ise dönüştürücü lider izleyicilerinin kendisi ile çalışmaktan gurur duymasını sağlarlar. Kendini izleyenlerin oluşturduğu grubun çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutan lider, izleyicilerinin saygısını ve güvenini kazanarak güçlü bir lider olduğu izlenimi vermektedir (Karip, 1998: 447). Bu davranışlar liderin, izleyiciler tarafından özel bir kişi olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca liderin örnek alınacak bir kişi olduğu bu boyutla vurgulanmaktadır.

Lidere atfedilen idealleştirilmiş etki boyutunda ise dönüştürücü liderin sahip olduğu temel özellikler, izleyicilerin lidere güvenmesi, saygı duyması, lideri örnek alınacak bir kişi olarak değerlendirmesi temeline dayanmaktadır. Dönüştürücü liderler kendilerine atfedilen bu boyut ile kuruluşun çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutarak izleyicilerin kendilerine saygı duymasını sağlamaktadır. Ayrıca dönüştürücü liderler kendilerinde var

olan güven duygusu ile güçlü bir lider izlenimi ortaya çıkarmakta ve izleyiciler böyle güçlü liderlerle çalışmaktan gurur duymaktadır (Yücel Batmaz ve Gürer, 2016: 479).

2.2.2.2. İlham Kaynağı Olma Etkisi (Telkinle Güdüleme)

Dönüşümcü liderliğin ilham kaynağı olma etkisi (telkinle güdüleme) boyutunda dönüşümcü liderler, örgütlerinin vizyonunu izleyicileri ile birlikte belirlemektedir. Bu vizyonu gerçekleştirmek için ortak bir amaç duygusu meydana getirerek izleyicilerini bu yönde güdülerler (Bass, 1990: 22). İlham verme, vizyonu oluşturma, vizyonu iletme, izleyicilerin çabalarına semboller oluşturarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model oluşturma süreci olarak ifade edilmektedir (Güney, 2000: 249).

İlham kaynağı olma etkisi boyutunda lider kendi davranışları ile izleyicilerini motive etmektedir. Bu motivasyon izleyicilerde esin kaynağı oluşturmaktadır. Lider, izleyicilerinin algısında esin kaynağı oluştururken takım ruhu oluşturma, geleceğe dönük amaçlar belirleme, izleyicilerinin görüşlerinin dikkate alınması ve liderin bu davranışları gerçekleştirerek örnek olması vardır (Erkuş ve Günlü, 2008: 191). Dönüşümcü liderin ilham veren bir rol modele bürünerek motivasyon sağlama gücünün artması ise vizyon ve misyonun izleyiciler tarafından kabul edilmesine bağlıdır (Murat ve Açıkgöz, 2008: 160).

İlham verici motivasyon boyutu dönüşümcü liderliğin davranışsal yönü olarak ifade edilmektedir (Waggoner, 2009: 4). Dolayısıyla lider izleyicilerine ilham vererek, ahlâki değerleri ön planda tutarak onları etkilemektedir. Herhangi bir zorlamanın söz konusu olmadığı ilham verici motivasyonda lider, esnek bir yapıda izleyicilerine yaklaşmakta ve farklı düşüncelere açık olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra dönüşümcü liderler örgütsel değişimi, özgün fikirleri ve girişimciliği destekleyen nitelikte liderlerdir. Bu özelliklere sahip olması ve bunun izleyicileri tarafından algılanması, onların lideri ilham kaynağı olarak görmesinde önemli rol oynamaktadır (Yavuz, 2008: 60).

2.2.2.3. Entelektüel Etki (Entelektüel Uyarım)

Dönüşümcü liderliğin diğer bir boyutu olan entelektüel uyarım boyutunda, lider izleyicilerinin mevcut durumlarını değerlendirerek, onlara vizyon sağlamayı, sorgulama ve katılım içerisinde olma gibi davranışları yerleştirmeyi amaçlamaktadır. Entelektüel uyarımda dönüşümcü bir lider, izleyicilerin yaratıcı çözümler bulmalarına olanak sağlamaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999: 188). Entelektüel uyarım, dönüşümcü liderin izleyicilerinin karşılaşılabilecekleri problemleri fark etme ve problemlerle başa çıkabilme

yeteneği kazandıracak uyarıların verilmesi anlamına gelmektedir. Lider izleyicilerine, meydana gelebilecek problemlerin temelinde var olan sebepleri anlama, problemlere eleştirel açıdan yaklaşabilme ve çözüm üretebilme olanağı sunmaktadır (Mehar vd., 2015: 53).

Dönüşümcü liderler entelektüel uyarım boyutunu davranış olarak kullandıklarında onları takip eden izleyicilerin zekâlarını, mantıklı bir şekilde hareket etmelerini ve dikkatli bir şekilde problem çözme becerilerini açığa çıkartarak girişimci ve üretken düşünce eğilimine yöneltmektedir. Dönüşümcü liderler bunu yaparken ödüllendirme gücünü de kullanmaktadırlar (Fırat ve Yeşil, 2020: 45). Bir nevi özendirme davranışı olan entelektüel uyarımda lider, geçmişte üstesinden gelinen bir problem ile karşı karşıya kalınması durumunda izleyicileri farklı çözüm yolları bulmaya yönelik motive etmektedir. İzleyicinin problemleri çözebileceğine dair motivasyonu kendisinin yetenek ve düşüncelerine olan güvenini artırmaktadır. Eleştiri almayacağını farkında olan bir izleyen, yeni bakış açıları ortaya koyarak performansını üst düzeylere çıkarmaktadır (Çelik, 1998: 7).

2.2.2.4. Bireysel Destek Etkisi (Bireyselleştirilmiş İlgi)

Dönüşümcü liderliğin son boyutu olan bireysel düzeyde destek boyutu, izleyicilerin her birinin ihtiyaçlarını, isteklerini, düşünce ve becerilerini dikkate alarak kendini onların yerine koyması ve onlarla bireysel olarak ilgilenmesi anlamına gelmektedir. Dönüşümcü bir lider, izleyicilerine koçluk veya mentorluk yaparak onların kişisel gelişimlerine katkıda bulunmaktadır (Kinter ve Seymen, 2020: 35). Bireysel düzeyde destek boyutunda amaç, izleyicilerin kendilerini geliştirmelerini teşvik etmek ve gelecek konusunda vizyon oluşturmalarına katkı sağlamaktır (Şirin ve Yetim, 2009: 71).

Bireysel düzeyde desteğin önemli bir unsuru da dönüşümcü liderlerin izleyicilerinin bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurmalarıdır. Bireysel farklılıklara odaklanan dönüşümcü lider, izleyicilerinin kişisel gelişimleri için davranış gösterirken en uygun düzeyde performans göstermelerinin önündeki engelleri ortadan kaldırmaya çalışmaktadır (Taşkiran, 2010: 83). Bireysel farklılıklara odaklanmanın yanı sıra dönüşümcü liderler, izleyicilerinin güçlü ve zayıf yönlerini fark etmelerini sağlayarak deneyim kazanmaları ve öğrenmeleri için onlara yetki vermektedir. Bu yetkide ise geri bildirimler ile izleyicilerinin kendilerine olan güvenini desteklerler. Dönüşümcü liderlerin buradaki amacı izleyicilerini bağımsız bireyler olarak geleceğe hazırlamaktır (Osborn ve Marion, 2009: 194).

2.3. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

Geleneksel liderlik tarzlarının günümüz bilgi toplumunda yeterli görülmemesi modern liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Modern liderlik tarzlarının gelişmesi, lider davranışlarının daha iyi anlaşılmasını ve izleyicilerin bir liderde görmek istediği unsurların açığa çıkmasını sağlamıştır. Etkileşimci liderlik tarzı da modern liderlik yaklaşımlarından birisidir.

Etkileşimci liderlik teorisi, görevsel ve işe dayalı bir liderlik modeli olarak da ifade edilmekte olup 1970'lerin sonlarına doğru Burns tarafından ortaya atılmış ve Bass başta olmak üzere birçok araştırmacı tarafından araştırılmıştır. Etkileşimci liderlik teorisinin temel noktası; herhangi bir görevi yerine getirmek amacıyla bir lider ile izleyiciler arasında, görev ile ilgili karşılıklı ilişki ve liderin bu görevi yerine getirirken göstereceği davranış tarzları üzerine kurulmasıdır (Koçel, 2013: 695). Etkileşimci liderlik Bass'a (1985: 27) göre liderin izleyicilerinden beklentilerini net bir şekilde ortaya koyan ve kendinden beklenen performansı göstermeleri durumunda nasıl bir ödül beklentileri gerektiğini açıklayan liderlik stilidir.

Etkileşimci liderlik stilinde lider, izleyicilerin sorumluluklarını, yerine getirmesi gereken görevleri, lider olarak izleyicilerinden beklentilerini ve bu görevlerin tam olarak yerine getirilmesi halinde izleyicinin elde edeceği kazanımları ifade ederek, izleyicilerin bunları yapmasını ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlar (Pillai vd., 1999: 899). Antonakis ve arkadaşları (2003: 265) etkileşimci liderliği izleyiciler ve lider arasında yapılan sözleşme ve bu sözleşmeden doğan yükümlülüklerin yerine getirilmesine ilişkin bir süreç olarak tanımlamıştır. Ayrıca amaçların belirlenmesi, kontrol etme ve sonuçları izleme gibi unsurlar da etkileşimci liderliğin içerisindedir. Etkileşimci liderlik, lider ve çalışanlar arasında karşılıklı bir değişim enstrümanı olduğundan lider kuralları baştan belirleyen ve ödülleri dağıtan konumunda iken; takipçileri/izleyenleri bu kurallara uyan ve ödülleri kazanmaya çalışan kişilerdir (Black ve Porter, 2000: 433).

Etkileşimci liderlik; izleyicilerin kendi menfaatlerini yerine getirmelerini, organizasyon sorunlarını en aza indirmeyi, artan kalite, müşteri istekleri, üretim ve maliyetler gibi konular üzerinde yoğunlaşmayı hedefleyen bir liderlik stilidir (Sadeghi ve Pihie, 2012: 188). Etkileşimci liderlik davranışının olduğu organizasyonlarda çalışanlar daha çabuk bir şekilde kaliteli çıktılar elde etmektedir. Bunun nedeni bir amacın gerçekleşmesi için ödül veya ceza yönteminin kullanılmasıdır (Fernandes ve Awamleh,

2004: 66). Etkileşimci liderlik stilinde lider izleyicilerin çabaları karşılığında onlara bir ödül sunarak iş birliği yapmak amacı güder. Dolayısıyla izleyiciler de o ödülü kazanmak için liderin otoritesini koşulsuz kabul eder (Gomes, 2014: 65). Kısacası çalışanların/izleyicilerin lidere itaat etmesi ve görevlerini yerine getirmesi sonucu ödüller açık bir şekilde belirtilmektedir (Eren ve Titizoğlu, 2014: 279).

Etkileşimci liderlik tarzında geçmişte yapılan işlerin devam ettirilmesi ve iyileştirilmesi anlayışı benimsenmekte ve bunun sonucunda yaratıcılık pek gelişmemektedir. Bu sebepten ötürü etkileşimci liderlik tarzı durağan bir şekilde büyüme sürecini benimseyen kuruluşlar için uygun görülmektedir. Etkileşimci liderlik tarzında izleyicilere sadece görev verilmesi ve onların düşüncelerinin önemsenmemesi, izleyicilerin motivasyonunu düşürmekte ve onları olumsuz etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2009: 226).

2.3.1. Etkileşimci Liderlik Özellikleri

Etkileşimci liderlik tarzı karşılıklı değişimlerin önemini vurgulayan bir yaklaşımdır. İstenilen görev yerine getirildiği takdirde etkileşimci liderler izleyicilerini ödüllendirerek onları etkilemektedir. Etkileşimci liderler neredeyse tüm kurum ve kuruluşların tüm seviyelerinde görülebilir. Etkileşimci liderler doğruluk, sorumluluk ve kararlılık gibi özelliklere önem vererek izleyicilerini tatmin etmektedirler. Ayrıca etkileşimci liderlik tarzında liderler kişisel yetkilerini, izleyicilerini ödüllendirmeleri ve kuruluş adına daha fazla çaba göstermeleri için para ve statü verme şeklinde kullanmaktadırlar (Güney, 2017: 396).

Etkileşimci liderlik tarzında liderler ile izleyicileri arasında bir bağımlılık ilişkisi bulunmaktadır. İzleyiciler açısından liderlerin isteklerini gerçekleştirmek önem arz etmektedir. Liderler için ise izleyicilerin beklentilerini karşılama eğilimi vardır. Etkileşimci liderlik tarzı liderlerin, izleyicilerinin değişen ve gelişen ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılayabildiklerine bağlı bir süreçtir (Kirby vd., 1992: 303).

Etkileşimci liderlik tarzına sahip liderlerin benimsediği ortak özellikler aşağıda sıralanmaktadır (Luthans, 1995: 357; Akt: Kâhya, 2013: 61; Yekeler, 2015: 84):

- Etkileşimci liderlik anlayışına sahip olan liderler, izleyicilerinin başarılı bir şekilde performans göstermelerine önem vermektedirler.

- Etkileşimci liderlik anlayışına sahip olan liderler, izleyicilerinin amaçlarını gerçekleştirmesinde ödül ve ceza yöntemi uygulamaktadırlar. Eğer izleyiciler liderin arzu ettiği sonuçlara ulaşırsa bu davranışları için ödül yöntemi kullanılmakta ve arzu edilen durum gerçekleşmez ise ceza yöntemi devreye alınmaktadır.
- Etkileşimci liderlik anlayışına sahip olan liderler, yetkilerini kullanırken yine ödül ve ceza yöntemini benimsemektedirler. Etkileşimci liderlik anlayışına sahip olan liderler, izleyicileri sadece beklenmedik durumlar ile karşılaştıklarında veya önemli bir konu gündeme geldiğinde harekete geçmektedirler. Kısacası kuralların ihlali etkileşimci lideri davranış göstermeye yöneltmektedir.
- Etkileşimci liderlik anlayışına sahip olan liderler, kuruluşun içerisinde görevleri net bir şekilde tanımlarlar. Tanımlanan bu görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesini açıklarlar. Örgütsel süreçlerin devamlılığı için görevlerin gerçekleştirilmesi gerektiğini belirten etkileşimci liderler güven unsuruna önem verirler.
- Etkileşimci liderlik anlayışına sahip olan liderler, iş gördürücü liderler olarak tanımlandığı için geçmişten gelen faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılması için iş yaptırma yollarını seçerler. Ayrıca bu faaliyetlerin geliştirilmesi için izleyicilerine iş yapmada yardımcı olurlar.
- Etkileşimci liderlik anlayışına sahip olan liderler, izleyicilerinin yenilikçi ve yaratıcı yönlerini pek fazla dikkate değer görmezler. Buna karşılık olarak izleyiciler sadece kendilerinden istenen görevleri yerine getirirler.

Etkileşimci liderliğin temeline bakıldığında literatürde genel kabul gören durum sadece bir kuruluştaki görevleri yerine getirmek, herhangi bir problemle karşılaşıldığında liderin bunu çözmeye çalışması olarak ifade edilebilir. Kazan-kazan usulüne göre işleyen etkileşimci liderlik yaklaşımında görevler yerine getirildiği takdirde faaliyetler devam etmektedir. Ödüller ve cezalar ise etkileşimci liderliğin ana araçlarıdır.

2.3.2. Etkileşimci Liderlik Boyutları

Etkileşimci liderlik tarzında dört davranış boyutu olduğu ifade edilmektedir. Bu boyutlar; koşullu ödüllendirme, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve tam serbesti tanıyan liderliktir. Dönüşümcü liderlik kısmında verilen, Robbins ve Judge (2015)

tarafından oluşturulan dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin boyutları şekli incelendiğinde etkileşimci liderliğin üç boyuttan oluştuğu görülmektedir. Fakat “istinaslarla yönetim” alt boyutu “istinaslarla aktif yönetim” ve “istisnalarla pasif yönetim” olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Literatürde genel kabul görmüş boyutlar dört olarak ifade edilmektedir (Bass, 1990).

2.3.2.1. Koşullu Ödüllendirme

Koşullu ödüllendirme alt boyutunda etkileşimci lider, zamanında yapılan görevler için ödül vermektedir. Aksi durumda ödül söz konusu olmamaktadır (Güney, 2017: 399). Bu boyutta etkileşimci lider izleyicilerinin kuruluş içerisindeki çabalarının karşılığını takdir etmekte ve buna uygun ödüller vermektedir (Bass, 1990: 22). Koşullu ödüllendirmenin amacı çalışan motivasyonunu teşvik etmektir (Odumeru ve Odumeru, 2013: 358).

Koşullu ödüllendirme faktöründe lider, izleyicilerine rollerini, görevlerini ve beklentilerini açık bir şekilde belirtmekte, beklentileri karşılandığında takipçilerin nasıl bir ödül veya ceza ile karşılaşacakları konusunda istişare edilerek, bu pazarlığın sonucu izleyicilere açıklanmaktadır (Goodwin vd., 2001: 762). Koşullu ödüllendirme boyutunda olumlu ve olumsuz iki tür bulunmakta olup olumlu koşullu ödüllendirmede lider izleyicilerinin istenen davranışları yapması durumunda bir ödül belirlemekte ve bunu koşulla ilişkilendirmektedir. Olumsuz koşullu ödüllendirme ise belirlenen hedeflerden izleyicilerin sapma durumlarında verilen tepkiler olarak ifade edilmektedir. Lider bu durumda sapma davranışını göstererek izleyicinin davranışını değiştirmesi için ceza yöntemini kullanmaktadır (Wren vd., 2004: 274). Etkileşimci liderliğin temel noktası ödül ve ceza ilişkisine dayanmaktadır (Doğan, 2016: 125).

2.3.2.2. İstisnalarla Aktif Yönetim

İstisnalarla aktif yönetim boyutunda lider izleyicilerin performansını, problem önemli hale gelmeden hemen müdahale edebilmek amacıyla devamlı olarak izlemekte ve araştırmaktadır. Yapılması olası yanlışlıkları ve hataları önceden tanımlamakta ve bunları düzeltmek için önemler almaktadır (Şentürk vd., 2016: 176). İstisnalarla yönetim tarzı diğer uygulamalara göre etkisiz gözükse de bazı durumlarda bu yöntemi uygulamak gerekebilir. Aktif ve pasif olarak ayrılan bu stilde aktif istisnalarla yönetim tarzında lider

izleyicilerin performansını takip etmekte ve gerektiğinde müdahale ederek düzeltici kararlar almaktadır (Koçel, 2013: 695; Kareem, 2016: 10).

Bir kuruluşa ait araçlara takılan takip cihazları ile araçların hız sınırlarının ölçülmesi ve bu sınırı aşan araç kullanıcılarının uyarılması istisnalarla aktif yönetime bir örnek olarak verilebilir. Örnekte görüldüğü üzere normal çalışma düzeninde bir uygulamanın sadece normalin dışına çıkıldığı zaman tepki verilmesi vardır. Etkileşimci lider istisnalarla aktif yönetim boyutunu uygularken daha önceden konulmuş standartların karşılanmaması durumunda harekete geçmektedir. Eğer standartlarda herhangi bir problem olmazsa lider müdahale etmemektedir (Den Hartog vd., 1997: 22).

2.3.2.3. İstisnalarla Pasif Yönetim

İstisnalarla pasif yönetimde ise lider, organizasyonda problemlerin ortaya çıkmasını beklemekte ve problemlerin ortaya çıkmaması için herhangi bir önlem almamaktadır. Sadece izleyicilerinden çözüm önerileri almakla yetinmektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19). Pasif istisnalarla yönetim boyutunda liderler, izleyicilerinin örgütsel hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmaları halinde talimat vermezler. Ayrıca eski yöntemlerin hâlâ işe yarıyorsa ve bu yöntemlerin izleyicilerin işlerini yapmasına imkân tanıyorsa yine lider herhangi bir harekette bulunmamaktadır (Lowe vd., 1996: 3).

İstisnalarla pasif yönetim anlayışında etkileşimci liderler, sorunlar önem arz edene kadar müdahale etmeyen ve bu sorunları çözüme kavuşturmadan kronik bir hale gelmesi gerektiğine inandıkları için “bozuk değilse tamir etme” yaklaşımını savunmaktadırlar (Karip, 1998: 449). Etkileşimci liderin bu anlayışı izleyiciler tarafından kayıtsızlık olarak görülmektedir. Çünkü etkileşimci lider izleyicilerine hem destek olmamakta hem de yön vermemektedir (Tapke, 2011: 14).

2.3.2.4. Serbest Bırakıcı Liderlik

Son olarak tam serbesti tanıyan liderlik stilinde genel olarak lider; amaçlar, hedefler, standartlar konusunda izleyicilerini serbest bırakmakta ve hiçbir şekilde müdahale etmemektedir. Karar vermekten kaçınan lider kendisine ihtiyaç duyulduğunda ortadan kaybolmaktadır (Ravazadeh ve Ravazadeh, 2013: 166).

Serbest bırakıcı liderlik boyutu, temelinde liderin varlığını sorgulamaya neden olmaktadır. Sorumluluklardan ve karar vermekten kaçınan bir liderin varlığı belirsiz olarak

görülmektedir. Serbest bırakıcı liderlik anlayışında izleyicilerine terfi, ödül gibi motivasyon araçları sunulmamaktadır. İzleyicilerin ihtiyaçları sürekli olarak göz ardı edilmekte, görevlerin yerine getirilmesi, onlara verilen faaliyetlerin verimli olup olmamasıyla ilgilenilmemektedir (Li, 2012: 9).

2.4. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TARZLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları arasında farklılıklar bulunmasına rağmen bu liderlik tarzları birbirini tamamlayıcı olarak görülmektedir. Temelde liderlerin izleyicilerine karşı davranışlarında bir ayrım noktasına gelen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarında amaç kuruluşun lehine hareket etmektir. Dönüşümcü liderlikte izleyicileri belirli bir amaca yönlendirmek, statükoya meydan okumak gibi durumlar söz konusu iken; etkileşimci liderlikte örgütün işlerini yapacak ve yüksek performans göstererek ödüllendirilecek kişilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının işlev görme açısından birbirine karşı geliştirilmiş birer liderlik tarzı olarak düşünülmemesi gerekir. Dönüşümcü liderlik tarzının etkileşimci liderlikten geliştiği ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderlik genel anlamda etkileşimci liderlik tarzı ile yapılacak olanın ötesine geçmek için çalışanların girişim ve performans kademelerini hazırlamaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzı karizmatik liderliğin ötesindedir. Çünkü dönüşümcü liderlik izleyicilerine yalnızca belirli görüşleri değil liderin görüşlerini de sorgulama fikrini aşlamaktadır (Robbins vd., 2016: 311).

Etkileşimci liderlik tarzında müzakere etmenin yanı sıra ödüller ve cezalar kullanarak izleyenler etkilenmeye çalışılır. Bunun yanı sıra etkileşimci liderlik hakkında karmaşık ve bazen de çatışan tanımlar ve ölçütler mevcuttur. Burns dönüşümcü liderlikte olduğu gibi etkileşimci liderlerin de izleyenlerin ahlâk ve adalete ilişkin istek ve kanaatlerini dikkate aldığını kabul etmektedir. Aslında dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderlikten en önemli farkı çok iyi bir amaç ve vizyon doğrultusunda çalışanları yönlendirmektir (McShane ve Glinow, 2016: 211).

Literatürde yapılan araştırmalar genel olarak dönüşümcü liderliğin, etkileşimci liderlik tarzından üstün olduğuna ilişkin sonuçlara ulaşmaktadır. Fakat dönüşümcü liderlik yaklaşımı mükemmel bir yaklaşım olarak düşünülmemelidir. Etkileşimci liderliğin tamamen dönüşümcü liderliğin bir özelliği olup olmadığı konusunda tam bir fikir birliği

bulunmamaktadır. Liderlik modellerinin tümünün aksine dönüşümcü liderlikteki boyutlar her zaman üstün değildir. Etkileşimci liderlik üstün performans gösteren bir liderlik tarzı olarak görülmesi de etkin bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 390).

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzında bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzında örgütlerin kuruluş felsefelerini, stratejilerini, faaliyetlerini ve fonksiyonlarını köklü bir şekilde değiştiren, bu uygulamanın başlangıcında hem kuruluşa hem izleyicilere şok etkisi yaratan fakat daha sonra yüksek performans ve başarıyı sağlayan bir liderlik tarzı olarak görülmektedir. Etkileşimci liderlik tarzı ise geçmişten gelen davranış kalıplarını sürdüren ve bunları kuruluşun ve izleyicilerin gelecek iş yaşamlarına aktarma açısından bir rol üstlenmektedir (Eren, 2020: 465).

Dönüşümcü liderlik tarzının etkileşimci liderliğe göre üstün olduğu bazı araştırmalarla da desteklenmiştir. Özellikle ordu ve işletme gibi alanlarda yöneticileri inceleyen çalışmalarda, dönüşümcü liderlerin etkileşimci liderlere göre etkili, teşvik edici ve dışa dönük özellikler sergilediği ortaya çıkmıştır (Rubin vd., 2005). Bunun yanı sıra dönüşümcü liderliğe karşı yapılan bazı eleştiriler bulunmaktadır. Örneğin ordu ve işletme gibi alanlarda üst düzey yöneticilerle uygulanmış olması, her örgütte uygulanabilir bir yaklaşım olmadığı yönünde bir eleştiri getirilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin antidemokratik ve otokratik yönünün olduğu ve davranışsal olmadığı konusunda bir eleştiri getirilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin istismara açık bir yönünün olduğu ve bu liderlik tarzı uygulanan örgütlerde gelecekte yıkıcı etkileri olabileceği ifade edilmiştir (Güney, 2017: 400).

Genel olarak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına bakıldığında geçmişte özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal liderlik yaklaşımlarının eleştiri alması gibi modern liderlik tarzlarının da eleştiri alması çok doğaldır. Ayrıca geliştirilen her liderlik tarzının belirgin farklılıklara sahip olması muhtemeldir. Araştırmacıların çoğu bir liderin hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik tarzını birlikte sergileyebileceği yönünde iddialar öne sürmüştür. Dolayısıyla bir örgüt ve o örgütte çalışanlar için en iyi liderlik tarzlarının benimsenmesi etkinlik, verimlilik ve geleceğe bakış açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

2.5. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ilgili son beş yılda yapılan bazı araştırmalar sunulmuştur. İlgili araştırmalar incelenirken dâhil etme kriteri olarak sadece dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramının araştırmalarda kullanılmış olması ele alınmıştır.

2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ilgili yurt içinde son beş yılda yapılan bazı çalışmalar Tablo 2.2’de sunulmuştur.

Tablo 2.2. *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle İlgili Yurt İçindeki Araştırmalar*

Yazar(lar)	Çalışma Yılı	Konu	Desen	Örneklem	Sonuç
Doğan vd.,	2022	Dönüşümcü liderlik, çalışma yaşam kalitesi, iş performansı	Nicel Araştırma	Otel çalışanları	Dönüşümcü liderlik çalışma yaşam kalitesi ve iş performansını pozitif yönde etkilemiştir.
Mülayim ve Polatçı	2021	Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, örgütsel sinizm	Nicel Araştırma	Banka çalışanları	Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemiştir.
Cıranoglu	2020	Etkileşimci liderlik, işten ayrılma niyeti	Nicel Araştırma	Sağlık çalışanları	Etkileşimci liderlik işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemiştir.
Erden Ayhün ve Celep	2019	Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, sosyal sermaye, lider-üye etkileşimi	Nicel Araştırma	Otel çalışanları	Dönüşümcü liderlik ile sosyal sermaye arasında pozitif ilişki, etkileşimci liderlik ile sosyal sermaye arasında negatif ilişki belirlenmiştir.
Turhan ve Helvacı	2018	Dönüşümcü, etkileşimci ve serbesiyetçi liderlik, içsel ve dışsal doyum	Nicel Araştırma	Banka çalışanları	Dönüşümcü liderlik içsel ve dışsal doyum üzerinde etkili iken diğer liderlik tarzlarının etkili olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 2.2’de görüldüğü üzere son beş yılda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ilgili yapılmış olan çalışmalar sunulmuştur. Tablo 2.2. incelendiğinde çalışmaların nicel araştırma deseni ile yapıldığı, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin bazı çalışmalarda birlikte kullanıldığı görülmüştür.

2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ilgili yurt dışında son beş yılda yapılan bazı çalışmalar Tablo 2.3’te sunulmuştur.

Tablo 2.3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle İlgili Yurt Dışındaki Araştırmalar

Yazar(lar)	Çalışma Yılı	Konu	Desen	Örneklem	Sonuç
Indal ve Arriola	2022	Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yeterlikleri	Nicel Araştırma	Kamu çalışanları	Kamu çalışanlarının hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik tarzlarına sahip oldukları belirlenmiştir.
Donkor vd.,	2021	Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik, Çalışan Performansı, örgütsel bağlılık	Nicel Araştırma	Kamu çalışanları	Dönüşümcü liderliğin çalışan performansını artırdığı ve bağlılığın bu etkiyi düzenlediği bulunurken; etkileşimci liderlik performansı azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.
Alrowwad vd.	2020	Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik, örgütsel performans, entelektüel sermaye, inovasyon	Nicel Araştırma	Banka çalışanları	Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu ve bu ilişkiye entelektüel sermaye ve inovasyonun aracılık ettiği belirlenmiştir.
Hansen ve Pihl-Thingvad	2019	Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik, yenilikçi iş davranışları	Nicel Araştırma	Belediye çalışanları	Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile çalışanların yenilikçi iş davranışları arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.
Ghani vd.	2018	Kadın yöneticiler, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik, çalışan bağlılığı	Nicel Araştırma	Kamu çalışanları	Kadın yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile çalışan bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişkiler belirlenmiştir.

Tablo 2.3’te görüldüğü üzere son beş yılda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ilgili yapılmış olan çalışmalar sunulmuştur. Tablo 2.3. incelendiğinde çalışmaların nicel araştırma deseni ile yapıldığı, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin bazı çalışmalarda

birlikte kullanıldığı görülmüştür. Ayrıca örneklem olarak kamu çalışanlarının tercih edildiği belirlenmiştir.

2.6. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının ele alındığı bu bölümde kavramlara ilişkin literatürden faydalanılarak bilgiler sunulmuş, ilgili liderlik tarzlarının kuramsal çerçevesi açıklanmış, özellikler ve boyutlarından bahsedilmiştir. Giriş kısmında amaçlandığı üzere dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin literatürde önem verilen modern liderlik tarzlarından olduğu görülmüş olup örgütsel düzeyde birbirini tamamlayan liderlik tarzları olduğu görülmüştür.

Literatürde yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde genellikle bir arada kullanıldığı görülen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları, örgütsel düzeyde büyük öneme sahip olan iki liderlik tarzı olarak görülmektedir. Bir örgütte dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının bir arada kullanılması, kurumsal etkinliğin, rekabet avantajının ve başarının sağlanmasında önemli paya sahip olacağı görülmektedir. Çalışanların hangi liderlik tarzından etkilenebileceği ve performansını daha fazla olmasını sağlayan liderlik tarzının bilinmesi örgüte fayda sağlamaktadır. Liderliğin doğasında bulunan ileri görüşlülük, öngörülebilirlik gibi özelliklerin açığa çıkartılarak ve sürdürülerek sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturulabilir.

BÖLÜM III

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

Çalışmanın bu bölümünde çalışan memnuniyeti kavramıyla ilgili bilgiler sunulmuştur. Çalışan memnuniyeti kavramı, bireylerin örgütsel yaşamda görev yaptıkları kuruluşlardan beklentileri, istekleri ve bunların karşılanmasıyla ilgili bir kavramdır. Kavram, yönetimin olduğu her yerde var olmakla birlikte bireyin kişisel özelliklerinden ve görev yaptığı örgütteki uygulamalardan etkilenmektedir. İnsan faktörünün her dönemde önemli olduğu göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin örgütün başarısını artırmak için çalışanın memnun olma unsurunu her zaman göz önünde bulundurması gerektiği bilinmektedir. Memnuniyeti etkileyen unsurların küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle sürekli güncellendiği günümüz dünyasında örgüt yönetimlerinin bu durumu göz önünde bulundurması gerekir.

Çalışan memnuniyeti kavramının bu denli önemli olduğu ve gelecekte de önem arz edeceği literatürde bilinen bir durumdur. Buradan yola çıkılarak çalışmanın bu bölümünde, çalışan memnuniyeti kavramının ne olduğu hakkında bilgiler aktarılacak, ortaya çıkışının hangi etmenlere dayandığı konusunda tarihsel notlar verilecektir. Kavramın neden önemli olduğu konusu da bölümde verilecek olup memnuniyeti etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin daha iyi anlaşılması amacıyla onlara da yer verilecektir. Çalışan memnuniyetinin teorik temellerinin daha iyi anlaşılması açısından literatürde oluşturulmuş modellere ve kuramlara yer verilecek ve bu konuda son yıllarda yapılan akademik çalışmalarda memnuniyet ile ilgili hangi konuların araştırıldığı gibi bilgiler sunulacaktır. Çalışan memnuniyeti kavramı, dinamik bir yapıya sahip olan bir kavram olarak karşımıza çıkmakta olup tarihsel gelişimi, kuramsal bakış açısı ve literatür çerçevesi çizilecektir.

3.1. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

Günümüzde değişen ve gelişen dünyada örgütlerin temel hedefi, rakiplerine karşı bir adım önde olmak ve gelecekte sektörün içerisinde varlığını sürdürebilmektir. Bilgi ve iletişim teknolojideki gelişmeler, rekabet koşullarının zorlaşması, küreselleşme, sınırların yok olması gibi durumlar hem örgüt yönetimlerini hem de çalışanları zorlayan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin teknolojik gelişmeleri takip ederek bundan faydalanması, rekabet avantajı noktasında ivme kazandırsa da teknolojinin yanı sıra

örgütün temel yapı taşı olan insan unsurunun önemi göz ardı edilemeyecek şekilde önemlidir. Dolayısıyla her unsurda yaşanan değişim ve dönüşüm hareketi örgütlerin çalışanlarına karşı bakış açılarını da değiştirmesi gerektiğinin önünü açmıştır.

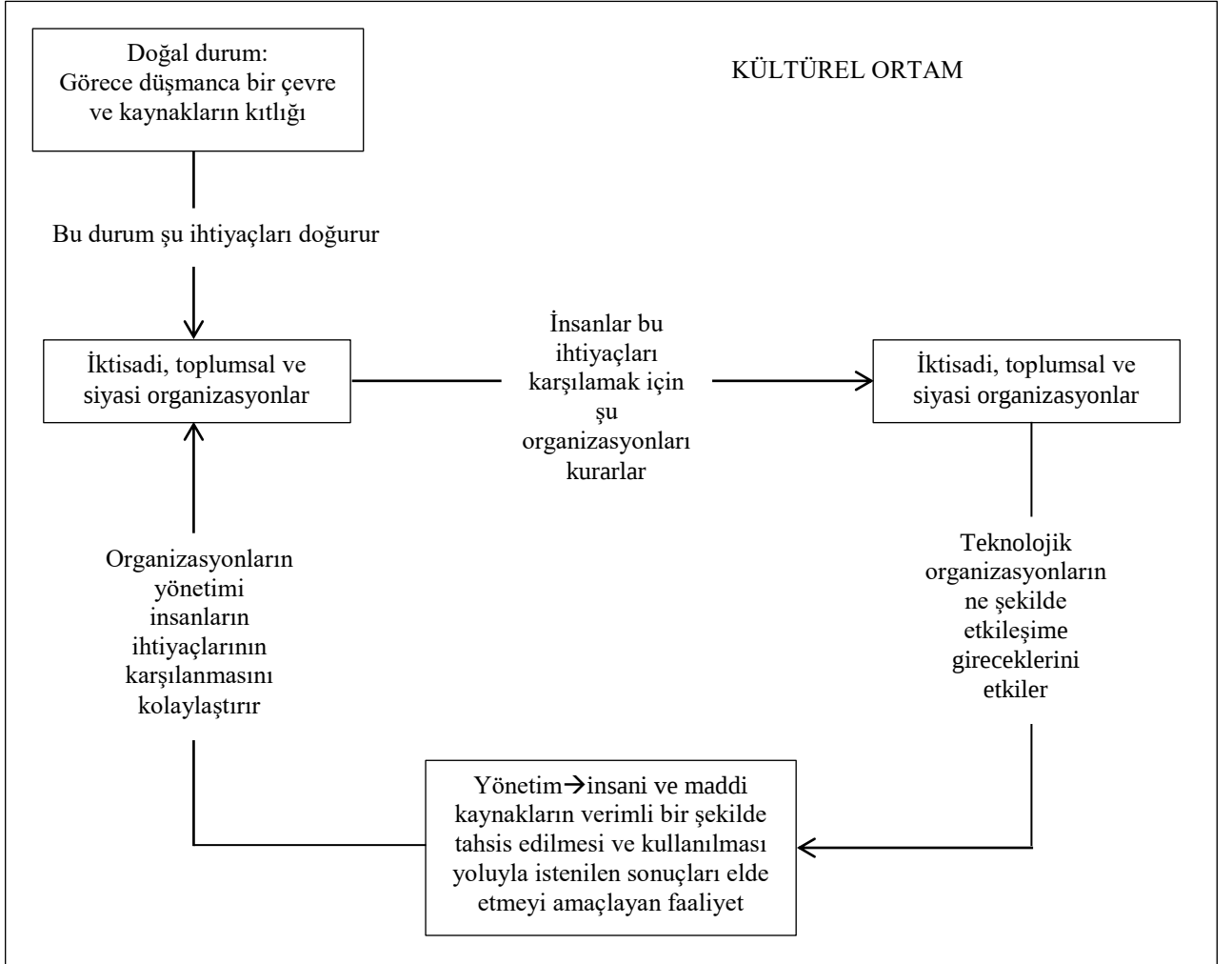
Yönetim literatüründe insan unsuruna önem verilmesinin bir gereklilik olduğu fikrinden bu yana değişen ve gelişen şartlar sebebiyle örgütlerin ve çalışanların beklentileri de değişmiş ve gelişmiştir. Örgütler açısından bakıldığında örgüte değer katacak bir entelektüel sermaye, örgütü hedeflerine ulaştıracak bir unsur olarak görmektedir. Diğer yandan çalışanlar açısından bakıldığında ise yeteneklerini ve becerilerini tam anlamıyla ortaya koyduğu bir çalışma ortamı, iyi bir ücret, sosyal imkânlar gibi birçok unsuru çalıştıkları örgütlerden beklemektedirler.

Memnuniyet kavramı, hayatın her alanında karşımıza çıkan bir kavram olup karşılaşılan bir olaydan duyulan sevinç hissi, tatmin olma durumu memnuniyeti ifade eden davranışlar ve tutumlardır. Memnuniyet kavramı, Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne (2022) göre sevinme, memnun olma, sevinç duyma şeklinde aktarılmakta ve kavram, sosyal bir varlık olan insanın iş yaşamında da karşısına çıkan bir durum olarak görülmektedir. Gerek bireysel yaşam gerekse örgütsel yaşamda bireylerin kişilere, durumlara ve çalışma ortamlarına karşı göstermiş oldukları reaksiyon memnuniyet olarak ifade edilmektedir.

Genel olarak memnuniyet kavramı çalışanların iş tatmini içerisinde olması, hisleriyle bunu ifade etmesi gibi özelliklerden dolayı gözle görülmeyen soyut bir kavram olduğundan, tanımlaması da bir o kadar zordur. Çalışma yaşamı açısından memnuniyet kavramına bakıldığında bilimsel olarak 1930'lu yıllarda araştırmaların yapıldığı ifade edilmektedir. Süreç içerisinde insan olgusunun organizasyonlarda önem kazanmasıyla 1960'lı ve 1980'li yıllarda araştırmalar hız kazanmış ve bir organizasyonun verimliliğinin çalışan memnuniyetine bağlı olabileceğine ilişkin bulgular elde edilmiştir (Tınar ve Ulusoy, 2017: 120).

Kavramın genel olarak gelişimi incelendiğinde yönetim yaklaşımlarının tarihsel süreçteki gelişimi ile birlikte ilerlediği görülmektedir. Yönetim yaklaşımlarının amacı, örgütlerde görev yapan çalışanlardan daha fazla verim almak olup yönetim anlayışının bilimsel olarak başladığı süreç olan Klasik Yönetim Anlayışında verimliliği artırmaya yöneliktir. Bu şekilde çalışmaların yapılması, insanı bir makine olarak görmelerinden dolayı çalışanları göz ardı edilmesine yol açmıştır. Temelde yönetim yaklaşımlarının bilimsel olarak ele alınmasından önce 18. Yüzyıllarda başlayan Sanayi Devrimi ile birlikte

insana verilen değerin arttığı gözlemlenmiş ve endüstriyel gelişim sebebiyle bu durum farklılaşmıştır. Yirminci yüzyılın başlarında örgüt yönetimlerinin ekonomi ağırlıklı politikalar izlemesi, bilimsel anlamda yönetim kavramının ele alınması gibi unsurların, insan faktörünü önemsemesine yol açmıştır. O dönemde insan sadece üretim aşamasının bir faktörü olarak görülmüş olup davranışları, duyguları ve beklentileri önemsenmemiştir (Özgen, 2010: 49). Literatürde yönetim ve insanın gelişim aşamaları Şekil 3.1’de gösterilmiştir:



Şekil 3.1. İnsanlar, Yönetim ve Organizasyonlar

Kaynak: (Wren ve Bedeian, 2021: 37)

Şekil 3.1’de Wren ve Bedeian (2021: 38) insanların yönetim ve organizasyonu ilk defa nasıl kullanmaya başladığını ifade etmiş olup yönetim ve organizasyonun bilimselleşmesinden önce bile insanın varlığının olduğu, alandaki temel analiz biriminin insan olduğu belirtilmiştir. İnsanların en temel ihtiyaçlarının fizyolojik ihtiyaçları olduğunu, bunun ötesinde ise sosyal ihtiyaçlarını ön plana çıkardıkları ve gruplar

oluşturdukları ifade edilmektedir. Zaman içerisinde fizyolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan bireylerin ortak hedefler oluşturarak bir araya geldiği; aileler, akrabalıklar, kabileler ve milletler oluşturduğunu dile getiren araştırmacılar, ilk insanların kendi türlerinden olanların hayatta kalabilmeleri için bilgi ve becerilerinin bir sonraki nesle aktarılması gerektiğini belirtmişlerdir. Asırlar sonra Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ise çalışan memnuniyetinin sağlanmasını en iyi açıklayan yaklaşımlardan biri olduğunu göstermektedir. Şekil 3.2'de Maslow'un Sekiz Temel İhtiyaçlar Hiyerarşisi sunulmaktadır.



Şekil 2.2. Maslow'un Sekiz Temel İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: (Maslow, 1970: Akt: Erdem vd., 2022).

Maslow, bireyin ihtiyaçlarını fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, değer görme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak beş temel grupta toplamıştır. Daha sonra beş grupta incelediği İhtiyaçlar Hiyerarşisinin sekiz grupta incelenmesi gerektiğini belirterek bireyin hangi durumlarda memnuniyet duyacağı konusunda yaklaşımlar öne sürmüştür. Bunun yanı sıra fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi ile kabul görme unsurlarını alt düzey ihtiyaçlar olarak sınıflandırırken; bilişsel, estetik, kendini gerçekleştirme ve aşkınlık unsurlarını üst düzey ihtiyaçlar olarak sınıflandırmıştır. İlk insanlardan bu yana bireyin ihtiyaçlarının çeşitli şekillerde evrilebileceğini öngören bu yaklaşım, memnuniyetin sağlanması noktasında önemli yaklaşımlar olarak görülmektedir.

Tarihsel süreç itibariyle bakıldığında memnuniyet kavramının çok eski bir geçmişe dayandığı görülmekte olup çalışan memnuniyetinin de bir o kadar eski bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Çalışan memnuniyeti için çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır fakat bu tanımların hepsi iş tatminini, bir çalışanın organizasyona getirdiği bir davranış biçimi ya da bir sonuç olarak tanımlanmaktadır (Weiss, 2002: 174). Çalışan memnuniyeti, yerine getirilmesi gereken göreve karşı gösterilen tutumların toplamı şeklinde de ifade edilmektedir. Tutum kavramı duygular, düşünceler ve davranışlar üzerine kurulduğundan çalışanların memnuniyet olgusu, organizasyondan bekledikleri ve gördükleri tutumlara bağlı olmaktadır (Yenler, 2017: 4). Ayrıca çalışan memnuniyeti, örgütler açısından verimliliği, kaliteyi, finansal performansı ve dahası müşteri memnuniyetini artırmada bir araç olarak görülmektedir (Matzler ve Renzl, 2007: 596).

Çalışan memnuniyeti kavramı açısından literatüre bakıldığında farklı kavramlar ile bütünleşmiş bir şekilde kullanıldığı görülmekte ve kavramın başlı başına bir kavram olarak diğer kavramlardan ayrıldığını söylemek mümkün olacaktır. Çalışan memnuniyeti ile ilgili olarak literatürde *iş tatmini* veya *iş doyumu* şeklinde eş anlamlı bir biçimde kullanıldığı görülmekte, bu kavramların ise bir örgütte görev yapan çalışanın, yaptığı işe karşı duyduğu memnuniyet ve memnuniyetsizliğin ifadesi olduğu belirtilmektedir (Catt ve Miller, 1991: 160). Locke (1976), iş tatminini, çalışanların uygun durumda olmalarına önem veren yönetim yapılarının bulunduğu örgütlerin ortak aktiviteleri olarak belirtmektedir. İş tatminiyle ilgili yapılan diğer tanımlara bakıldığında, iş şartları veya işten elde edilen sonuçların kişisel değerlendirmesi olduğu ifade edilmiştir. Aşan ve Erenler (2008: 204) bireyin değerler, normlar, beklentiler sürecinden geçerek iş ve iş koşullarına ilişkin geliştirdiği içsel tepkilerin iş tatminini oluşturduğunu belirtmektedir. Eğinli (2009: 36) ise iş tatmini kavramının 1920'lerde ortaya çıktığını ve bireyin işinden ve işle ilgili faktörlerden aldığı haz ve mutluluğu ifade ettiğini, işe karşı bireyin verdiği duygusal tepkilerin toplamı olduğunu belirtmektedir.

İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında çalışan memnuniyetine göre daha dar kapsamlı bir durumu ifade ettiği görülmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında iş tatmini, mikro bir düzeyi ifade ederken çalışan memnuniyeti kavramı makro düzeyde ele alınmaktadır. İş tatmini, çalışanın işine yönelik duyguları ortaya çıkarırken; çalışan memnuniyeti kavramı çalışanın hem işini hem çalışma koşullarını ele almaktadır. Bunun yanı sıra kendini geliştirme olanakları, aldığı ücret, statü, imkânlar, kişisel değerlerine saygı, maddi ve manevi beklentiler ile çalışanın bütün yaşamını etkileyen unsurlar, çalışan

memnuniyeti kapsamında ele alınmaktadır. Bhatti ve Qureshi (2007: 57) çalışan memnuniyetinin iş görenlerin görev yaptıkları çalışma ortamlarındaki mutluluk oranlarının bir ölçüsü olduğunu belirtmektedir. Spector (1997: 2) ise çalışan memnuniyetinin en önemli ölçütünün iş tatmini olduğunu belirterek çalışan memnuniyetinin esasında iş tatmini kavramının üzerinde olduğuna atıf yapmaktadır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en tepede olan kendini gerçekleştirme ve aşkınlık ihtiyacı, açısından bir organizasyonda çalışanların bu seviyede hissetmesi, onların motivasyonlarının ve memnuniyetlerinin yüksek olduğunun belirtisi olarak görülmektedir. Bu durum çalışanların muhtemelen işlerindeki performansın yüksek olduğunun göstergesi olup organizasyonlarda iyi performansın ödüllendirilmesi, daha çok performans sağlamak ve memnuniyeti artırmaktadır (Lawler ve Porter, 1967: 28). Organizasyonlar başarılı bir şekilde faaliyetlerini yürütmek için günümüz çağında insanlara ihtiyaç duymaktadır. Her ne kadar örgütler dördüncü sanayi devrimine geçiş sürecinde olsa da birçok organizasyon insansız bir şekilde çalışmalarına devam edemeyeceği bilinmektedir. Dolayısıyla çalışan memnuniyeti önem arz etmekte ve çalışan memnuniyeti, çalışanın organizasyona bağlılığına, organizasyon içerisindeki bilinç ve dürüstlüğüne bağlı olmaktadır (Gruban, 2010: 4). Dördüncü sanayi devriminin mevcut haliyle örgütlerin bu sürecin içerisinde olması, insanın bu alanlarda olmayacağı anlamına gelmemekte ve sanayi devrimlerinin bir anda benimsenmesi mümkün olmayıp zaman alan bir süreç olduğundan gelecekte yaygın bir şekilde örgütler tarafından kullanılsa da insan faktörünün önemi hiçbir zaman değerini yitirmeyecektir.

3.1.1. Çalışan Memnuniyetinin Önemi

Bir örgütün optimum düzeyde başarılı bir şekilde faaliyetlerini yerine getirmesi, işleri amacına uygun bir şekilde yapmasına bağlıdır. Örgütün, faaliyetlerini yerine getirebilmesi için ise işleri yapacak çalışanlara ihtiyaç duymakta ve amaçları, hedefleri belirlenen, çalışanları eksiksiz olan bir örgütün başarıya ulaşabilmesi için alanında uzman kişilerin işlerini yapmasıyla ömrünü devam ettirebilmektedir. Bu durumun sürdürülebilirliğinin sağlanması, sektörde öncü konuma gelinebilmesi ve fark yaratılabilmesi gibi durumların ise bu işleri yapan çalışanların memnun olmasına bağlı olduğu görülmektedir. Aldığı ücretten, çalışma ortamından, örgütün faaliyetlerinden, yaptığı işin katma değerinden ve birçok unsurdan memnun olan çalışanın daha iyi işler

yapma ihtimali yükselecektir. Gruban (2010: 4), çalışan memnuniyetinin çalışanın bilinçli olmasına, dürüstlüğüne ve bağlılığına imkân tanıdığını ifade etmektedir.

Genel olarak bakıldığında günümüz dünyasında bireylerin uzmanlık alanlarında iş bulma durumlarının zorlaştığı bilinmektedir. Çoğu bireyin uzmanlık alanlarını ilgilendirmeyen işlerde çalışması, yaptığı işten memnuniyet duymaması gibi durumların olduğu göze çarpmaktadır. Her ne kadar uzmanlık alanı ile ilgili işlerde çalışsalar da çalıştıkları kuruluşlarda yapılan uygulamaların olumsuz yönde olması, kişinin uzman olduğu ve sevdiği işi o kuruluştaki yapmasını zorlaştırabilmektedir. Diğer yandan uzmanlık alanı olmayan işte çalışan bireyin kuruluşu tarafından yapılan pozitif uygulamaların olması işini sevmesine, o alanda uzmanlaşmak için çaba göstermesine yol açabilmektedir. Bu durumların tersinin meydana gelmesi ihtimaller dâhilinde olup çalışanın memnuniyetsizliğine yol açabilmektedir.

Örgütlerin başarısında büyük pay sahibi olan çalışanların memnun edilmesinde, çalışma ortamının güçlendirilmesi, çalışanların performansını ve verimliliğin artırılması için fiziksel ve psikolojik unsurları göz önünde bulundurulması gibi durumlar örgütlere yüksek kârlılık, müşteri memnuniyeti, müşterinin elde tutulması gibi sonuçlar şeklinde dönmektedir. Örgütün, memnun olan iş görenlerin çalışma ortamını ve örgüt iklimini daha iyi bir konuma getirdikleri ve bunun için tercih edildikleri ifade edilmektedir (Rue ve Byars, 1989).

Çalışan memnuniyetinde örgütlerin insan kaynaklarının etkin kullanılabilmesi, yönetilmesi ve organize edilebilmesi kuruluşların insan kaynakları yönetimi bölümlerini ilgilendiren bir konu olarak ifade edilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin bir örgütteki amacı, kuruluşun hedeflerine ulaşabilmesi için istihdam edilen çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dizayn edilmesidir. Örgütlerdeki insan kaynakları yönetimi bölümleri, örgütün hem örgüt içi çevreye hem de örgütün dış dünyaya olan yükümlülüklerini göz önünde bulundurarak planlaması, örgütlemesi ve yönetmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra bir örgüt kültürü oluşturulmasında insan kaynakları yönetiminin önemli bir rol oynadığı bildirilmekte olup başlangıçta alınan kararlar ile uzun vadede örgütün imajını etkilemektedir (Geylan vd., 2013: 7). İnsan kaynakları yönetiminin bir örgütteki temel sorumluluğunun sadece çalışanların maaşları ve emeklilik işlemleri olmadığı zaman memnuniyetin temel adımlarının atıldığı görülebilecektir. Çünkü bir örgütte çalışanların sadece verilen görevleri yerine getiren bir eleman olarak değil aynı zamanda sosyal

varlıklar olduğu, aileleri ve sosyal çevrelerinin var olabileceği, duygusal zamanlar geçirebileceği göz önünde bulundurularak insan kaynakları planlamasının yapılması memnuniyetin sağlanmasında önemli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışan memnuniyetinin önemi noktasında bakıldığında çalışanın önemli olduğu düşünülürken yöneticiler ve örgütün de önemli olduğunu hatırlatmak gerekmektedir. Bir çalışanın görev yaptığı örgütten memnun olması sonucunda çalışanın daha motive olması, sosyal ihtiyaçlarının karşılanması, stressiz bir örgütsel yaşama kavuşması, örgüte bağlılığın artması gibi unsurların olduğu (Mammadova, 2013: 18) görülürken yöneticiler açısından ise çalışanın memnuniyet duyması, yöneticinin başarılı olduğunu göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Çünkü çalışanın memnuniyetinde yöneticinin payı çok yüksektir ve eğer yönetici çalışanların memnuniyet duymasını sağlayabilirse örgütteki başarının artma olasılığı yükselecektir. Daha uyumlu bir çalışma ortamı oluşturularak işlerin hızlı yapılması, örgütü geliştirici fikirlerin ortaya çıkması sağlanabilecektir. Locke (1976) çalışan ve yönetici ilişkisinin memnuniyet unsurlarından biri olduğunu ifade etmekte hem çalışanın hem de yöneticinin çalışan memnuniyeti için çaba göstermesi ise örgüt açısından çalışan memnuniyetinin önemini ortaya koymaktadır.

3.2. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Memnuniyeti etkileyen faktörlere bakıldığında yaş, cinsiyet, medeni durum, kişilik özellikleri, öğrenim düzeyi, kurumda veya meslekte çalışma süresi gibi unsurlar bireysel faktörleri oluştururken; ücret, sosyal ihtiyaçlar, yetki devri, örgüt iklimi, kararlara katılım, terfi imkânı, yönetici davranışları gibi unsurlar örgütsel faktörleri oluşturmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde bireysel ve örgütsel faktörler ile ilgili bilgiler sunulmaktadır.

3.2.1. Bireysel Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerden biri olan bireysel faktörler, çalışanın yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, kişilik özellikleri, öğrenim düzeyi, yetenek ve becerileri olarak literatürde ifade edilebilir. Bireysel faktörlerin insan yaşamında etkili olduğu bilinmekte ve bu faktörlerin kişinin yaptığı her olayda faydasının veya zararının olduğu görülmektedir. Buna örnek verilecek olursa bir çalışanın genç yaşlarda bir örgütte görev almasıyla birlikte kariyer planları farklı iken aynı örgütte orta yaşlara geldiğinde kariyer

planlarını gerçekleştirip gerçekleştirememe durumu memnuniyet durumunu etkileyebilir. Çalışanın **yaşı** ile hissettiği memnuniyet düzeyi arasında doğru bir orantı bulunmakta olup yaşı birçok faktörle ilişkisi bulunduğundan memnuniyeti olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemesi mümkündür. Franek ve Jakup'un (2008) ifade ettiğine göre çalışan memnuniyeti ile yaş arasında ters orantılı bir ilişkinin varlığını ortaya koyan araştırmaların olduğu bilinmektedir. İlgili araştırmalarda çalışanın yaşı ilerledikçe memnuniyet düzeyinin azaldığı görülürken; çalışanın emeklilik yaşının gelmesiyle birlikte memnuniyet oranının arttığı belirtilmektedir. Bir diğer yandan Üstün'ün (2009) ifade ettiğine göre yaş düzeyinin artması otomatik olarak finansal gücün de artmasını sağladığından daha iyi imkânlarla sahip olan çalışanların memnuniyetinin arttığı görülmüştür. Özellikle yaş ilerledikçe mesleki tecrübenin artması ve bununla birlikte yapılan işin daha iyi bilinmesi, kuruluşların bu tür çalışanlara ödüller vermesine yol açmakta ve bunun sonucunda memnuniyet oranı artmaktadır.

Bir diğer bireysel faktör olan **cinsiyet** değişkenine bakıldığında literatürde memnuniyeti etkileyip etkilemediği konusunda tam bir fikir birliğinin olmadığı görülmektedir. Literatürde yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular cinsiyet değişkeni ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra kadınların daha yüksek memnuniyet düzeyine sahip olduğu çalışmalara da rastlanmakta olup bunun nedeninin ise kadınların iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi erkeklere göre daha iyi kurmasından kaynaklandığı belirtilmektedir (Bozkurt, 2011: 52). Kadınların iş ve aile yaşamı bir arada düşünüldüğünde aile yaşamını zorlamayacak çalışma şartlarına sahip olması, işinden memnuniyet duymasını sağlayabilecek bir unsur olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra cinsiyet ile memnuniyet arasındaki ilişkinin hemcinslerinin çoğunlukta olduğu çalışma gruplarıyla ilgisinin olduğu ifade edilmekte olup bunun sonucunda daha fazla memnuniyet düzeyi sağlanacağına ilişkin bir varsayım bulunmaktadır. Bu varsayımın ise Jackson ve arkadaşlarının (1991) çalışmasında benzer tutumlara ve davranışlara sahip çalışanların çalışırken daha memnun kaldığını ortaya koyan çalışma neticesinde olduğu ifade edilmektedir (Fields ve Blum, 1997: 181).

Çalışan memnuniyetini etkileyen bir diğer unsur ise **medeni durum** olup yaş ve cinsiyet değişkenleri bireyin dünyaya gelmesinden itibaren kendisinde var olan bir faktör iken medeni durum bireyin hayatını başka bir kişiyle birleştirmesiyle kazandığı bir durumdur. Medeni durum ile çalışan memnuniyeti arasında yapılan işin niteliğine göre bir farklılık bulunmakta ve buna bir örnek olarak evli bir bireyin aile yaşamında stresli,

mutluz ve baskı altında hissetmesi, ailevi sorumlulukların üstesinden yeterince gelememesi, çalışma yaşamında bu tür konulardan desteklenmemesi gibi sebeplerle memnuniyetsizlik meydana getirebilmektedir. Fakat bekâr çalışanlar açısından bakıldığında ailevi sorumluluklarının evli bireylere göre daha az olması, sadece kendi bireysel sorumluluklarıyla ilgilenmesi çalışma yaşamına daha fazla adapte olmasını sağlayacak olup memnuniyetlerinin artmasına yol açacaktır (Ayodele vd., 2014: 6). Her ne kadar evli bireylerin sorumluluğunun fazla olması bekâr bireylerin ise sorumluluğunun az olması gibi bir genelleme ifade edilse de bu durumun istatistiksel olarak birçok çalışma ile kanıtlanmasının doğru olacağı düşünülmektedir.

Çalışan memnuniyetini etkileyen bir diğer faktör ise **kişilik özellikleri** olarak ifade edilmekte olup bu faktörün de zaman içerisinde kazanıldığı söylenebilir. Genetik ve yetiştirme tarzının etkili olduğu kişilik özelliklerinde bireyin yaşadığı çevre, yaptığı iş, sosyal yaşamı gibi unsurların kişilik özelliklerini pozitif ya da negatif olarak etkilemesine sebep olmaktadır. Memnuniyet açısından bakıldığında kişilik özelliklerinin önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Kişilik özellikleri bakımından küçük yaşlardan itibaren çevreye uyum sağlayabilen, birçok koşula hızlıca uyum sağlayabilen kişilerin memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilmektedir (Çimen ve Şahin, 2000: 56). Kişilik özelliklerinde daha çok ön plana çıkan durumun öz benlik duygusunu geliştirme olduğu söylenebilir. Karakteristik yapı olarak bireysel yaşamda mutlu olmayı bilen bir bireyin çalışma yaşamında aynı duyguları yaşaması muhtemeldir. Kuruluşunu sadece para kazandığı bir yer olarak değil aynı zamanda o kuruluşun amaç ve hedeflerini anlayan, sorumluluk almaya istekli, örgütsel vatandaşlık davranışlarını sıklıkla gösteren bir çalışanın memnuniyetinin yüksek olması beklenebilir.

Bir örgütte çalışanların memnuniyetini etkileyen faktörlerden biri de **öğrenim durumu** olup memnuniyete pozitif ve negatif etkisinin olduğu ifade edilmektedir. Öğrenim durumunun bir örgütte memnuniyete katkı sağlamasının sebebi, çalışanların öğrenim düzeylerinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Öğrenim düzeyi yüksek kişilerin çalışma yaşamında iş bulma olanakları daha fazladır. Ayrıca öğrenim düzeyi yüksek bireylerin ücret açısından daha fazla ücret alabilecekleri işlerde çalışma olanakları daha fazladır. Bir diğer yandan öğrenim düzeyi artan kişilerin çalıştıkları işten beklentileri olmakta ve bu beklentilerinin artması ise memnuniyetsizliğe yol açabilmektedir (Ganzach, 2003: 97). Öğrenim düzeyi yüksek bireyler genellikle iş arama telaşı yaşamazken sektördeki önde gelen kuruluşlardan iş teklifi alma durumları söz konusu olabilmektedir.

Öğrenim düzeyi yüksek birinin bir kuruluştaki çalışırken kendini diğer çalışanlarla kıyaslaması gibi bir durum ortaya çıktığında kendisinin yeterli ücret veya terfi gibi imkânlarla kavuşamamış olması, çalışanda memnuniyetsizliği meydana getirebilir. Özgen ve Yalçın'ın (2011) ifade ettiğine göre bireyin sadece işe başlamadan önce kazandığı öğrenim düzeyi değil aynı zamanda kurum içerisindeki eğitimlerin de niteliği büyük önem taşımaktadır. Kurum içerisinde verilen eğitimlerin kalitesinin yüksek olması, çalışanın memnuniyet duymasında önemli rol oynamaktadır. Çalışan, kurum tarafından verilen eğitimlerde yaptığı işle ilgili veya kariyeri anlamında kendisine yeni bilgilerin kazandırılmasını olumlu karşılamaktadır.

Bireylerde doğuştan var olan zekâ ve kendi çabalarıyla açığa çıkartmış oldukları **yetenekleri** memnuniyet duymalarında önemli bir faktör olup yaptıkları işin zorluk derecesine göre çalışanları pozitif veya negatif yönde etkilemektedir. Robbins'ın (2000: 172) ifade ettiğine göre üretkenlik, zekâ ve beceri unsurları arasında bir ilişki bulunmakta ve çalışanların bu unsurları birleştirerek potansiyelini açığa çıkartacağı ileri sürülmektedir. Bir çalışanın zekâsı, yeteneği ve becerisi ile potansiyelini açığa çıkartacak bir iş yaparak başarı elde etmesi, memnuniyet düzeyinin artmasını sağlayacağı ifade edilmiştir. Gazioğlu ve Tansel (2006: 1168), çalışanların yaptığı iş, sahip olduğu yetenek ve becerilerinden fazlasına ihtiyaç duymalarına sebep oluyorsa veya mevcut bilgisini, yeteneğini kullanmaya izin vermiyorsa memnuniyetsizliğin ortaya çıkmasının muhtemel olduğunu belirtmektedir. Örneğin bir kuruluştaki çalışan öğrenim düzeyini tamamlayıp göreve başladığında eğitim-öğretim hayatında öğrendiği bilgilerin çalıştığı işte yetersiz olduğunu görmüşse memnuniyetsizlik ortaya çıkabilmektedir. Bunu ortadan kaldırmanın birçok yolu bulunmakta olup hizmet içi eğitimler ile çalışanın desteklenmesi, gerekli görüldüğü takdirde dış kaynaklardan yararlanılarak eğitimlere gönderilmesi, profesyonel işlerden önce daha alt kademe görevlerde çalıştırılmak suretiyle tecrübe kazandırılması bunlardan sadece birkaçıdır.

3.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışan memnuniyetinin açığa çıkmasında ve yükseltilmesinde çalışma ortamından kaynaklanan birtakım faktörler bulunmakta ve bu faktörlere örgütsel faktörler adı verilmektedir. Bireysel faktörler kişiden kişiye farklılık göstermekte olup örgüt yönetimlerinin yaş, cinsiyet, medeni durum vb. faktörlere müdahale ederek çalışanı memnun etmesi mümkün görünmemektedir. Bu çalışmanın temelini oluşturan örgütsel

faktörler, yapılan işe ve çalışma ortamına bağlı unsurların kontrol edilmesi olup örgüt yöneticilerinin davranışları, uygulanan politikalar, dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı önlem alma ve birçok değişken çalışan memnuniyetini oluşturmada rol oynamaktadır.

Sabuncuoğlu ve Tüz'ün (2008) ifade ettiğine göre çalışan memnuniyetine etki eden üç ana faktör bulunmakta olup bunlar; ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel faktörler olarak ifade edilmektedir. Çalışan memnuniyetinin en temel faktörlerinden biri olan ekonomik faktörler; çalışma yaşamının temel gayesi olarak ücret artışı, ikramiye, ödüller gibi unsurlardan oluşmaktadır. Diğer yandan psiko-sosyal faktörler Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisindeki üst basamakları ifade etmekte ve çalışma yaşamındaki bağımsızlık, değer görme, statü sahipliği, başarı ve gelişim, sosyal katılım, psikolojik güvence, çevreye adaptasyon gibi unsurları ele almaktadır. Son olarak yönetsel faktörler ise örgüt yönetimi tarafından uygulanan yetki ve sorumluluk dengesini sağlama, amaç birliği oluşturma, iş zenginleştirme, fiziksel koşulların iyileştirilmesi gibi unsurları ele almaktadır.

Genel olarak çalışan memnuniyetini etkileyen örgütsel faktörler, çalışanın örgütten beklentileri olarak ifade edilmekte ve bu beklenti çalışanın işe başladığı andan itibaren hayata geçmektedir. Birçok birey, çalışma yaşamında daha az çaba sarf ederek daha fazla ücret kazanmayı, daha esnek kuralların uygulanmasını, sürekli olarak kendisinden iş istenmemesini ve birçok farklı istek için beklentiye girmektedir. Çalışma yaşamında çalışanların geneline bakıldığında yapılan işten çok kazanılacak unsurlar ön planda olurken; bu durumlar sektörden sektöre farklılık göstermekte olup yapılan işe göre isteklerin arttığı görülmektedir. Örneğin üretim sektöründe çalışan bir bireyin sekiz saatlik bir mesai yerine altı saatlik bir mesai saati istemesi, molaların daha uzun süreli olmasını aklından geçirmesi kendisini memnun edecek bir durum olduğunu düşünmesinden kaynaklanmaktadır.

Çalışan memnuniyetini etkileyen örgütsel faktörlerden biri olan **ücret düzeyi**, bir çalışanın yaşamını devam ettirme, ekonomik ihtiyaçlarını karşılama gibi unsurların üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu için en önemli ölçüt olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla bir çalışanın memnun olmasındaki en önemli örgütsel faktörden bahsederken ücret düzeyi ön planda tutulmakta ve önem verilmektedir (Akşit Aşık, 2010: 41). Luthans'ın (2011: 142) ifade ettiğine göre bir çalışanın aldığı ücret düzeyi, memnuniyeti çok boyutlu bir şekilde artırmaktadır. Ücret sadece bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamak ile kalmamakta, aynı zamanda üst düzey ihtiyaçlarına da fayda sağlamaktadır.

Bir çalışan açısından görev yaptığı örgütten aldığı ücret, çalıştığı örgüte verdiği emek ve bireysel niteliklerinin katkısı sonucunda kuruluştan aldığı ödeme olarak ifade edilmektedir. Bu yüzden çok yönlü bir öneme sahip olan ücret düzeyi, yetersiz olduğu zaman çalışanlarda memnuniyetsizliğe yol açabilmektedir. Tek başına ücret, memnuniyetin bir belirleyicisi olarak görülmesi de göz ardı edilmeyecek kadar büyük bir paya sahiptir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki (Robbins ve Judge, 2015: 82) yoksul ülkelerde yaşayan bireyler için ücret, memnuniyet ve yaşam tatmini ile ilişki içerisindeyken, refah düzeyinin yüksek olduğu ülkelerde memnuniyetin sağlanması için ücretin önemli bir faktör olmadığı görülmektedir. Ücret düzeyi, örgütlerin çoğu zaman müdahale edemediği bir konu olduğu için çalışan memnuniyeti ülkedeki ekonomik refah seviyesine bağlı olmakta, ekonomik refah seviyesi kötü olan bir ülkede gerek kamu sektörü gerekse özel sektör kuruluşları, kamu otoritesinin belirlediği ücret oranlarına bağlı kalmaktadır.

Çalışan memnuniyetini etkileyen bir diğer örgütsel faktör ise **ilerleme ve terfi imkânı** olarak ifade edilmektedir. En az ücret düzeyi kadar öneme sahip olan bu faktör, çalışan memnuniyet düzeyinin artmasında veya azalmasında rol oynamaktadır. Bir çalışanın görev yaptığı kuruluş içerisinde, bulunduğu görevde ilerleme ve terfi imkânı varsa ve bunun hızlı ve kısa sürede gerçekleşmesi memnuniyeti artırıcı bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer yandan ise bu imkânın örgüt yapısında var olmasına rağmen zamanı geldiğinde yapılmayan terfi memnuniyetsizliğe yol açabileceği gibi adaletli bir şekilde yapılmayan terfiler de çalışanların memnuniyetsizlik yaşamalarına sebep olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2004: 76). Terfi ve ilerleme imkânının adaletli bir şekilde yapılmaması, örgütsel adaletin memnuniyet konusunda etkili bir faktör olduğunu ortaya koymakta ve çalışanların adaletli bir yönetim tarzı ve çalışma yaşamı arzuladığı görülmektedir. Sadece terfi veya ilerleme imkânlarında değil aynı zamanda diğer örgütsel süreçlerde de adaletli uygulamaların hayata geçirilmemesi, memnuniyetsizliği açığa çıkarabilmektedir. Çalışan memnuniyetini sağlamanın ve sürdürebilmenin dinamik bir yapıda olduğunun unutulmaması ve bütün süreçlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Akpınar'ın (2011) ifade ettiğine göre ilerleme ve terfi imkânına benzer şekilde örgüt içerisinde ödüllerin artırılması, çalışanların takdir edilmesi, fazla çalışanın farklı unsurlar ile şartlarının iyileştirilmesi memnuniyeti artırıcı faktörler olduğu görülmektedir.

Ücretin ve ödüllerin çalışanların istediği düzeyde olması, çalışanın memnuniyet duymasında birer faktör olarak karşımıza çıksa da bu hususlar bir çalışanın tam olarak memnuniyet duymasına yetmemektedir. Çalışan memnuniyetini sağlamada bir diğer

önemli nokta ise ***kararlara katılım*** ve ***yetki devri*** olarak görülmektedir. Çalışanları alınacak kararlara dâhil etmek, bir kuruluş için çalışanları motive etmeye ve memnun etmeye fayda sağlarken; kuruluşu sahiplenici bir tutumun ortaya çıkmasına vesile olmaktadır. Eren (2012), bireylerin kendilerini ilgilendiren kararlara katılma isteğinin yüksek olduğunu belirtmekte ve kararların kimi ilgilendiriyorsa o kararın uzmanlık gerektirdiğini düşündüğünü ifade etmektedir. Diğer yandan yetki devrine bakıldığında örgüt yöneticilerinin kendi üzerindeki görevleri yardımcılara veya ilgili kişilere dağıtması olarak ifade edilmektedir. Hatta yetki devrinin yöneticilerin bir görevi olduğunu ifade eden araştırmacılar bulunmaktadır (Derdiman ve Uysal, 2014: 252). Yetki devri çalışan memnuniyetinde önemli bir rol oynamakta ve birçok açıdan çalışanlara, örgüte katkı sağlamaktadır. Orta kademe yöneticilere inisiyatif kazandırması, pratik çözümlerin bulunması, moral ve çalışma isteği uyandırması, karar mekanizmasının daha hızlı hale gelmesi gibi katkılar bunlardan birkaçı olarak görülmektedir (Yakışır, 2020: 36). Bakan'ın (2004: 189) ifade ettiğine göre çalışanlara yetki devri imkânının tanınması tek başına yeterli olmamakta ve çalışanın bu imkândan faydalanma isteği içerisinde olması gerekmektedir. Dolayısıyla yetki devri ve kararlara katılım için örgüt yöneticilerinin hem örgüt yararı hem de çalışan memnuniyeti adına çalışanları teşvik etmesi gerekmektedir.

Çalışan memnuniyetini etkileyen örgütsel faktörlerden biri başkası da ***örgüt iklimi*** olarak ifade edilmekte olup örgütün uygulamaları, prosedürleri, politikaları, genel rutinleri, çalışanlardan beklenen davranışlar, davranışların ödüllendirilmesi ve bunların sonucunda çalışanlarda oluşan bir algı olarak ifade edilmektedir (Bowen ve Ostroff, 2004: 205). Bir örgüt, kuruluşundan itibaren misyonu, vizyonu, temel amaç ve hedefleri olan bir yapı olarak faaliyetlerine devam ederken amaçlarını gerçekleştirmek, rekabet üstünlüğü sağlamak, sektörde uzun yıllar var olmak gibi amaçlarla uygulamalar ve politikalar geliştirmektedir. Bu uygulamaları ve politikaları hayata geçirirken çeşitli davranış kalıpları, örgüt içi rutinler, kurallar bütünü gibi unsurlar ortaya çıkmaktadır. Örgüt yönetimi tarafından yapılan uygulamalar ve bu uygulamaların sonucunda çalışanların zihninde bazı fikirler ortaya çıkmaktadır. Bu fikirler ilgili uygulama ve politikalardan memnuniyet durumunu açıklamakta ve çalışan, memnun olup olmadığına karar vermektedir. Tutar (2003) yönetim tarafından sergilenen uygulamalar ve örgüt ikliminin çalışan memnuniyeti ile ilişkili olduğunu ifade etmekte ve bir örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların algısını ve davranışlarını etkileyen psikolojik havanın örgüt iklimi olduğunu belirtmektedir. Ayrıca örgütteki genel iklim ile birimler arası iklimin farklı olduğu

belirtilmekte, bir birimde çalışanların memnun olduğu uygulamalar hayata geçirilmişken diğer bir birimde memnuniyetsizliğin hâkim olduğu bir durumun söz konusu olabileceği dile getirilmektedir. Örgüt iklimi ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelerken gerçek ile algılanan durum arasındaki faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Çalışan memnuniyetinde bir diğer önemli husus *yönetici davranışları* olarak karşımıza çıkmakta olup bu davranışlar bir çalışanın memnuniyetini etkilemenin yanı sıra birçok olumlu ya da olumsuz davranışın ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahiptir. Liderlik ve yöneticilik kavramlarının tarihsel gelişimine bakıldığında geçmişteki katı tutumlu, çalışana ne yapması gerektiğini söyleyen, sürekli denetim halinde olan yöneticinin yerini çalışanı motive eden, anlayışlı, kararlara ortak eden, yetki devrinde bulunan yöneticilerin aldığı görülmektedir. Bu olumlu davranışların günümüzde ortaya çıkmasının sebebi ise geçmişteki yönetici davranışların çalışanı etkileme gücünün ortadan kalkmış olmasıdır. Bir örgütün odak noktası insan olduğundan, yıllarca insan davranışlarını anlamak ve iyileştirmek için birçok yaklaşım geliştirilmiştir. Katcher ve Snyder (2007: 69), yönetici davranışları ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi anlamak için yıllardır araştırmaların yapıldığını, teorilerin geliştirildiğini ifade etmekte olup geliştirilen teorilerin çalışan memnuniyetine odaklandığını belirtmektedir. Çalışanlara görev odaklı olmayı, onları desteklemeyi amaçlayan bu yaklaşımlarda başarılı olup ödüllere nasıl ulaşabilecekleri konusunda yol gösterici yöneticilerin aynı zamanda motivasyonu sağladığı belirtilmiştir. Yöneticiler tarafından insan odaklı yaklaşımların kullanılmasının örgütün etkinliğini arttıracakları ortaya konulurken, iyi bir yöneticinin çalışanlarının değerlerini iyi tanımalarının önemli olduğu vurgulanmıştır. Yılmaz (2017: 131) yöneticilerin çalışanlarına karşı tutumlarının örgütün amaçlarını gerçekleştirmede ve performanslarını açığa çıkarmada önemli bir etken olduğunu ifade etmektedir. İyi bir yönetici çalışanlardan en yüksek düzeyde verim alma yollarını bulurken, çalışanın özelliklerini tam olarak algılayamayan yöneticilerin bu konuda başarısız olduğu belirtilmektedir.

Bahsedilen örgütsel faktörlerin yanı sıra örgütsel düzeyde birçok unsurun çalışan memnuniyetini etkileyebileceği akla gelmektedir. Örgütlerde yaşanan her olay ve durumun çalışan üzerinde bıraktığı bir etki bulunmakta ve bu etkiler zaman içerisinde çalışan tarafından memnuniyet süzgecinden geçirilmektedir. Memnuniyet açısından bir çalışanın sadece çalıştığı kuruluşu değerlendirdiğinde adaletsiz davranışlar, ses çıkarma karşısındaki katı tutumlar, örgütsel travma, mobbing, çatışma, stres vb. birçok benzer unsurun

memnuniyetsizliğe yol açtığı bilinirken; yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına güven, sağlıklı bir iletişim ağı, örgütsel destek, ekip çalışması vb. birçok benzer unsurun memnuniyeti sağlayabildiği söylenebilir.

3.3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLE İLGİLİ MODELLER VE YAKLAŞIMLAR

Çalışan memnuniyeti, bir çalışanın yaptığı işi başarmak için harcadığı çaba ve örgütün çalışana sunduğu imkânlar arasındaki ilişkiler sonucu ortaya çıkan bir olgudur. Çalışan, memnuniyet duygusunu algılamak için kendisine sunulan ve sunulmayan imkânlar ile diğer çalışanlara yapılan uygulamaları kıyaslamakta ve bunun sonucunda memnun olup olmadığına karar vermektedir. Örgütlerin çalışanlara karşı ortaya koymuş olduğu uygulamalar, çalışanlar tarafından farklı şekillerde algılanmakta olup çalışanın hem bireysel özellikleri hem de örgütün yapısı, memnuniyeti sağlamada veya ortadan kaldırmada önemli roller üstlenmektedir. Geçmişten günümüze kadar bu alanda araştırma yapan kişiler, çalışanların memnuniyetinin nelerden etkilenip nelerden etkilenmediğini belirlemek için birçok araştırma yapmışlardır. Bu çalışmalar neticesinde memnuniyetin oluşma sürecinde birçok model ve yaklaşım ortaya konulmuş olup memnuniyet sürecinde hangi değişkenlerin etkin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Literatürde çalışan memnuniyetini açıklayan modeller olarak, *Kano Müşteri Memnuniyeti*, *EFQM Mükemmellik Modeli*, *İş Tasarımı Modeli* gibi modellerin olduğu görülmektedir. Diğer yandan ise memnuniyetin açıklanmasında Motivasyon Teorileri kullanılmaktadır. Koçel'in (2013: 620) ifadesine göre motivasyon gözlenebilen bir olgu olmayıp, sadece insan davranışları neticesinde anlaşılabilen bir olaydır. Bunun neticesinde memnuniyet duygusunun belirlenmesinde bireyin motivasyonunun önemli olduğu görülmektedir. Bu kısımda ilk olarak literatürde belirtilen memnuniyeti açıklayan modellerde bahsedilecektir.

Kano Müşteri Memnuniyeti Modeli: Kano Modelinde Kano ve Takahashi (1979) Herzberg'in Çift Faktör Teorisini kaliteye uyarlamak suretiyle müşteri memnuniyeti ve ürün özellikleri arasındaki ilişkiyi temel alan bir model geliştirmiştir. Geliştirilen bu modelde tek boyutlu bir ilişki yerine beş boyutlu (tek boyutlu, heyecan verici, olmazsa olmaz, kayıtsız, tersine) bir modelin olması gerektiğine karar vermiştir. Kalite ve müşteri memnuniyetine odaklanılan modelde çalışanların "İç Müşteri" olarak görülmesi söz konusu olmuştur. Bu yüzden sözü edilen model kalite anlamında iç müşterilerin

memnuniyetini sağlamakla dış müşterilerin memnuniyetinin sağlanabileceği fikrini ortaya koymaktadır (Yılmaz, 2020: 844).

EFQM Mükemmellik Modeli: Bu model, örgütlerin mükemmelliğe ulaşmada aşama kat edip etmediklerini ölçmeye yarayan, yönetsel sistemleri geliştirmeleri noktasında örgüte yardımcı olan bir araç niteliği taşımakta ve örgütlerin güçlü yönleri ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlamaktadır (Basım ve Şeşen, 2007: 203). Hardjono ve arkadaşları mükemmelliğe ulaşmanın bir dizi teknikten çok örgütsel davranışa etki edecek biçimde uygulandığı takdirde örgütlere rekabet avantajı sağlayan özgün bir kaynak olduğunu ileri sürmüştür (Cıranoglu ve Kaymaz, 2018: 239). İlgili model çalışan memnuniyetinin sağlanması noktasında önem arz etmekte olup girdiler ve çıktılar, çalışanlarla ilgili sonuçlardan oluşmaktadır. Örgütlerdeki kaynakların etkin kullanılması ile örgüt performansının yükseltilmesi ve iyileştirilmesi sağlanmakta, bunlar arasındaki ilişkiler düzenlenmektedir (Özel, 2012: 53).

İş Tasarımı Modeli: Literatürde iş özellikleri modeli olarak da bilinen model, Hackman ve Oldman tarafından oluşturulmuş olup çalışanları örgüt içerisinde üst düzeyde motive etmeyi amaç edinen bir iş tasarım tekniği olarak ifade edilmektedir (Kaşlı, 2007: 160). Hackman ve Oldman'ın (2011) oluşturdukları modelin temelinde çalışan memnuniyetinin belirlenmesinde işin daha iyi gerçekleştirilmesini sağlayan özelliklerin etkili olduğunu ileri sürmekte ve bunun işle ilgili davranışlarla karşılandığını belirtmektedirler. Çalışan memnuniyetinin sağlanmasında teknik detayların yanı sıra çalışanların duygusal ve zihinsel gereksinimlerinin giderilmesi gerektiğini ileri süren araştırmacılar, iyi bir iş tasarımının en önemli göstergesinin içsel iş motivasyonu meydana getirdiğini belirtmişlerdir. Çalışan memnuniyetinin sağlanmasında liderin önemine değinen araştırmacılar, liderlerin sadece dışarıdan verdikleri ödüllerle değil çalışanın zihninde oluşturdukları hislerle bunu sağlaması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Çalışan memnuniyet ile ilgili oluşturulmuş modellerin ortak noktası çalışanların algılarını ve duygularını ön plana çıkartması, örgütün çalışana sunduğu fırsatları ve olanakları sürekli değerlendirmesi olarak ifade edilmektedir (Özel, 2012: 43). Araştırmacıların değişik özelliklerde oluşturmuş olduğu bu modellerin çok yönlü olduğu görülmekte, bir örgüt için teknik işlerin ve kalitenin varlığının önemli olduğu kadar o örgütte görev yapan bireylerin de çıktılara doğrudan etki ettiğini belirtmişlerdir. Literatürde çalışan memnuniyetini açıklamakta kullanılan bu modellerin yanı sıra

motivasyon kuramlarının kullanıldığı görülmektedir. Motivasyon kuramları içerik ve süreç olmak üzere iki grupta incelenmekte olup “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”, “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı”, “Alderfer’in ERG Kuramı”, “McClelland’ın Başarma İhtiyacı Kuramı”, “Adams’ın Eşitlik Kuramı”, “Locke’un Amaç Kuramı”, “Vroom’un Beklenti Kuramı” şeklindedir ve sırasıyla açıklanmaktadır.

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı: Abraham Maslow, insan davranışlarını etkileyen en önemli unsurun ihtiyaçlar olduğunu ileri sürmüş ve bu ihtiyaçların bazı alt gruplarda toplanması gerektiğini belirterek, ihtiyaçları öncelikle beş boyutta daha sonra da sekiz boyutta toplamıştır (Erdem vd., 2022: 3). Çalışan memnuniyeti açısından bakıldığında Koçel’in (2013) ifade ettiğine göre bir yönetici çalışanın ihtiyaçlarını temin ederek isteklerini yerine getirirse onu belirli bir yönde davranış göstermeye yönlendirmektedir. Çalışanın alt düzey ve üst düzey olmak üzere ihtiyaçları karşılandığında memnuniyet ortaya çıkmakta, aksi durumda ise memnuniyetsizlik yaşamaktadır.

Herzberg’in Çift Faktör Kuramı: Literatürde “İki Faktör Kuramı”, “Motivasyon-Hijyen Kuramı” olarak da bilinen Herzberg’in Çift Faktör Kuramı, bazı çalışma koşullarının var olmasının çalışanlarda doyumsuzluk ortaya çıkardığı ve bunların çalışanı motive etmediği temeline dayanmaktadır (Güney, 2017: 322). Tozlu ve Kurtipek’in (2015) ifadesine göre kuramın içsel ve dışsal iki faktör üzerine kurulduğu, bu faktörlerin çalışanların performansını ve motivasyonunu etkileyen unsurlar olduğu belirtilmiştir. Ayrıca faktörlerin hijyen faktörü ve sağlık faktörü; hijyen faktörler ve güdüleyici faktörler gibi isimlendirildiği görülmektedir. Yapılan iş, sorumluluk, başarıma isteği, tanınırlık unsurları içsel faktörleri içerirken; örgüt politikası, yönetim uygulamaları, bireyler arası ilişkiler, ücret, çalışma şartları, iş güvenliği gibi unsurlar dışsal faktörleri oluşturmaktadır (Sowmya ve Panchanatham, 2011: 76). Kuramdaki temel amaç, bazı faktörlerin olmazsa olmaz etkisinin göz ardı edilemeyeceği fakat bu faktörlerin çalışanı tam manasında memnun etmeye yetmeyeceği konusunda olmuştur.

Alderfer’in ERG Kuramı: ERG Kuramı Clayton Alderfer tarafından geliştirilen ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının devamı niteliğinde olan bir kuramdır (Küçüközkan, 2015: 103). İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramından farklı olarak üç basamaktan oluşan ERG Kuramında alt, orta ve üst basamaklar bulunmakta, alt basamakta var olma ihtiyacı, orta basamakta ilişki kurma ihtiyacı ve üst basamakta gelişme ihtiyacı bulunmaktadır (Koçel,

2013: 628). Güney'in (2017: 325) ifadesine göre kuramın temeli, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına benzer şekilde en alt basamaktan başlayarak bireyin ihtiyaçlarının giderilmesi ve bir üst basamaktaki ihtiyacına yöneltilmesi amacı taşımaktadır. Çalışanın üst basamaklardaki ihtiyacı giderilmediği takdirde alt basamağa geri dönme isteği duyduğu belirtilmektedir.

McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı: McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Kuramı, bireylerin ihtiyaçlarının öğrenme sonucunda önem kazandığını açıklamaktadır. Kuramın temelinde birliktelik, güç kazanma ve başarma ihtiyacı ön planda olup insanın en büyük ihtiyacının başarma olduğu ve bu sayede motive olabileceği ifade edilmektedir (Güney, 2017: 323). McClelland, örgütlerin başarılı olabilmesi için başarılı bir ekonomiye ve girişimci çalışanlara/yöneticilere ihtiyacı olduğunu belirtmiştir. Bir örgütte başarma ihtiyacı motive edilmediği takdirde o örgütün sürdürülebilir bir başarıya ulaşmasının mümkün olmayacağı dile getirilmiştir (Arnolds ve Boshoff, 2003: 56).

Adams'ın Eşitlik Kuramı: Stacy Adams tarafından ortaya konulan Eşitlik Kuramı, bireylerin sosyal süreçlerinde doğruluğu, adaleti ve haklılığı ne şekilde istediklerini açıklayan bir motivasyon modeli olarak ifade edilmektedir. Bu kuram, çalışanların gösterdiği çabalarının ve kazandıklarının diğer bireylerle eşit olması durumunda kendilerine eşit davranıldığını düşünerek motive olmalarını sağlama temelinde açıklanmaktadır (Barutçugil, 2004: 378). Buna karşın çalışanın örgüte kattığı değerler ve aldığı ödüllerde diğer çalışanlara göre bir dengesizlik meydana geldiği takdirde çalışan kişi, aynı motivasyon düzeyine sahip olamayacaktır. Motivasyonu azalan çalışanın memnuniyet düzeyi doğal olarak azalacak ve çalışan, kendisine verilen ödülleri artırma yollarını araştırarak, bulamadığı takdirde ise örgüte sunmuş olduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır (Eren, 2020: 542). Eşitliğin sağlanamadığı bir ortamda çalışanların memnuniyet duymasının zor görüldüğü bilinmekte ve örgüte karşı fiilen olmasa da olumsuz faaliyetlerin açığa çıkacağı ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır. Dedikodu, yıpratma faaliyetleri, düşmanlık besleme, kin duyma gibi duygular bunlara örnek olarak verilmekte olup örgütün eşitliği sağlamada daha dikkatli davranması gerekmektedir.

Locke'un Amaç Kuramı: Edwin Locke tarafından bir doktora tezi araştırması ile geliştirilen Amaç Kuramı, çalışma yaşamında başarı duygusunun, çalışanların önemli, değerli ve anlamlı gördükleri amaçları takip ederek gelişeceği ifade edilmektedir (Locke ve Latham, 2006: 265). Bu kuram, çalışanın elde etmeyi amaç edindiği çıktılar ile elde ettiği

çıktıların karşılaştırılması sonucunda bir eşitliğin söz konusu olduğundan memnuniyetin ortaya çıkacağını ifade etmektedir. Çalışanın elde ettiği çıktının değeri fazla olduğunda çalışan o ölçüde memnun olduğu yorumu yapılmaktadır (Yılmaz, 2018: 52). Ataman'ın (2009) ifade ettiğine göre çalışanın amaçlarına ve niyetlerine dayanan davranışlar, çalışanın amaçlarına göre şekillenmekte ve bu amaçların net, ölçülebilir, herkes tarafından kabul edilebilir ve ulaşılabilir olması gerekmektedir. Kuramda, çalışanın memnuniyet duygusu beklentilere ve başarı kriterlerine bağlı olmakta ve çalışanın hedeflediği unsura göre sarf etmesi gereken çaba değişmektedir.

Vroom'un Beklenti Kuramı: Victor Vroom tarafından literatüre kazandırılan Beklenti Kuramı, en fazla kabul gören kuramlardan biri olup bir davranışı gösterme eğilimini, davranışların sonuçlarının çekiciliğine ve sonuçlara ilişkin beklentilerin gücüne bağlanmaktadır. Kurama karşı çeşitli eleştiriler gelmesine rağmen pek çok kanıtın kuramı destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Beklenti Kuramı, çalışanın olumlu bir performans değerlendirme ile sonuçlanacağına inandıkları takdirde yüksek düzeyde gayret göstereceklerdir (Robbins ve Judge, 2015: 225). Kuramın değer, beklenti ve araçsallık olmak üzere üç temel unsuru bulunmakta ve bu üç unsurun bir araya gelmesiyle motivasyonun sağlanacağı belirtilmektedir. Çalışan memnuniyeti açısından kurama bakıldığında çalışanlar, bir görevin sonucunda elde edecekleri memnuniyeti, görevin zorluğuyla kıyaslayarak rasyonel bir şekilde faydalı olup olmayacağı yönünde değerlendirmekte olup bu değerlendirmeye göre görevi yerine getirip getirmeme kararı almaktadırlar (Suciu vd., 2013: 183).

3.4. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde çalışan memnuniyeti ile ilgili son beş yılda yapılan bazı araştırmalar sunulmuştur. İlgili araştırmalar incelenirken dâhil etme kriteri olarak sadece çalışan memnuniyeti kavramının araştırmalarda kullanılmış olması ele alınmıştır.

3.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Çalışan Memnuniyeti ile ilgili yurt içinde son beş yılda yapılmış olan çalışmalar Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Çalışan Memnuniyeti İle İlgili Yurt İçindeki Araştırmalar

Yazar(lar)	Çalışma Yılı	Konu	Desen	Örneklem	Sonuç
Takım ve Timuroğlu	2022	Çalışan memnuniyeti, örgütsel destek, iş yaşam dengesi, örgütsel vatandaşlık	Nicel Araştırma	Tekstil çalışanları	Çalışan memnuniyeti ile örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ilişki, iş yaşam dengesi ile negatif ilişki bulunmuştur.
Bağcı ve Kaymakcı	2021	Çalışan memnuniyeti, örgüt performansı, yönetsel uygulamalar	Nicel Araştırma	Eğitim çalışanları	Uygulanan stratejik yönetim uygulamaları ile çalışan memnuniyeti ve örgüt performansı arasında pozitif ilişkinin olduğu belirlenmiştir.
Dursun vd.	2020	Performans değerlendirme, çalışan memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini,	Nicel Araştırma	İşletme çalışanları	Performans değerlendirme, çalışan memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü ilişkiye iş tatmini aracılık etmektedir.
Demirsel ve Erat	2019	İş yeri nezaketsizliği ve çalışan memnuniyeti	Nicel Araştırma	Akademisyenler	İş yeri nezaketsizliği ve çalışan memnuniyeti negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
Kahraman ve Afacan Fındıklı	2018	Kariyer yönetimi, çalışan memnuniyeti, eğitim ve geliştirme faaliyetleri	Nicel Araştırma	İşletme çalışanları	Kariyer yönetimi kapsamındaki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere son beş yılda çalışan memnuniyeti ile ilgili yapılmış olan çalışmalar sunulmuştur. Tablo 3.1. incelendiğinde çalışmaların nicel araştırma deseni ile yapıldığı, performans, iş tatmini, iş-yaşam dengesi gibi konularla birlikte araştırıldığı görülmüştür.

3.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Çalışan Memnuniyeti ile ilgili yurt dışında son beş yılda yapılmış olan çalışmalar Tablo 3.2’de sunulmuştur.

Tablo 3.2. Çalışan Memnuniyeti İle İlgili Yurt Dışındaki Araştırmalar

Yazar(lar)	Çalışma Yılı	Konu	Desen	Örneklem	Sonuç
Yu vd.	2022	Pazar oryantasyonu, çalışan memnuniyeti, departmanlar arası ilişkiler, Pazar performansı	Nicel Araştırma	Şirket yöneticileri	İçsel Pazar oryantasyonu bölümler arası bağlılığı ve çalışan memnuniyetini artırmaktadır. Ayrıca çalışan memnuniyeti firma performansını da doğrudan etkilemiştir.
Nayak vd.	2021	Psikolojik sözleşme, bilgi paylaşımı, çalışanı elde tutma ve çalışan memnuniyeti	Nicel Araştırma	Bilişim sektörü çalışanları	Bilgi paylaşımı ve psikolojik sözleşmenin çalışan memnuniyeti üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.
Chanda ve Goyal	2020	İKY uygulamaları, çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı ve örgütsel performans	Nicel Araştırma	İmalat sektörü çalışanları	İKY uygulamalarından olan çalışanların kararlara katılımının, adil ödül politikalarının ve çalışanların kişisel gelişimlerine odaklanmanın çalışan memnuniyetini ve bağlılığı artırdığı belirtilmiştir.
Strenitzerová ve Achimský	2019	İKY uygulamaları, çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı	Nicel Araştırma	Posta sektörü çalışanları	İKY uygulamalarının çalışan memnuniyeti ve çalışan bağlılığı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Wisse vd.	2018	Sosyal sorumluluk ile çalışan memnuniyeti, çalışan yaşı	Nicel Araştırma	Şirket çalışanları	Kurumsal sosyal sorumluluğun genç çalışanlara kıyasla yaşlılar için çalışan memnuniyeti üzerinde daha olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere son beş yılda çalışan memnuniyeti ile ilgili yapılmış olan çalışmalar sunulmuştur. Tablo 3.2. incelendiğinde çalışmaların nicel araştırma deseni

ile yapıldığı, performans, insan kaynakları yönetimi, demografik özellikler gibi konularla birlikte araştırıldığı ve genellikle özel sektör çalışanları ile yapıldığı görülmüştür.

3.5. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Çalışan memnuniyeti kavramına odaklanılan bu kısımda çalışan memnuniyeti kavramının ne olduğu hakkında bilgiler verilmiş, ortaya çıkışının hangi faktörlere dayandığı konusunda tarihsel notlardan bahsedilmiştir. Bölümde, kavramın neden önemli olduğu konusu üzerinde durulmuştur. Bu kavrama, giriş kısmında açıklanan memnuniyeti etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin daha iyi anlaşılması amacıyla yer verilmiştir. Çalışan memnuniyetinin teorik temellerinin daha iyi anlaşılması açısından literatürde oluşturulmuş modellere ve kuramlara yer verilmiş, bu konuda son yıllarda yapılan akademik çalışmalarda memnuniyet ile ilgili hangi konuların araştırıldığı gibi bilgiler sunulmuştur. Çalışan memnuniyeti kavramı, dinamik bir yapıya sahip olan bir kavram olarak karşımıza çıkmakta olup tarihsel gelişimi, kuramsal bakış açısı ve literatür çerçevesi çizilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde yapılan değerlendirmelere göre çalışan memnuniyeti kavramının bir örgüt için vazgeçilmez bir unsur olduğu görülmüş ve insan unsurunun günümüz çalışma yaşamında çok önemli olduğu göz önünde bulundurulduğunda memnuniyeti sağlamak örgütlerin en temel görevi olması gerektiği anlaşılmıştır. İnsanın, dinamik bir yapıya sahip olması, sosyal bir varlık olması, her şeyden önemlisi bir canlı olması gibi özellikleri ele alınarak, örgütsel yaşamda görevlerini yerine getirirken iyi koşullarda çalışması sağlanmalıdır. Bunun yanı sıra çalışanın görevine daha motive olması için hem ekonomik hem de sosyal ihtiyaçlarının en uygun düzeylerde karşılanması gerekir. İlgili koşulların sağlanmasının örgüte birçok açıdan fayda sağlayacağı anlaşıırken; bu unsurların yerine getirilmemesinin çalışanın memnuniyetini, motivasyonunu düşürücü davranışlar olarak algılanacağı gibi örgütün etkinlik ve verimlilik durumuna da yansımaları beklenen bir yapı olarak karşımıza çıkacaktır.

BÖLÜM IV

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel iletişim kavramıyla ilgili bilgiler sunulacaktır. İletişim kavramı günlük hayatta her bireyin sıklıkla kullandığı, karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu, bir bilginin başka birine aktarıldığı bir kavram olarak ifade edilmektedir. Örgütsel iletişim ise örgütsel düzeyde çalışanların birbirleriyle olan bilgi alışverişini ifade etmekte olup faaliyetlerin gerçekleşmesini sağlayan en önemli unsurdur. Bir örgütte yöneticiler ve çalışanlar, çalışanlar ve çalışanlar, çevre ve örgüt gibi değişkenlerin birbirleriyle olan iletişimi ne kadar iyi olursa örgütün varlık nedeni o derece yerine getirilmiş olur.

Örgütsel iletişimin öneminden hareketle çalışmanın bu bölümünde sırasıyla iletişim kavramı ve iletişim sürecinden bahsedilecek, ardından ise örgütsel iletişime giriş yapılarak örgütsel iletişimi meydana getiren teoriler anlatılacaktır. Bunların yanı sıra örgütsel iletişimin özellikleri, türleri, örgütsel iletişimin engellerinden bahsedilecek, son olarak yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara değinilecektir.

4.1. İLETİŞİM

İletişim kavramı, yirminci yüzyılın başlarından bu yana ve özellikle kitle iletişim araçlarının gelişmesiyle birlikte önem kazanmaya başlamış olan bir kavramdır. Yirminci yüzyılın başları ile beraber hakkında araştırmalar yapılan ve bilim olma yolunda ilerleyen iletişim olgusu, zaman içerisinde oluşturulan kuramlar ve modeller ile birlikte geliştirilmiştir (Aziz ve Dicle, 2017). Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde (2022) duygu, düşünce ya da bilgilerin akla gelebilecek yollarla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme ve iletişim olarak tanımlanan iletişim; Oxford Sözlüğü'ne göre (2022) kişiler arası duygu, düşünce, bilgi, haber alışverişi ve bunların farklı biçim ve yollarla bireyler arası karşılıklı aktarımı, bireyleri birbirini anlaması şeklinde tanımlanmıştır.

İletişim kavramının kelime kökeni incelendiğinde Latince bir kelime olduğu ve “communis” kelimesinden türetildiği görülmektedir. İngilizce’de “communication” şeklinde ifade edilen iletişim, Latince’de “Communicatio” sözcüğüne karşılık gelmektedir. Türkiye’de uzun yıllar boyunca “communication” sözcüğünün karşılığı olarak “haberleşme” kelimesi kullanılmıştır. Zaman içerisinde “information” kelimesinin iletişim yerine kullanıldığı görülse de doğrusu olan “communication” kelimesinin iletişim yerine

“information” kelimesinin ise enformasyon yerine kullanıldığı görülmüştür (Yüksel, 1988: 6). Bunun yanı sıra Eren (2020: 353), iletişim yerine haberleşme kavramını kullanmakta ve haberleşmeyi bireyler arasındaki bilgi, fikir ve duyguların geçme süreci olarak ifade etmektedir. 1990’lı yıllara gelene dek haberleşme sözcüğü iletişim kavramı yerine kullanılmıştır. İletişim kavramının kullanılmasının tek sebebi ise ortaklaşa yapılan ve paylaşılan “unsur” anlamına gelmesidir. İletişim bilinçli bir süreç olup insanın sosyal yaşamının temelini oluşturmaktadır (Erterkin vd., 2018: 299).

İletişim, bir kişiden başka birisine olan bilgi, veri ve anlayışların aktarılması olarak ifade edilmektedir. Birbirlerine yaşadıkları dünyada olaylar, nesneler, olaylar ile ilgili değişimleri haber veren, bunlarla ilgili bilgileri birbirine aktaran, aynı nesneler, olaylar ve sorunlar karşısında benzer yaşam tecrübelerinden meydana gelen, benzer duygular taşıyarak bunları birbirlerine ifade eden insanların meydana getirdiği toplum içerisinde gerçekleştirilen yargı, tutum, duygu ve düşünce aktarımı iletişim olarak ifade edilmektedir (Güney, 2020: 188). İletişim temel amacı bireylerdeki davranışların değişimidir. İletişim, zihin yönlendirme aracı olarak görülmektedir. İletişimde değişim öncelikle zihinde başlar. Ardından inançlar ve tutumlarla gelişir, son olarak davranışlar ile tamamlanmaktadır. Bireylerdeki davranışlarını değişimini temel alan iletişimde maddi, duygusal ve düşünsel değişiklik meydana getirme bulunmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2013).

Toplumlardaki sosyal yapıların en önemli ihtiyacı iletişimdir. İletişim, belirli yapılar içerisindeki anlaşmaları sağlayan bir köprü görevi görmektedir (Ertürk, 2013: 180). Temelinde insanlar, toplumsal değer ve tutumlar olan iletişim, insanın bilgi edinerek güçlü ve güvende hissetmesini sağlamaktadır (Güney, 2017: 210). Bilginin paylaşılması ve anlaşılması iletişimi ifade etmektedir. Bir insan diğerine bilgi verir, onu hissettirir; diğer taraf olan ise bunu bilir, anlar ve paylaşır (Türkkan, 2006: 29). Belirli becerilere ve yeteneklere sahip olan bireylerin bunu aktarmak istemesi, iletişimin başlangıç noktasıdır.

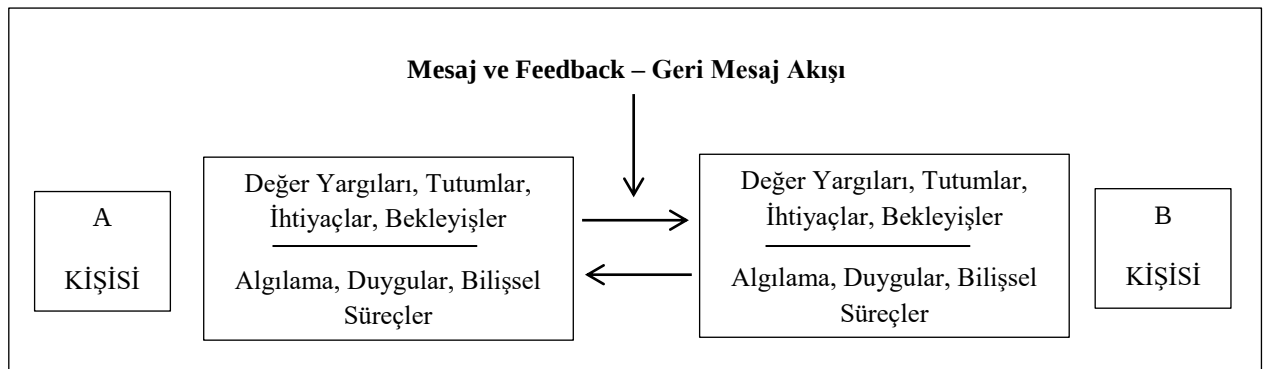
Porter ve Roberts, (1976) iletişimi bilgi ve anlayışın bir insandan diğerine aktarılma süreci olarak ifade etmektedir. Bireylerin birbirinden anlam algılama ve birbirlerini etkileme çabalarının tümünü oluşturan etkileşim süreci iletişimi oluşturmaktadır. Ayrıca iletişim bireyin bilgi edinmesi ve bu bilgiye yönelik tutum ve davranış olarak tepki verme sürecidir (Güney, 2017: 210). İletişim bir amaca yönelik davranışlar bütünüdür. İhtiyaca bağlı olarak düşünülen ve gerçekleştirilen faaliyetler olduğu gibi iletişimin de bir amacı

bulunmaktadır. İletişimin ana amacı bir ihtiyacı ve ihtiyaca yönelik ilişkilerin giderilmesi olarak ifade edilmektedir (Erdoğan, 2011: 116).

4.1.1. İletişim Süreci

İletişim kavramı, davranış bilimleri açısından önemli bir kavram olup fikir, bilgi, kanı, duygu ve düşüncelerin bir kişiden diğerine aktarılması süreci olarak ifade edilmektedir. Tanımdan anlaşılacağı üzere iletişim bir süreçtir ve bu sürecin meydana gelebilmesi için bir kaynak ve alıcıya ihtiyaç duyulmaktadır. Kaynak ve alıcı arasında gerçekleşen iletişim süreci sözlü olabileceği gibi belirli anlamlar yüklenerek beden hareketleriyle de sağlanabilir (Güney, 2017: 221). İletişimin gerçekleşmesi için kaynak olarak belirtilen gönderici ve alıcı arasında bir mesaja ve amaca gereksinim duyulmaktadır. Gönderici mesajı sembolik bir biçime dönüştürerek kodlarken, bu mesajı bir kanal aracılığıyla, kodu çözen alıcıya göndermektedir. İletişim sürecinde bir amacın bir bireyden diğerine aktarılması söz konusudur (Robbins ve Judge, 2015: 343).

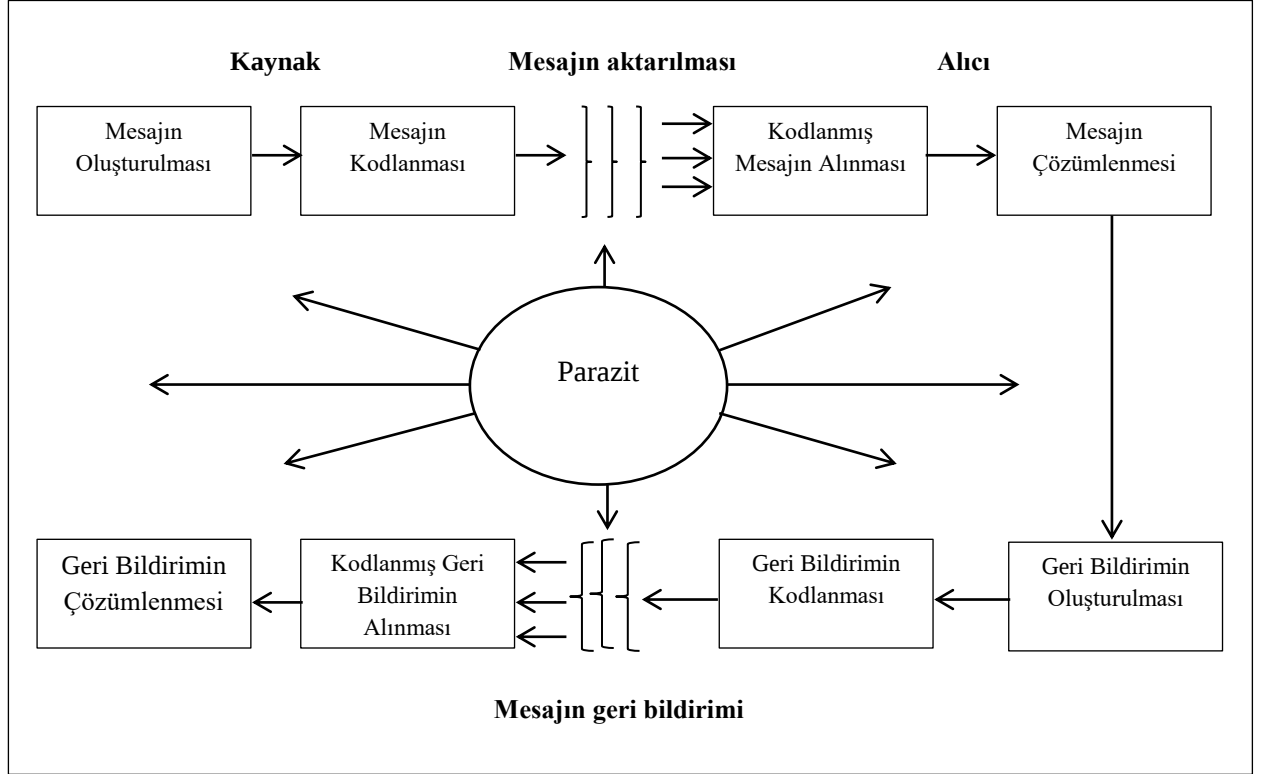
İletişim süreç olarak düşünülebileceği gibi bir akış olarak da düşünülebilir. Bu akışı durduran bir engel mevcutsa veya iletişim akışından bir sapma gerçekleştiyse iletişim problemi meydana gelmektedir. İletişim sürecinde gönderici ve alıcının arasındaki mesajın çıktısında bir bireyden diğerine bir anlam ve arayışın transferi gerçekleşir (Robbins vd., 2016: 328). İletişim sürecinin etkin olması, kaynağın ve alıcının enformasyonu etkin ve doğru bir şekilde kodlama ve çözümleme yeteneğine bağlı olmaktadır (McShane ve Glinow, 2016: 154). İletişim sürecine bakıldığında kişilerarası iletişimin bazı öğelerden oluştuğu görülmekte olup Koçel'e (2013) göre kişilerarası iletişim ilişkisi bazı unsurlardan oluşmaktadır. Bu süreç Şekil 4.1'de sunulmuştur:



Şekil 4.1. Kişilerarası İletişim İlişkisi

Kaynak: (Koçel, 2013: 531)

Koçel (2013), kişilerarası iletişimi açıklarken hem göndericini hem de alıcının sahip oldukları çeşitli özelliklere göre mesajları formüle edildiğini ifade etmektedir. Bu formül ile mesajların anlaşılabilmesi vurgulanırken iletişimin iki kişi arasındaki ilişki kurma aracı olduğu belirtilmiştir. Bunun yanı sıra literatürde birçok kaynakta iletişim süreci var olup birçoğunda gönderici-alıcı-mesaj şeklinde tanımlanan iletişim sürecinde detaylı bir şekilde açıklandığı için McShane ve Glinow'un (2016) ifade ettiği süreç Şekil 4.2'de gösterilmiştir.



Şekil 4.2. Temel İletişim Süreci

Kaynak: (McShane ve Glinow, 2016: 155)

Etkin bir iletişim sürecinin temel elemanları Şekil 4.2’de gösterilmektedir. Bu temel özellikleri anlamak için McShane ve Glinow (2016), iletişim sürecini “kanal” metaforu olarak ele almıştır. Bu metafor ve modele göre iletişim, kaynak ile alıcı arasındaki kanallar aracılığı ile gerçekleşmektedir. Kaynak ögesi mesajı oluşturmada ve oluşturduğu mesajları çeşitli şekillerle (mimik, tonlama, kelime, sembol) kodlamaktadır. Kodlanan mesaj iletişim kanalları sayesinde (örneğin medya) hedeflenen alıcıya aktarılmaktadır. Alıcı ise gelen mesajı algılamakta ve onu çözümleyerek anlamlı hale getirmektedir. Ayrıca bu modelde iletişimin serbest dolaşan bir kanal olmadığını, anlamların bir kişiden diğerine aktarımı sırasında parazitlerin bunu engellediğini ifade etmektedir.

Güney (2020: 189) parazitin üç türlü olduğunu ve iletişime dair bir engel teşkil ettiğini ifade etmektedir. Paraziti gürültü olarak ifade eden araştırmacı ilk olarak fiziksel gürültünün sesler sebebiyle iletişime engel olduğunu belirtmektedir. İkinci olarak nöro-fizyolojik gürültünün ise iletişim sürecindeki “alıcı”nın sağlıklı bir şekilde duyamaması sebebiyle ortaya çıktığını dile getirmektedir. Son olarak ise psikolojik gürültünün iletişim sürecindeki ön yargılarla ortaya çıktığını ifade etmiştir.

İletişim süreci, ikincil unsurlar ile birlikte birçok ögeden meydana gelmektedir. Bunlar gönderici (kaynak), kod ve kodlama, mesaj (ileti), kanal (araç), alıcı (hedef), kod çözme, geribildirim (feedback, geri besleme) ve parazit (gürültü) şeklindedir. Gönderici veya kaynak olarak ifade edilen iletişim süreci ögesi başkalarıyla paylaşılacak fikri olan bir birey olarak ifade edilmektedir. Mesajı oluşturan ve kanallar aracılığıyla alıcıya gönderen birimdir (Eskiyörük, 2015).

İletişim sürecinin bir diğer unsuru ise alıcıdır. Alıcı, mesajın doğrudan ulaştığı ve sembolleri anlaşılabilir biçime dönüştüren kişiler olarak ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 344). Alıcı mesajı taşıyan sembolleri duyu organları aracılığıyla algıladığı zaman iletişim süreci sona ermektedir (Şimşek vd., 2008: 160). Bir diğer iletişim süreci aracı ise mesajdır. Mesaj, göndericiden belli amaçla aktarılan gerçek fiziki ürün olarak ifade edilmektedir. Kişinin konuşurken seslendirdiği kelimeler, yazı yazarken yazdığı kelimeler bir mesajdır. Mesajlar, anlamı aktarırken kullanılan sembollerden, kodlardan ve verilen kararlardan etkilenmektedir (Robbins vd., 2016: 329).

İletişim sürecinin unsurlarından olan iletişim kanalı ise mesajın göndericiden alıcıya doğru yöneldiği yolu ifade etmektedir. İletişim kanalında mesajı ifade eden sembollerinin bozulma ihtimalinin olması bu unsurun önemini ortaya koymaktadır. Örneğin telefonla iletişim kurulurken telefonun bir kanal olması ve telefon hatlarındaki herhangi bir bozukluğun iletişim kanalından gönderilen sembollerde bozulma meydana getirebileceği, iletişim kanalının önemidir (Koçel, 2013: 528).

İletişim sürecinin unsurlarından gönderici, mesaj, kanal ve alıcı ana unsurlar; kod, geri bildirim, gürültü gibi bileşenler ise ara unsur olarak görülmektedir. Kodlama, bir bilginin, düşüncenin, kanıların veya duyguların iletme hazır bir biçime getirilmesi olarak ifade edilmektedir (Güney, 2020: 188). Geri bildirim ise iletişim sürecinin son aşaması olarak belirtilmektedir. İletişim sürecinde alıcının göndericiden gelen mesaja cevabı geri

bildirimdir. Geri bildirim sayesinde gönderici, gönderdiği mesajın alıcı tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenmektedir (Sanrı, 2014: 92).

Daft (2010: 481), gönderici ile alıcı arasındaki mesaj alışverişinde önemli bir kavramın da “dinleme” olduğunda dikkat çekmektedir. Dinlemenin dikkat, enerji ve beceri gerektirdiğini, etkili bir iletişimin %75’inin dinleme ile olduğunu dile getirmektedir. Daft (2010), iyi bir dinleme davranışının gerçekleşmesi için bazı anahtar kavramları ifade etmekte ve bunlar Tablo 4.1’de sıralanmıştır:

Tablo 4.1. Etkili Dinlemenin Anahtarları

Etkili Dinlemenin Anahtarları	Kötü Dinleyici	İyi Dinleyici
Aktif olarak dinleyin.	Pasif ve rahattır.	Sorular sorar, söylenenleri başka sözcüklerle ifade eder.
İlgi alanları bulun.	Sıkıcı konulara odaklanır	Yeni öğrenme alanı arar.
Dikkat dağıtıcı şeylere karşı koyun.	Dikkati kolayca dağılır; telefona cevap verir veya mesajlar gönderir.	Tüm dikkati verir, dikkat dağıtıcılarla savaşı, konsantrasyonu korur.
Düşüncenin daha hızlı olduğu gerçeğinden yararlanın.	Hayal kurmaya meyillidir.	Zihinsel olarak özetler; kanıtları tartar.
Duyarlı olun.	En ufak göz temasından kaçınır.	Göz teması kurar, ilgi gösterir.
İçeriğe hâkim olun, verimliliğe değil.	Verimliliğe odaklanır.	İçeriğe hâkim olur, verimliliği göz ardı eder.
Erken yargılardan kaçının.	Önyargıları vardır.	Anlayana kadar yargılamaz.
Fikirleri dinleyin.	Gerçekleri dinler.	Ana temaları dinler.
Dinleyerek çalışın.	Enerji göstermez; konuşmacının ne dediğini unuttur.	Çok çalışır; aktif vücut durumu ve göz teması sergiler.
Aklınızı çalıştırın.	Zor işlere karşı dirençlidir.	Anlamak için ağır zihin egzersizleri yapar.

Kaynak: (Daft, 2010: 481)

4.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

İletişim kavramının bilimsel olarak ele alınması, birçok alanda kavramın öneminin anlaşılmasını sağlamıştır. Bireyler, kuruluşlar ve toplumlar iletişim sayesinde ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Örgütsel iletişim, günümüz yaşamındaki çağdaş örgütlerin yaşamsal bir yönetim fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Örgütsel iletişim, bir örgütün faydalı ve verimli bir şekilde iletişim halinde bulunma çabasının tamamıdır. Örgütsel iletişim iç ve dış paydaşlar tarafından uygulanan stratejik bir faaliyettir. Örgütün bütün ilişkilerini meydana getirme ve koruma, iletişim sayesinde olmaktadır (Goodman, 2010).

En bilinen tanımıyla örgütsel iletişim; örgütlerdeki unsurların birbirine bağlanması ve uyumlaştırılmasıdır. İletişim, örgütlerde karar mekanizmalarını birbirine bağlayarak sistemler arası eş güdümler ve denetim fonksiyonlarını yerine getirmektedir (Tutar, 2003: 83). Tanımlardan anlaşılacağı üzere işletmelerin fonksiyonlarının bağlayan unsurun

iletişim olduğu göze çarpmaktadır. Bir örgütte yönetim ve organizasyon, pazarlama ve satış, muhasebe ve finansman, araştırma ve geliştirme gibi birçok fonksiyonun olduğu göz önünde bulundurulduğuunda, örgütün faaliyetlerini gerçekleştirebilmesinin bunlar arasındaki iletişime bağlı olduğu söylenebilir.

Fonksiyonlar arası etkileşimi sağlayan örgütsel iletişim, örgütün tamamını kapsayan bir süreçtir. Örgütsel açıdan büyük öneme sahip olan örgütsel iletişim, Koçel’e (2013) göre insandaki kan dolaşım sistemine benzetilmektedir. Kan dolaşım sisteminin insan vücudunda gösterdiği etkinin örgütlerdeki iletişimle aynı role sahip olduğu ifade eden araştırmacı, örgütsel iletişimi metaforlaştırmıştır. Kan dolaşımı bütün vücutta yer alan ve organların çalışma sistemlerini düzenleyen bir unsur olduğundan örgütsel iletişim de bir kuruluşun bütün organlarında var olan ve bu organların çalışma sistemlerini düzenleyen bir süreç olarak görülmektedir.

Örgütsel iletişim, insanın vücudundaki kan dolaşımına benzetildiği gibi insan unsurunun iletişimde önemli olduğu sürekli vurgulanmaktadır. Henry Ford “fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yıkabilirsiniz fakat bana alışanlarımı geri verirseniz bu işi aynen kurarım” şeklindeki ifadesiyle örgütün temelinde insan olduğunu öne sürmektedir (şimşek, 2011: 61). Örgütsel iletişimin temelinde insan vardır ve bütün süreçlere insan etki etmektedir. Temelinde insan olan örgütsel iletişimde amaç faaliyetleri yönlendirmek ve çalışanların bu doğrultuda ilerlemesini sağlamaktır. Örgütsel iletişim örgüt içerisindeki bilginin sistematik bir şekilde dağıtılmasını ve paylaşılmasını sağlamaktadır. Örgütsel iletişim her örgütün can damarı niteliğinde olup bütünlük sağlamada önemli rol oynamaktadır (Karahana, 2018: 19).

Amacı bilginin paylaşılması olan örgütsel iletişimde birden fazla insanın ortak amaçlar etrafında toplanması da bulunmaktadır. Çevreye uyum sağlamada önemli rol oynayan örgütsel iletişim, bireylerin g birliği yaparak etkili bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Ayrıca rgtsel iletişim formal ve informal olarak her türlü etkinliğin paylaşılmasını ifade etmektedir (Karakoç, 1989: 83). Formal organizasyon yapıları olduğu gibi informal organizasyon yapılarının da olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Dolayısıyla informal iletişimin formal ve informal organizasyonlarda ortaya çıkması ihtimali vardır. İnfomal iletişim tarzında sorun çözme, koordinasyonu sağlama, çatışmaları çözme ve bilgi paylaşımı olduğu gibi dedikodular, rivayetler, yanılma ve yalanlar gibi sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir (Koçel, 2013: 532).

4.2.1. Örgütsel İletişim Yaklaşımları

Örgütsel iletişim konusunda çalışmalar yapan araştırmacılar, örgütsel iletişimin daha iyi anlaşılabilmesi için çeşitli yaklaşımlar öne sürmüşlerdir. Genel olarak bakıldığında örgütsel iletişim yaklaşımlarının aynı zamanlarda oluşturulduğu görülmektedir. Örgütsel iletişim yaklaşımı araştırmacılarından olan Aberg, örgütlerin belirledikleri amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için tüm iletişim biçimlerinin bütünleştirilmesi gerekliliğini öne sürmüştür. Aberg, örgütsel iletişimin düzenleme, ikna etme, bilgilendirme ve bütünleştirme olmak üzere dört temel fonksiyonu olduğunu savunmaktadır. Düzenlemede temel iç ve dış faaliyetleri destekleme varken, ikna etmede örgütlenme ve ürün temelli konumlandırma bulunmaktadır. Bilgilendirmede iç ve dış hedef kitleleri bilgilendirmeye yer verilirken, bütünleştirmede çalışanları iyi bir örgüt vatandaşı olarak toplumsallaştırma hedeflenmiştir (Massie ve Anderson, 2003: 224).

Bir diğer örgütsel iletişim araştırmacısı olan Goodman (1994) örgütsel iletişimi, bir örgütün kazançlı ve etkili bir şekilde iletişim kurmak için harcadığı çabaların toplamı olarak ifade etmektedir. Goodman'ın bahsettiği bu çabalar bir örgütün karakteristik yapısından çalışanlarına, müşterilerinden faaliyet gösterdiği çevredeki bireylerin özelliklerine kadar değişkenlik gösterebilmektedir. Örgütsel iletişim, örgütlere rekabet ortamında avantaj yaratmaktadır. Goodman'ın 2009 yılında örgütsel iletişimi araştırmak için çok uluslu örgütler ile yapmış olduğu araştırmada dikkat edilen nokta, incelenen örgütlerin borsada işlem görmesi ve verilerinin erişilebilir olmasıdır. Yaklaşımı bu araştırma temelinde oluşturan Goodman (2010) çalışmadan elde ettiği sonuçlara göre, sosyal medyanın yüksek oranda kullanıldığı örgütsel iletişim için CEO'ya danışmanlık yapmanın önemini, hesap verebilirlik ve şeffaflığa önem verildiğini ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel iletişimin temellerini örgütsel kimliğin, kriz iletişiminin, yönetim iletişiminin ve hükümetle olan ilişkilerin oluşturduğu belirlemiştir.

Argenti (1996; 2006), örgütsel iletişimin dört farklı boyuttan oluştuğunu ileri sürmektedir. Örgütsel iletişim genel olarak bir fonksiyonu, bir iletişim kanalını, bir süreci, bir tutumu/inancı ifade etmektedir. İlgili boyutların içeriğinde iç ve dış paydaşlar, medya ile olan ilişkiler, çalışan iletişimi, toplumsal ilişkiler, kurumsal itibar, iletişim tarzı, zamanlama gibi alt unsurlar bulunmaktadır. Argenti bu boyutları ve alt unsurları oluştururken bireylerin hangi konularda ve nasıl iletişim kurması gerektiğine ilişkin

materyaller ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel iletişimin büyük organizasyonlarda yürütülen çok önemli bir faaliyet olduğu belirtilmiştir.

Balasen (2008), örgütsel iletişim kavramının ortaya çıkmasının birçok nedeni olduğunu dile getirmekte ve günümüz dünyasında örgütsel iletişimin sadece halkla ilişkiler ve pazarlama bölümleri tarafından ele alınan bir işlev olmadığını aynı zamanda örgüt içi birçok fonksiyonu ve politikaları etkileyebileceğini belirtmektedir. Örgütlerin sürekli büyümesi, bürokrasi ve standartlaşma eğilimlerinin artmasına ve fonksiyonel uzmanlaşmada iş gücünün kullanılmasına yol açmıştır. Bununla beraber örgütlerin bölümlerinde iletişim farklılaşmaktadır. Örgütsel iletişim sürecinde kullanılan politikalar, süreçler, belge, broşür vb. araçlar her bölümde farklı bir şekilde hayat bulmakta ve örgüte hizmet etmektedir. Balasen (2008), örgütsel iletişime denge kurma arayışı açısından yaklaşmış olup iç ve dış iletişim ağlarının bir arada kullanılması gerektiğini, iletişim fonksiyonlarının birbirlerini tamamlayıcı ve kapsayıcı bir temele sahip olduğunu vurgulamıştır.

Van Riel'e (1997) göre örgütsel iletişim, bir örgütün bağımlı olduğu kitlelere ilişkin faydalı ilişkilerin meydana getirilmesi için iç ve dış dönük iletişim şekillerinin mümkün olan en etkin şekilde uyumlaştırılıp bilinçli olarak kullanıldığı bir yönetim aracıdır. Riel'e göre örgütsel iletişimin temel görevleri; iletişim alanında görev tanımlarını ortaya koymak, iletişimle ilgili konularda karar süreçlerini kolaylaştıracak yöntemler geliştirmek ve uygulamak, örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için iç ve dış desteği harekete geçirmek, örgüt profilini net bir şekilde göstermek ve örgüt tarafından hedeflenen kimlik ve imaj arasındaki farklılıkları asgari düzeye indirecek uygulamalar yapmaktır.

Cornelissen (2004), örgütsel iletişim kavramına tarihsel açıdan bakarak 1970'li yıllara gelene kadar örgütlerin iletişim süreçlerini halkla ilişkiler uzmanları aracılığı ile yürüttüklerini fakat bu sürecin medya üzerinden yönetildiği ve taktiksel bakış açılarıyla uygulandığını ifade etmektedir. Örgütlerin iç ve dış paydaşlarının örgütlerden daha fazla bilgi talep etmesiyle birlikte örgütlerin iletişim uygulamaları ve süreçlerinde değişimler başlamıştır. Bu başlangıç örgütsel iletişimin temelini atıldığı nokta olarak belirtilmektedir. Bu süreçten sonra iletişim çalışmalarında bütünleşme çabaları başlatılmış olup Cornelissen ise örgütsel tasarım, örgütsel reklamcılık, personel ilişkileri, sorun ve kriz yönetimi, medya ilişkileri, dış paydaş ilişkileri, değişim iletişimi ve toplumsal ilişkiler gibi konuları örgütsel iletişimin biçimleri olarak öne sürmüştür.

4.2.2. Örgütsel İletişimin Özellikleri

Örgütsel iletişim, örgütlerin en alt kademesinden en üst kademesine, kurum içi ve kurum dışı paydaşlarına kadar her alanda ihtiyaç duyulan bir kavramdır. Kapsayıcı bir özelliğe sahip olan örgütsel iletişim kavramının özellikleri aşağıda sıralanmaktadır (Ertekin, 2017: 69):

- Örgütsel iletişim, kurumsal kitleyi hedef alan bir yaklaşıma sahiptir.
- Örgütsel iletişim, paydaşları ile ilişki kurabilmek için kullanılan bütün iletişimleri kapsamaktadır.
- Örgütsel iletişim, sembolik ve bir amaca yöneliktir.
- Örgütsel iletişim, hem karmaşık hem de açık bir sistem için ortaya çıkmaktadır.
- Örgütsel iletişim, resmi ve resmi olmayan iletişim kanallarındaki bütün mesajları kapsamaktadır.
- Örgütsel iletişim, örgüt içerisinde meydana gelen iletişim eylemlerini bir bütün olarak görmekte ve ona göre değerlendirmektedir.
- Örgütsel iletişim, devamlı bir süreç olarak uzun dönemli bir bakış açısına sahiptir.
- Örgütsel iletişim, diğer iletişim biçimlerine göre farklı bir yapıya sahiptir.
- Örgütsel iletişim, personelin çevresini anlamlandırmak ve belirsizlik ortamında problemlerin üstesinden gelebilmek için amaçlar, fikirler ve kavramlar hakkında mesajların meydana getirilerek paylaşılmasını sağlamaktadır.
- Örgütsel iletişim, işgörenlerin tutumları, ilişkileri, hisleri, memnuniyetleri, yetenekleri ve kişilikleri ile meydana gelen iletişimleri kapsamaktadır.

Örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşılması, iş birliğinin, ekip çalışmasının ve dayanışmanın ortaya çıkmasını engelleyen örgütsel faktörleri ortadan kaldırabilecek unsur, nitelikli bir örgütsel iletişimin gerçekleşmesine bağlıdır. Örgütsel iletişimin amaçları ve özellikleri aşağıda sıralanmaktadır (Karaçor ve Şahin, 2004: 102):

- Örgütsel iletişim, örgütsel politika ve örgütsel kararların çalışanlara duyurulması ve açıklanması, örgütte söylentilerin, dedikoduların ve yanlışların önüne geçerek çalışanlarla örgütün bütünleşmesini sağlar.

- Örgütsel iletişim, örgütün faaliyetleri, gelirleri, bütçesi ve projelerin ilgili paydaşlara duyurulması noktasında örgütün tanıtımına ve örgüte güven sağlanmasına olanak sağlamaktadır.
- Örgütsel iletişim, gelişen teknoloji ve yönetim anlayışına ilişkin bilgilerin taraflara aktarılmasını sağlayarak uyumlaştırmayı hedeflemektedir.
- Örgütsel iletişim, iş güvenliğine yönelik olan bilgilerin sürekli gözden geçirilmesi ve tekrar edilmesi, çalışanların iş güvenliğine ilişkin önlemleri almalarında kolaylık sağlar.
- Örgütsel iletişim, örgütle her türlü ilişki içerisinde bulunan paydaşlara bilgi vererek, örgüt içerisinde bir aile ortamının meydana getirilmesini sağlayarak dostluk, sevgi ve bağlılık ilişkilerinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır.
- Örgütsel iletişim, örgütün faaliyette bulunduğu alanlara ilişkin her türlü yasal sorumlulukları, örgüt üyelerine bildirerek meydana gelebilecek hataların önüne geçilmesine olanak sağlar.
- Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarının örgütsel amaçlara ilişkin motivasyonunu sağlar.
- Örgütsel iletişim, alt kademe ve üst kademe (yönetici-yönetilen) arasındaki çift yönlü iletişimi özendirir.
- Örgütsel iletişim, çalışanlara geleceğe hazırlar. Geleceğe ilişkin beklentiler, yükselme olanakları, ödül, ücret vb. konularda bilgilendirir.
- Örgütsel iletişim, çalışanların görevlerinin ne olduğu, nasıl, ne zaman ve nerde yapılabileceği konusunda bilgilendirme sağlar.
- Örgütsel iletişim, etkili kararların verilebilmesi, koordinasyon ve kontrollerin yapılabilmesine olanak sağlar.
- Örgütsel iletişim, örgütte var olan problemlerin açığa çıkmasına yardımcı olur.

Örgütsel iletişim, kuruluşun amaçlarını ve işleyişini gerçekleştirmek için kuruluşun bir bütün olarak oluşturan bölümler ile kuruluşun çevresi arasında sürekli bir bilgi ve düşünce akışı sağlayan toplumsal bir süreç olarak ifade edilmektedir. Güney'e (2020: 382) göre örgütsel iletişimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel iletişim, kurumsal amaçların (resmi ve doğal amaçlar) gerçekleştirilmesini içerir.
- Örgütsel iletişim, kuruluşu oluşturan unsurlar arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlayarak kuruluşu canlı tutar.
- Örgütsel iletişim, teknolojik ve toplumsal gelişmelere uyum sağlayan bir sistemdir.
- Örgütsel iletişim, kuruluşun hem etkin hem de verimli olarak yönetilmesine imkân sağlayan bir araçtır.
- Örgütsel iletişim, tek yönlü bir süreç olmayıp, dinamik bir yapıya sahiptir.

4.2.3. Örgütsel İletişim Türleri

Örgütsel iletişim, kuruluşların yapılarına göre biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim şeklinde iki grupta toplanmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel iletişim, kuruluşun içerisindeki bölümlerde ya da çalışanlar arasında işleyen ilişkilerde önceden belirlenmiş biçimsel kanallar şeklinde veya önceden tahmin edilemeyen doğal kanallar aracılığı ile gerçekleşmektedir (Karaçor ve Şahin, 2004: 103). Çalışmanın bu bölümünde biçimsel iletişim ve biçimsel olmayan iletişimden bahsedilecektir.

4.2.3.1. Biçimsel İletişim

Biçimsel iletişim, literatürde formal iletişim, resmi iletişim şeklinde isimlerle de ifade edilen bir kavramdır. Biçimsel iletişim, bir organizasyon şemasına sahip olan kuruluşun hiyerarşik yerleşim içerisinde gerçekleşen iletişimine verilen isimdir. Kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmek için iletişim kanallarındaki tarafların, kurulacak iletişim tarzının önceden belirlendiği biçimsel iletişimde çerçeve önceden çizilmektedir. Biçimsel iletişim türünde kuruluşun birimleri arasında hangisinin hangi durumlarda kiminle iletişime geçeceği belirlenmiştir. Kısaca günlük rutin telefon görüşmeleri, kurum bültenleri, toplantılar, seminerler vb. faaliyetler biçimsel olan iletişime örnek olarak gösterilebilir (Timuroğlu ve Balkaya, 2016: 94).

Biçimsel iletişimde kanalların ve işleyişin önceden belirlenmiş olması bazı faydalar sağlamaktadır. Biçimsel iletişim kuruluşun bütünlüğünü sağlamakta ve kuruluş içerisinde yürütülen faaliyetlerin bir düzen içerisinde gerçekleşmesini ortaya koymaktadır. Biçimsel iletişim çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirlediği gibi kuruluş adına alınacak kararların etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktadır (Ulukuş, 2010: 67).

Geçmişten günümüze gelen süreçte organizasyonlarda iletişim sürekli değişim içerisinde olmuştur. Temel iletişim kanalları yerini küresel düşünmeye, yerel davranmaya ve töresel yaşamaya itmektedir. Bilgi çağında iletişim çerçevesinde iletişim, sadece mesajın kimler arasında olacağı değil aynı zamanda karar alma, davranış, düşünme ve yaşam tarzını değiştiren bir durum olarak ele alınmaktadır. Organizasyonlardaki bu değişim sürecinde her birim bir grup olarak ele alındığında grubu oluşturan bireyler arasındaki iletişim değişik modellerle gösterilebilmektedir. Biçimsel iletişimi ifade eden bu modeller dairesel, zincir, serbest, merkezi ve Y Modeli olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2013: 540).

Gruplarda iletişim ilişkilerinin verildiği modelin etkinliği grubun gerçekleştireceği faaliyetin çapraşıklık ve belirsizlik derecesine bağlı olmaktadır. Zincir, emir-komuta zincirini takip ederek üç hiyerarşi basamağına sahip olan örgütlerde görülen bir iletişim türüdür. Dairesel iletişim tipinde güçlü bir liderin varlığı görülmektedir. Serbest ağda ise grubun bütün üyelerinin birbirine katkıda bulunduğu kendi kendini yönetme şeklini ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 350). Gösterilen bu modelde yetki ilişkilerini gösteren bağlar mesajların biçimsel (formal) iletişim ağları ile aktarıldığı kanallar olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2013: 541). Biçimsel iletişim türünün bazı özellikleri ise aşağıda sıralanmıştır (Can vd., 2006: 349):

- Biçimsel iletişim, kuramsal bir özellik taşıdığından biçimsel bir kuruluşun temelini, roller, makamlar ve kurallar oluşturmaktadır.
- Biçimsel iletişim sayesinde kuruluşlarda davranış oluşturan örgüt yapısı çerçevesinde düzen ve uyum bir arada sağlanmaktadır.
- Biçimsel iletişim, örgüt yapısının genelindeki uzaklık gönderici ve alıcı arasındaki iletişimin gecikmesine ve bozulmasına sebep olmaktadır.
- Biçimsel iletişimde yöneticiler çalışanlarla farklı miktarlarda iletişim kurmaktadır. Bu durum yöneticinin her çalışanı ile eşit bir şekilde iletişim kuramamasına neden olmaktadır.

4.2.3.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Biçimsel olmayan iletişim, informal iletişim, resmi olmayan iletişim şeklinde isimlerle de bilinen bir kavramdır. Resmi emir-komuta çerçevesi dışında, resmi kurallarla belirlenmemiş fakat kuruluş içerisinde kendiliğinden oluşan, mesajların ve bilgilerin doğal yollarla iletildiği tür biçimsel olmayan iletişim türüdür. Biçimsel iletişimde karşılaşılan

engeller, iletişim ihtiyacının yeterince karşılanamaması biçimsel olmayan iletişimin yaygınlaşmasını zorunlu kılmaktadır (Aziz ve Dicle, 2017: 70).

Biçimsel olmayan iletişim, örgütlerde fısıltı gazetesini olarak da adlandırılmaktadır. Robbins ve arkadaşları (2016: 330) fısıltı gazetesini örgüt içerisindeki iletişimin gayri resmî yolu olarak tanımlamaktadır. Fısıltı gazetesini kuruluşlar tarafından ne tam olarak onaylanmakta ne de tam olarak desteklenmektedir. Bir örgütteki bilgi akışı kulaktan kulağa ya da elektronik olarak yayılabilmektedir. Genel olarak bu bilgi akışında kötü haberler daha hızlı yayılmakta ve haberler çalışanlara hızlı bir şekilde ulaştırılmaktadır.

Fısıltı gazetesinin tam olarak onaylanmayıp desteklenmeyen bir iletişim ağı olduğu ileri sürülse de önemli bir bilgi kaynağı olduğu gerçeğini değiştirmemektedir. Yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %75'inin olaylar veya durumlar hakkında bilgiyi fısıltı gazetesinden elde ettiği belirtilmektedir. Bu tür iletişim yönteminin üç önemli özelliği bulunmaktadır. Birincisi yönetim tarafından kontrol edilememesi; ikincisi pek çok kuruluş üyesinin üst yönetimin bilgilerinden çok fısıltı gazetesinin bilgilerine itibar etmesi ve üçüncüsü ise bu yöntemin kişilerin çıkarlarına hizmet etmesidir (Robbins ve Judge, 2015: 350).

Fısıltı gazetesinin bir diğer tanımlaması ise dedikodudur. Dedikodu, örgütsel çizelgeler ya da iş tanımlarından çok sosyal ilişkiler üzerine kurulu biçimsel olmayan bir iletişim ağıdır. Dedikodunun belirli bir formatı veya düzeni bulunmamaktadır. Yapılan araştırmalar dedikoduya neredeyse her çalışanın katılım gösterebileceği gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanı sıra bir çalışan, eğer bir konu hakkında tam bir bilgiye sahip değilse veya geçerli bir bilgi kaynağına erişemediyse onların dedikoduya inandıkları bazı çalışmalarda ortaya konulmuştur (McShane ve Glinow, 2016: 170).

Örgütlerin biçimsellikten uzak düşünölemeyeceği gibi örgütlerin iletişimlerinin biçimsel olmaması kadar doğal bir durum yoktur. Biçimsel olmayan iletişim, örgütün başarısına katkı sağlayacak unsurlar geliştireceği gibi başarısını düşörecektarızda da işleyebilmektedir. Biçimsel olmayan iletişimin nedenleri ve özellikleri Tablo 4.2'de sıralanmıştır (Koçel, 2013: 533):

Tablo 4.2. Biçimsel Olmayan İletişimin Nedenleri ve Özellikleri

Biçimsel Olmayan İletişimin Nedenleri	Biçimsel Olmayan İletişimin Özellikleri
Gelecek kaygısı meydana getiren durumlar	Mesajları akış hızı yüksek
Belirsizlikler	Yöneticilere önemli ipucu verme
Örgütte/yönetimde büyük çaplı değişiklikler	Biçimsel iletişimin taşımadığı mesajları taşıma
Ekonomik eğilimler ve dalgalanmalar	Kişilerin biçimsel olmayan kanallara güvenmesi
Çalışanların kişisel özellikleri	Örgüt kültürünü kuvvetlendirici rol
Biçimsel kanalların yetersizliği	Mesajların akış yönü belirsiz
Biçimsel mesajlara güven eksikliği	Örgüt hakkında “doğruları” bilmeden yayabilme
Örgütlerdeki gruplaşmalar	Yönetim tarafından kontrol edilememe
Yapılan-söylenen arasındaki farklar	Grup dayanışmasını kuvvetlendirme
Bilinçli nedenler (bilerek mesaj gönderme)	Bir yönetim aracı olarak kullanılma

Kaynak: (Koçel, 2013: 533’ten yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur)

4.2.4. Örgütsel İletişim Araçları

Bir kuruluş içerisinde iletişimin bilinçli ve düzenli olması kadar bu iletişimin hangi araçlarla ve nasıl gerçekleştirileceğinin bilinmesi gerekir. Kuruluşlarda iletişim sürecinde kullanılacak araçların seçiminde, araçların mesaj göndermeyi kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve anlamını bozmadan iletilici, anlaşılır, hızlı ve doğru olması gibi özellikler göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Mısırlı, 2010: 20). Örgütsel iletişimin kuruluşlarda etkin ve verimli hale getirilmesi için kullanılan örgütsel iletişim araçları yazılı, sözlü, görsel-işitsel ve elektronik iletişim araçları şeklinde sınıflandırılmaktadır (Demirtaş, 2010: 417).

4.2.4.1. Yazılı İletişim

Örgütlerde mesajın gönderici ve alıcı arasında kalıcı olmasını sağlayan iletişim araçlarından birisi yazılı iletişim araçlarıdır. Yazılı iletişim araçları söz konusu bir mesajda gönderilmek istenen bilginin gerçek niteliğini ve içeriğini kaybetmeden iletilmesine fayda sağlamaktadır. Yazılı iletişim bir örgütte yönetsel faaliyetlerin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Yazılı iletişim araçlarının hukuki anlamda belge niteliği taşıması, mesajın resmi olması, kalıcı olması, gönderilen bilginin içeriğinin kaybolmaması, çalışan sorumluluğu açısından güven vermesi gibi avantajları bulunmaktadır (Ertekin, 2017: 88).

Yazılı iletişimde avantajlar olduğu gibi bazı dezavantajlar da bulunmaktadır. Yazılı iletişim gönderici ile alıcı arasındaki süreçte bir gönderim söz konusu olduğundan geri bildirimin yavaş olması ve yalnızca yazılı bilgilerin iletilmesi nedeniyle eleştiri almıştır. İletişimde bazen sağlıklı bilgilerin gönderici ile alıcı arasında sağlıklı bir şekilde alışverişinin olması gerekir. Yazılı iletişimde bazen bu sağlıklı ve etkili iletişim gerçekleşmemektedir. Bir diğer yandan yazılı iletişim bilginin gelecekte eylem

gerektirdiği durumlarda etkili olabilir (Hoy ve Miskel, 2008: 392). Dilimizde deyişlerden olan “Söz uçar yazı kalır” sözü de buna örnek olarak verilebilir. Yazılı bir iletişim bazı konu veya durumlarda yeterli bir şekilde mesajı aktaramasa da gelecekte o bilginin kullanılabilirliği açasından önem taşımaktadır.

Yazılı iletişim araçlarına bakıldığında bu araçlar; işletme gazetesi, broşür ve el kitapları, afiř, ilan panosu, yazılı raporlar şeklinde ifade etmek mümkündür. Yazılı iletişim araçları örgütlerde ekonomik kayba yol ačan uygulamalar olarak görölmekte ve hiyerarşik olarak takip etmenin zor olduğu araçlar olarak belirtilmektedir. Ayrıca yazılı iletişim araçları ile mesajı alan kişinin mesajı anlamakta zorluk çekmesi durumunda yanlış uygulamaların meydana gelmesine ve kararların başarısının azalmasına neden olabilmektedir (Sabuncuođlu ve Tüz, 2013: 171). Yazılı iletişim araçları hakkında literatürde bahsedilen endişelerin önüne geçmek için sözlü iletişimle bunun desteklenmesi, kuruluşların işleyişi açasından fayda sağlayabilir. Zaman kaybına yol ačmamak adına ise konuların önem sırasına konularak diğer iletişim araçları ile desteklenmesi örgüt içi iletişimi zenginleştirebilir.

4.2.4.2. Sözlü-Sözsüz İletişim

Sözlü iletişim, günlük hayatın olmazsa olmazlarından biri olan ve neredeyse herkesin kullandığı bir iletişim aracı olup yüz yüze iletişim olarak da bilinmekte ve en yüksek mesaj taşıma kapasitesine ve bilginin doğrudan iletilme potansiyeline sahip araç olarak kabul edilmektedir. Bu tür, iletişim araçlarının en zengin faktörü olarak görölmekte ve görsel ipuçları yoluyla sözlü iletişim anından geri bildirim sağlamaktadır (Hoy ve Miskel, 2008: 392). Sözlü iletişim araçları olarak bir örgütteki toplantılar ve görüşmeler, konferanslar, seminerler, telefon görüşmeleri ve yapılan bütün yüz yüze görüşmeler sayılabilmektedir (Güllüoğlu, 2012: 37). İnfomal iletişim veya fısıltı gazetesinin en yaygın olarak kullandığı yöntem sözlü iletişim olup resmi olmayan bir iletişim biçimi olduğu için çalışanlar genelde bunu yazılı bir şekilde yapmamaktadır.

Sözlü iletişim, bir örgütte çalışanlar arasında çift yönlü etkileşim sağlamaktadır. Fakat yazılı iletişimde tek taraflı bir iletişim ačığa çıkmaktadır. Yazılı iletişimde gönderici ve alıcının anlık davranışları görölmemektedir. Bir örnekle anlatılacak olursa insan kaynakları yöneticisinin çalışanlara işten ayrılması gerektiğini yazılı olarak bildirmesi sonucu çalışanlar hayal kırıklığı yaşayabilir. Fakat insan kaynakları yöneticisi çalışanlara bu haberi sözlü olarak vermesi durumunda hem işten hangi sebeple ayrıldığı hem de

Çalışanların bu haber karşısındaki davranışlarını görerek davranışlar sonucunda oluşabilecek olumsuz durumları onarabilmeye olanak sağlamaktadır (Ekici, 2013: 73).

Sözlü iletişimde bir diğer önemli husus ise iletişimin etkinliğinin artırılmasıdır. Bu etkinliği artırmanın en önemli şartı uygun kelimeleri, deyimleri seçerek bunları toplumsal açıdan geçerli olan kurallar çerçevesinde birleştirmektir. Anlaşılamayan, bilinmeyen ya da toplumsal olarak benimsenmeyen kelimeler ve cümlelerle mesajlar kodlandığı zaman bu mesajlar alıcıya ulaşmamaktadır. Alıcıya ulaşsa bile yanlış yorumlamalara yol açabilmektedir (Güney, 2017: 226). Bireyler iletişim kurdukları alıcıların neyi anlayıp neyi anlamadıklarını tahmin ederek mesajlarını oluşturmalıdır.

İletişim araçlarından bir diğeri ise sözsüz iletişim olarak ifade edilmekte olup ses tonlaması, yüz mimikleri, fiziksel mesafe ve sessizliği içeren bir iletişim aracıdır. Sözsüz iletişim kanalı, özellikle iletişim engelleri ya da fiziksel mesafenin sözlü iletişimin etkin bir şekilde gerçekleşmediği ve yazılı iletişimin beklenemeyecek kadar acil bir geri bildirim olduğunda bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Sözlü ve sözsüz iletişim birkaç noktada farklılaşmakta; sözsüz iletişim sözlü iletişime göre daha az kurala sahip olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer fark ise sözsüz iletişimin büyük bir kısmı kendiliğinden ve bilinçsizce gerçekleşmektedir (McShane ve Glinow, 2016: 159). Sözsüz iletişim toplam iletişimin üçte ikisi kadarını karşılamakta ve bireylerin sosyo-demografik değişkenleri hakkında kişilere bilgi sunmaktadır (Hoy ve Miskel, 2008: 394).

Sözsüz iletişim günlük hayatta bireylerin karşısında hemen hemen her yerde çıkmaktadır. Örneğin yüksek sesli bir siren ya da trafik ışıkları, bireylere konuşmadan bir şeyler anlatmakta ya da bir niversite hocasının ders anlatırken öğrencilerinden gelen bazı tepkiler öğrenciler dersten sıkıldığını anlamaya yetmektedir. Bir örgütte çalışanların ofislerinin ve masalarının büyüklüğü, giydikleri kıyafetler başkalarına karşı farklı mesajlar taşımaktadır. Kısacası beden dili ve sözel tonlama sözsüz iletişimi en etkin şekilde açığa çıkaran unsurlardır (Robbins vd., 2016: 330).

4.2.4.3. Görsel-İşitsel ve Elektronik İletişim

Günümüz dünyasında iletişim kanalları ve araçları da geçmişteki kullanımlarına göre değişmekte ve gelişmektedir. Örgütlerin faaliyet alanları ve ihtiyaçlarına göre tasarlanan bu iletişim araçları görsel-işitsel ve elektronik iletişim araçlarıdır. Bu araçlar örgütlerin sistemlerine kimlerin dâhil edileceği, hangi bilgilere ulaşım sağlanacağı gibi

konuları örgütlerin denetimine bırakmıştır. Bu araçlar mesafeleri ortadan kaldırmakta, zaman ve mekân problemine çözüm getirmektedir. Sözüň görüntüyle desteklenmesi, görsel ve işitsel iletişim araçlarını daha etkili ve inandırıcı hale getirmektedir. Günümüz dünyasında hızın önem kazanması, iletişimin de hızlı olmasını gerektirmektedir (Peltekoğlu, 2012: 543).

Görsel-işitsel iletişim araçları; televizyon, radyo, bilgisayar, video, internet ve intranet şeklinde sınıflandırılmaktadır (Güllüoğlu, 2012). Fakat günümüzde bu iletişim araçları teknolojinin gelişmesiyle birlikte yerini elektronik iletişim araçlarına bırakmaktadır. Elbette görsel-işitsel iletişim araçları önemini kaybetmemiştir ancak elektronik iletişim araçları ulaşım kolaylığı sayesinde neredeyse herkesin kullandığı iletişim araçlarından olmuştur. Teknoloji, örgütlerin yönetsel iletişimlerini büyük ölçüde etkilemiştir. Robbins ve arkadaşları (2016: 336) elektronik iletişim araçlarını Tablo 4.3'te sınıflandırmaktadır:

Tablo 4.3. Elektronik İletişim Araçları

Araçlar	Açıklamalar
E-posta	Birbirine bağlı bilgisayarlar üzerinden mesajların anında aktarımıdır.
Sesli mektup sistemi	Konuşulan mesajları sayısallaştırır, onu ağ üzerinden iletir ve mesaj alıcısının daha sonra okumasına imkân verir.
Faks makineleri	Sıradan telefon hatları üzerinden metin ve grafiklerin her ikisini de kapsayan dokümanları iletir.
Elektronik veri değişimi	Doğrudan bilgisayardan bilgisayara ağları kullanarak örgütlerin, belge alışverişlerinde kullanılan yöntemdir.
Toplantılar (örgütsel düzeyde)	Bilgi paylaşımı için çok önemli olan toplantılar elektronik iletişim araçları ile video konferans şeklinde düzenlenmektedir.
İntranet	İnternet teknolojisini kullanan fakat sadece örgüt çalışanlarının ulaşabileceği bir örgütsel iletişim aracıdır.
Ekstranet	Örgüt içerisinde yetkilendirilmiş kişilerin müşteri ya da satıcı gibi dışarıda olan kişilerle iletişimine imkân sağlayan örgütsel iletişim ağıdır.
İnternet temelli sesli iletişimler	Skype, Vonage, Yahoo gibi uygulamalar bireylerin uzaktan birbirleri ile konuşmalarına imkân tanımaktadır.

Kaynak: (Robbins vd., 2016)

Bu elektronik iletişim araçlarının yanı sıra akıllı telefonlar, onlarla beraber gelen görüşme uygulamaları iletişimde bir çığır açmıştır. Örgütsel iletişimde formal olarak belirlenen elektronik iletişim araçlarının yanı sıra akıllı telefon uygulamalarından iletişim kurma hızlı bir şekilde yaygınlaşmıştır. Özellikle Covid-19 pandemi süreci ve sonrasında herkesin bu iletişim ağlarını zorunlu şekilde kullanması ve kullanmaya devam ediyor olması, örgütleri de bu iletişim araçlarını kullanmaya yöneltmiştir. Bir örgütte çalışanların ortak Whatsapp grubu kurması ve oradan haberleşmesi buna örnek olarak verilebilir.

4.2.5. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler ve Çözümleri

Örgütsel iletişim süreci, uygulama noktasında bazı nedenlerden dolayı tam olarak yerine getirilememektedir. İletişim engelleri veya iletişim bariyerleri olarak adlandırılan faktörler, temel iletişim sürecinin çeşitli unsurlarını etkilemekte ve bunun sonucunda iletişim eksikliği ortaya çıkmaktadır. Günlük hayatta kişiler arası iletişimde “ben onu demek istememiştim”, “beni yanlış anladı” gibi ifadeler bireyler arasındaki iletişimin eksik olduğunu gösteren örneklerdendir. Dolayısıyla örgütsel iletişimi de engelleyen bazı faktörler bulunmaktadır (Koçel, 2013: 533). Birtakım kişiler arası ve kişisel engeller bir mesajın alıcı tarafından göndericinin niyet etmiş olduğundan farklı bir şekilde anlaşılmasına sebep olmaktadır. Tablo 4.4’te bu engeller ve açıklamaları sıralanmıştır:

Tablo 4.4. Etkili İletişimin Engelleri

Engel	Açıklama
Filtreleme	Enformasyonun alıcı tarafından daha uygun bulunması için yapılan kasti çarpıtma.
Algıda Seçicilik	İhtiyaçlar, motivasyon, tecrübe, geçmişi ve diğer kişisel özelliklere bağlı olarak seçici olarak görme ve işleme esasına dayalı kişinin mesaj alması.
Aşırı Enformasyon Yükleme	İş yapmak için ihtiyaç duyduğu enformasyonun, kişinin enformasyon işleme kapasitesini aştığı durum.
Duygular	Bir mesaj alındığı zaman alıcının nasıl hissettiği.
Dil	Kelimeler farklı insanlar için farklı anlamlara sahiptir. Alıcılar iletilmiş olan kelimelerde kendi tanımlarını kullanır.
Cinsiyet	Kadınların ve erkeklerin iletişime verecekleri tepki farklı olabilir. Her biri farklı iletişim stillerine sahiptir.
Ulusal Kültür	İletişim farklılıkları, iletişim için bireylerin kullandığı farklı dillerden ve parçası oldukları ulusal kültürden kaynaklanabilir.

Kaynak: (Robbins vd., 2016: 332).

Tablo 4.4’te gösterilen iletişim engellerinin yanı sıra iletişim korkusu, sessizlik, politik olarak doğru iletişim gibi iletişimi engelleyen faktörler bulunmaktadır. Sessizlik büyük bir iletişim engeli olup çalışanların faaliyetler hakkında yeterli bilgi vermemesi, istenmeyen faaliyetlerin örgütte yaşanması ve bunun bildirilmemesi bir iletişim engelidir. Diğer yandan iletişim korkusu da iletişim kanallarının bazılarını kullanmakta endişe eden çalışanları tanımlamaktadır. Yerinde ve zamanında kullanılmaya çekinilen iletişim aracı iletişim korkusunu oluşturur. Etkili iletişime bir diğer engel ise incitici olmak istemeyen, özgür ifadenin engellendiği veya basitliğin ve anlamın kaybolduğu “politik olarak doğru” iletişimidir. İletişim sürecinde karşıdaki kişiyi incitmemeye çalışmak iletişimin anlaşılmasını zorlaştırıp engel oluşturabilir (Robbins ve Judge, 2015: 361).

Etkili bir iletişime engel olabilecek birçok neden olabilir. Konuşma dilinin içerdiği bu belirsizlikler bazen örgüt yöneticilerinde konunun muğlaklığını korumak veya olumsuz

tepkiler doğuracak söylemleri engellemek amacıyla kullanılabilir. Özellikle bazı meslek mensuplarının kendi gruplarına özel anlamlar ifade eden kelime ve kalıpları olabilmektedir. Fakat bu kalıplar anlamlı bir şekilde kullanılmadığında ciddi bir engel haline gelir. Örneğin CEO Robert Nardelli'nin gazetecilere verdiği *“Parçaları toplayabilmek için dikeylemesine dalabilen, fonksiyonlar bazında yatay olarak inişe geçebilen, müşterilere karşı tek vücut şeklinde duruş sergileyen çalışanlara sahip olduğum için çok şanslıyım.”* demeçte ne demek istediği anlaşılamamıştır (McShane ve Glinow, 2016: 164).

Örgütsel iletişimde zaman baskısı da bir engel olarak görülmektedir. Örneğin *“bu işin gereği hemen yapılmalıdır”* şeklinde üstlerinden emir alan bir çalışan, hızlı bir şekilde işi yetiştirmekten dolayı yanlış yapma ihtimali artacaktır. Ayrıca mesajların zaman kısıtlamasından dolayı kısa ya da özet şeklinde aktarılması iletişimin yanlış anlaşılmalara neden olmaktadır (Güney, 2017: 234). Eyyüpoğlu (2017) örgütsel iletişim engellerinin birçok nedene bağlı olabileceğini ifade ederek bunları teknik engeller, sosyo-psikolojik engeller, örgütsel engeller ve teknolojik engeller olarak ayırmaktadır. Örgütsel iletişim engellerinin kuruluştan kuruluşa, bölgeden bölgeye, ülkeden ülkeye değişebileceğini söylemek mümkündür.

Örgütsel iletişim engelleyen faktörlerin önüne geçmek için bazı uygulamalar bulunmaktadır. Elgünler ve Fener'e (2011) göre bu uygulamalardan bazıları şu şekilde sıralanmıştır:

- Gönderici, sözlü mesajları alıcının anlayabileceği ve algılayabileceği şekilde kullanılmalıdır.
- Göndericinin yolladığı mesajları sadece sözlü olmamalı aynı zamanda resim, çizim, yazı gibi semboller şeklinde olmalıdır.
- Göndericinin yolladığı mesajlar alıcının ilgisini çekecek şekilde biçimlendirilmelidir.
- Mesaj alıcıyı etkileyecek türden bir kanal aracılığıyla gönderilmelidir.
- İletişim çevresi iletişime elverişli duruma getirilmelidir.
- Mesajın anlaşılıp anlaşılmadığı geri bildirimler ile kontrol edilmelidir.

Bu çözümlerin yanı sıra Çakır'ın (2020) ifade ettiğine göre iletişim sorunlarının çözülmesi için farklı tekniklerin kullanılması gerekmektedir. Bunlar belirli bir sıralama

şeklinde yapılarak iletişim sorunları en aza indirgenmektedir. Sırasıyla sorunu tanımlama, 5N-1K tekniği, balık kılçığı tekniği (soruna yol açan nedenler), hata ağacı tekniği (kök sorunun belirlenmesi), karar ağacı (çözüm üretme aşaması) teknikleri uygulanarak örgütsel iletişim sorunları çözüme kavuşturulmaya çalışılmaktadır. Bu adımların sağlıklı çözümler ortaya koyması için sürekli tekrarlanması gerektiği belirtilmiştir.



4.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel iletişim ile ilgili son beş yılda yapılan bazı araştırmalar sunulmuştur. İlgili araştırmalar incelenirken dâhil etme kriteri olarak sadece örgütsel iletişim kavramının araştırmalarda kullanılmış olması ele alınmıştır.

4.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Örgütsel iletişim ile ilgili yurt içinde son beş yılda yapılmış olan çalışmalar Tablo 4.5'te sunulmuştur.

Tablo 4.5. Örgütsel İletişim İle İlgili Yurt İçindeki Araştırmalar

Yazar(lar)	Çalışma Yılı	Konu	Desen	Örneklem	Sonuç
Doğan ve Derin	2022	Örgütsel iletişim, örgütsel sessizlik, psikolojik rahatlık	Nicel Araştırma	Banka çalışanları	Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlığın kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.
Çetinkaya ve Akkoca	2021	Stratejik liderlik, örgütsel çeviklik, örgütsel iletişim	Nicel Araştırma	İşletme çalışanları	Stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve örgütsel iletişimin bu ilişkiye aracılık ettiği belirlenmiştir.
Karadal ve Hekimoğlu	2020	Örgütsel iletişim, örgütsel söylenti, dedikodu	Nitel Araştırma	Otomotiv sektörü çalışanları	Gayri resmi iletişim yollarından söylenti ve dedikodunun resmi iletişim yollarından oluşan yetersizlikleri kapatmak için kullanıldığı görülmüştür.
Zaptçioğlu Çelikdemir ve Tükel Parker	2019	Örgütsel iletişim, Örgütsel değişim	Nitel Araştırma	Üniversite çalışanları	Örgüt içi iletişimin açık ve şeffaf olmaması akademisyenlerin görüşüne göre temel bir sorun olup sağlıklı bir iletişim ortamı hazırlanmadan baskıcı yöntemlerle gerçekleşen değişimlerin örgüte katkısının olmadığı belirlenmiştir.
Koçer vd.	2018	Sanallık, işyeri yalnızlığı, örgütsel iletişim	Nicel Araştırma	İşletme çalışanları	Sanallık algısının işyeri yalnızlığı ve örgütsel iletişim üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.5'te görüldüğü üzere son beş yılda örgütsel iletişim ile ilgili yapılmış olan çalışmalar sunulmuştur. Tablo 4.5. incelendiğinde çalışmaların bazılarının nicel araştırma deseni bazılarının ise nitel araştırma deseni kullanılarak yapıldığı, liderlik, çeviklik, dedikodu gibi değişkenlerle birlikte araştırıldığı ve genellikle özel sektör çalışanları ile yapıldığı görülmüştür.

4.3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Örgütsel iletişim ile ilgili yurt dışında son beş yılda yapılmış olan çalışmalar Tablo 4.6’da sunulmuştur.

Tablo 4.6. Örgütsel İletişim İle İlgili Yurt Dışındaki Araştırmalar

Yazar(lar)	Çalışma Yılı	Konu	Desen	Örneklem	Sonuç
Naji vd.	2022	Liderlik, örgütsel iletişim, çalışma ortamının psikososyal tehlikeleri	Nicel Araştırma	Petrol sektörü çalışanları	Petrol endüstrisinde liderlik, örgütsel iletişim ve çalışma ortamının psikososyal tehlikeleri olumsuz etkilediği belirlenmiştir.
Barrett vd.	2021	Örgütsel iletişim, aşırı iş yükü, etkili ve güvenlik ve riskler	Nitel Araştırma	Sağlık çalışanları	Sağlık çalışanlarının e-posta ve sesli posta gibi çevrim dışı kanalların iletişimin yükünün artırdığı, ekip toplantıları gibi çevrim içi kanalların iletişimin yükünü hafiflettiği belirlenmiştir.
Doo ve Kim	2020	Baskın değerler, örgütsel sessizlik, şiddet ve örgütsel iletişim, hasta güvenliği	Nicel Araştırma	Hemşireler	Örgütsel sessizlik hasta güvenliğini negatif yönde etkilerken örgütsel iletişim hasta güvenliğini pozitif yönde etkilemekte ve içselleştirilmiş baskın değerler ile hasta güvenliği arasındaki ilişkiye örgütsel sessizlik, şiddet ve örgütsel iletişimin tam aracılık etmektedir.
Mehra ve Nickerson	2019	İş tatmini, örgütsel iletişimden memnuniyet, kuşak farklılıkları	Nicel Araştırma	Şirket yöneticileri	Örgütsel iletişim ile iş tatmininin pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu ve aynı zamanda kuşak farklılıklarının bu iki faktör arasındaki ilişkiyi yönettiği belirlenmiştir.
Haroon ve Malik	2018	Örgütsel iletişim, örgütsel performans	Nicel Araştırma	Üniversite çalışanları	Örgütsel iletişimin örgütsel performans üzerinde önemli bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere son beş yılda örgütsel iletişim ile ilgili yapılmış olan çalışmalar sunulmuştur. Tablo 4.6. incelendiğinde çalışmaların bazılarının nicel araştırma deseni bazılarının ise nitel araştırma deseni kullanılarak yapıldığı, çalışma ortamı, memnuniyeti, kuşak farklılıkları gibi değişkenlerle birlikte araştırıldığı görülmüştür.

4.4. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel iletişim kavramının genel yapısı incelenerek, yaklaşımları, türleri ve özelliklerinin detaylı bir şekilde anlatılması sağlanmıştır. İletişim kavramının çok eski bir kavram olduğu ve üzerinde önemle durulan bir konu olduğu belirtilirken yazılı, sözlü, elektronik iletişim araçlarının teknolojinin gelişmesiyle birlikte hayatın her alanında olması iletişimin önemini ortaya koyduğu belirtilmiştir. İlgili araçlar ile örgütsel düzeyde biçimsel iletişim gerçekleştirilirken diğer yandan biçimsel olmayan iletişimin her alanda karşımıza çıktığı gibi örgütsel düzeyde de var olduğu görülmüştür. Örgütsel iletişim engelleyen birçok faktörün olduğu görülmekte, yurt içinde ve yurt dışında bu konuyla ilgili birçok araştırmanın yapılmış olduğu belirtilmiştir.

Yapılan değerlendirmelere göre iletişim insanlığın var oluşundan bu yana olan bir olgu olduğu gibi örgütsel iletişim de ilk örgütlerin kurulmasıyla birlikte var olan bir kavram olduğu görülmüştür. Üzerine birçok yaklaşım geliştirilen örgütsel iletişim, günümüzde teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesiyle birlikte herkesin biçimsel olmayan bir şekilde ulaşabileceği bir hal almıştır. Özellikle Covid-19 pandemisinin getirdiği en büyük yenilik örgüt düzeyinde iletişimin uzaktan yapılması olmuştur. Diğer örgütsel iletişim araçlarını göz ardı etmemek kaydıyla işleri hızlı bir şekilde çözmeye yarayan örgütsel iletişim sistemlerini kullanmanın yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

BÖLÜM V

ÖRGÜTSEL GÜVEN

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel güven kavramıyla ilgili bilgiler sunulacaktır. Güven kavramı çok boyutlu bir kavram olup bireylerin karşı tarafındaki bir bireyden/bireylerden beklenti isteği, ona karşı kendisini tamamen savunmasız bırakma anlayışını taşıyan soyut bir kavramdır. Kavram bireylerarası ilişkide önemli bir yere sahip olmakla birlikte neredeyse her disiplinin konusu olan bir olgudur. Kavramda bireyin karşı tarafından yarar göreceğini düşünme veya zarar görmeyeceğini düşünme eğilimi vardır. Güven kavramı itimat, beklenti, çıkarsız ilişki, yararlı davranış gibi eylemleri içerisinde barındırmaktadır. Bireylerarası ilişkilerde güven, birçok davranışın öncülü olarak kabul edilmekte; örgütsel güven ise bir örgütte çalışanların, yöneticilerin ve örgütün tamamının birbiri arasındaki beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güven, bir örgütteki birçok fonksiyonun yerine getirilmesi için önem arz etmektedir.

Örgütsel güven kavramının öneminden hareketle çalışmanın bu bölümünde sırasıyla güven ve örgütsel güven kavramlarından bahsedilecek olup bu kavramların literatürdeki teorik temelleri açıklanacaktır. Ardından literatürden hareketle örgütsel güven konusunda yapılan sınıflandırmalar ve türleri verilecek, konuyla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan çalışmalar sunulacaktır. Güven ve örgütsel güven kavramlarının önemi üzerinde durularak geliştirilmesi için yapılması gereken öneriler sunulacaktır.

5.1. GÜVEN VE ÖRGÜTSEL GÜVEN

Güven kavramı, günlük hayatta üzerinde sıklıkla durulan, akademik araştırmalarda son yıllarda önemsenen bir kavramdır. Güven bireylerarası ilişkilerde soyut bir kavram olduğundan tam olarak açıklamak ve tanımlamak zordur. Bireylerarası ilişkilerde önemli bir yere sahip olan güven kavramı, bireyin karşılarındaki kişiye karşı şüphesiz bir şekilde yaklaşmasıdır. Sadece bireylerarası ilişkilerde değil aynı zamanda örgütler için önemli bir yere sahip olan kavram, örgütlerin iç ve dış paydaşlarını, stratejilerini, çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlemektedir. Bireylerden ve örgütlerden başlayan güven sürecinin inşa edilmesi, toplumdaki güveni etkilemekte olup birçok pozitif duygunun öncülü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre (2022) güven kavramı, kuşku duymadan, korkmadan ve çekinmeden inanma ve bağlanma duygusu olarak ifade edilmektedir. Ayrıca

yüreklilik ve cesaret olarak ifade edilen kavram, bireylerarası ilişkilerde davranışları belirleyen bir kavramdır. Oxford Sözlüğü'nde (2022) ise güven, bir şeyden umulan ve beklenen niteliğe inanarak ona göre davranma şeklinde tanımlanmaktadır.

Sözlük anlamlarında bile farklılıklar olan güven kavramını açıklayacak birçok kriter olduğundan tanımlamada zorluk yaşanmaktadır. İnsan ilişkilerinde önemli bir yere sahip olan güven kavramı, bireyin iletişim halinde olduğu kişilerin beklenti, amaç, iyi niyet ve ifade ettiklerine duyduğu inanç olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle güven, bireylerin karşısındakilerden zarar yerine fayda görebileceğine olan inancıdır. Bireylerin kurdukları ilişkilerde güven algılamaları farklı olmaktadır. Bunun sebebi, bireylerin güven kavramına yükledikleri anlamların farklı olmasıdır (Güney, 2020: 167).

Günlük hayatta bireylerin ilişkilerde önem verdiği güven kavramı, psikoloji, ekonomi, antropoloji, örgütsel davranış, yönetim ve birçok çeşitli disiplinlerdeki bilim insanları arasında da önem verilen bir konu olmuştur. Güven kavramı, bir bireyin başka bir bireyden pozitif bir niyet veya davranış beklemesini temel almaktadır. Bu beklentide kırılabilirliği kabul etme niyeti güven kavramının içerisinde olup psikolojik bir temele dayanmaktadır (Rousseau vd., 1998).

Güven kavramının genel olarak psikolojik bir durumdan veya bilişsel bir tahminden meydana geldiğini ifade eden araştırmacılar bulunmaktadır. Kavram, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde işlevselleştirildiği için evrensel bir güven tanımı tam olarak yapılamamaktadır. Mühl (2014: 7) bazı güven tanımlamalarını bir araya getirmiş olup bunlar Tablo 5.1'de sıralanmıştır:

Tablo 5.1. Güven Kavramı Tanımlamaları

Araştırmacı	Tanım
Rousseau vd., (1998)	Güven, bir başkasının niyetleri veya davranışlarıyla ilgili olumlu beklentilere dayalı olarak savunmasızlığı kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durumdur.
Barney ve Hansen (1994)	Güven, karşılıklı bir takasta hiçbir tarafın diğerinin duygularını istismar etmeyeceğine dair bir olgudur.
Luhman (2000)	Güven, sosyal karmaşıklıkları azaltmanın bir yoludur.
Fukuyama (1995)	Güven, ortaklaşa paylaşılan normlara dayalı, düzenli, dürüst ve iş birliğine dayalı davranışlardan oluşan bir topluluk içinde, o topluluğun diğer üyeleri tarafından ortaya çıkan beklentidir.
Creed ve Miles (1996)	Güven, hem bir başkasının eylemlerinin zararlı olmaktan çok faydalı olacağına dair spesifik beklentidir, hem de toplumsal düzenin geniş bir dizi özelliğini doğal kabul etme, güven altına alma konusundaki genelleştirilmiş yetenektir.
Gambetta (1988)	Birine güvendiğimizi veya birinin güvenilir olduğunu söylediğimizde, dolaylı olarak onun bize yararlı veya en azından zararlı olmayan bir eylemde bulunma olasılığının, onunla bir tür iş birliğine girmeyi düşünmemiz için yeterince yüksek olduğunu kastediyoruz.
Coleman (1991)	Başkalarının olası gelecekteki davranışlarına ilişkin tahminlere dayalı olarak hareket ederek eyleme katılıp katılmama kararına riskin dâhil edilmesidir.
Tyler ve Kramer (1996)	Güven = F(güvene dayalı yatkınlık, karakteristik benzerlik, karşılıklılık deneyimi)
Boon ve Holmes (1991)	Risk içeren durumlarda, bir başkasının kendine ilişkin güdüler hakkında kendinden emin olumlu beklentiler.
Zhou vd., (2005)	Toplum da bir devlettir. Genellikle iki varlık arasındaki ikili ilişki anlamına gelir. Bir varlığın güveni, inancı ve diğer bir varlığın faydalı bir şekilde hareket edeceğine veya hareket etmeye niyetli olduğuna dair beklenti güvendir.

Kaynak: (Mühl, 2014: 8)

Güven kavramı, güvenilirlik olgusuyla yakından ilişkili olup aslında bu ifadeler birbirinin yerine kullanılan kavramlar olarak ifade edilmektedir. Güven, ahlâklılığa olan inanç ve karakter olarak tanımlanmaktadır. Robbins ve arkadaşlarına göre (2016: 317) güven kavramı ahlâklılık, tutarlılık, yetkinlik, sadakat ve açıklık alt boyutlarından oluşmaktadır. Ahlâklılık ifadesi dürüstlük ve doğruluğu ifade ederken; yetkinlik ifadesi teknik ve çevresel bilgiyle yetenekleri açıklamaktadır. Tutarlılık ifadesi güvenilirlik, öngörülebilirlik ve durumların yönetiminde uygun yargılama yapabilmeyi; sadakat bir bireyi hem duygusal hem fiziksel olarak korumaya yönelik gönüllülüğü belirtmektedir. Açıklık ifadesi ise bilgilerin ve fikirlerin serbest bir şekilde paylaşılmasına yönelik gönüllülüğü ifade eden alt boyut olarak belirtilmiştir (Robbins vd., 2016: 317).

Güven kavramının alt boyutları olduğu gibi oluşum sürecinde bazı noktalar karşımıza çıkmaktadır. Bireyin karşısındaki kişi hakkında iyi niyetle düşünmesi, güven duyacağı kişilerle ilgili olarak davranışlarından beklentileri, varsayımları ve inançlarının olumlu olması, güven duygusunun oluşumunu başlatmaktadır. Hatta bireyin karşısındakilerden zarar gelmeyeceğini düşünmesi, olumlu düşünmesinden önce gelerek

güven sürecini başlatmaktadır (Batı ve Tutar, 2016: 36). Güvenin oluşumunda temel olarak iki taraf bulunur. Bu taraflar sosyal ortamlarda etkileşim içerisinde olduklarından güven olgusunun meydana gelmesinde çeşitli yorumlayıcı stiller kullanır ve geliştirirler. Bu durum tarafların güven derecelerini belirlemektedir (Kalemci Tüzün, 2007: 99).

Taraflar arasında çeşitli tarzlar ile oluşturulmaya çalışan güven kavramı, örgütlerin mevcut durumlarda etkinlik ve verimliliklerinin artırılmasında önem verilen bir kavramdır. Örgütler, gelişen ve değişen dünyada rekabet avantajı sağlayabilmek, bunu sürdürebilmek, yeni örgütsel ortaklıklar, stratejik bağlar oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu gibi durumlar örgütleri yeni örgütsel yapılara yönlendirmekte ve bu gibi yönelimler sonucunda örgütler bir yandan değişime karşı daha duyarlı ve uyumlu hale gelirken diğer yandan örgütsel iletişim artmakta ve sorunlar daha kolay çözülmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996).

Örgütsel güven kavramı, literatürde günlük yaşamda bireylerin karşılıklı ilişkilerinde oluşturdukları güven olgusunun üzerine inşa edilmiş bir kavram olup örgütsel düzeyde geliştirilerek örgütlere katkı sağlamaktadır. Yu ve arkadaşlarına (2018) göre örgütsel güven kavramı, örgüt ile gelecekte uzun süreli ilişki kurmaya istekli, örgütle bütünleşen çalışanları ifade etmektedir. Kavram, bir kuruluşun tamamını ilgilendirmekte olup bireylerarası güvenden daha kapsamlı bir süreci ifade etmektedir. Bir örgütün misyonunu, kültürünü, içerisinde bulunduğu şartları ve çevresine yansıttığı kurumsal tavrını şekillendiren örgütsel güven, örgütlerde bir doku haline gelerek bireyler üstü bir şekil almaktadır (Derin, 2011).

Çalışma yaşamında ve örgütlerde önemli unsurlardan birisi olan güven kavramı, sadece çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkilerde değil aynı zamanda örgüt içerisinde meydana gelen ilişkilerde de önemli bir yere sahiptir. Örgütler ve çalışanlar açısından önemli sonuçlar ortaya çıkaran kavram, örgütün başarısını artırmakta, yöneticiler ve çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ikliminin oluşturulması sağlamakta, çalışanları ortak amaçlara yönelterek örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Güven, yöneticiler, çalışanlar ve örgüt arasındaki iyi ilişkilerin ortaya çıkmasını ve iş birliğinin artmasını sağlamaktadır (Yazıcı Altuntaş, 2014: 700).

Örgütsel güvenin temel amacı, örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların hem yöneticilerine hem de örgütlerine güven duyması, örgütlerine duygusal açıdan bağlı olan, yaptıkları işlerden tatmin olan, örgütlerinden aşırı şikâyet etmeyen ve işten ayrılma niyetleri bulunmayan çalışanlar meydana getirmektir (Sakallı, 2015: 6).

Güven kavramı taraflar arasındaki iş birliği ve anlayışın bir sonucu iken bunlar olmadığında güvensizlik ortamı hâkim olmaktadır. Güvensizlik meydana geldiğinde taraflar arasında şüphe duygusu, yabancılaşma, belirsiz duygular ön plana çıkmakta ve olumsuz beklentiler oluşmaktadır. Güvensizlik, güven olgusu kuracak tarafların algısı ve risk almaya istekli olması durumunda olumlu şekilde güven durumuna dönüşebilmektedir (Gilbert, 2010: 178).

Örgütlerde yöneticilerin çalışanların güvenini sağlamak için bazı yollara başvurması gerektiği dile getirilmekte olup bunlar; açık sözlü olmak, adil olmak, duygulardan bahsetmek, gerçekleri söylemek, tutarlı olmak, verdiği sözleri tutmak, güveni sürdürmek, güvenilirliği kanıtlamak şeklinde sıralanmaktadır (Robbins vd., 2016: 318). Güven kavramı, genel olarak dürüstlük, doğruluk, adil olma, tutarlı olma, verilen sözleri tutma gibi kavramlarla birlikte ele alınmaktadır. Her ne kadar güven bu kavramlarla birlikte ele alınsa da kısa bir süre içerisinde oluşabilecek bir kavram değildir. Bir kuruluştaki örgütsel güvenin zaman içerisinde, çalışmalarla, gayret ve çabalar sonucu oluştuğu ifade edilmektedir. Hem kişiler arası hem de örgütte güvenin oluşturulması, geliştirilmesi ve sürdürülebilmesi, örgütlerin gerçekleştirmekte oldukları faaliyetlerin etkin ve verimli olması açısından önem taşımaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003).

Örgütsel güvenin bir kuruluştaki ortaya çıkmasında bazı faktörler önemli rol oynamaktadır. Mühl' göre (2014: 12) örgütsel güvenin ortaya çıkmasındaki bazı faktörler Tablo 5.2'de açıklanmaktadır:

Tablo 5.2. Süreç-Özellikler ve Kurum Temelli Güven

Güven oluşturma modu	Temel	Kaynak
Süreç Temelli	Geçmiş veya beklenen değişime bağlı	İtibar, markalar, hediye verme, garantiler, prosedürlerde adalet
Özelliklere Dayalı	Belirli bir kişiye bağlı, belirli bir alt kültüre atfedilen	Aile geçmişi, etnik köken, cinsiyet
Kurum Temelli	Resmi sosyal yapılara bağlı	Mesleki veya firma dernekleri, eğitim, bankalar, düzenlemeler, dağıtımda adalet

Kaynak: (Mühl, 2014: 12)

Tablo 5.2'de bir örgütteki güvenin temelleri açıklanmaktadır. Bu özellikler, kuruluşlardaki ve toplumlardaki ana paydaşlar dikkate alınarak geliştirilmiştir. Kişisel güven, kurum temelli güven birbirinden farklılık göstermektedir. Örneğin bir örgütteki yönetici kişisel güveni nedeniyle özel bir eşyasını bir çalışan arkadaşına ödünç verebilir. Fakat aynı yönetici aynı çalışanın, örgütteki kurum temelli yaptığı işlere güvenmeyip

örgütteki bazı bilgileri paylaşmaya istekli olmayabilir. Kişisel özellikler, süreçler ve kurum temelli güven düzeyleri farklı belirleyicilerdir (Mühl, 2014: 12).

5.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

Örgütsel güven modelleri, örgütlerde çalışanların birbirleriyle, yöneticilerle veya örgütün geneli ile etkileşimi ve etkileşimlerin nasıl formüle edildiğini ele almaktadır. Örgütsel güven konusunda çalışmalar yapan araştırmacılar, örgütlerde ilgili kavramın hangi şekillerde ortaya çıktığını ve sürdürüldüğünü ele alan çeşitli modeller geliştirmişlerdir. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel güven modelleri ele alınmıştır. Örgütsel güven modellerine ilişkin olarak literatüre bakıldığında birçok araştırmacının bu konuda fikir beyan ettiği görülmektedir. Mayer, Davis ve Schoorman, Mishra, Bromiley ve Cummings, McKnight, Cummings ve Chervany, Blomqvist ve Stahle Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd gibi araştırmacılar bunlardan bazılarıdır.

Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli: Örgütsel güven konusunda araştırmalar yapan Mayer, Davis ve Schoorman (1995) örgütsel güven modeli geliştirmişlerdir. Araştırmacıların geliştirdikleri bu modelde güvenin oluşmasında tarafların belirlendiği, tarafların özellikleri incelenerek bu özelliklerin güvenen ve güvenilen arasındaki ilişkiye faydası veya zararının olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmacılar örgütsel güven ilişkisinin tek yönlü ya da çift yönlü olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Güven oluşumu örgütlerin mikro çevrelerinde olabileceği gibi makro düzeyde de görülebilmektedir. Araştırmacıların oluşturduğu modelde tek yönlü bir güven modeli bulunmakta olup güvenme eğilimi farklılık arz etmektedir. Modeldeki güvenme eğilimi, kişinin bir bilgiye sahip olmadan herhangi bir bireye ne kadar güvendiğini açıklamaktadır. Mayer ve arkadaşlarının (1995) ortaya koyduğu güven modelinde yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük gibi unsurlar güvenin belirleyicileri olarak ifade edilmektedir. Bir bireyin bu unsurları dikkate alarak güven duygusunu hissetmeye başladığında ise risk unsurunun devreye girdiği belirtilmektedir. Bütün bu süreç bir araya gelerek çıktıları oluşturmakta ve bireyin güven duygusu olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenmektedir.

Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli: Mishra (1996: 270)'nın örgütsel güven modelinde kriz zamanlarında kuruluşların nasıl tepkiler verdiği ve bu dönemlerde kuruluşların performansının nasıl yükseltilebileceği ele alınmıştır. Kuruluşların kriz zamanlarına ve performanslarına odaklanan araştırmacı, güveni açıklarken tarafların birbirine olan açıklığı, yetkinliği, ilgililiği ve inanılabilirliğine vurgu yapmıştır. İlgili unsurları

örgütsel güven modelinde alt boyutlar olarak tanımlayan araştırmacı, bu dört boyutun bir arada olduğu zaman örgütsel güvenin sağlanabileceğini belirtmektedir. Kalemci Tüzün'ün (2007: 110) ifade ettiğine göre Mishra'nın oluşturduğu boyutlarda tutarlılık, karşı tarafın refahı, açık iletişim, beklentilere cevap verebilme gibi durumlar aranmaktadır.

Bromiley ve Cummings'ın Örgütsel Güven Modeli: Bromiley ve Cummings (1996) tarafından geliştirilen modelde bireysel ve örgütsel güven arasındaki farklılıklara önem verilmiştir. Bireysel güven kısmında bireylerin kendi ilişkilerinde ve davranışlarında beklentileri ifade edilirken; örgütsel güven kısmında örgütsel ilişkiler ve davranışlar ortaya konulmuştur. Bu modelin ortaya konulmasındaki bir diğer neden ise kuruluşlarda geçerli olan güven ilişkilerinin yüksek veya düşük olup olmadığını ölçmektir. Modeli geliştiren araştırmacılar güveni belirlemek için bir matris ortaya koymuşlardır. Bu matriste üç boyut bulunmakta olup gerekli faktörler yerine geldiğinde “güvenilir davranış” ortaya çıkmaktadır. Matrisin bir tarafında duygusal, bilişsel ve niyet unsurları bulunurken bir tarafında iyi niyet koruma, dürüst davranma ve çıkar ilişkisi bulunmaktadır. Araştırmacıların ortaya koyduğu bu matris, araştırmacıların yapmış olduğu “*bir kişi veya grup üyelerinin başka bir kişiye açık olarak ya da gizli olarak bazı vaatlerle iyi niyetli davranma çabası, her koşulda dürüst davranma ve koşullar uygun olsa da karşı taraftan çıkar elde etmeyi beklememe inancı*” şeklindeki güven tanımıyla da örtüşmektedir.

McKnight, Cummings ve Chervany Güven Modeli: McKnight, Cummings ve Chervany (1998:474-490) tarafından geliştirilen modelin temelinde kişi ya da gruplar arasında güvenin sağlanabilmesi için taraflar arasında bir iyi niyetin oluşturulması gerekmektedir. Bu iyi niyet ise eğilimler, örgütsel özellikler, inançlar gibi bazı unsurlardan etkilenmektedir. Araştırmacıların beş aşamadan ve farklı ilişkilerden oluşan şekilde hazırladıkları modelde güven yönelimi, tarafların güven duyma niyetlerini doğrudan etkilemektedir. Bunun yanı sıra örgüt temelli güvenin kurulmasına dolaylı olarak katkı sağlamaktadır. Bu adımlar güvenme duygusunun ortaya çıkmasına önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca bu model güven duygusunu bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayırmaktadır. Bireysel güven kısmında bireylerin sosyal ilişkilerindeki davranışları ve tutumlarındaki beklentiler ele alınırken; örgütsel güven kısmında bireylerin örgütsel yaşamdaki istek ve beklentileri ön plana çıkmaktadır. Özellikle örgütsel açıdan olan güven kısmında işgörenlerin tecrübelerine göre güven algılamaları farklı olmaktadır. Araştırmacıların yapmış oldukları güven modeli çalışması incelendiğinde, kendilerinden önce güven modelleri ortaya koyan araştırmacılardan etkilendikleri gözlemlenmektedir. Özellikle daha

önceden güven modeli oluşturmuş araştırmacıların çalışmalarındaki boyutlar üzerine inşa edilen bu güven modeli; güven kavramının üst düzey bir kavram olduğunu, kavramın güvenme niyeti ve inançlara güvenme şeklinde ayrılabilceğı ifade edilmektedir.

Blomqvist ve Stahle'nin Örgütsel Güven Oluşum Modeli: Örgütsel güven modeli oluşturma konusunda çalışmalar yapan araştırmacılar, kendilerinden daha önceki araştırmacılardan etkilenererek daha iyi bir örgütsel güven modeli oluşturma fikrini canlı tutarak bunu geliştirmeyi hedeflemişlerdir. Blomqvist ve Stahle (2000) bu fikri temel alarak örgütlerde güven duygusunun bireysel ve örgütsel davranışlar sonucu geliştiğini ifade etmektedirler. Araştırmacılar modeli oluşturma sürecinde örgütlerdeki yapının ve kişilerin değişkenliğini bir zorluk olarak gördüklerini ifade ederek güven modeli oluşturmada birtakım farklı unsurların sürece dâhil olması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca modelin gelişiminin büyük kuruluşları temel alarak ortaya konulduğu dile getirilmiştir. Genel olarak bakıldığında hem bireysel hem de örgütsel güven birbiriyle örtüşen bir yapıdır. Çünkü güven insanî bir duygudur ve bunu değerlendirebilecekler yalnızca çalışanlardır. Güvenin gelişimi çalışanların değerlendirebildiğı bir süreç olduğu gibi örgütsel süreçler de bunda çok etkilidir.

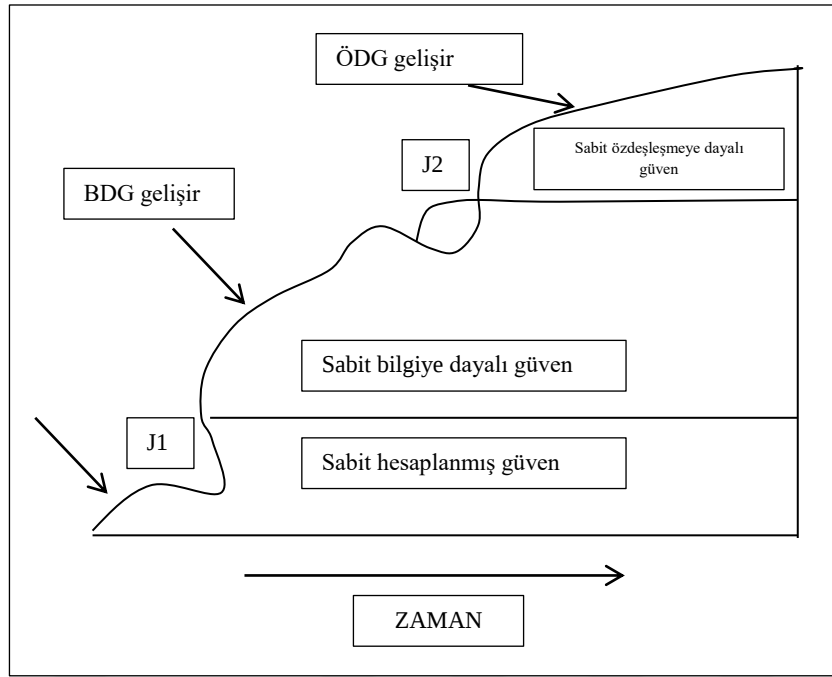
Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli: Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000), örgütsel güven modeli oluşturma konusunda yaptıkları çalışmada, kendilerinden daha önce Mishra (1996) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel güven modelindeki boyutları ele almışlardır. Mishra'nın (1996) örgütsel güven modeli için ortaya koymuş olduğu yeterlilik, açıklık, ilgililik ve inanılrlık boyutlarına ek olarak Shockley-Zalabak ve arkadaşları (2000) iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek özdeşleşme boyutunu eklemiştir. Araştırmacıların eklemiş olduğu özdeşleşme boyutu, çalışanların örgütsel hedefler, inançlar, değerler ve normlarla birleşip birleşmediğini algılamak için yapılmıştır. Ellis ve Shockley-Zalabak (2001: 384), örgütte özdeşleşme algısının çalışanlar ve yöneticiler arasında güvenle bir iletişim kurma olasılığını artırdığını ifade etmektedir. Örgütte çalışanlar kendilerini örgütte bütünleştirdikleri zaman örgütsel güvenin üst düzeylere çıktığı ifade edilmektedir. Uygulama noktasında bakıldığında örgütte her anlamda bütünleşen bir çalışanın güven duyma ihtimalinin yüksek olduğu belirtilmektedir. Bir örgütte çalışanlar hem kendi arasında hem yöneticiler ile çalışanlar arasında bir güven ortamının oluşması ve sürdürülebilmesi, birçok faktörün yanı sıra özdeşleşmeye bağlı olmaktadır. Bireyler genel olarak yabancı hissetmedikleri ve değer gördükleri kişilere veya durumlara karşı güven duygusu beslemektedirler.

Bu bölümde verilmiş olan örgütsel güven modelleri, literatürde genel kabul görmüş modeller nitelendirilmektedir. Modellere bakıldığında bir modelin diğer modellerin devamı niteliğinde ve onun tamamlayıcısı olduğu kanaatine varılmaktadır. Özellikle Blomqvist ve Stahle'nin (2000) yapmış olduğu modelde ayrıntılı bir şekilde ifade edilen örgütsel güven modeli, çağın gerektirdiği birçok unsuru içerisinde barındırdığı görülmektedir.

5.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN SINIFLANDIRMALARI

Güven karşılıklı taraflar arasında oluşan bir olgu olup güven sınıflandırmaları bir örgütte çalışanlar, yöneticiler ve örgüt arasındaki etkileşimleri ve ilişkileri ifade etmektedir. Bir örgütün çalışanları ve yöneticileriyle birlikte bir sistem yapısı bulunmaktadır. Bunlar arasındaki ilişkilerin, bağlantıların ne şekilde çalıştığının bilinmesi ve ona göre davranış ve tutumların oluşturulması gerekmektedir. Örgütte farklı anlayışlara sahip bireylerin çalıştığı göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin her çalışana bu durumu bilerek yaklaşması, örgütün işleyişi ve bütünlük oluşturması açısından yarar sağlayabilmektedir. Örgütün geleceğine ilişkin durumların gözden geçirilmesi, güven duygusunun sürdürülebilirliğine, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkilere bağlı olmaktadır.

Literatür incelendiğinde güven sınıflandırmalarının hesaba dayalı güven (HDG), bilgiye dayalı güven (BDG) ve özdeşleşmeye dayalı güven (ÖDG) şeklinde üç türden oluştuğu ifade edilmektedir. Lewicki ve Bunker'in (1996: 124) bu sınıflandırmaya ilişkin oluşturduğu Şekil 5.1 aşağıda sunulmuştur:



Şekil 5.1. Güven Oluşum Aşamaları

Kaynak: (Lewicki ve Bunker, 1996: 124)

Şekil 5.1’de görüldüğü üzere J1 noktasında hesaplanmış güven ilişkilerinin, yani hesaba dayalı güvenin bilgiye dayalı güven ilişkileri haline geldiği yeri ifade etmektedir. J2 noktasında ise bilgiye dayalı güven ilişkileri olumlu etkilerle birlikte özdeşleşmeye dayalı güven halini almaktadır.

5.3.1. Hesaba Dayalı Güven

Güven sınıflandırmalarından birisi olan hesaba dayalı güven, literatürde “hesaplanmış güven” olarak da adlandırılmaktadır. Lewicki ve Bunker (1996: 119) hesaba dayalı güveni tanımladığı ve boyutlarını oluşturduğu araştırmasında, güven oluşumunun bu unsur tarafından başladığını ifade etmektedir. Sınıflandırmadaki bu unsurun Shapiro ve arkadaşları tarafından tehdide dayalı olarak açıklandığını ifade eden araştırmacı, hesaba dayalı güven ifadesinde yarar sağlama unsurlarının olması sebebiyle bu ifadeyi kullandığını belirtmiştir. “Tehdide dayalı güven” ifadesinde ise bireyler bir olayın sonuçlarından çekindikleri takdirde verdikleri sözleri yerine getirme eğiliminde olduğu belirtilmekte ve bu da cezanın ödülünden daha güdüleyici olduğunu göstermektedir.

“Hesaba dayalı güven” sınıflandırmasında kişilerarası ilişkilerde garanti altına alınmış davranış temeli oluşturulmaktadır. Taraflar arası güven derecesi, baştan sonra kadar aynı seviyede sürdürülürken bir güvensizlik yaşanması durumunda cayma meydana gelmektedir. Hesaba dayalı güvende bir bireyin güven duyduğu kişi ile ilgili beklentilerini,

güvenilir yönlerin yarar ve zararlarını tartmaya yarayan unsurlar bulunmaktadır. Birey burada güvenmeyi düşündüğü kişiye karşı yapacağı hesapta karşılıklı güvenden elde edilecek kazanç, duyulan güvenin kötüye kullanılması sonucu bozulan güvenden fazla ise taraflar birbirine güvenmektedir (Vos ve Wielers, 2003: 78).

Bireyler genellikle birbirlerine güvenmeyi düşünürken öncelikle kişilerarası ilişkilerde zarar görmeme beklentisi içerisinde girmektedirler. Örgütler açısından ise çalıştıkları yerde yerine getirdikleri görevlere, konumlarına bir zarar gelmemesi, çalışanların beklediği bir durumdur. Kısaca bireyler güven duygusunu oluştururken ihtiyaçlar hiyerarşisindeki basamaklara benzer şekilde hareket etmektedirler. Örgütlerde ayrıca yöneticilerle kurulan ilişkiler ve beklentiler de hesaba dayalı güven sınıflandırmasının içerisinde yer almaktadır.

5.3.2. Bilgiye Dayalı Güven

Bilgiye dayalı güven örgütsel güven sınıflandırmalarının bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. Bu güven sınıflandırmasında gelişme ve değişim esas alınmakta olup güvenin değişen ve gelişen bir olgu olduğu ifade edilmektedir. Hesaba dayalı güven sınıflandırmasından sonra gelen bilgiye dayalı güvende bireyler, bir önceki aşama olan hesaba dayalı güvende zihinlerinde oluşturdukları yarar sağlama faktörlerini yeterli bilgiye dayandırmaktadır. Bilgiye dayalı güven, tehdit ve korku unsurları yerine bilgiyi esas almakta ve zaman içerisinde taraflardan birinin diğerinin davranışını tahmin edilebilir olduğuna ve onun güvenilir bir şekilde hareket edeceğine dair beklenti içine girmesine izin vermektedir. Bu etkileşim süreci bilgiye dayalı güven sayesinde gerçekleşmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996: 121).

Bir diğer yandan bilgiye dayalı güven unsuru, tarafların birbirlerinin hangi davranışları gösterecekleri konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları ve hangi davranışları göstereceklerini tahmin edebildikleri zaman ortaya çıkmaktadır. Bilgiye dayalı güven unsuru zaman içerisinde oluşmakta, tarafların geçmişteki ilişkileri söz konusu olmaktadır. Ayrıca tarafların beklentileri ve güvene yönelik algılamaları bu unsura göre genelleştirilmiştir. Bilgiye dayalı güven düzenli iletişimi ve taraflar arası ilişki geliştirmeyi gerektirmektedir (Kalemci Tüzün, 2007: 103).

Genel olarak bilgiye dayalı güven unsuru Lewicki ve Bunker'in (1996) oluşturduğu modelde ikinci sırada yer almakta ve tarafların birbiri hakkında elde ettikleri bilgilere göre

meydana gelmektedir. Zamanla geliştiği ifade edilen bilgiye dayalı güvende kişilerarası ilişkilerde taraflar birbirini tanıdıkça, onlara ait özellikleri öğrendikçe güven duyguları gelişmektedir. Bu unsur örgütlerde de benzer şekilde ilerlemektedir. Bir örgütte çalışanlar, yöneticiler ve örgütün kültürü, yapısı zaman içerisinde kendini belli etmektedir. Yeni işe alınan bir çalışan zaman içerisinde bilgiye sahip olacak ve gelecekte karşılaşılabileceği olayları ve durumları tahmin edebilecektir.

5.3.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Güven oluşum aşamalarının son boyutu olan özdeşleşmeye dayalı güven sınıflandırmasında bireyler arasındaki karşılıklı ilgi, uzun dönemli ilişki içerisinde olma, tarafların birbiri için endişe duygusuna kapılma ve kendilerini birbirinin yerine koyma gibi durumlar, tarafların bağlılığını oluşturacağı ifade edilmektedir. Bu sebeple, bu güven sınıflandırmasında hem bir tarafın diğer tarafla hem de örgütle özdeşleşebileceği belirtilmektedir (Jones ve George, 1998).

Özdeşleşmeye dayalı güven sınıflandırmasında kişiler arası ilişkiler gelişmiş olup kişi güven duyduğu karşı tarafı kendisinin davranışlarıyla benzer tutma eğiliminde olmaktadır. Gerekliğinde karşı tarafa koşulsuz ve şartsız güven duyacak birey, güven duyduğu karşı taraf için her durumu göze alabilmektedir. Güven oluşumu üç aşamadan oluştuğu için hesaba dayalı güven ve bilgiye dayalı güven sınıflandırmaları, özdeşleşmeye dayalı güveni oluşturmaktadır. Bu sınıflandırmada hem bilgi hem de özdeşleşme gelişmiştir. Özdeşleşmede bir taraf diğerini çok iyi bilmekte ve tanımaktadır. Karşı tarafın güvenini sağlamak için gerekli bilgiye, ilgiye ve düşünceye sahip olmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996: 121).

Özdeşleşmeye dayalı güven sınıflandırması, yakın arkadaş ilişkisi olarak tanımlanabilir. Çünkü bu güven sınıflandırmasında taraflar birbirlerine koşulsuz ve şartsız güvenmektedir. Güvenin oluşumu belirli bir süreç gerektirdiği için özdeşleşmede taraflar birbirlerinin özelliklerini daha iyi öğrenmekte ve ona göre davranış sergilemektedir. Örneğin bir örgütte birbirini çok iyi tanıyan ve güvenen iki çalışan düşünüldüğünde onlardan birisine verilen görevi diğer arkadaşı üstlenebilir. Özdeşleştiği çalışma arkadaşının verilen görevi yerine getirmediği takdirde bu durumdan zarar göreceğini bilir ve empati yaparak görevi üstlenir. Bu durumun sonucunda yardımcı olan taraf diğer tarafın güvenini tazelemektedir. Benzer bir olay karşı taraf için de geçerli olmaktadır. Bu şekilde

özdeşleşmeye dayalı güven, tarafların birbirine yardımcı olmasını, tarafların zarar görmemesini ve hep olumlu davranışların açığa çıkmasını sağlamaktadır.

5.4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN BOYUTLARI

Güven kavramı, kişilerarası ilişkilerde önemli rol oynayan bir kavram olup güven duygusunun ne anlam ifade ettiği, güvenin inşası, güvenin yok olması, sonrasında tekrar oluşturulması gibi durumlar bir örgütte çalışanlar tarafından önem verilen bir konudur. Dolayısıyla öncelikle yöneticilerin güven ortamını meydana getirmesi ve bunu sürdürmesi, çalışanları güven duygusuna yöneltmesi önemlidir. Örgüt yöneticileri güven duygusunun örgütte oluşturulması ve sürdürülebilmesi açısından çalışanlara yönelik tutumlar sergilemesi, güven ortamı oluştuğunda bu durumun hem çalışanlar hem de örgüt için pozitif katkı sağlayacağını anlatılması, sürdürülebilirlik açısından dikkat edilmesi gereken bir konudur. Kısacası örgütte aynı dili konuşan, davranışlarıyla güveni ön plana çıkartan çalışanlar örgütün etkinliği ve verimliliğine de katkı sunmaktadır. Literatür incelendiğinde örgütsel güvenin boyutlarının yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir.

5.4.1. Yöneticiye Güven

Bir kurumda yönetici pozisyonunda görev yapan kişiler, örgütün sürekli olarak iyileşmesini ve gelişmesini amaç edinen kişilerdir. Çünkü örgütün ileri gitmesi, kendi kişisel başarılarının da artmasını sağlamaktadır. Bu yüzden yöneticiler birçok davranışın ve yaklaşımın yanında hem iç paydaşların hem de dış paydaşların örgüte güven duymasını istemektedirler. Whitener ve arkadaşları (1998: 516) yöneticilerin örgüt itibarını artırmada en etkili konumda olan kişiler olduğunu ifade etmektedirler. Bir örgütte davranışlarında tutarlılık gösteren, çalışanların ihtiyaçları ve istekleriyle ilgilenen, görev bilincinde olan, etkili iletişim becerilerine sahip, dürüst, adil ve birçok pozitif özelliklere sahip olan yöneticilerin çalışma yaşamında güven ortamını oluşturacağını belirtmişlerdir.

Yöneticiye güven boyutuna farklı bir bakış açısı getiren McCauley ve Kuhnert (1992), çalışanların yöneticiye güven duyması noktasından ziyade üst yönetimin tamamına güven duyması gerektiğini belirtmiştir. Örgüt çalışanların yöneticiye güven noktasında üst yönetimi oluşturan bireylerin tamamını bir bütün olarak görmesi gerektiği ifade edilirken; her yöneticinin çalışanlar hakkındaki düşüncelerinin aynı olmadığını bilmelerini gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca yöneticilerin aldıkları kararlarda örgütün geleceği açısından önemli

olan fakat çalışanlara bazı noktalarda negatif yansıyan durumları kişisel olarak değerlendirmemesi, yöneticilerin geçmişteki davranışlarını ve alınan kararlardan sonraki davranışları göz önünde bulundurmaları gerektiği dile getirilmektedir.

Literatürde yöneticilere güven boyutunun çalışanlar tarafından farklı şekillerde algılandığı belirtilmekte olup çalışanların yöneticilerine güven konusunda herhangi bir problemi olmayıp, örgütüne karşı güvensizlik duyduğu durumlar olabileceği ifade edilmektedir. Benzer şekilde yönetici ile arasında güven problemi olan bir çalışanın olayları kişisel olarak algılayıp sadece çalışma arkadaşlarına veya sadece örgütüne güven duyması gibi durumları meydana gelme ihtimalinin yüksek olduğu belirtilmektedir (Tan ve Tan, 2000: 242). Buradan yola çıkarak çalışanların yöneticilerine güven duyma durumlarının farklı değişkenlerden etkilendiği söylemek mümkündür. Çalışanlar yöneticileriyle iyi ilişkiler kurduğunda onlara güven duyarak örgütüne de güven duyma durumları ortaya çıkabilmektedir. Örgüte güven duyma konusunda çalışanları etkileyecek en önemli faktör yönetici olup yöneticinin çalışanların güvenin hem kendisine hem örgüte hem de çalışma arkadaşlarına karşı sağlaması için çeşitli adımları atması gerekmektedir.

5.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma yaşamı genel olarak bireylerin bir arada çalıştığı, fazlaca zaman geçirdikleri bir alan olup bu alanda bireyler sektör fark etmeksizin birlikte bulunmaktadır. Neredeyse bir günlük sürenin yarısını çalışma arkadaşlarıyla geçirmekte olan çalışanlar, işleri gereği başka çalışanlarla ortak çalışma gruplarında yer almaktadırlar. Genel olarak iletişim ve etkileşim halinde olan çalışanlar görevlerini yerine getirirken yapılan iş ne olursa olsun hem amacına uygun hem de örgütün başarısını artırmak için yapmaktadırlar. Bu nedenle belirli bir amaca yönelik olarak çalışan kişiler, çalışma arkadaşlarıyla uyumlu çalışmak istemekte olup uyumlu çalışmanın en önemli unsurlarından birisi de çalışma arkadaşına güvenme olarak tanımlanmaktadır. Birlikte iş yapan çalışanlar birbirlerine güvenerek çalıştıkları zaman yaptıkları işlerin amacına uygun olma olasılığı da yükselmektedir.

Örgütsel düzeyde güvenin boyutlarından birisi olan çalışma arkadaşlarına güven boyutunu İslamoğlu ve arkadaşları (2007: 37), çalışma arkadaşlarının güvenilir, adaletli, ahlâklı davranışlar sergileyeceğine inanma ve onların yeterliliklerine itimat etme olarak ifade etmektedirler. Bir örgütte çalışma arkadaşlarına güvenen bir çalışan, özellikle daha fazla iş yaptığı ve iletişim halinde bulunduğu kişilerden başlayarak kendisine yanlış bilgi

vermeyeceği, kendisinden ihtiyacı olan bilgileri saklamayacağı, dedikodu yapmayacağı ve görevini suiistimal etmeyeceği konusunda emin olur. Çalışanlar arasındaki iletişim, etkileşim, ahlâklı davranışlar, itimat edilebilirlik, dürüstlük ve yetkinlik unsurları “çalışma arkadaşlarına güven” boyutunu oluşturmaktadır.

Çalışma arkadaşlarına güven boyutu, daha önce bahsedilen örgütsel güven modelleri kısmında Mayer ve arkadaşlarının (1995) oluşturmuş olduğu örgütsel güven modelinde yer alan “yetkinlik, dürüstlük ve yardımseverlik” bileşenlerini Tan ve Lim (2009), “*çalışma arkadaşlarının yetkinliği, dürüstlüğü ve yardımseverliği*” olarak yeniden yapılandırmıştır. Araştırmacılar çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel güvenin oluşumuna katkı sağlayan bir belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir. Bireysel ilişkilerdeki dürüstlük, yardımseverlik ve yetkinlikler örgütsel düzeyde çalışan kişilerin ilişkilerinde önemli paya sahiptir. Güven olgusunun insani bir duygu olmasından ötürü örgütsel güvenin en önemli belirleyicisinin çalışanlar arasındaki güven olduğu söylenebilir.

5.4.3. Örgüte Güven

Örgütsel güvenin bir diğer boyutu olan örgüte güven boyutu, yöneticiye güven boyutu ile karıştırılan bir boyuttur. Çalışanlar tarafından genelde örgüte duyulan güven ile yöneticiye duyulan güven olgusu birbiri ile özdeşleşmiş şekilde algılanmaktadır. Tan ve Tan (2000), yöneticiye ve örgüte duyulan güven kavramlarının birbirleriyle ilişkili olduğunu, fakat iki boyutun farklı öncüllere ve sonuçlara sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticiye duyulan güven kısmında genelde yetenek, kişilik, saygınlık gibi değerler ön planda iken örgüte duyulan güven kısmında örgütsel destek, örgütsel adalet, memnuniyet gibi örgütün genelini ilgilendiren değişkenler olduğu belirtilmiştir. Sayılan unsurlar örgüte güvenin öncülleri oluştururken örgütsel bağlılığın artması, işgücü devir oranının azalması gibi unsurların örgüte duyulan güvenin sonuçları olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Bir diğer yandan çalışanların yöneticiye ve örgüte duyulan güven noktasında birbirini özdeşleşmiş olarak algılaması normaldir. Çünkü yöneticiler örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmektedirler. Örgütü temsil eden yöneticiler çalışanların işe alım sürecinden, eğitim ve gelişmelerine, özlük haklarından, terfilerine kadar birçok faktörde karar verici olarak yer almaktadır. Yöneticiler ile çalışanlar arasında kurulan psikolojik sözleşmeler, çalışanların motivasyonu gibi unsurlar her ne kadar örgütün çalışanlara uyguladığı politikalar olsa da bir kişi tarafından uygulanan bu uygulamalar,

Çalışanların yöneticilere güven duymasını sağlamakta veya güven eksikliğine yol açmaktadır.

Çalışanların algılamasına göre her ne kadar yöneticiye ve örgüte duyulan güven karıştırılsa da bir örgütün misyonu, vizyonu, amaçları, hedefleri, insan kaynakları politikaları örgüte duyulan güveni ortaya koyucu unsurlardır. Keskin çizgilerle belirlenmiş uygulamaların örgüte duyulan güveni artıracak ve azaltacak belirli bir durumdur. Lewicki ve Bunker (1996: 121), örgüte güvenin örgüt içerisindeki denetim mekanizmalarından dolayı meydana gelen maliyetleri azalttığını, bilgi paylaşımı ve örgütün başarılarına fayda sağlayacak davranışları artırdığını, uyumu kolaylaştırdığını belirtmektedirler. Örneğin örgütlerde kullanılan bilgi yönetim sistemleri sayesinde yapılacak işlerin ve işlerle ilgili bilgilerin tüm çalışanlarla paylaşılması, çalışanın örgüte güvenmesine ve çalışanın yeteneklerini ve becerilerini örgüt için kullanmasına olanak sağlamaktadır.

5.5. ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel güven ile ilgili son beş yılda yapılan bazı araştırmalar sunulmuştur. İlgili araştırmalar incelenirken dâhil etme kriteri olarak sadece örgütsel güven kavramının araştırmalarda kullanılmış olması ele alınmıştır.

5.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Örgütsel güven ile ilgili yurt içinde son beş yılda yapılmış olan bazı çalışmalar Tablo 5.3'te sunulmuştur.

Tablo 5.3. Örgütsel Güven İle İlgili Yurt İçindeki Araştırmalar

Yazar(lar)	Çalışma Yılı	Konu	Desen	Örneklem	Sonuç
Bükeç ve Dalmış	2022	Dönüşümcü liderlik, örgütsel güven,	Nicel Araştırma	Havayolu sektörü	Dönüşümcü liderlik algısının iyileştirilmesi ile örgütün verimliliği ve performansının artacağı belirlenmiştir.
Türkmenoğlu vd.	2021	Örgütsel güven, paternalist liderlik, örgütsel özdeşleşme	Nicel Araştırma	Kamu çalışanları	Hem örgütsel güvenin hem de paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
Güripek ve Güzel	2020	Psikolojik sözleşme, örgütsel adalet, örgütsel güven, işyeri yalnızlığı	Nicel Araştırma	Restoran çalışanları	Örgütsel adalet örgütsel güveni arttırırken, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi örgütsel adaleti azaltmakta; örgütsel güven algısı ise çalışanların işyerinde yalnızlığı azaltmaktadır.
Timuroğlu ve Çokgören	2019	Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık	Nicel Araştırma	İşletme çalışanları	Etkili bir örgütsel güven algısının var olduğu örgütlerde meslek elemanlarının daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde olduğu tespit edilmiştir.
Koçak ve Koç	2018	Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel güven, örgütsel bağlılık	Nicel Araştırma	Kamu ve özel sektör çalışanları	Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkilerin varlığı belirlenmiştir.

Tablo 5.3'te görüldüğü üzere son beş yılda örgütsel güven ile ilgili yapılmış olan çalışmalar sunulmuştur. Tablo 5.3. incelendiğinde çalışmaların nicel araştırma deseni kullanılarak yapıldığı, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve liderlik gibi değişkenlerle birlikte araştırıldığı görülmüştür.

5.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Örgütsel güven ile ilgili yurt dışında son beş yılda yapılmış olan bazı çalışmalar Tablo 5.4’te sunulmuştur.

Tablo 5.4. Örgütsel Güven İle İlgili Yurt Dışındaki Araştırmalar

Yazar(lar)	Çalışma Yılı	Konu	Desen	Örneklem	Sonuç
Figueroa-Armijos vd.	2022	İşe alım sürecinde yapay zekâ kullanımına ilişkin etik algılar, kuruluşlara güven	Nicel Araştırma	Aktif iş arayanlar ve yeni işe alınanlar	Performans beklentisinin yapay zekânın işe alımdaki etik algıları etkilediği ve bunun da örgütsel güveni etkilediği belirlenmiştir.
Li vd.	2021	örgütsel güven, güvenlik operasyonu davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık	Nicel Araştırma	Havayolu pilotu	Örgütsel güven ve güvenlik operasyonu davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.
Chams-Anturi vd.	2020	Örgütsel güven, firma performansı, çok yönlülük	Nicel Araştırma	Gıda sektörü çalışanları	Örgütsel güven ve firma performansı arasındaki ilişkiye çok yönlülüğün aracılık ettiği belirlenmiştir.
Lin ve Spence	2019	Sosyal medya araçları, örgütsel güven, Twitter	Nicel Araştırma	Tüketiciler	Sosyal medyanın bazı durumlarda manipülasyon amacıyla kullanıldığı ve örgütlere duyulan güven düzeylerini olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir.
Serrano Archimi vd.	2018	Kurumsal sosyal sorumluluk, çalışan sinizmi, örgütsel güven	Nicel Araştırma	Şirket çalışanları	Kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutları olan ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve gönüllü sorumluluk ile çalışan sinizminin ilişkili olduğunu ve örgütsel güvenin bu ilişkiye aracılık ettiği belirlenmiştir.

Tablo 5.4’te görüldüğü üzere son beş yılda örgütsel güven ile ilgili yapılmış olan çalışmalar sunulmuştur. Tablo 5.4. incelendiğinde çalışmaların nicel araştırma deseni kullanılarak yapıldığı, etik, kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel özdeşleşme gibi değişkenlerle birlikte araştırıldığı görülmüştür.

5.6. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Çalışmanın bu bölümünde güven ve örgütsel güven kavramlarına odaklanılmıştır. İlk olarak bireysel açıdan güven kavramı açıklanmış, ardından örgütlerde güven kavramı üzerinde durulmuş ve örgütlerdeki güven kavramının ortaya çıkış süreci, gelişim süreci

gibi konularda bilgiler sunulmuştur. Daha sonra örgütsel düzeyde güven modelleri incelenmiş ve hangi araştırmacıların bu konu üzerinde çalıştığına ilişkin bilgiler verilmiştir. Sonrasında ise örgütsel güven sınıflandırmalarından bahsedilerek örgütsel güvenin oluşumu incelenmiştir. En sonunda ise bir örgütte kimler arasında güven kavramının oluştuğu örgütsel güvenin boyutları konusuna değinilmiştir. Ayrıca yurt içinde ve yurt dışında örgütsel güven ile ilgili yapılmış olan araştırmalar sunulmuştur.

Yapılan değerlendirmelere göre güvenin, kişilerarası bir duygu olduğu, örgütsel düzeyde gelişmesi için birçok koşulun yerine getirilmesi gerektiği görülmüştür. Örgütsel düzeyde güvenin oluşmasında başlangıçta kişisel çıkarları düşünme eğilimi varken zaman içerisinde güven duygusunun gelişmesiyle beraber yakın arkadaşlıklar arasında oluşan güven duygusuna dönüşmekte olduğu söylenebilir. Ayrıca bir örgütte yöneticiye, örgüte ve çalışma arkadaşlarına güvenin farklı olduğu ve hepsinin ayrı bir öneme sahip olduğu ifade edilebilir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel güvenin oluşmasında birçok faktörün rol oynadığı görülmüştür.

BÖLÜM VI

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili bilgiler sunulacaktır. Örgütsel bağlılık çalışan bireyler ile örgütü arasındaki ilişkileri düzenleyen bir durum olarak ifade edilmekte ve örgütün uygulamalarına göre çalışanın örgütte kalma veya ayrılma kararını verdiği kavram olarak belirtilmektedir. Bir çalışanın örgütte kalma veya ayrılma kararını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler bulunmakta olup literatürde çalışanın niçin örgütte kaldığını ortaya koyan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutun en çok kabul gören faktörler olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık hem çalışan hem de örgüt için önemli bir konu olarak görülmekte ve uzun yıllardır bilimsel olarak bağlılığın geliştirilmesi üzerine çalışmalar yapılmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramının öneminden hareketle çalışmanın bu bölümünde bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramları incelenecek ve ilk olarak bağlılığın ve örgütsel bağlılığın neler olduğu, ortaya çıkış süreci, neden bu kadar önemli olduğu konularına yer verilecektir. Ardından tarihsel süreçte nasıl geliştiği ve hangi araştırmacıların hangi yaklaşımları ortaya koyduğuna değinilecek olup özellikle araştırma kapsamındaki üç boyutlu (duygusal, devam, normatif) örgütsel bağlılık kavramları açıklanarak teorik temeller çizilecektir. Sonrasında ise örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel ve örgütsel değişkenler kapsam dâhilinde ortaya konulmaya çalışılacaktır. Ayrıca yurt içinde ve yurt dışında örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış olan araştırmalar sunulacaktır.

6.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bireysel ve toplumsal yaşamda kişiler, sevdikleri veya ihtiyaç duydukları kişilere, olaylara ve durumlara karşı bir benimseme duygusu geliştirmek ve bağlılık güdüsü içerisine girmektedirler. Bağlılık güdüsünün ortaya çıkması, kişinin sevdiği bir insanın ona karşı göstermiş olduğu davranışlardan, bir olayın bireyin üzerinde bıraktığı etkiden veya meydana gelen durumların gelecekte sağlayacağı yararlardan kaynaklı olabilmektedir. Zaman içerisinde gelişen bağlılık güdüsü, kişinin etkileşim halinde olduğu taraftan gördüğü davranışlara ve tutumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Birey zaman içerisinde kişilere, olaylara ve durumlara karşı bağlılık oluşturabilirken bireyin sevmediği veya ihtiyaç duymadığı durumlarda bağlılığı azalır ve yok olabilmektedir.

Bağlılık kavramının sözlük anlamına bakıldığında birisine karşı bağlı olma durumu, birisine karşı saygı ve sevgi ile yakınlık gösterme, sadakat, merbutiyet olarak ifade edildiği görülmektedir (TDK, 2022). Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde ifade edildiği gibi bir kişiye ya da nesneye duyulan içten yakınlık, bağlılığı ifade etmektedir. Bağlılık, insani olarak herkeste var olan duygulardan birisidir. Ayrıca bireylerin zaman içerisinde yaşadıkları olaylar, tanık oldukları durumlar bağlılığın oluşmasında etkili faktörlerdir.

Bağlılık, bireylerde bulunan temel insanî duygulardan birisidir. Her birey bir şekilde başkalarına karşı bağlılık duygusu hissedebilir. Benzer şekilde örgütlerde çalışan bireyler çalıştıkları örgütlere yönelik çeşitli duygular besleyebilir. Örgütüne bağlılık duygusu besleyen çalışanların, işlerini yaparken daha verimli olmaları doğal bir sonuçtur (Özer, 2020: 42). Çalışanların örgütler için öneminin artması, örgütlerde olumlu faaliyet ve uygulamaların da önemini artırmıştır. Bu faaliyet ve uygulamalar sonucunda örgüt, çalışanların bağlılık göstermelerini beklemektedir (Vatansever, 2018: 45).

Bağlılık, bireylerden olaylara karşı olabileceği gibi örgütlere karşı da olabilmektedir. Bir çalışanın örgütüne bağlılık göstermesi, çalıştığı iş yerinden memnuniyetine, yöneticilerin davranışlarına, çalışma arkadaşlarına, özlük haklarına ve benzeri birçok unsura bağlı olabilmektedir. Çalışan, örgütünden kendisinin refahını düşünmesini beklerken, örgüt ise çalışandan en yüksek performansı göstererek örgütün etkililiğini ve verimliliğini artırmasını beklemektedir.

Örgütsel bağlılık kavramının tarihsel açıdan ortaya çıkışı incelendiğinde ilk çalışmaların Side-Bed Teorisi temel alınarak oluşturulduğu ve bu yaklaşımın bağlılık kavramı ile ilgili en eski çalışmalardan biri olduğu ifade edilmektedir. Teoriye göre örgütsel bağlılık gösteren çalışanların bağlılıkları net olmamakta veya onların içinde gizlenmiş çıkarlardan oluşmaktadır (Cohen ve Lowenberg, 1990). Örgütsel bağlılık kavramı, bir insanın bir örgütle ne kadar ilgilendiğini ve özdeşleşme derecesini belirten bir kavramdır. Motivasyon ve memnuniyet ile yakından ilintili olan örgütsel bağlılık, bir örgütün misyon, vizyon ve değerleri doğrultusunda örgüt için sürekli çaba göstermesi, sadakat ve güçlü arzuları ifade etmesi anlamına gelmektedir (Mowday vd., 1982).

Örgütlerin rekabet güçlerini artırma istekleri, iş görenlerin akıllı çalışma, daha az girdi ile daha fazla çıktı elde etme ve görev yapma çağrısı beklemeden işlerini halletme gibi istekliliklerine bağlıdır. Elbette çalışanlar bu isteklere farklı şekillerde tepki gösterebilmektedirler. Bu tepkiler çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının derecesiyle

alakalıdır. Alanda araştırmalar yapan ve sektörde faaliyet gösterenler için örgütsel bağlılık çok önem arz etmektedir (Harris vd., 1993).

Side-Bed Teorisi ile ortaya çıkan bağlılık kavramının gelişimine bakıldığında ilk olarak 1956'da Whyte tarafından araştırıldığı ve tanımlandığı görülmektedir. Whyte bağlılığı, büyük örgütlerde görev yapan beyaz yakalı çalışanların yaşam biçimlerinin örgüt yaşamına uyum sağlaması olarak ifade etmiştir. Araştırmacı bağlılığın bir kavram ve anlayış biçimi olarak algılandığını, toplumların olduğu her yerde bağlılığın olduğunu, bir duygu biçimi olduğunu dile getirmiştir (Taşdemir Afşar, 2015: 49).

Araştırmacıların bağlılığı araştırmaya devam ettiği 1960'lı yıllarda Becker (1960: 32-33), bağlılık kavramının sosyolojik tartışmalarda kullanılan bir kavram olduğu ve aynı zamanda örgütsel davranış alanında kullanıldığını ifade etmiştir. Belirli birey gruplarının karakteristik davranış biçimlerini tanımlayıcı bir kavram olarak kullanılan bağlılık, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar sonucu gelişmektedir. Becker (1960), çalışanların bir örgütte çalıştıkları süre içerisinde sarf ettikleri zaman, emek, çaba, elde ettikleri statü, maddi kazanç gibi unsurların örgütten ayrıldıkları zaman kaybedebileceği korkusunun bağlılığı sağladığını belirtmiştir. Araştırmacının bu tanımlamasına göre bağlılığın ilk tanımlamalarında hem çalışanın hem de örgütün birbiri arasında zorunlu bir bağlılık olduğu söylenebilir. Çalışan her ne kadar bazı değerlerini kaybetme korkusu içerisinde ise örgüt yönetimleri de benzer çalışanları elde tutma için bir zorunluluk duygusu içerisinde olabilir.

1970'li yıllara gelindiğinde Sheldon, örgütsel bağlılığın bir zorunluluktan ziyade örgüt çalışanlarının kendi benliklerini örgütle özdeşleştirdikleri, örgüte yönelik olarak tutum ve davranışlar içerisinde oldukları zaman bağlılığın gerçekleşeceği fikrini ortaya atmıştır (Allen ve Meyer, 1990). Ortaya atılan bu fikir daha sonra birçok araştırmacı tarafından benimsenmiştir. Örgütsel bağlılığın çalışanın örgütle özdeşleşmesi, örgütün misyonu ve vizyonu doğrultusunda kendisini bütünleştirmesi olduğu ifade edilmiştir. Örgütün belirlediği hedeflerin benimsenmesi, örgütün devamlılığının sürdürülmesi için irade gösterme ve örgütün bir parçası olabilmek için gayret göstermenin örgütsel bağlılığın bileşenleri olduğu belirtilmiştir (Allen ve Meyer, 1990; Elliott ve Hall, 1994; Nijhof vd., 1998; Agarwal vd., 1999; Chen vd., 2002; Hafer ve Martin, 2006; Chughtai, 2008).

1980'li yıllarda hep bir arayış içerisinde olan bilim insanları örgütsel bağlılığın daha önce yapılmış tanımlamalarından farklı bir yönünü ortaya koymaya çalışmışlardır.

Wiener ve Vardi (1980) örgütsel bağlılığın çalışanların örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini benimsemesi olarak ifade etmiştir. Aslında 1970'li yıllarda bu benimsemenin temelleri atılmışken araştırmacılar konunun soyut yönünü ön plana almışlardır. Bir diğer yandan Reichers (1985) ise örgütsel bağlılığı bir adanmışlık olarak ifade etmiştir. Bu adanmışlığın örgütün tamamını ilgilendiren bir durum olduğunu belirten araştırmacı, örgütteki farklı unsurlara farklı bağlılık gösterilmesini ifade etmektedir. Araştırmacı ortaya koymuş olduğu bu tanımlama ile bireylerin fiilen deneyimlemesi halinde örgüt-çalışan bağlılığının doğasını gerçekçi bir şekilde anlayabileceğini ileri sürmüştür.

1990'lı yıllarda örgütsel bağlılığın, örgütler için daha önemli bir düzeye geldiğini öne süren araştırmacılar, çalışanın örgüte bağlanmasını sağlayan psikolojik bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Allen ve Meyer (1990) ile başlayan bu süreç daha sonrasında yine aynı araştırmacıların (1991) çalışmaları ile devam etmiştir. Araştırmacılar örgütsel bağlılık algısının bir kuruluştaki üyeliği sürdürmek adına istek, zorunluluk ve ihtiyaçtan dolayı ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Literatürde oldukça ilgi gören bu sınıflandırma birçok çalışmada referans alınmıştır. Temelde bireyin neden bir örgüte bağlılık gösterdiğini açıklayan bu araştırmalar, örgütsel bağlılığın ve bu boyutların farklı kavramlar ile arasındaki ilişkinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

21. Yüzyıla gelindiğinde ise örgütsel bağlılığın bir çalışanın görev yaptığı kuruluşla psikolojik olarak bütünleşmesi olarak ifade edildiği görülmüştür. Bunun yanı sıra görev yaptığı kuruluşun amaçlarını ve hedeflerini özümseyerek bu doğrultuda çalışanın örgütte kalma amacıyla arzu duyması örgütsel bağlılığı ifade etmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001). Araştırmacılar örgütsel bağlılığı günümüze uyarlamak isterken geçmişte yapılan bağlılık tanımlamaları arasında bir anlaşmazlık olduğunu ve sadece örgütler için bir bağlılık modelin geliştirmenin doğru olacağı düşüncesiyle hareket etmişlerdir. Bağlılığın önemsenmesi gereken bir konu olduğunu, çalışanı bir hedefle ilgili harekete geçiren itici bir güç olduğunu savunmuşlardır. Temelde düşünce anlamında bakıldığında kişinin örgütüne bağlılık gösterebilmesi için tetikleyici somut ve soyut unsurların olması gerektiği söylenebilir. Özellikle sektörlerin ve mesleklerin güncellendiği bir yüzyılda çalışanları elde tutmak için gereken somut ve soyut unsurların zorlaştığı düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılık karşılıklı taraflar arasında gerçekleşen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Stinglhamber ve arkadaşları (2015: 2) örgütsel bağlılığı işveren ile çalışan

arasındaki psikolojik ilişkiyi açıklamaya yarayan bir kavram olduğunu dile getirmektedir. Genel anlamda işe katılma, örgüt değerlerine olan inanç, sadakat gibi unsurlar olmak üzere çalışanın kuruluşuna karşı hissettiği psikolojik durumdur. Ayrıca çalışanın örgütüne karşı hissettiği bağın gücü örgütsel bağlılık ile açıklanabilir (Wu ve Liu, 2014: 65).

Örgütsel bağlılık, çalışanların kuruluşun temel değerlerini benimsemesi ve bütünleşmesini, kuruluşun çalışanlardan beklediğinden daha fazla performans göstermesini açıklamaktadır (Muneer vd., 2014: 46). Bir diğer tanıma göre çalışan ile örgüt arasındaki duyguyu karakterize eden, örgütten ayrılma veya örgütte kalma kararını etkileyen durum örgütsel bağlılıktır (Guerreiro Figueira vd., 2015: 16). Güney (2017: 276) örgütsel bağlılığın tanımları üzerinde tam bir fikir birliği olmadığını, örgütsel bağlılığın bireylerin çalıştıkları örgüte yönelik hisleri ve tutumları şeklinde ifade edilebileceğini belirtmiştir. McShane ve Glinow (2016: 77) ise örgütsel bağlılığın iş tatmini ile birlikte genel iş tutumu olduğunu belirtmektedir. Çalışanın belli bir örgüte olan duygusal yakınlığı, örgütsel özdeşleşmesi ve katılımı örgütsel bağlılık olarak tanımlanmıştır.

6.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde örgütsel bağlılık teorilerinin ve yaklaşımlarının bazılarının algısal bir süreç olarak incelendiği ve bunun sonucunda tutumsal yönden ele alındığı görülürken; diğer yandan örgütsel bağlılığı çalışan davranışı olarak gören araştırmacılar sürecin davranışsal olarak ele alınması gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8). Bu açıdan örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacılar örgütsel bağlılığa tutumsal bağlılık olarak yaklaşırken sosyal psikologlar örgütsel bağlılığı davranışsal bağlılık olarak ele almışlardır (İnce ve Gül, 2005: 26). Örgütsel bağlılık ile ilgili sınıflandırmaların genellikle üç ana sınıflandırma etrafında toplandığı görülmektedir. Bu sınıflandırmanın tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık şeklinde olduğu ifade edilmektedir. Tutumsal bağlılık; Kanter'in Yaklaşımı, Etzioni'nin Yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı, Penley ve Gould'un Yaklaşımı, Allen ve Meyer'in Yaklaşımı şeklinde iken; Davranışsal bağlılık, Becker'in Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımı şeklindedir. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise genel olarak değerlendirilmektedir.

Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı: Tutumsal bağlılık yaklaşımlarından olan Kanter'in (1968) bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, çalışanların sahip oldukları tecrübe, beceri ve bağlılık eğilimlerini çalıştıkları kuruluşa göstermeye istekli olmaları,

bunun yanı sıra istek ve gereksinimlerini karşılayacak sosyal ilişkilerle bütünleştirmeleri şeklinde ifade edilmiştir. Kanter bağlılığın, devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Literatürde Kanter'in öne sürmüş olduğu bu yaklaşım kontrol bağlılığı yaklaşımı olarak da ifade edilmektedir. İnce ve Gül'ün (2005: 32) ifade ettiğine göre yaklaşımda bir örgütteki üst yönetimin belirlediği kuralları benimseme, örgüt kültürü ve normlarını içselleştirme vardır. Tutumsal bağlılık yaklaşımı olduğundan tutumsal bir algıyla, çalışanın kuruluşuna karşı pozitif olarak zorunlu eylemleri yerine getirmesini ifade etmektedir. Yaklaşımın temelinde çalışanlara karşı bir kılavuz ortaya konulduğu, çalışanlar tarafından kabullenildiği takdirde performansları için fayda sağladığı bildirilmektedir. Kanter'in (1968) öne sürdüğü bağlılık yaklaşımında aslında sadece bireylerin normlara, kurallara, kültürlere değil aynı zamanda içerisinde yaşadıkları sosyal sistemlerin farklı yönlerine de bağlı hale geldiği daha geniş çaplı bir bağlılık anlayışıdır. Ayrıca bu yaklaşımda öne sürülen bağlılık boyutlarına sahip olan örgütlerin, diğerlerine göre başarılı olduğu kabul edilmiştir.

Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı: Tutumsal bağlılık yaklaşımlarından olan ve örgütsel bağlılığın ilk dönem araştırmacılarından olan Etzioni'nin (1967) örgütsel bağlılık yaklaşımı, örgütlerin performans odaklı olması, hedefe yönelik ve güç yapılarıyla uyum içerisinde olması, yaklaşımın önceliği olarak ifade edilmektedir. Yaklaşımda uyum kavramı öncelik taşıdığından uyumun ortaya çıkmadığı durumlarda çalışanların örgüte bağlılıklarında zayıflıklar meydana gelmektedir. Etzioni (1967), örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasında uyumun yanı sıra örgütsel katılımın da açığa çıkarılması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca ödül ve ceza sisteminin kullanılması gerektiğini ifade etmektedir. Etzioni (1967; 1968) araştırmalarında örgütsel bağlılık yaklaşımını öne sürerken yabancılaştırıcı katılım, hesapçı/çıkarıcı katılım ve ahlâki katılım olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Bu boyutlarda ödül ve ceza sisteminin sonuçları kullanılmaktadır. Ödül ve ceza sistemini kullanırken çalışanları yabancılaştırmamanın önemine değinilmiştir. Benzer şekilde ödül sistemi ise bir değiş tokuş bağlılığını meydana getirmektedir. Kurumu içselleştirmenin ise ahlâki bağlılığı ortaya çıkardığı söylenebilir. Penley ve Gould (1988) Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımının makro düzeyde bir yaklaşım olduğunu fakat mikro düzeyde çalışanların bireysel olarak kuruluşlarda bağlılığı algılayabildiğini ileri sürmektedirler. Ayrıca bu bağlılık yaklaşımının literatürde yeterince ilgi görmediği belirtilmiştir.

O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı: O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından geliştirilen bu yaklaşım literatürde içselleştirme yaklaşımı olarak da ifade edilmektedir (Bayram, 2006: 130). Bu yaklaşımda çalışanların örgütlerine karşı psikolojik bağlılığı vurgulanmaktadır. O'Reilly ve Chatman'ın (1986), yaklaşımı ortaya koymasının arka planında Kelman'ın (1958) çalışması vardır. Kelman'ın (1958) çalışması tutum ve davranış değişikliği üzerine yapılmış, çalışanların bağlılığının tanımlama, uyum ve içselleştirme unsurlarından etkilendiği belirlenmiştir. O'Reilly ve Chatman (1986), daha sonra geliştirdikleri örgütsel bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılığın aynı üç boyut üzerine kurgulanması gerektiğini ifade etmiş, bunların uyum bağlılığı, içselleştirme bağlılığı ve özdeşleşme bağlılığı olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacıların öne sürdükleri boyutlardan uyum bağlılığında çalışanların elde edeceği faydalar veya karşısında çıkabilecek cezalardan kaçınmak için örgütüne bağlılığı seçebileceğini ifade etmektedir. Bunun sonucunda çalışanlar örgüte uyum göstererek bağlılığı ortaya çıkarmaktadır. İçselleştirme bağlılığında ise çalışanların sahip oldukları temel değerlerin örgütün değerleri ile uyum içerisinde olmasını açıklamaktadır. Değerleri benzeyen çalışanların bağlılığı açığa çıkarken benzemeyen çalışanların işten ayrılma niyetleri ortaya çıkabilmektedir. Son olarak özdeşleşme bağlılığında çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesinin sonucunda ortaya çıkan bağlılık olduğu ifade edilmiştir. Bu boyutta çalışan duygusal olarak örgütü ile bir bağlantı kurmakta, örgütünü sahiplenmekte ve gelecekte o örgütte kalmayı istemektedir.

Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı: Penley ve Gould'un (1988) literatürde yabancılaştırıcı bağlılık olarak da ifade edilen yaklaşımında Etzioni'nin bağlılık yaklaşımından yola çıkarak bu yaklaşımı öne sürdüğü ifade edilmiştir. Penley ve Gould'un (1988), bu yaklaşımı ortaya koyarken Etzioni'nin örgütsel bağlılığı duygusal ve araçsal olarak ele aldığını, bu yaklaşımın örgütlere ve çalışanlara nasıl fayda sağlayacağı fikrinden yola çıkmıştır. Araştırmacılar örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve Etzioni'nin örgütsel katılım modelini temel aldıklarını belirtmişlerdir. Örgütsel bağlılığın ahlâki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Ahlâki bağlılığın temelinde çalışanların örgütün amaçlarını kabul etme, çalışanların kendilerini örgütün bu amaçları uğruna adanmışlığın sonucundaki başarıdan kendisini sorumlu hissetme bulunmaktadır. Çıkarıcı bağlılık boyutunda çalışanların ve örgütün çıkarları ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar örgüt uğruna yaptıkları her şey için bir ödül beklentisi içerisinde olup çalışanlar kendilerini teşvik etmesi

için örgütü bir araç olarak görmektedirler. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise çalışanların zihninde çalıştıkları işin bir alternatifinin bulunmadığı ve mevcut işinin dışında bir yetkiye sahip olmadığı algısı bulunmaktadır. Örgüt içerisindeki ödüllerin veya cezaların rastgele verildiğini düşünen çalışan, dar bir bakış açısına sahip olarak sadece işine odaklanmaktadır.

Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı: Allen ve Meyer'in ortaya koymuş olduğu örgütsel bağlılık yaklaşımı, literatürde en çok kabul gören yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Araştırmacıların farklı zamanlarda yaptıkları örgütsel bağlılık araştırmalarında duygusal bağlılığın, adalet, destek ve özerklik gibi olumlu unsurlar sonucu ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Devam bağlılığının ise çalışanların mevcut işini bırakmasının alternatiflerin kısıtlı olmasından dolayı ortaya çıktığı fakat örgüte pek yarar sağlamadığı belirtilmiştir (Wasti, 2009: 18). Meyer ve Allen 1984, 1990, 1991, 1997 ve 2002 yıllarında örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalar yapmışlardır. Meyer ve arkadaşlarının (2002: 21) ifade ettiğine göre Allen ve Meyer, geliştirdikleri örgütsel bağlılık yaklaşımını Wiener ve Vardi'nin 1980'de ortaya koydukları araştırmadan esas aldıklarını ifade etmiştir. Ayrıca 1990 yılında Allen ve Meyer'in yapmış oldukları araştırmada duygusal bağlılık ve devam bağlılığına normatif bağlılık boyutunu ekleyerek yaklaşımın günümüzdeki halini almasını sağlamışlardır. Allen ve Meyer'in (1990) ortaya çıkardığı bu yaklaşım tutumsal bağlılık ile ilgili literatürde önemli bir çalışma olarak görülmüş olup çalışanların örgütleri ile aralarındaki bağlantıyı ortaya çıkaran psikolojik nitelikleri güçlü olan durum olarak ifade edilmiştir. Bu araştırmada da Allen ve Meyer'in ortaya koymuş olduğu örgütsel bağlılık yaklaşımı benimsenmiştir.

Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı: Becker'in (1960) örgütsel bağlılık yaklaşımı literatürde yan bahis yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Araştırmacıya göre örgütsel bağlılık, bir çalışanın çeşitli yan bahislere girmek suretiyle tutarlı davranışları tutarlı olmayanlar ile ilişkilendirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Bir davranışsal bağlılık yaklaşımı olan Becker'in yan bahis sınıflandırmasında, çalışanların örgütüne karşı herhangi bir duygusal bağlılığı yoktur. Bunun yanı sıra çalışanın örgütüne bağlılık göstermediğinde zarara uğrayacağı inancı örgütüne bağlılık göstermesine neden olmaktadır. Meyer ve Allen (1984: 372) Becker'in yan bahis yaklaşımında daha çok çalışanın dengeli ve tutarlı davranış gösterme eğiliminden ayrıldığında kazanacağı ve kaybedeceği yatırımları hesap ederek ona göre davranış göstereceğini ifade etmiş ve davranışsal bağlılığa atıf yapmıştır. Becker (1960: 36) yan bahsin birçok kaynaktan ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir.

Çalışanın bahse girerek örgütüne bir bakıma yatırım yaptığı düşüncesinin hâkim olduğu yaklaşımda kültürel/toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal roller ve sosyal etkileşimler yan bahsin kaynaklarını oluşturmaktadır.

Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı: Salancik'in ortaya koyduğu örgütsel bağlılık yaklaşımı, Becker'in yapmış olduğu yaklaşım ile benzerlik göstermekte olup örgütsel bağlılığa davranışsal açıdan yaklaşmıştır. Davranışsal bağlılık çatısı altında değerlendirilen Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı, tutarlı davranışların temelinde yan bahis gibi unsurların değil bireylerin tutum ve inançlarının olduğunu öne sürmüştür (Gülova ve Demirsoy, 2012: 59). Yaklaşımın temeli birçok sosyal psikoloğun çalışmalarına dayanmakta olup bireyin geçmiş davranışlarının kendisini örgüte bağlama süreci olarak ifade edilmektedir (Mowday vd., 2013: 25). Salancik, tutumlar ve davranışların ve bunlar arasındaki uyumun süreç içerisinde çalışan bağlılığını meydana getirdiğini ifade etmektedir (Bolat ve Bolat, 2008). Çalışanların tutumları ile davranışları arasında farklılıklar meydana geldiğinde gerilim ve stresin açığa çıktığı belirtilmiştir (Gül, 2002: 49). O'Reilly ve Caldwell (1981), Salancik tarafından ortaya konulan örgütsel bağlılık yaklaşımında kamuya açıklama, dışavurum, vazgeçilebilirlik ve irade olmak üzere dört boyut bulunduğunu ifade etmektedir. Dışavurum boyutunda kişinin işe başlamadan işle ilgili şartları kabul etmesinin örgütsel bağlılığı arttırdığı belirtilirken; vazgeçilebilirlikte ise işe başladığı zaman bu durumun geri dönüşü olmayacağı inancıyla örgütsel bağlılığın artacağı ifade edilmiştir. İrade boyutu çalışanın gönüllü davranışlar sergilemesi ve davranışlarının sonucunda ortaya çıkacak sorumlulukları alması olarak ifade edilirken; kamuya açıklama ise çalışanın örgütteki davranışlarının tüm kamuoyu tarafından gözlenebileceğini ifade etmektedir.

Çoklu Bağlılık Yaklaşımı: Örgütsel bağlılık ile ilgili geçmişte bugüne kadar yapılan araştırmalar, yaklaşımlar incelendiğinde üzerinde sıklıkla durulan, önem verilen bir kavram olduğu görülmektedir. Bağlılıkla ilgili ilk yapılan araştırmalara bakıldığında ise tek boyutlu bir yapının hâkim olduğu göze çarpmaktadır. Örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılması, üzerine bu kadar araştırma yapılması çok boyutlu görüşlerin varlığı ile olduğu söylenebilir. Gül'ün (2002: 49) aktardığına göre örgütsel bağlılığın gelişmesindeki bazı ipuçlarının Reichers'in çalışmaları sayesinde olmuştur. Reichers çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya koyarken tutumsal bağlılığın gelişmesiyle olduğunu ifade etmiş, örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmaların örgütün bütününe duyulan ve gösterilen bir bağlılık olduğunu ileri sürmüştür. Çoklu bağlılık yaklaşımı, bireylerin kuruluşlarına,

mesleklerine, yöneticilerine, müşterilerine, çalışma arkadaşlarına farklı türden bağlılık göstereceğini kabul eden bir yaklaşımdır. Balay (2000: 24) çoklu bağlılık yaklaşımının örgüt içerisindeki farklı unsurların farklı düzeylerde bağlılık davranışları sergileyebileceğinden hareketle tutumsal ve davranışsal bağlılıktan ayrı olarak ele alınması gerektiğini ifade etmiştir. Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgütü oluşturan iç ve dış faktörlerin bir toplamı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık literatüründe birçok örgüt üyesinin amaçlara ve değerlere eğiliminin olduğu, çoklu bağlılık yaklaşımı ile bunlara uygun bağlılıklar geliştirilebileceğini kabul etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 55). Özellikle günümüz dünyasında davranışları ve eğilimleri belirli bir kalıbın içinde değerlendirmek yerine çok yönlü düşünmenin daha yararlı olacağı anlaşılmaktadır. Özellikle kuşakların değiştiği, teknolojinin hızla ilerlediği bir zamanda farklı unsurların da ele alınması geleceğe hazırlanmak açısından önemlidir.

6.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel yaşamda bireylerin bağlılıkları üzerine yapılan binlerce araştırmaya rağmen örgütsel bağlılık konusunu açıklayan unsurlar hakkında çoğu kimse fazla bir bilgiye sahip değildir. Bu durumun sebebi olarak bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen unsurların karmaşık olduğu, hatta sadece karmaşık olmayıp birbirleriyle iç içe olmaları gösterilmektedir (Suman ve Srivastava, 2010). Her ne kadar çalışanların örgüte olan bağlılığın etkileyen unsurlar karmaşık ve iç içe geçmiş olsa da birçok araştırma sayesinde bazı unsurların ortaya çıkarılması mümkün olmuştur. Nijhof ve arkadaşları (1998) bir örgütteki çalışanların örgüte bağlılığın cinsiyet, inanç ile ilgili hassasiyetler, kıdem, terfi imkânları, ücret politikası, öğrenim düzeyi, liderlik, yönetim tarzı, örgütsel adalet, güven, iş tatmini, iş güvenliği, örgüt kültürü gibi unsurlardan etkilendiğini ifade etmişlerdir.

Genel olarak bakıldığında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin bireysel özellikler, işin özellikleri, iş deneyimleri ve örgütsel yapı ile ilgili olduğu görülmektedir (Mowday vd., 1982). Genel kabul görmüş unsurların dışında aslında bu durum kişiden kişiye örgütten örgüte sektörden sektöre değişen bir durum olarak karşımıza çıkabilir. Örneğin hizmet sektöründe terfi imkânı bir bağlılık sebebi iken üretim sektöründe pek önemli görülmez. Benzer şekilde öğrenim düzeyi hizmet sektöründe ekstra bir avantaj sağlarken üretim sektöründe aynı önem sırasına konulmayabilir. Dolayısıyla araştırmacıların tam olarak ifade etmek istediği bundan ibarettir. Araştırmanın bu

bölümünde örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar olarak bireysel ve örgütsel özellikler ele alınacaktır.

6.3.1. Bireysel Faktörler

Bir çalışanın örgütüne bağlılığın etkileyen en önemli unsurlardan birisi kendi bireysel özellikleridir (Şentuna, 2015: 94; Lin ve Hsu, 2015: 109). Bireysel özellikler olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, kurumda çalışma süresi, öğrenim düzeyi gibi sosyo-demografik özellikler sayılabilir. Bu özelliklerin yanı sıra bireyin içerisinde bulunduğu çalışma ortamı, kişinin kendine has özellikleri, kuruluştaki yaşadığı olayları algılama biçimi gibi durumlar örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdendir. Literatürde bu özellikleri inceleyen birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Bireysel özellikler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkilerin varlığı bilinmektedir. Morris ve Sherman (1981) çalışanların kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin önemini, örgütsel hedefler ve değerlerin çalışanlar tarafından içselleştirilerek uzun yıllar örgütte çalışabilmesi için önemli bir araç olarak ifade etmiştir.

Örgütsel bağlılık ile kişisel faktörlerden **yaş** değişkeni arasında pozitif bir ilişki olduğu yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Bireyin yaşı arttıkça iş bulma alternatifleri veya alacağı eğitimler azalacağından zorunlu örgüte bağlılık ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanı sıra yaş arttıkça örgütte terfi alma imkânı ve iş tecrübesi artacağından çalışanın örgütünde bunu gösterme eğiliminde olacağından örgütsel bağlılık artacağı kabul edilmektedir (Bakan, 2011: 122). Allen ve Meyer (1997), duygusal bağlılığın yaş ile pozitif yönlü ilişkide olduğunu fakat rasyonel bağlılığın yaştan etkilenmediğini ortaya koymuştur. Araştırmacılar örgütsel bağlılık boyutlarının ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Bir diğer kişisel faktör olan **cinsiyet** ise örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerden birisidir. Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında yapılan çalışmalarda erkeklerin kadınlara göre daha fazla bağlılık gösterdiği belirtilmiştir. Araştırmaların sonuçlarının bu şekilde sonuçlanmasının sebepleri kadınların ailesel rollerde daha ön planda oldukları ve önem verdikleri için olduğu ifade edilmiştir. Öte yandan kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları birtakım sorunlar, onları tetikleyerek örgüte daha fazla bağlılık göstermelerini sağlamaktadır (Yoon ve Suh, 2003). Sosyo-demografik faktörlerden **medeni durum** ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik çalışmaların sayısının yetersiz olduğu literatürde ifade edilen bir durumdur (Onay Özkaya vd., 2006:

80). Fakat medeni durumun örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olduğu ileri sürülmüştür. Bunun sebebinin ise evli çalışanların bekâr çalışanlara göre mali destek gerektiren konularda ailelerini düşünmelerinden kaynaklandığı belirtilmiştir (Salami, 2008).

Örgütsel bağlılık ile yakından ilişkisi olan değişkenlerden birisi de **öğrenim düzeyidir**. Öğrenim düzeyi örgütsel bağlılığın artırılmasında önemli bir faktör olarak görülmektedir. Fakat öğrenim düzeyi arttıkça çalışanların daha bilgili, alanında uzman, yetkin hale gelmesi farklı kuruluşlarda istihdam edilme olanağının önünü açtığı ifade edilmiştir (Mayer ve Schoorman, 1998). Literatürde duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile öğrenim düzeyi arasında negatif ilişkilerin bulunması bu tezi destekler niteliktedir (Mathieu ve Zajac, 1990). Bazı çalışmalarda ise bu durumun aksi söz konusudur (Al-Qatibi, 1993).

Örgütsel bağlılık açısından **kurumda çalışma süresi** veya diğer adıyla kıdem, bireylerin örgütlerine bağlı kalmasında önemli bir etkidir. Bir çalışanın uzun yıllar aynı örgüte hizmet etmesi, oradan kazandığı deneyim ve tecrübe, örgütten emekli olduktan sonraki kazanacağı haklar çalışanın örgütüne bağlı kalmasını sağlamaktadır (Onay Özkaya vd., 2006: 80). Kurumda çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkilerin olduğu literatürde birçok çalışma bulgularıyla ortaya konulmuştur. Fakat Mathieu ve Zajac (1990) çalışanın bir örgüt içerisinde çalıştığı departmanın aynı kalıp kalmadığının göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca araştırmacılar çalışmalarında bir görevdeki yıl sayısının tutumsal bağlılıkla anlamlı derece ilişkisinin olduğunu ve kurumda genel çalışma süresinin davranışsal bağlılıkla anlamlı ilişkisinin bulunduğunu belirtmişlerdir.

Kişisel özelliklerin yanı sıra bir çalışanın örgütünden beklediği durumlar bulunmaktadır. Bu durumlar kişilerin kararlarını etkileyen unsurlar olarak ifade edilmektedir. Bunlardan birisi iş beklentisidir. İş beklentisi hem çalışanın hem de örgütün beklentileri olarak belirtilmektedir. Çalışanın beklediği unsurlar daha iyi çalışma koşulları iken örgütün beklediği unsurlar ise çalışandan üst düzeyde verim almaktır. Karşılıklı anlaşmalar çalışanın örgüte bağlılık kararlarını etkilemektedir. Bunu en iyi bir biçimde açıklayan kavram **psikolojik sözleşmedir**. McDonald ve Makin (2000) psikolojik sözleşmenin işe başlarken çalışan ile örgüt arasındaki örtülü ve yazısız bir sözleşme olduğunu ve bunu karşılıklı kabul etmenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Çalışanın işe başlarken yapmış olduğu psikolojik sözleşme, örgütsel özdeşleşmeye ve

örgütle bütünleşmeye evrilerek örgütsel bağlılığın oluşmasında fayda sağlamaktadır (Bennett ve Durkin, 2000).

6.3.2. Örgütsel Faktörler

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilen kavramlara bakıldığında neredeyse tüm örgütsel unsurların örgütsel bağlılık çerçevesinde toplandığı görülmektedir. Kimi unsurun bağlılıkta çok büyük önemi varken kimisinin daha az öneme sahip olduğu görülmektedir. Özellikle bir örgütteki yönetim anlayışı, liderlik, insan kaynakları politikaları, çevresel etmenler gibi durumlar örgütsel bağlılığın artmasında ya da azalmasında önemli rol oynamaktadır. Hatta bazı durumlar örgütsel bağlılığın alt boyutlarında olumlu yönde etki sağlarken bazı alt boyutlarda negatif etki ortaya çıkarmaktadır. Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında Oliver (1990) ödüller ve iş değerlerinin, Gaertner ve Nollen (1989) rol belirsizliği, ast-üst ilişkileri, kariyer olanakları, Fukami ve Larson (1984) ödeme eşitliği ve denetim, Celep (2014) statü ve iş özellikleri, Kırmızı ve Deniz (2012) karar verme süreçlerine katılım gibi unsurların örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden **yönetim anlayışı** önemli bir faktördür. Bir örgütün yönetimi amaçladığı politikalara, hedeflediği noktalara ve vizyonunda belirlediği düzeye ulaşması için çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Etkinliğin, verimliliğin ve başarının bir süreç gerektirdiği düşüncesinden hareketle çalışanların işe alım sürecinden örgüte katkı sağlama sürecine kadar, daha sonrasında da tecrübe kazanması ve yetkinliklere ulaşmasına dek örgütte kalması gerekmektedir. Yönetim anlayışı olarak ifade edilen kavramın uygulama noktasında ise örgüt yöneticileri ve liderler bulunmaktadır. Dolayısıyla **yöneticilik** ve **liderlik** yönetim anlayışını uygulayan unsurlar olarak ifade edilebilir. Blau (1985), Williams ve Hazer (1986) gibi araştırmacılar, yönetim anlayışı ve liderliğin örgütsel bağlılık ile yakından ilişkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Robbins ise yönetim anlayışı açısından merkezi yönetim anlayışına sahip olan örgütlerde çalışanların, üst yönetim tarafından alınan kararlara katılımının olmaması, çalışanların örgütün amaçlarını benimsemekte zorlanacağından bağlılıklarının azalacağını ifade etmiştir (Bakan, 2011: 147).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birisi de yapılacak **işin niteliği ve önemi** olarak ifade edilmektedir. Literatürde yapılan birçok araştırma işin niteliği ve öneminin örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkisi olduğunu savunmaktadır. İşin niteliği ve önemi konusu

yapılan işin zorluk derecesini ve çok çaba gerektirmesini açıklamaktadır. Bir çalışan yaptığı işte zorlanıyor ve aşırı çaba sarf etmesi gerekiyorsa bu durum çalışanın zaman içerisinde o işi benimsemesin ve örgüte karşı güçlü bir bağlılık göstermesini sağlamaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990: 170). İşin zorluk ve çaba sarf edilmesi gerektiren bir iş olmasının yanı sıra toplum nezdinde statüsünün de önemli olduğunu vurgulamak gerekir. Eğer çalışanın görev yaptığı kuruluş toplum tarafından ihtiyaç ve beklentileri karşılıyorsa çalışanın mevcut işine bağlılık göstermesi muhtemel olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000: 60). İşin niteliği ve önemine bir örnek verilecek olursa bir akademisyenin çalıştığı üniversitede aşırı idari görevlerle uğraşması, bunun yanında akademik kariyeri için çalışmalar yapması, bunları yaparken iş-yaşam dengesini sağlayamaması gibi unsurlar, akademisyenin üniversitede görev yapmanın tükenmişliği hissine kapılmasına neden olabilir. Fakat akademisyenliğin toplum tarafından saygın bir meslek grubu olarak görülmesi nedeniyle çalışanın yaşadığı zorlukları göz ardı ederek bağlılık göstereceği söylenebilir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birisi de çalışanların yaptıkları işleri karşılığında aldıkları **ücret düzeyleridir**. Bu faktör belki de en önemli faktör olarak söylenebilir. Çünkü bir yerde çalışmanın doğasında belirli bir ücret kazanma amacı vardır. Dolayısıyla çalışanların kazandıkları ücretler örgütsel bağlılığı olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Abdulla ve Shaw (1999), çalışanların aldıkları ücretin yüksek olmasının veya istikrarlı bir şekilde artmasının aynı düzeyde finansal imkânlar sunabilecek kuruluşlar bulması zor olacağından örgütlerine bağlılık göstereceklerini ifade etmişlerdir. Yüksek ücret düzeylerine sahip olan bireylerin duygusal bağlılıkları ve devam bağlılıklarının pozitif yönlü olduğu belirtilmekte; bir yandan örgütleri tarafından ödüllendirildiği ifade edilmektedir. Meyer ve Allen (1997), bir çalışanın örgütüne bağlılığının finansal ve kişisel **ödüllere** bağlı olduğunu ifade etmektedir. Çalışanlarını birçok anlamda destekleyen bir kuruluşun, çalışanlardan gelen taleplerin birçoğunu yerine getiren bir kuruluşun onlardan istedikleri geri bildirimi aldıkları belirtilmiştir.

Örgütlerde kuruluştan, yönetim anlayışlarından, çalışanlardan ve çevresel faktörlerden meydana gelen bir kavram olan **örgüt iklimi**, örgütsel bağlılığı etkileyen bir unsurdur. Örgüt iklimi sadece örgütsel bağlılık değil tüm örgütsel unsurlar üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt ikliminin içeriğine bakıldığında yazılı olmayan kurallar dâhilinde oluşan, örgütteki gelenekleri, kültürü, sosyal faaliyetleri ve örgüt içi ilişkileri etkileyen ve düzenleyen bir unsurdur. Örgüt iklimi, çalışanların istekleri ve beklentileri doğrultusunda

örgütsel amaç ve hedefler ile birleştirilerek örgütsel bağlılık artırılabilir (Albayrak, 2020: 70). Etkili bir örgüt iklimine sahip olan örgütlerde örgütsel bağlılık artma eğilimi gösterebilirken, etkili örgüt iklimine sahip olmayan örgütlerde örgütsel bağlılık azalma eğilimi gösterebilir. Aslında çalışanlar ile örgüt arasında temel bir dengenin kurulması örgütsel bağlılığın en önemli faktörü olabilir. Çünkü sadece çalışan temelli düşünülerek örgütün amaç ve hedeflerinden uzaklaşma eğiliminde olmak, örgütün gelecekteki ulaşmak istediği konumu kaybetmesine, amacına uygun işlerin gerçekleşmemesine sebep olabilir. Çünkü insan suiistimale açık bir varlıktır ve davranışların tam olarak kontrol edilememesi olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Çalışanlar ile örgüt arasındaki dengenin kurulabilmesinde ve bağlılığa etki etmesinde önemli rol oynayan bir diğer önemli faktör ise **denetim** faktörüdür. Yönetim kavramının fonksiyonlarından birisini oluşturan hatta PUKO döngüsünün kontrol basamağını ifade eden denetim kavramı, örgütlerde amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yapılan işlerden geri dönüşlerin alınması, sağlamanın yapılmasıdır. Tett ve Meyer (1999), örgütsel bağlılık üzerinde en az yönetim ve liderlik kadar performans ölçümlerinin, değerlendirme uygulamalarının, kalite ve kontrol işlemlerinin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Etkili örgüt ikliminde bahsedildiği gibi kontrolün ve denetimin yapılırken yönetim anlayışına ve liderlik tarzlarına önem verilmesi gerekmektedir. Katı ve baskıcı yönetim anlayışları, çalışanlar tarafından negatif eğilime yol açabilecekken çok serbest bırakıcı yönetim anlayışları ise örgütün zararına işlerin meydana gelmesine sebep olabilecektir. Bu yüzden her fonksiyonda olduğu gibi denetimde de dengenin kurulması önem arz etmektedir.

6.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık ile ilgili son beş yılda yapılan bazı araştırmalar sunulmuştur. İlgili araştırmalar incelenirken dâhil etme kriteri olarak sadece örgütsel bağlılık kavramının araştırmalarda kullanılmış olması ele alınmıştır.

6.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Örgütsel bağlılık ile ilgili yurt içinde son beş yılda yapılmış olan bazı çalışmalar Tablo 6.1’de sunulmuştur.

Tablo 6.1. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yurt İçindeki Araştırmalar

Yazar(lar)	Çalışma Yılı	Konu	Desen	Örneklem	Sonuç
Çulhaoğlu Uludağ	2022	Örgütsel iletişim kalitesi, örgütsel güven, örgütsel bağlılık	Nicel araştırma	Kahve zinciri çalışanları	Örgütsel güvenin örgütsel iletişimden beslendiği ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir belirleyici olduğu ifade edilmiştir.
Güney ve Turan	2021	Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel güven, örgütsel bağlılık	Nicel araştırma	Sağlık çalışanları	Psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel güvenin kısmi aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.
Özgül vd.	2020	Algılanan örgütsel destek, iş-yaşam dengesi, örgütsel bağlılık	Nicel araştırma	Kabin memurları	Örgütsel destek ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkide iş-yaşam dengesinin alt boyutlarının kısmi aracılık rolünün bulunduğu belirlenmiştir.
Erdoğan ve Sökmen	2019	Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık	Nicel araştırma	Kamu çalışanları	Örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının kısmi aracılık etkisi varken; örgütsel bağlılık ve işten ayrılma davranışı ilişkisinde ise örgütsel vatandaşlık davranışının herhangi bir aracılık etkisinin olmadığı görülmüştür.
Uygungil ve İşcan	2018	Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm	Nicel araştırma	Kamu ve özel hastane çalışanları	Pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6.1’de görüldüğü üzere son beş yılda örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış olan çalışmalar sunulmuştur. Tablo 6.1. incelendiğinde çalışmaların nicel araştırma deseni kullanılarak yapıldığı, örgütsel destek, iş tatmini, örgütsel sinizm gibi değişkenlerle birlikte araştırıldığı görülmüştür.

6.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Örgütsel bağlılık ile ilgili yurt dışında son beş yılda yapılmış olan bazı çalışmalar Tablo 6.2’de sunulmuştur.

Tablo 6.2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yurt Dışındaki Araştırmalar

Yazar(lar)	Çalışma Yılı	Konu	Desen	Örneklem	Sonuç
Chatzopoulou vd.	2022	Kurumsal sosyal sorumluluk, iş tatmini, örgütsel bağlılık, dış yönelimler	Nicel Araştırma	Şirket çalışanları	Kurumsal sosyal sorumluluğun davranışsal bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin tam aracılık etkisinin bulunduğu ve tutumsal bağlılık ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Jang vd.	2021	Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, kamu hizmeti	Nicel Araştırma	Kamu çalışanları	Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kamu hizmeti değerinin aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Donglong vd.	2020	Örgütsel vatandaşlık, duygusal örgütsel bağlılık, örgütsel adalet	Nicel Araştırma	Üniversite çalışanları	Duygusal örgütsel bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışının en etkili yordayıcısı olduğu belirlenirken; dağıtım adaleti, etkileşim adaleti ve prosedürel adaletin birbiri ile pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.
Hendri	2019	Örgütsel öğrenme, iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışan performansı	Nicel Araştırma	Şirket çalışanları	Öğrenen örgütün iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilirken; iş tatmini ve örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Keskes	2018	Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık, lider-üye etkileşimi	Nicel Araştırma	Şirket yöneticileri	Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının aracılık ettiği tespit edilmiştir

Tablo 6.2’de görüldüğü üzere son beş yılda örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış olan çalışmalar sunulmuştur. Tablo 6.2. incelendiğinde çalışmaların nicel araştırma deseni kullanılarak yapıldığı, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, lider-üye etkileşimi gibi değişkenlerle birlikte araştırıldığı; hem kamu sektörü hem de özel sektör çalışanlarının örneklem olarak ele alındığı görülmüştür.

6.5. BÖLÜM DEĞERLENDİRMESİ

Araştırmanın bu bölümünde bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramları incelenmiştir. İlk olarak bağlılığın ve örgütsel bağlılığın neler olduğu, ortaya çıkış süreci, neden bu kadar önemli olduğu konularına yer verilmiştir. Ardından tarihsel süreçte nasıl geliştiği ve hangi araştırmacıların hangi yaklaşımları ortaya koyduğuna değinilmiştir. Özellikle araştırma kapsamındaki üç boyutlu (duygusal, devam, normatif) örgütsel bağlılık kavramları açıklanarak teorik temeller çizilmiştir. Sonrasında ise örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel ve örgütsel değişkenler kapsam dâhilinde ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca yurt içinde ve yurt dışında örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış olan araştırmalar sunulmuştur.

Bu bölümde yapılan değerlendirmelere göre bağlılığın hem bireyler arası ilişkilerde hem de örgütsel düzeyde çok önemli bir kavram olduğu görülmüştür. Geçmişten günümüze binlerce örgütsel bağlılık araştırması yapılması bu durumu kanıtlar niteliktedir. Bunun yanı sıra bireylerin örgütsel bağlılık davranışı ortaya koyarken farklı amaçları olduğu belirlenmiştir. Bazı bireyler duygusal anlamda bir bağlılık hissi yaşarken bazı bireyler kâr-zarar hesabı ile konuya yaklaşmaktadır. Bazıları ise etik ikilemleri düşünerek bağlılık göstermektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı etkileyen birçok kişisel faktörün olduğu görülmüş olup; sektörlerin, örgütlerin, insanların ve teknolojinin çoğalmasının da örgütsel bağlılığı etkileyebileceği fikri akla gelmektedir. Benzer durum örgütsel faktörler için de geçerlidir. Geçmişte ve günümüzde çok önemli olduğu gibi örgütsel bağlılığın gelecekte de önemli olacağı düşünülmektedir.

BÖLÜM VII

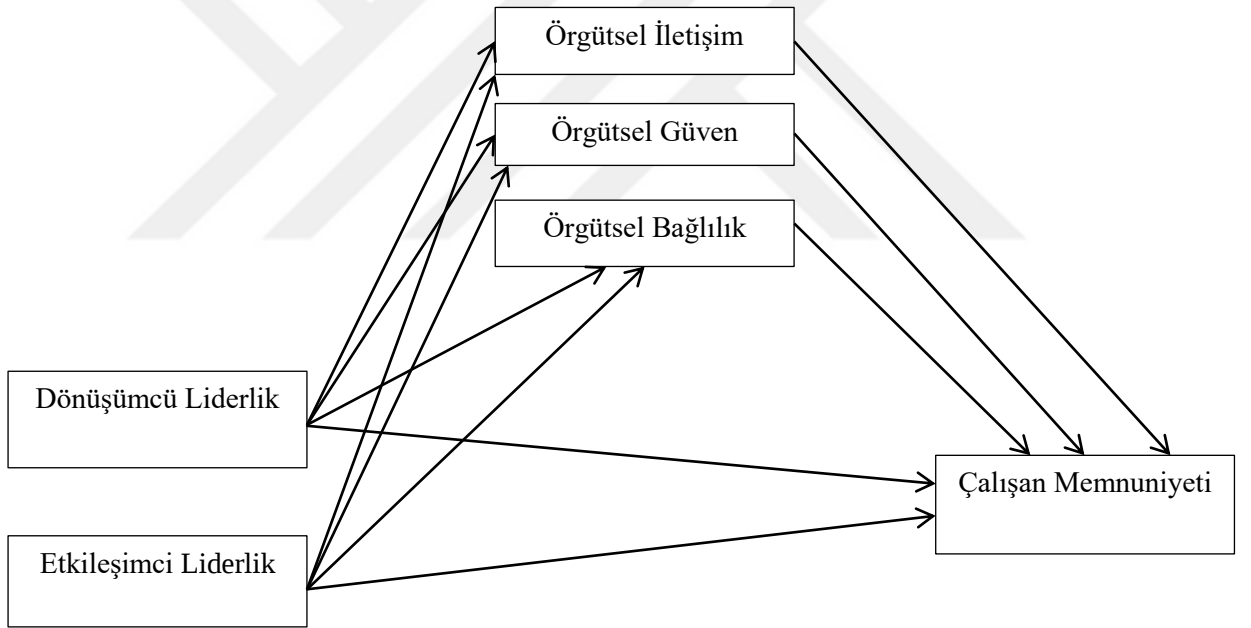
YÖNTEM

7.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmanın bu kısmında; araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın evreni, araştırmanın örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının testleriyle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

7.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Yapılan literatür taraması sonucunda farklı araştırmalarda kullanılan değişkenler esas alınarak ve bu araştırmanın problemine uygun olarak hazırlanan araştırma modeli Şekil 7.1’de sunulmaktadır.



Şekil 7.1. Araştırmanın Modeli

Şekil 7.1’de görülen araştırma modelinin test edilebilmesi için değişkenler arası ilişkiler, etkiler ve aracılık rolleri açısından kurulan hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

H₁: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları çalışan memnuniyetini pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H₂: Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışları çalışan memnuniyetini pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H₃: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları örgütsel iletişimi pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H₄: Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışları örgütsel iletişimi pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H₅: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları örgütsel güveni pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H₆: Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışları örgütsel güveni pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H₇: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları örgütsel bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H₈: Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışları örgütsel bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.

H₉: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolü vardır.

H₁₀: Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolü vardır.

H₁₁: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.

H₁₂: Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.

H₁₃: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

H₁₄: Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.

7.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evrenini; Yozgat Bozok Üniversitesi ile Yozgat Bozok Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Araştırmada bu evrenin seçilmesinin sebebi, Yozgat Bozok Üniversitesinin eğitim kısmını oluşturmaları, Eğitim ve Araştırma Hastanesinin ise sağlık kısmını oluşturmalarıdır. Hali hazırda 2022 yılı itibarıyla Yozgat Bozok Üniversitesinde 964 akademisyen ve 426 idari personel görev yapmaktadır. Yozgat Bozok Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde ise 667 sağlık personeli çalışmaktadır. Araştırma kapsamındaki değişkenler göz önünde bulundurulduğunda eğitim ve sağlık kuruluşlarının karmaşık yapılara sahip olması nedeniyle bu iki kuruluşun evren olarak seçilmesi uygun görülmüştür. Araştırma kapsamında birçok değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesi, karmaşık yapılara sahip olan kuruluşlarda önem arz etmektedir. Ayrıca eğitim ve sağlık kuruluşları, sosyal yaşamda bireylerin yaşamının her alanında hemen her zaman karşılaştığı kuruluşlar olduğundan yönetsel yapılarının araştırılması önem arz etmektedir.

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda yönteme göre değişiklik göstermekle birlikte, genellikle 30 ila 500 arasındaki örneklem büyüklüklerinin araştırmalar için yeterli olduğu belirtilmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2014). Birçok farklı değişkenin kullanıldığı bu araştırmada, elde edilen bulguların literatürde genellenebilmesi adına örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yönteminde evreni oluşturan her birimin örneklemin içerisinde yer alma olasılığı aynı olarak kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, birimler birbirinden bağımsız olarak eşit bir şekilde seçilme şansına sahiptir. Örneğin evrenin hacmi N ise örneklemin hacmi n olarak alındığında her birimin seçilme şansı n/N olarak söylenebilir (Ural ve Kılıç, 2005). Bu araştırmadaki evrenin toplam 2057 kişiden oluştuğu göz önünde bulundurulduğunda p ve q değerleri 0,5; hata oranı $E=0,05$ ve %95 güven aralığında seçilmiştir. İlgili hesaplamaya göre 384 kişinin evreni temsil etme gücüne sahip olduğu ifade edilmektedir (Altunışık, 2012: 127). 384 kişinin eğitim çalışanı 384 kişinin de sağlık çalışanı olduğu göz önünde bulundurulduğunda toplam en az 768 kişinin bu araştırmaya katılmasının doğru olacağı belirlenmiştir.

Araştırmanın evrenini temsil edecek örneklem büyüklüğünü tespit edebilmek için literatürde bazı hesaplamaların olduğu görülmektedir. Bu hesaplama aşağıda gösterilmektedir (Baş, 2010: 41):

- Hedef kitledeki birey sayısı bilinmiyorsa, $n=t^2pq/d^2$ formülü kullanılırken;
- Hedef kitledeki birey sayısı biliniyorsa, $n=Nt^2pq/d^2(N-1) + t^2pq$ formülleri kullanılmaktadır.
- N: Hedef kitledeki birey sayısı (2057)
- p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı) (0,5)
- q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı) (0,5)
- t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundaki değeri
- (t=1,96 alfa= 0.05’de sonsuz serbestlik derecesinde teorik t değeri)
- d: Kabul edilen örnekleme hatası (0,05) olarak belirlenmiştir.

Hedef kitledeki birey sayısı bilindiği için ikinci formül kullanılmıştır. Veriler formülde yerine yazıldığında;

$$n = (2057)(1.96)^2(0.5 \times 0.5) / (0.05)^2(2057-1) + (1.96)^2(0.5 \times 0.5) \quad n=323 \text{ olacaktır.}$$

Fakat bu araştırma kapsamında hem eğitim hem de sağlık çalışanının 384 kişinin eğitim çalışanı 384 kişinin de sağlık çalışanı olduğu göz önünde bulundurulduğunda toplam en az 768 kişinin bu araştırmaya katılmasının doğru olacağı belirlenmiştir. Çünkü Coşkun ve arkadaşları ile (2019) Hair ve arkadaşlarının (2010) ifade ettiğine göre regresyon dâhil çok değişkenli birçok analizin uygulanabilmesi için araştırma kapsamında kullanılan ölçekteki ifade sayısının en az 10 katı olması gerektiği bildirilmektedir. Fakat bazı çalışmalarda örneklem yetersizliği gibi zorunluluk nedenleriyle bu sayı 5 katı kadar olarak kabul edilebilmektedir. Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçek ifadelerinin toplamı 100’dür. 100 ifadenin yanı sıra sosyo-demografik değişkenlerin yer aldığı bir anket formunu doldurmanın zorluğu göz önünde bulundurulduğunda hem eğitim hem de sağlık kuruluşunda 5 katı büyüklükte örneklem sayısına ulaşılmasının yeterli olacağı kararına varılmıştır. Toplam örneklem sayısı 2057’dir fakat araştırmaya katılım gösterme tercihi, araştırma kapsamındaki ölçek ifadelerinin uygun doldurulmaması gibi nedenler sebebiyle toplamda 900 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Sonuç olarak birçok araştırmada 384 sayısına ulaşmanın yeterli olacağı ifade edilmektedir. Örneklem hesaplamasına göre yeterli örneklem büyüklüğü sağlanmaktadır.

Bu araştırma hedefiyle Yozgat Bozok Üniversitesinden alınan izin ile çalışma anket formu hem Elektronik Belge Yönetim Sistemi, hem kurumsal mail hem de çalışanların güncel cep telefonları üzerinden dijital ortamlarda dağıtılmıştır. Araştırma kapsamındaki veriler 15.01.2022-10.07.2022 tarihleri arasında toplanmıştır. Toplamda 978 anketin elde edilmesinden sonra çalışmanın yeterli sayıya ulaştığı fikri ile anket toplama işine son verilmiştir. Bilindiği üzere dijital platformlarda doldurulan anketlerin eksik doldurulması, okunmadan işaretleme yapılması gibi hususlar sebebiyle 78 anket araştırma dışında bırakılmıştır. Geriye kalan 900 anketin 460 tanesi eğitim çalışanlarının, 440 anket ise sağlık çalışanlarının olduğu belirlenmiştir.

7.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Veri toplama aracı 6 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmacı tarafından oluşturulan sosyo-demografik bilgiler formu, ikinci bölümde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeği, üçüncü bölümde çalışan memnuniyeti ölçeği, dördüncü bölümde örgütsel iletişim ölçeği, beşinci bölümde örgütsel güven ölçeği ve altıncı bölümde örgütsel bağlılık ölçeği bulunmaktadır. Anketin birinci bölümündeki sosyo-demografik sorularda “yaş, cinsiyet, medeni durum” gibi ifadeler yer almaktadır.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını ölçmek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Orijinal hali Multifactor Leadership Questionnaire olarak belirtilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinde dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik ve algılanan başarı çıktıları yer almaktadır. Bu çalışmada sadece dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçekleri kullanılmıştır. Ölçekte dönüşümcü liderliği ölçmeye yarayan 20 soru, etkileşimci liderliği ölçmeye yarayan 16 soru bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik beş alt boyuttan oluşmakta olup bunlar; idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel etkidir. Etkileşimci liderlik de dört alt boyuttan oluşmakta olup bunlar; koşullu ödül, istisnalarla yönetim aktif, istisnalarla yönetim pasif ve özgür bırakıcı liderliktir. Ölçek maddeleri (1) Hiçbir Zaman, (2) Arada Bir, (3) Bazen, (4) Oldukça Sık ve (5) Her Zaman şeklinde derecelendirilmiştir. İlgili ölçek daha önce birçok çalışmada kullanılmış, Türkçeye çevirisi yapılmış, geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmıştır. Bu çalışmada ise Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”nin Türkçeye uyarlama aşamasında hem Karip (1998) hem de Cemaloğlu’nun (2007) araştırmaları referans alınmıştır.

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek olan *Çalışan Memnuniyeti Ölçeği*, Kaya (2020) tarafından yapılan “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Kurumsal İtibar İle İlişkisinde Çalışan Memnuniyetinin Rolü” adlı doktora tezinden alınmıştır. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Macdonald ve MacIntyre (1997) tarafından geliştirilmiştir. İlgili ölçek ulusal ve uluslararası olarak birçok çalışmada kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış bir ölçektir. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği 10 sorudan ve tek boyuttan oluşan bir ölçektir. Ölçek maddeleri (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilen 5’li likert yapıda bir ölçektir.

Örgütsel İletişim Ölçeği, Huseman ve arkadaşları (1980) tarafından geliştirilmiş, Miles ve arkadaşları tarafından (1996) tarafından kısa formu oluşturulmuş ve Yüksel (2005) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 24 maddeden oluşan Örgütsel İletişim Ölçeği, bilgilendirme, hedef belirleme, eleştirel iletişim, birincil ilişkiler ve geri bildirim alt boyutlarından oluşmaktadır. Geçerli ve güvenilir bir ölçek olan Örgütsel İletişim Ölçeğinde derecelendirme (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

Araştırmada kullanılan *Örgütsel Güven Ölçeği*, Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilmiş ve Demircan (2003) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Örgütsel Güven Ölçeği yöneticiye güven ve örgüte güven şeklinde iki boyuttan ve 12 sorudan oluşmaktadır. Ölçek maddeleri (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilen 5’li likert yapıda bir ölçektir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilmiş, Wasti (2000) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin ilk halinde Allen ve Meyer (1990), üç boyuttan ve 24 sorudan oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Meyer, Allen ve Smith (1993), daha sonra bu ölçeği üç boyut ve on sekiz soru olarak revize etmişlerdir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, “Duygusal Bağlılık” (6 madde), “Normatif Bağlılık” (6 madde) ve “Devam Bağlılığı” (6 madde) alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçek maddeleri (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilen 5’li likert yapıda bir ölçektir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, literatürde sıklıkla kullanılan bir ölçek olduğu için ulusal literatürdeki diğer çalışmalardan da faydalanılmıştır (Han vd., 2018; Akkoca, 2019).

7.5. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesi nicel veri analiz yöntemleri kullanılmıştır. Nicel yöntem, görgül ya da sayısal yöntem olarak da adlandırılmaktadır. Nicel yöntemde deneysel ve deneysel olmayan araştırmalar kullanılmaktadır. Nicel yöntemin amacı, bireylerin toplumsal davranışlarını gözlem, deney ve test yoluyla nesnel bir şekilde ölçmek ve sayısal veriler açıklamaktır. Nicel araştırmada olgu ve olaylar gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal bir şekilde ifade edilebilir (Bedir Erişti, 2013). Öncelikle bu araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi ile yapı geçerlilikleri test edilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenlerin ve alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri incelenmiştir. İki bağımsız sayısal değişken arasındaki ilişkiler ise Pearson Korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. Tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik testi ve korelasyon analizi için IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 22.0 paket programı kullanılmıştır. Bu analizlerin dışında araştırmanın problemi ve hipotezleri doğrultusunda elde edilen verilerin geçerliliği ve güvenilirliği sağlandığı için çoklu regresyon testlerin tabi tutulmuştur. Değişkenler arası ilişkilerin analizlerinde ve araştırma kapsamındaki bazı değişkenlerin aracılık etkisi olup olmadığı belirlemek için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Bu noktada doğrulayıcı faktör analizi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi için IBM SPSS AMOS (Analysis of Moment Structures) 24.0 paket programı kullanılmıştır.

Yapısal Eşitlik Modellemesi son yıllarda sosyal bilimlerde yapılan bilimsel araştırmalarda giderek fazlaca kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Yapısal Eşitlik Modellemesi yönteminin giderek artması ve birçok alanda kullanılmasının temel nedeni, değişkenler arası direkt ve dolaylı ilişkilerin tek bir model ile ölçülmesidir. Yapısal Eşitlik Modellemesinde gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmektedir. Gözlenen değişkenler veri toplama sürecinde ölçülen değişkenler iken; gizli değişkenler ise doğrudan ölçülemediği için gözlenen değişkenler ile ilişki kurularak ölçülebilen değişkenlerdir (Civelek, 2018).

Yapısal Eşitlik Modellemesinin diğer yöntemlerden birçok farkı ve önemli özelliği bulunmaktadır. İlk olarak Yapısal Eşitlik Modellemesi keşfedici bir yaklaşım yerine doğrulayıcı bir yaklaşımı temel almaktadır. Yapısal Eşitlik Modellemesi, kuramsal olarak varlığı belirli olan ilişkilerin veri setiyle uyumunu araştırmaktadır. İkinci olarak Yapısal Eşitlik Modellemesi, geleneksel yöntemlerden farklı olarak ölçüm hatalarını hesaplama ve

düzeltilme yeteneğine sahiptir. Üçüncü olarak Yapısal Eşitlik Modellemesi hem gözlemlenebilen hem de gözlemlenemeyen değişkenleri aynı anda test edebilmektedir. Son olarak Yapısal Eşitlik Modellemesi doğrudan ve dolaylı çoklu ilişkilerin ya da ardışık ilişkilerin ölçülebildiği bir yöntemi barındırmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015). Bu araştırmada AMOS programı aracılığıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi uygulanmış olup aracılık etkisinin belirlenmesinde Baron ve Kenny'nin (1986) üç koşullu araştırma yönteminden faydalanılmıştır. Bu koşullara ilişkin bilgiler yapısal eşitlik modellemesi testi kısmında açıklanmıştır.

7.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARININ TESTİ

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının geçerliliklerine yönelik olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizleri aşağıda sunulmuştur.

7.6.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), ölçüm modellerinin geliştirilmesinde sıklıkla kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem araştırmacılara önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis: CFA) yöntemi, önceden oluşturulan bir model aracılığı ile gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken oluşturmaya yönelik bir yöntemdir. Ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılan Doğrulayıcı Faktör Analizi, önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaç edinmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 78).

Faktör analizlerinde değişkenler arası ilişkiler saptanmak amaçlanmaktadır. Örneğin keşfedici faktör analizi değişkenler arası ilişkilerden yola çıkarak faktör bulmaya yönelik bir işlem iken; doğrulayıcı faktör analizi değişkenler arası ilişkide daha önceden belirlenmiş bir modelin ya da hipotezin testi söz konusu olmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 21). Bu araştırmadaki ölçme araçlarına keşfedici (açımlayıcı) faktör analizinin uygulanmaması, kullanılan ölçme araçlarının daha önceden saptanmış modeller olduğundan kaynaklanmaktadır. Sosyal bilimlerde kabul görmeye başlayan anlayış; bir araştırmada eğer daha önce kullanılmış ve faktöriyel yapısı bilinen ölçekler kullanılıyor ise doğrulayıcı faktör analizinin tercih edilmesi daha uygun olacaktır (Gürbüz, 2021: 55). Bir ölçek geliştirme çalışması olmadığı için var olan ve geçerliliği yapılmış ölçeklerin bu araştırmadaki örnekleme test edilmesi amaçlanmaktadır. Literatürde yaygın olarak kabul edilen uyum indeks değerleri Tablo 7.1'de sunulmaktadır.

Tablo 7.1. Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	<5	<3
GFI	>0.90	>0.95
AGFI	>0.90	>0.95
CFI	>0.90	>0.95
TLI	>0.90	>0.95
RMSEA	<0.08	<0.05
RMR	<0.08	<0.05

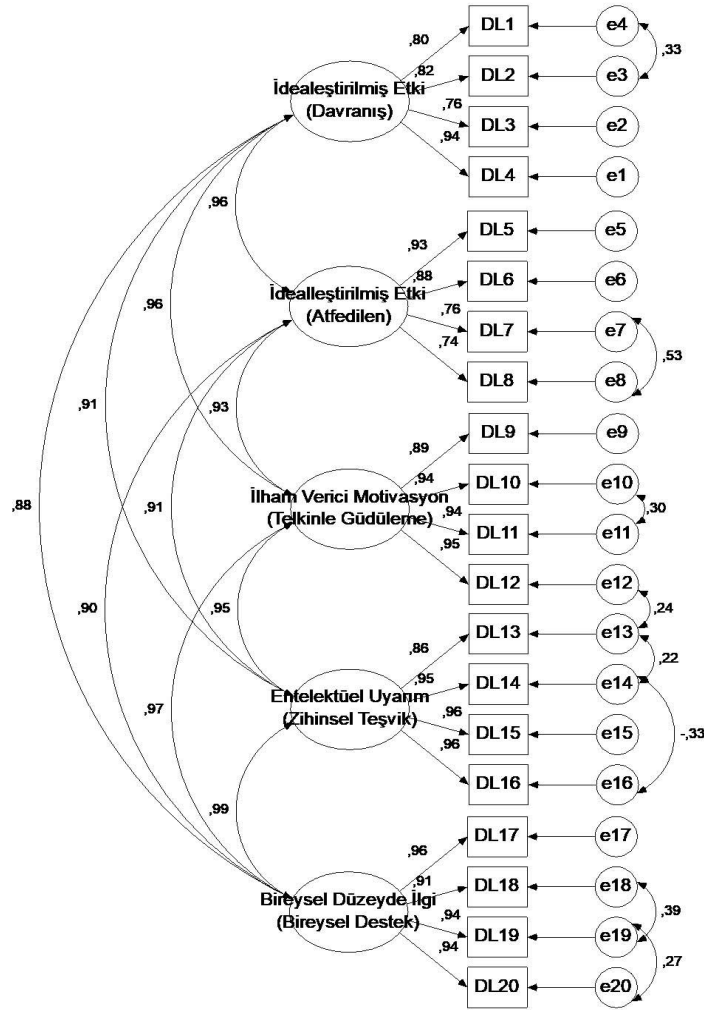
Chi-Square (Ki-Kare, χ^2); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), TLI (Tucker-Lewis indeks). (Kaynak: Gürbüz, 2021; Hooper ve Mullen 2008; Schumacker ve Lomax, 2010; Waltz vd., 2010; Wang ve Wang, 2012).

Tablo 7.1’de sunulan uyum indeks değerlerinde model ile veri arasındaki uyumu test ederken, uyum iyiliği testlerinden birkaçı kullanılabileceği gibi, hepsinin bir arada kullanılabileceği ifade edilmektedir (Schumacker, 2006: 120). Ayrıca literatürde birçok farklı kaynaktan uyum indeks değerlerinin değişkenlik gösterdiği bilinmektedir. Örneğin Tablo 7.1’de verilen kaynaklarda uyum indeks değerlerine karşın χ^2/sd değerinin iyi uyum değerinin 2’den küçük, kabul edilebilir uyum değerinin 3’ten küçük olduğu ifade edilmektedir. Bu uyum iyiliği istatistiklerinden hangisinin kullanılacağına dair literatürde tam bir uzlaşma bulunmamaktadır (İlhan ve Çetin, 2014: 30). Model uyumu (model fit) için genel olarak dikkate alınan değerler; χ^2/sd , GFI, CFI ve RMSEA değerleridir. Raporlanan değerler araştırmacının dikkat çekmek istediği değerlere göre değişebilmektedir (Gürbüz, 2021).

Doğrulayıcı faktör analizinde model testi yapıldığından genel olarak dört farklı modelin teste tabi tutulabileceği ifade edilmektedir. Bunlar, gözlenebilen değişkenlerin birden fazla, birbirleri ile hiçbir bağlantısı bulunmayan ilişkisiz faktörler altında toplanan ilişkisiz model; gözlenebilen tüm değişkenlerin tek bir faktör altında toplandığı tek faktörlü model; gözlenebilen değişkenlerin, birden fazla, birbirleri ile bağlantısız faktörde toplanan birinci düzey çok faktörlü model ve gözlenebilen değişkenlerin birden fazla, birbirleri ile bağlantısız faktör altında toplanan ve daha sonra ise bu faktörlerin daha geniş ve kapsayıcı bir faktör altında birleştiği ikinci düzey çok faktörlü modeldir (Meydan ve Şeşen, 2015). Bu araştırmada ise ilişkisiz model birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

7.6.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin geçerliliğini test etmek için AMOS 24.00 programı kullanılarak birinci düzey doğrulatoryı faktör analizi yapılmıştır. 20 maddeden oluşan ölçekte yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modelinin analizi sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüştür. Bundan dolayı hata terimleri arasında kurulan kovaryanslarla modelin uyum iyiliği katsayıları uygun hale getirilmiştir. Yapılan işlemler sonucunda doğrulanan ölçüm modeli Şekil 7.2’de sunulmaktadır.



Şekil 7.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Şekil 7.2’deki dönüşümcü liderlik ölçeği doğrulatoryı faktör analizi ölçüm modeli incelendiğinde 20 madde ile doğrulanan ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğu ve faktör yükleri (standardize regresyon katsayıları) görülmektedir. Model dışında bırakılan madde bulunmamakta olup faktör yükleri Tablo 7.2’de sunulmuştur.

Tablo 7.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Değişken	İfade	Standart Faktör Yükleri	C.R.	AVE
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	DL1	0,803	0,90	0,69
	DL2	0,822		
	DL3	0,764		
	DL4	0,939		
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	DL5	0,931	0,90	0,69
	DL6	0,884		
	DL7	0,763		
	DL8	0,741		
İlham Verici Motivasyon (Telkinle Güdüleme)	DL9	0,887	0,96	0,86
	DL10	0,935		
	DL11	0,941		
	DL12	0,946		
Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)	DL13	0,865	0,96	0,87
	DL14	0,947		
	DL15	0,962		
	DL16	0,957		
Bireysel Düzeyde İlgi (Bireysel Destek)	DL17	0,955	0,96	0,87
	DL18	0,906		
	DL19	0,943		
	DL20	0,941		

DL=Dönüşümcü Liderlik

Tablo 7.2’de görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik ölçeğinin ölçüm modelini oluşturan gözlenen değişkenlerin faktör yükleri ile gizil değişkenlerin yapı güvenirlik katsayıları (C.R.) ve ortalama açıklanan varyans katsayıları (AVE) yer almaktadır. Ölçüm modelinde yer alan ölçme araçlarının yapı geçerliğini belirlemek için yakınsak geçerliğine bakılmıştır. Yakınsak geçerliğini değerlendirmek için faktör yükleri, bileşik güvenirlik (C.R.) ve ortalama açıklanan varyans katsayılarına (AVE) bakılmıştır. Bir ölçeğin yapı geçerliğinin göstergelerinden biri olan uyum ve ayırma geçerliği için AVE ve C.R. değerleri dikkate alınmaktadır. Eğer faktörler için hesaplanan AVE değeri 0,50’den büyükse ölçeğin uyum geçerliğinin olduğu söylenebilir. Aksi durumda AVE değerinin 0,50’den küçük olmasında ise ölçeğin uyum geçerliğinin olmadığı yorumu yapılmaktadır. Bu durumda ölçüm hatasından kaynaklanan varyans, o faktör tarafından açıklanan varyanstan büyük demektir (Fornell ve Larcker, 1981:46). C.R. katsayısı için ise 0 ile 1 arasında değer alması beklenmektedir. Bir ölçeğin uyum geçerliği olması için 0,70’ten büyük olması gerektiği ifade edilmektedir (Kartal ve Bardakçı, 2018:102). Dönüşümcü liderlik ölçeği için hesaplanan AVE değerlerine bakıldığında idealleştirilmiş etki (davranış) alt boyutu için 0,69; idealleştirilmiş etki (atfedilen) alt boyutu için 0,69; ilham verici motivasyon (telkinle güdüleme) alt boyutu için 0,86; entelektüel uyarım (zihinsel teşvik) alt boyutu için 0,87 ve bireysel düzeyde ilgi (bireysel destek) alt boyutu için 0,87 olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ölçeği için hesaplanan C.R. değerlerine bakıldığında

idealleştirilmiş etki (davranış) alt boyutu için 0,90; idealleştirilmiş etki (atfedilen) alt boyutu için 0,90; ilham verici motivasyon (telkinle güdüleme) alt boyutu için 0,96; entelektüel uyarım (zihinsel teşvik) alt boyutu için 0,96 ve bireysel düzeyde ilgi (bireysel destek) alt boyutu için 0,96 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre dönüşümcü liderlik ölçeğinin yapı geçerliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 7.3'te ise 20 sorudan oluşan dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan model uyum indeks değerlerine yer verilmektedir.

Tablo 7.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri

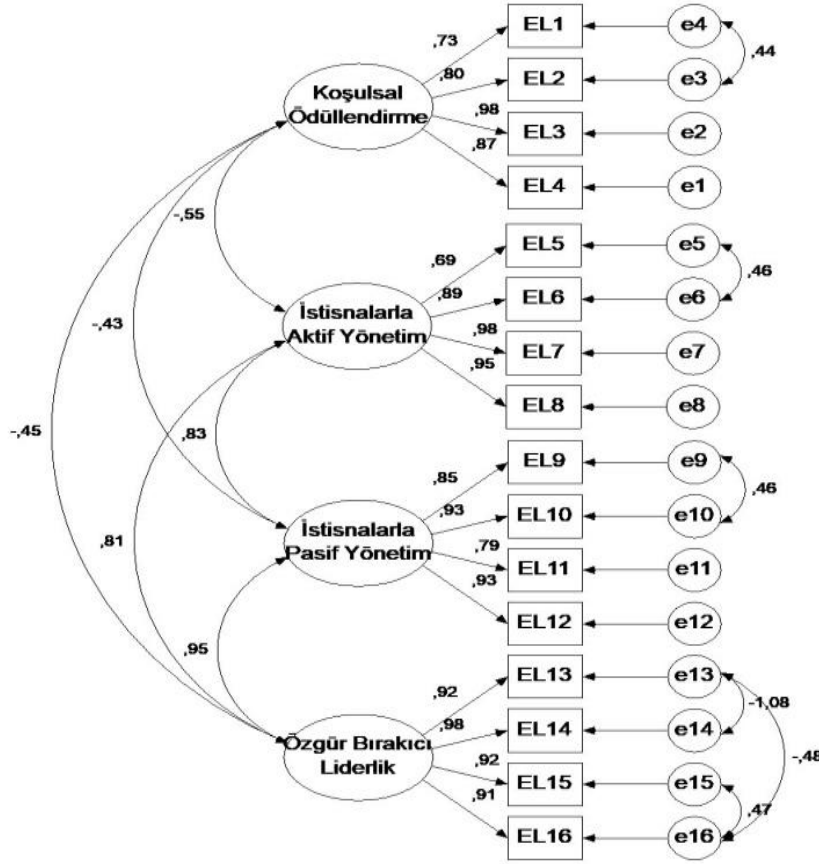
Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	2,460	<5	<3
GFI	0,903	>0.90	>0.95
AGFI	0,877	>0.90	>0.95
CFI	0,922	>0.90	>0.95
TLI	0,936	>0.90	>0.95
RMSEA	0,058	<0,08	<0.05
RMR	0,028	<0,08	<0.05

Tablo 7.3'e göre dönüşümcü liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Bazı değerler kabul edilebilir sınırlarda iken bazı değerler iyi uyum değerlerine sahiptir. Bunun yanı sıra AGFI değerinin 0,877 olduğu görülmekte ve uyum indeks değerinin altında kaldığı anlaşılmaktadır. Literatürde verilen bazı değerlere göre AGFI değeri 0,85 ile 0,90 arasında değerler almaktadır (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Meyers vd., 2006; Byrne, 2010; Kline, 2011 Akt: İlhan ve Çetin, 2014). Fakat uyum indeks değerlerinin kullanılırken hangilerinin kullanılacağı açısından tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Gürbüz (2021) raporlanan değerler araştırmacının dikkat çekmek istediği değerlere göre değişebildiğini ifade etmekte olup genel olarak χ^2/sd , GFI, CFI ve RMSEA değerlerinin esas alınması gerektiğini belirtmiştir. Diğer değerlerin uyum indeks değerlerini yakalamış olması, model ile veri arasındaki uyumun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

7.6.1.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin geçerliliğini test etmek için AMOS 24.00 programı kullanılarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. 16 maddeden oluşan ölçekte yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modelinin analizi sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüştür. Bundan dolayı hata terimleri arasında kurulan

kovaryanslarla modelin uyum iyiliği katsayıları uygun hale getirilmiştir. Yapılan işlemler sonucunda doğrulanan ölçüm modeli Şekil 7.3'te sunulmaktadır.



Şekil 7.3. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Şekil 7.3'teki etkileşimci liderlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modeli incelendiğinde 16 madde ile doğrulanan ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğu ve faktör yükleri (standardize regresyon katsayıları) görülmektedir. Model dışında bırakılan madde bulunmamaktadır. Faktör yükleri Tablo 7.4'te sunulmuştur.

Tablo 7.4. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Değişken	İfade	Standart Faktör Yükleri	C.R.	AVE
Koşulsal Ödüllendirme	EL1	0,733	0,91	0,72
	EL2	0,805		
	EL3	0,977		
	EL4	0,867		
İstisnalarla Aktif Yönetim	EL5	0,686	0,93	0,77
	EL6	0,887		
	EL7	0,976		
	EL8	0,951		
İstisnalarla Pasif Yönetim	EL9	0,850	0,93	0,77
	EL10	0,932		
	EL11	0,794		
	EL12	0,927		
Özgür Bırakıcı Liderlik	EL13	0,920	0,96	0,87
	EL14	0,985		
	EL15	0,918		
	EL16	0,913		

EL=Etkileşimci Liderlik

Tablo 7.4'te görüldüğü üzere etkileşimci liderlik ölçeğinin ölçüm modelini oluşturan gözlenen değişkenlerin faktör yükleri ile gizil değişkenlerin yapı güvenirlik katsayıları (C.R.) ve ortalama açıklanan varyans katsayıları (AVE) yer almaktadır. Ölçüm modelinde yer alan ölçme araçlarının yapı geçerliğini belirlemek için yakınsak geçerliğine bakılmıştır. Yakınsak geçerliğini değerlendirmek için faktör yükleri, bileşik güvenirlik (C.R.) ve ortalama açıklanan varyans katsayılarına (AVE) bakılmıştır. Etkileşimci liderlik ölçeği için hesaplanan AVE değerlerine bakıldığında koşulsal ödüllendirme alt boyutu için 0,72; istisnalarla aktif yönetim alt boyutu için 0,77; istisnalarla pasif yönetim alt boyutu için 0,77 ve özgür bırakıcı liderlik alt boyutu için 0,87 olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderlik ölçeği için hesaplanan C.R. değerlerine bakıldığında koşulsal ödüllendirme alt boyutu için 0,91; istisnalarla aktif yönetim alt boyutu için 0,93; istisnalarla pasif yönetim alt boyutu için 0,93 ve özgür bırakıcı liderlik alt boyutu için 0,96 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre etkileşimci liderlik ölçeğinin yapı geçerliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 7.5'te ise 16 sorudan oluşan etkileşimci liderlik ölçeğine ilişkin doğrulamalı faktör analizi sonucu oluşan model uyum indeks değerlerine yer verilmektedir.

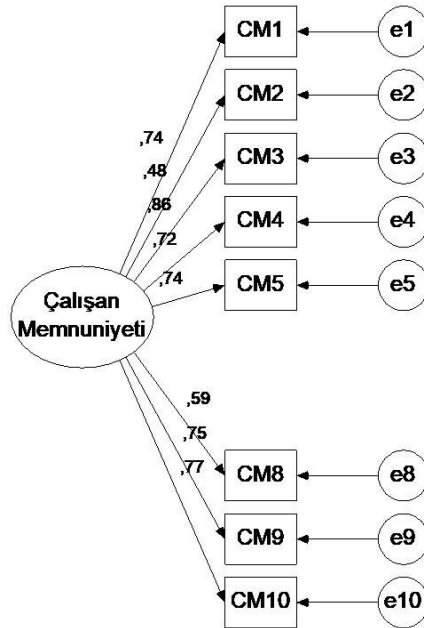
Tablo 7.5. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	3,651	<5	<3
GFI	0,927	>0.90	>0.95
AGFI	0,928	>0.90	>0.95
CFI	0,934	>0.90	>0.95
TLI	0,921	>0.90	>0.95
RMSEA	0,080	<0,08	<0.05
RMR	0,068	<0,08	<0.05

Tablo 7.5'e göre etkileşimci liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

7.6.1.3. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin geçerliliğini test etmek için AMOS 24.00 programı kullanılarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. 10 maddeden oluşan ölçekte yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modelinin analizi sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüştür. Öncelikle modifikasyon indeksleri tablosuna bakılarak modelde yapılacak olası değişiklikler için ki kare düşüş değerleri incelenmiştir. Çok fazla modifikasyon yüklenen 6. ve 7. madde yapıdan çıkarılmıştır ve analizlere devam edilmiştir. Yapılan işlemler sonucunda doğrulanan ölçüm modeli Şekil 7.4'te sunulmaktadır.



Şekil 7.4. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Şekil 7.4'teki çalışan memnuniyeti ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modeli incelendiğinde 8 madde ile doğrulanan ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğu ve faktör yükleri (standardize regresyon katsayıları) görülmektedir. Çalışan memnuniyeti ölçeği için elde edilen katsayılar incelendiğinde orijinalinde 10 maddeden oluşan ölçeğin 6. ve 7. maddeleri model dışında bırakılmıştır. İlgili maddelerin model dışında bırakılmasının sebebi, analiz sonucunda elde edilen düzeltme indekslerine ilişkin kovaryanslarda en yüksek skorun bu iki maddeye ait olmasıdır. Aşırı yüksek değerlerde düzeltme indeksi olduğundan maddelerin analiz dışında bırakılmasının en doğru seçenek olduğu literatürde belirtilmiştir (Gürbüz, 2021: 77). Diğer maddeler ile uyum indeks değerleri sağlandığı için analiz kapsamında tutulmuş olup faktör yükleri Tablo 7.6'da sunulmuştur.

Tablo 7.6. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Değişken	İfade	Standart Faktör Yükleri	C.R.	AVE
Çalışan Memnuniyeti	CM1	0,739	0,94	0,70
	CM2	0,476		
	CM3	0,860		
	CM4	0,724		
	CM5	0,735		
	CM8	0,593		
	CM9	0,746		
	CM10	0,773		

CM=Çalışan Memnuniyeti

Tablo 7.6'da görüldüğü üzere çalışan memnuniyeti ölçeğinin ölçüm modelini oluşturan gözlenen değişkenlerin faktör yükleri ile gizil değişkenlerin yapı güvenirlik katsayıları (C.R.) ve ortalama açıklanan varyans katsayıları (AVE) yer almaktadır. Ölçüm modelinde yer alan ölçme araçlarının yapı geçerliğini belirlemek için yakınsak geçerliğine bakılmıştır. Yakınsak geçerliğini değerlendirmek için faktör yükleri, bileşik güvenirlik (C.R.) ve ortalama açıklanan varyans katsayılarına (AVE) bakılmıştır. Çalışan memnuniyeti ölçeği için hesaplanan AVE değerine bakıldığında 0,70; C.R. değerine bakıldığında ise 0,94 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre çalışan memnuniyeti ölçeğinin yapı geçerliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 7.7'de ise 8 sorudan oluşan çalışan memnuniyeti ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan model uyum indeks değerlerine yer verilmektedir.

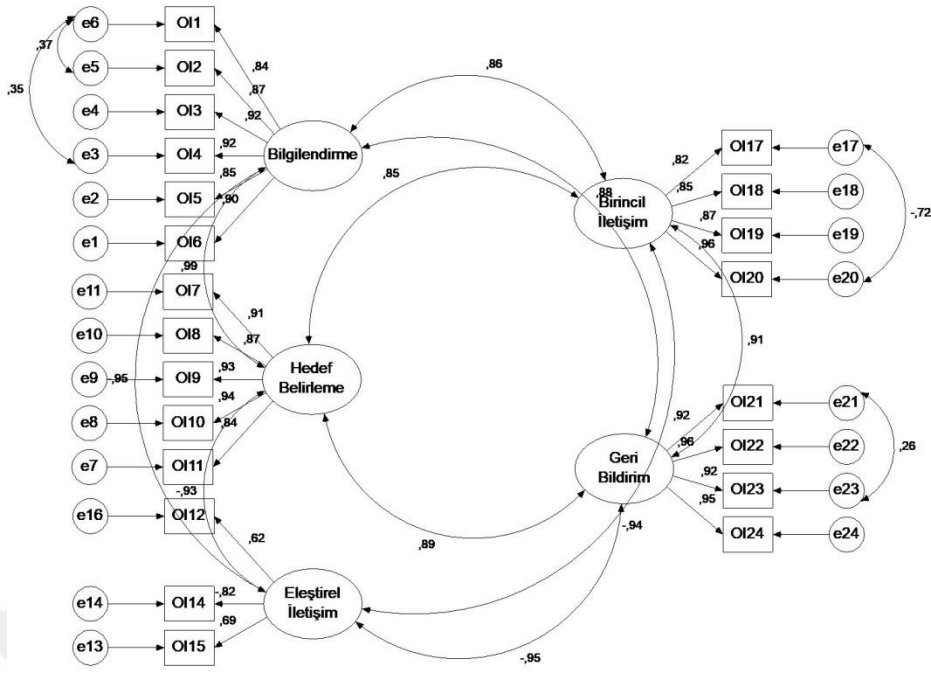
Tablo 7.7. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	4,415	<5	<3
GFI	0,933	>0.90	>0.95
AGFI	0,901	>0.90	>0.95
CFI	0,899	>0.90	>0.95
TLI	0,905	>0.90	>0.95
RMSEA	0,074	<0,08	<0.05
RMR	0,055	<0,08	<0.05

Tablo 7.7'ye göre çalışan memnuniyeti ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

7.6.1.4. Örgütsel İletişim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel İletişim Ölçeğinin geçerliliğini test etmek için AMOS 24.00 programı kullanılarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. 24 maddeden oluşan ölçekte yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modelinin analizi sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüştür. Öncelikle modifikasyon indeksleri tablosuna bakılarak modelde yapılacak olası değişiklikler için ki kare düşüş değerleri incelenmiştir. Çok fazla modifikasyon yüklenen eleştirel iletişim alt boyutundan 13. madde yapıdan çıkarılmıştır ve analizlere devam edilmiştir. Örgütsel iletişim ölçeği için; 5 ve 6, 3 ve 6, 21 ve 23 ile 17 ve 20. Maddeler arasında kovaryans oluşturularak uyum indisleri kabul edilebilir sınırlara getirilmiştir. Yapılan işlemler sonucunda doğrulanan ölçüm modeli Şekil 7.5'te sunulmaktadır.



Şekil 7.5. Örgütsel İletişim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Şekil 7.5'te örgütsel iletişim ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modeli incelendiğinde 23 madde ile doğrulanan ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğu ve faktör yükleri (standardize regresyon katsayıları) görülmektedir. Örgütsel iletişim ölçeği için elde edilen katsayılar incelendiğinde orijinalinde 24 maddeden oluşan ölçeğin 13. maddesi model dışında bırakılmıştır. 13. maddenin model dışında bırakılmasının sebebi, analiz sonucunda elde edilen düzeltme indekslerine ilişkin kovaryanslarda en yüksek skorun 13. maddeye ait olmasıdır. Aşırı yüksek değerlerde düzeltme indeksi olduğundan 13. maddenin analiz dışında bırakılmasının en doğru seçenek olduğu literatürde belirtilmiştir (Gürbüz, 2021: 77). Diğer maddeler ile uyum indeks değerleri sağlandığı için analiz kapsamında tutulmuş olup faktör yükleri Tablo 7.8'de sunulmuştur.

Tablo 7.8. Örgütsel İletişim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Değişken	İfade	Standart Faktör Yükleri	C.R.	AVE
Bilgilendirme	OI1	0,840	0,97	0,52
	OI2	0,866		
	OI3	0,918		
	OI4	0,915		
	OI5	0,850		
	OI6	0,899		
Hedef Belirleme	OI7	0,915	0,96	0,66
	OI8	0,868		
	OI9	0,929		
	OI10	0,936		
	OI11	0,843		
Eleştirel İletişim	OI12	0,616	0,75	0,50
	OI14	-0,816		
	OI15	0,688		
Birincil İletişim	OI17	0,821	0,92	0,76
	OI18	0,846		
	OI19	0,869		
	OI20	0,964		
Geri Bildirim	OI21	0,918	0,96	0,87
	OI22	0,957		
	OI23	0,921		
	OI24	0,947		
OI=Örgütsel İletişim				

Tablo 7.8’de görüldüğü üzere örgütsel iletişim ölçeğinin ölçüm modelini oluşturan gözlenen değişkenlerin faktör yükleri ile gizil değişkenlerin yapı güvenirlik katsayıları (C.R.) ve ortalama açıklanan varyans katsayıları (AVE) yer almaktadır. Ölçüm modelinde yer alan ölçme araçlarının yapı geçerliğini belirlemek için yakınsak geçerliğine bakılmıştır. Yakınsak geçerliğini değerlendirmek için faktör yükleri, bileşik güvenirlik (C.R.) ve ortalama açıklanan varyans katsayılarına (AVE) bakılmıştır. Örgütsel iletişim ölçeği için hesaplanan AVE değerlerine bakıldığında bilgilendirme alt boyutu için 0,52; hedef belirleme alt boyutu için 0,66; eleştirel iletişim alt boyutu için 0,50; birincil iletişim alt boyutu için 0,76 ve geri bildirim alt boyutu için 0,87 olduğu görülmektedir. Örgütsel iletişim ölçeği için hesaplanan C.R. değerlerine bakıldığında bilgilendirme alt boyutu için 0,97; hedef belirleme alt boyutu için 0,96; eleştirel iletişim alt boyutu için 0,75; birincil iletişim alt boyutu için 0,92 ve geri bildirim alt boyutu için 0,96 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre örgütsel iletişim ölçeğinin yapı geçerliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 7.9’da ise 23 sorudan oluşan örgütsel iletişim ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan model uyum indeks değerlerine yer verilmektedir.

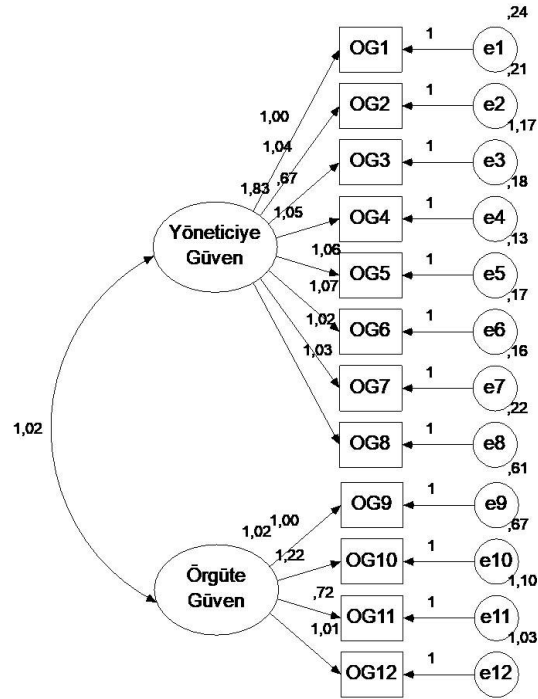
Tablo 7.9. Örgütsel İletişim Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	4,141	<5	<3
GFI	0,914	>0.90	>0.95
AGFI	0,909	>0.90	>0.95
CFI	0,936	>0.90	>0.95
TLI	0,893	>0.90	>0.95
RMSEA	0,079	<0,08	<0.05
RMR	0,081	<0,08	<0.05

Tablo 7.9'a göre örgütsel iletişim ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

7.6.1.5. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Güven Ölçeğinin geçerliliğini test etmek için AMOS 24.00 programı kullanılarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. 12 maddeden oluşan ölçekte yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modelinin analizi sonucunda modelin yeterli uyum gösterdiği görülmüştür. Örgütsel güven ölçeği katsayılarının düzeyleri incelendiğinde hiçbir madde çalışma dışında bırakılmamıştır. Yapılan işlemler sonucunda doğrulanan ölçüm modeli Şekil 7.6'da sunulmaktadır.



Şekil 7.6. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Şekil 7.6’da örgütsel güven ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ölçüm modeli incelendiğinde 12 madde ile doğrulanan ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğu ve faktör yükleri (standardize regresyon katsayıları) görülmektedir. Model dışında bırakılan madde bulunmamakta olup faktör yükleri Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 7.10. Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Değişken	İfade	Standart Faktör Yükleri	C.R.	AVE
Yöneticiye Güven	OG1	0,941	0,99	0,56
	OG2	0,951		
	OG3	0,643		
	OG4	0,958		
	OG5	0,969		
	OG6	0,962		
	OG7	0,960		
	OG8	0,948		
Örgüte Güven	OG9	0,791	0,81	0,53
	OG10	0,833		
	OG11	0,570		
	OG12	0,709		
OG=Örgütsel Güven				

Tablo 7.10’da görüldüğü üzere örgütsel güven ölçeğinin ölçüm modelini oluşturan gözlenen değişkenlerin faktör yükleri ile gizil değişkenlerin yapı güvenirlik katsayıları (C.R.) ve ortalama açıklanan varyans katsayıları (AVE) yer almaktadır. Ölçüm modelinde yer alan ölçme araçlarının yapı geçerliğini belirlemek için yakınsak geçerliğine bakılmıştır. Yakınsak geçerliğini değerlendirmek için faktör yükleri, bileşik güvenirlik (C.R.) ve ortalama açıklanan varyans katsayılarına (AVE) bakılmıştır. Örgütsel güven ölçeği için hesaplanan AVE değerlerine bakıldığında yöneticiye güven alt boyutu için 0,56 ve örgüte güven alt boyutu için 0,53 olduğu görülmektedir. Örgütsel güven ölçeği için hesaplanan C.R. değerlerine bakıldığında yöneticiye güven alt boyutu için 0,99 ve örgüte güven alt boyutu için 0,81 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre örgütsel güven ölçeğinin yapı geçerliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 7.11’de ise 12 sorudan oluşan örgütsel güven ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan model uyum indeks değerlerine yer verilmektedir.

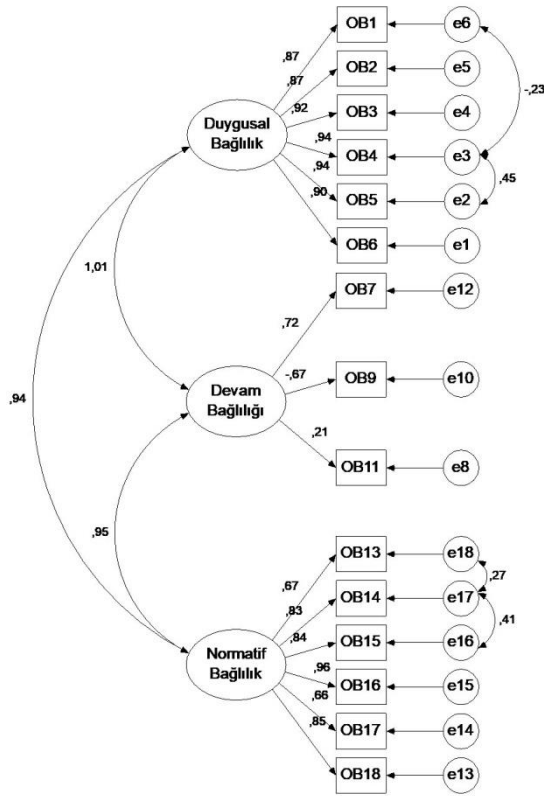
Tablo 7.11. Örgütsel Güven Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	3,358	<5	<3
GFI	0,927	>0.90	>0.95
AGFI	0,901	>0.90	>0.95
CFI	0,907	>0.90	>0.95
TLI	0,894	>0.90	>0.95
RMSEA	0,048	<0,08	<0.05
RMR	0,069	<0,08	<0.05

Tablo 7.11'e göre örgütsel güven ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

7.6.1.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin geçerliliğini test etmek için AMOS 24.00 programı kullanılarak birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. 18 maddeden oluşan ölçekte yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modelinin analizi sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüştür. Öncelikle modifikasyon indeksleri tablosuna bakılarak modelde yapılacak olası değişiklikler için ki kare düşüş değerleri incelenmiştir. Çok fazla modifikasyon yüklenen devam bağlılığı alt boyutundaki 8. ve 10. maddeler model dışında bırakılmıştır. 9. maddenin skorları yüksek olmasına rağmen ölçmüş olduğu olgu nedeni ile çalışma dışında bırakılmamıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği için; 2 ve 3, 3 ve 6, 16 ve 17 ile 17 ve 18. maddeler arasında kovaryans oluşturularak uyum indisleri kabul edilebilir sınırlara getirilmiştir. Yapılan işlemler sonucunda doğrulanmış ölçüm modeli Şekil 7.7'de sunulmaktadır.



Şekil 7.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

Şekil 7.7’de örgütsel bağlılık ölçeği doğrulamalı faktör analizi ölçüm modeli incelendiğinde 15 madde ile doğrulanan ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğu ve faktör yükleri (standardize regresyon katsayıları) görülmektedir. 18 maddeden oluşan ölçeğin 8. 10. ve 12. maddeleri model dışında bırakılmıştır. İlgili maddelerin model dışında bırakılmasının sebebi, analiz sonucunda elde edilen düzeltme indekslerine ilişkin kovaryanslarda en yüksek skorun bu iki maddeye ait olmasıdır. Aşırı yüksek değerlerde düzeltme indeksi olduğundan maddelerin analiz dışında bırakılmasının en doğru seçenek olduğu literatürde belirtilmiştir (Gürbüz, 2021: 77). Diğer maddeler ile uyum indeks değerleri sağlandığı için analiz kapsamında tutulmuş olup faktör yükleri Tablo 7.12’de sunulmuştur.

Tablo 7.12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

Değişken	İfade	Standart Faktör Yükleri	C.R.	AVE
Duygusal Bağlılık	OB1	0,873	0,97	0,54
	OB2	0,866		
	OB3	0,924		
	OB4	0,940		
	OB5	0,936		
	OB6	0,901		
Devam Bağlılığı	OB7	0,719	0,56	0,53
	OB9	-0,674		
	OB11	0,206		
Normatif Bağlılık	OB13	0,670	0,95	0,66
	OB14	0,832		
	OB15	0,845		
	OB16	0,962		
	OB17	0,659		
	OB18	0,848		
OB=Örgütsel Bağlılık				

Tablo 7.12’de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ölçeğinin ölçüm modelini oluşturan gözlenen değişkenlerin faktör yükleri ile gizil değişkenlerin yapı güvenirlik katsayıları (C.R.) ve ortalama açıklanan varyans katsayıları (AVE) yer almaktadır. Ölçüm modelinde yer alan ölçme araçlarının yapı geçerliğini belirlemek için yakınsak geçerliğine bakılmıştır. Yakınsak geçerliğini değerlendirmek için faktör yükleri, bileşik güvenirlik (C.R.) ve ortalama açıklanan varyans katsayılarına (AVE) bakılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği için hesaplanan AVE değerlerine bakıldığında duygusal bağlılık alt boyutu için 0,54; devam bağlılığı alt boyutu için 0,53 ve normatif bağlılık alt boyutu için 0,66 olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği için hesaplanan C.R. değerlerine bakıldığında duygusal bağlılık alt boyutu için 0,97; devam bağlılığı alt boyutu için 0,56 ve normatif bağlılık alt boyutu için 0,95 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliğinin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 7.13’te ise 15 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan model uyum indeks değerlerine yer verilmektedir.

Tablo 7.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	3,338	<5	<3
GFI	0,898	>0.90	>0.95
AGFI	0,874	>0.90	>0.95
CFI	0,923	>0.90	>0.95
TLI	0,903	>0.90	>0.95
RMSEA	0,081	<0,08	<0.05
RMR	0,064	<0,08	<0.05

Tablo 7.13'e göre örgütsel bağlılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Bazı değerler kabul edilebilir sınırlarda iken bazı değerler iyi uyum değerlerine sahiptir. Bunun yanı sıra AGFI değerinin 0,874; GFI değerinin 0,898 ise olduğu görülmekte olup uyum indeks değerinin altında kaldığı anlaşılmaktadır. Literatürde verilen bazı değerlere göre AGFI değeri 0,85 ile 0,90 arasında değerler almaktadır (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Meyers vd., 2006; Byrne, 2010; Kline, 2011 Akt: İlhan ve Çetin, 2014). Fakat uyum indeks değerlerinin kullanılırken hangilerinin kullanılacağı açısından tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Gürbüz (2021) raporlanan değerler araştırmacının dikkat çekmek istediği değerlere göre değişebildiğini ifade etmekte olup genel olarak χ^2/sd , GFI, CFI ve RMSEA değerlerinin esas alınması gerektiğini belirtmiştir. Diğer değerlerin uyum indeks değerlerini yakalamış olması, model ile veri arasındaki uyumun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin 18 maddeden oluşması ve bu modeldeki veri setinde iyi uyum değerlerinin yakalanamamış olması sebebiyle 3 madde model dışında kalmıştır. Dolayısıyla GFI ve AGFI değerinin yapılan işlemler sonucunda tam uyum indeks değerini yakalayamamış olması normal olarak görülmektedir.

7.7. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE GÜVENİRLİK ANALİZİ

Çalışmada örneklemin tamamı ile eğitim ve sağlık kuruluşu verilerinin tanımlayıcı istatistikleri elde edilmiş ve tablolarda verilmiştir. Bunun yanında elde edilen çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre verilerin normal dağılıma uygunluğu incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1,5; +1,5 aralığında olması dolayısı ile ölçek ve alt boyutlarının normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ölçek ve alt boyutlarının güvenirlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla güvenirlik analizi yapılmış ve Cronbach alfa katsayıları elde edilmiştir. Güvenirlik, bir ölçme aracının ölçmek istediği unsuru tutarlı bir şekilde ölçme derecesi anlamına gelmektedir (Altunışık vd., 2012).

Ölçüm araçlarının güvenilirliğini belirlemek için en sık kullanılan yöntem Cronbach Alfa katsayısıdır. Cronbach Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler almaktadır (Büyüköztürk vd., 2014). Elde edilen Cronbach alfa katsayılarına göre ölçek ve alt boyutlarının güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 7.14. Ölçeklere ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler (Genel)

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Chronbach Alfa
Dönüşümcü Liderlik	900	1,00	4,95	3,24	1,29	-0,311	-1,389	0,785
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	900	1,00	5,00	3,28	1,18	-0,427	-1,030	0,748
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	900	1,00	5,00	3,31	1,31	-0,437	-1,073	0,852
İlham Verici Motivasyon (Telkinle Güdüleme)	900	1,00	5,00	3,22	1,44	-0,289	-1,381	0,847
Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)	900	1,00	5,00	3,23	1,43	-0,254	-1,425	0,901
Bireysel Düzeyde İlgi (Bireysel Destek)	900	1,00	5,00	3,15	1,44	-0,197	-1,475	0,801
Etkileşimci Liderlik	900	1,25	4,69	2,69	0,84	0,443	-0,669	0,698
Koşulsal Ödüllendirme	900	1,00	5,00	3,51	1,15	-0,334	-0,860	0,645
İstisnalarla Aktif Yönetim	900	1,00	5,00	2,60	1,34	0,268	-1,378	0,824
İstisnalarla Pasif Yönetim	900	1,00	5,00	2,34	1,30	0,569	-1,073	0,712
Özgür Bırakıcı Liderlik	900	1,00	5,00	2,31	1,37	0,582	-1,139	0,726
Çalışan Memnuniyeti	900	1,20	5,00	3,65	0,90	-0,569	-0,287	0,736
Örgütsel Bağlılık	900	1,28	4,83	3,30	0,87	-0,464	-0,622	0,836
Duygusal Bağlılık	900	1,00	5,00	3,21	1,32	-0,321	-1,121	0,893
Devam Bağlılığı	900	1,50	5,00	3,42	0,67	-0,506	0,792	0,871
Normatif Bağlılık	900	1,00	5,00	3,26	1,18	-0,385	-0,986	0,88
Örgütsel Güven	900	1,00	5,00	3,43	1,17	-0,236	-1,230	0,774
Yöneticiye Güven	900	1,00	5,00	3,41	1,36	-0,396	-1,272	0,817
Örgüte Güven	900	1,00	5,00	3,47	1,13	-0,401	-0,729	0,808
Örgütsel İletişim	900	1,33	4,88	3,34	0,98	-0,520	-1,088	0,789
Bilgilendirme	900	1,00	5,00	3,49	1,35	-0,550	-1,026	0,869
Hedef Belirleme	900	1,00	5,00	3,28	1,05	-0,552	-0,884	0,636
Eleştirel İletişim	900	4,00	20,00	13,05	2,53	-0,753	1,357	0,648
Birincil İletişim	900	1,00	5,00	3,09	1,13	-0,455	-0,875	0,725
Geri Bildirim	900	1,00	5,00	3,50	1,39	-0,633	-0,921	0,777

Tablo 7.14'te hem eğitim hem de sağlık kuruluşu için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerin güvenilir olduğu görülmüştür. Tablo 7.15'te eğitim kuruluşuna ait güvenilirlik analizi sonuçları ve tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 7.15. Ölçeklere ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler (Eğitim)

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Chronbach Alfa
Dönüşümcü Liderlik	460	1,00	4,95	3,25	1,26	-0,339	-1,335	0,714
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	460	1,00	5,00	3,29	1,17	-0,436	-1,003	0,808
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	460	1,00	5,00	3,34	1,28	-0,484	-0,991	0,826
İlham Verici Motivasyon (Telkinle Güdüleme)	460	1,00	5,00	3,25	1,41	-0,323	-1,320	0,936
Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)	460	1,00	5,00	3,23	1,40	-0,258	-1,392	0,901
Bireysel Düzeyde İlgi (Bireysel Destek)	460	1,00	5,00	3,15	1,41	-0,202	-1,253	0,887
Etkileşimci Liderlik	460	1,25	4,69	2,68	0,83	0,461	-0,614	0,847
Koşulsal Ödüllendirme	460	1,00	5,00	3,52	1,12	-0,353	-0,758	0,714
İstisnalarla Aktif Yönetim	460	1,00	5,00	2,60	1,32	0,254	-1,364	0,709
İstisnalarla Pasif Yönetim	460	1,00	5,00	2,32	1,29	0,579	-1,047	0,725
Özgür Bırakıcı Liderlik	460	1,00	5,00	2,28	1,36	0,625	-1,081	0,707
Çalışan Memnuniyeti	460	1,20	5,00	3,66	0,89	-0,596	-0,184	0,652
Örgütsel Bağlılık	460	1,28	4,83	3,30	0,87	-0,506	-0,531	0,625
Duygusal Bağlılık	460	1,00	5,00	3,22	1,30	-0,345	-1,054	0,614
Devam Bağlılığı	460	1,50	5,00	3,41	0,67	-0,529	0,805	0,709
Normatif Bağlılık	460	1,00	5,00	3,27	1,17	-0,406	-0,938	0,746
Örgütsel Güven	460	1,00	5,00	3,45	1,15	-0,277	-1,183	0,906
Yöneticiye Güven	460	1,00	5,00	3,44	1,34	-0,450	-1,195	0,741
Örgüte Güven	460	1,00	5,00	3,47	1,12	-0,438	-0,660	0,77
Örgütsel İletişim	460	1,33	4,88	3,36	0,95	-0,576	-0,968	0,698
Bilgilendirme	460	1,00	5,00	3,51	1,32	-0,600	-0,912	0,547
Hedef Belirleme	460	1,00	5,00	3,31	1,02	-0,600	-0,761	0,626
Eleştirel İletişim	460	4,00	20,00	13,10	2,51	-0,728	1,068	0,698
Birincil İletişim	460	1,00	5,00	3,11	1,10	-0,478	-0,795	0,698
Geri Bildirim	460	1,00	5,00	3,54	1,35	-0,701	-0,771	0,808

Tablo 7.15'te eğitim kuruluşu için yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeklerin güvenilir olduğu görülmüştür. Tablo 7.16'da sağlık kuruluşuna ait güvenirlik analizi sonuçları ve tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 7.16. Ölçeklere ve Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler (Sağlık)

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Chronbach Alfa
Dönüşümcü Liderlik	440	1,00	4,95	3,22	1,31	-0,283	-1,444	0,698
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	440	1,00	5,00	3,28	1,19	-0,419	-1,056	0,708
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	440	1,00	5,00	3,28	1,34	-0,389	-1,149	0,806
İlham Verici Motivasyon (Telkinle Güdüleme)	440	1,00	5,00	3,19	1,46	-0,253	-1,441	0,871
Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)	440	1,00	5,00	3,22	1,46	-0,248	-1,162	0,815
Bireysel Düzeyde İlgi (Bireysel Destek)	440	1,00	5,00	3,14	1,47	-0,192	-1,202	0,709
Etkileşimci Liderlik	440	1,25	4,69	2,70	0,85	0,425	-0,718	0,665
Koşulsal Ödüllendirme	440	1,00	5,00	3,50	1,18	-0,314	-0,954	0,698
İstisnalarla Aktif Yönetim	440	1,00	5,00	2,60	1,36	0,282	-1,397	0,725
İstisnalarla Pasif Yönetim	440	1,00	5,00	2,35	1,32	0,560	-1,100	0,777
Özgür Bırakıcı Liderlik	440	1,00	5,00	2,34	1,39	0,541	-1,193	0,698
Çalışan Memnuniyeti	440	1,20	5,00	3,65	0,92	-0,544	-0,377	0,605
Örgütsel Bağlılık	440	1,28	4,83	3,30	0,88	-0,422	-0,706	0,789
Duygusal Bağlılık	440	1,00	5,00	3,21	1,34	-0,298	-1,185	0,802
Devam Bağlılığı	440	1,50	5,00	3,43	0,68	-0,484	0,799	0,785
Normatif Bağlılık	440	1,00	5,00	3,25	1,19	-0,363	-1,031	0,698
Örgütsel Güven	440	1,00	5,00	3,41	1,19	-0,194	-1,275	0,666
Yöneticiye Güven	440	1,00	5,00	3,38	1,39	-0,343	-1,345	0,718
Örgüte Güven	440	1,00	5,00	3,46	1,14	-0,366	-0,792	0,709
Örgütsel İletişim	440	1,33	4,88	3,31	1,01	-0,464	-1,199	0,812
Bilgilendirme	440	1,00	5,00	3,47	1,38	-0,501	-1,131	0,825
Hedef Belirleme	440	1,00	5,00	3,24	1,07	-0,502	-0,998	0,789
Eleştirel İletişim	440	4,00	20,00	13,00	2,55	-0,780	1,376	0,696
Birincil İletişim	440	1,00	5,00	3,07	1,15	-0,431	-0,952	0,456
Geri Bildirim	440	1,00	5,00	3,45	1,42	-0,565	-1,055	0,698

Tablo 7.16’da sağlık kuruluşu için yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeklerin güvenilir olduğu görülmüştür.

BÖLÜM VIII

BULGULAR

8.1. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde; tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi ile araştırmadaki değişkenlerin aracılık etkisinin tespit edilmesine yönelik yapısal eşitlik modellemesi bulguları yer almaktadır.

8.1.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında incelenen katılımcılara ait sosyo-demografik bilgiler Tablo 8.1’de sunulmaktadır.

Tablo 8.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

		Eğitim		Sağlık		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Cinsiyet	Kadın	214	46,5%	173	39,3%	387	43,0%
	Erkek	246	53,5%	267	60,7%	513	57,0%
Yaş	25-30 Yaş	114	24,8%	64	14,5%	178	19,8%
	31-36 Yaş	142	30,9%	79	18,0%	221	24,6%
	37-42 Yaş	90	19,6%	127	28,9%	217	24,1%
	43-48 Yaş	57	12,4%	89	20,2%	146	16,2%
	49 Yaş ve Üzeri	57	12,4%	81	18,4%	138	15,3%
Medeni Durum	Evli	337	73,3%	356	80,9%	693	77,0%
	Bekâr	123	26,7%	84	19,1%	207	23,0%
Öğrenim Durumu	İlköğretim	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Lise	21	4,6%	0	0,0%	21	2,3%
	Ön lisans	46	10,0%	56	12,7%	102	11,3%
	Lisans	173	37,6%	306	69,5%	479	53,2%
	Yüksek Lisans	89	19,3%	27	6,1%	116	12,9%
	Doktora	131	28,5%	51	11,6%	182	20,2%
Çalışılan Birim	Fakülte	108	23,5%	252	57,3%	360	40,0%
	Yüksekokul	143	31,1%	10	2,3%	153	17,0%
	Meslek Yüksekokulu	133	28,9%	14	3,2%	147	16,3%
	Diğer Birimler	76	16,5%	164	37,3%	240	26,7%
Çalışılan Alan	Eğitim	460	100,0%	0	0,0%	460	51,1%
	Sağlık	0	0,0%	440	100,0%	440	48,9%
Personel Türü	Akademik	225	48,9%	82	18,6%	307	34,1%
	İdari	235	51,1%	358	81,4%	593	65,9%
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 Yıl	180	39,1%	66	15,0%	246	27,3%
	6-10 Yıl	151	32,8%	60	13,6%	211	23,4%
	11-15 Yıl	55	12,0%	77	17,5%	132	14,7%
	16-20 Yıl	61	13,3%	83	18,9%	144	16,0%
	21-25 Yıl	6	1,3%	58	13,2%	64	7,1%
	26 Yıl ve Üzeri	7	1,5%	96	21,8%	103	11,4%

Meslekte Çalışma Süresi	1-5 Yıl	150	32,6%	66	15,0%	216	24,0%
	6-10 Yıl	138	30,0%	60	13,6%	198	22,0%
	11-15 Yıl	65	14,1%	77	17,5%	142	15,8%
	16-20 Yıl	51	11,1%	81	18,4%	132	14,7%
	21-25 Yıl	22	4,8%	58	13,2%	80	8,9%
	26 Yıl ve Üzeri	34	7,4%	98	22,3%	132	14,7%
Kurumda Yöneticilik Görevi	Evet	107	23,3%	95	21,6%	202	22,4%
	Hayır	353	76,7%	345	78,4%	698	77,6%

Cinsiyete göre dağılım incelendiğinde katılımcıların %43'ü kadın, erkeklerin oranı %57'dir. Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde; 25-30 yaş grubu kişilerin oranı %19,8, 31-36 yaş grubu kişilerin oranı %24,6, 37-42 yaş grubu kişilerin oranı %24,1, 43-48 yaş grubu kişilerin oranı %16,2 olup 50 yaş üzeri olan kişilerin oranı %10,7'dir. Katılımcıların %77'si evli, %23'ü ise bekârdır. Öğrenim durumuna göre dağılım incelendiğinde; lise mezunu olanların oranı %2,3, ön lisans mezunu olanların oranı %11,3, lisans mezunu olanların oranı %53,2, yüksek lisans mezunu olanların oranı %12,9 olup doktora mezunu olanların oranı %20,2'dir. Şu an itibarıyla çalışılan birime göre dağılım incelendiğinde fakültede çalışanların oranı %40, yüksekokulda çalışanların oranı %17, meslek yüksekokulunda çalışanların oranı %16,3 olup diğer birimlerde çalışanların oranı %26,7'dir. Katılımcıların %51,1'i eğitim, %48,9'u sağlık kuruluşunda çalışmaktadır. Akademik personel oranı %34,1, idari personel olanların oranı %65,9'dur. Şu an çalışmakta olunan kurumda çalışma süresi incelendiğinde; 1-5 yıl süre ile çalışanların oranı %27,3, 6-10 yıl süre ile çalışanların oranı %23,4, 11-5 yıl süre ile çalışanların oranı %14,7, 16-20 yıl süre ile çalışanların oranı %16, 21-25 yıl süre ile çalışanların oranı %7,1 ve 26 yılın üzerinde çalışanların oranı %11,4'tür. Meslekte çalışma süresi incelendiğinde; 1-5 yıl süre ile çalışanların oranı %24, 6-10 yıl süre ile çalışanların oranı %22, 11-15 yıl süre ile çalışanların oranı %15,8, 16-20 yıl süre ile çalışanların oranı %14,7, 21-25 yıl süre ile çalışanların oranı %8,9 ve 26 yılın üzerinde çalışanların oranı %14,7'dir.

8.1.2. Ölçek Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında kullanılan ölçek maddelerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri bu bölümde verilmiştir. Daha önce bütün alt boyutlar ve ölçek toplamalarına ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık katsayıları verildiği için bu bölümde ölçek maddelerine çarpıklık ve basıklık katsayılarının verilmesine gerek görülmemiştir. Çünkü verilen katsayılara göre araştırma verileri normallik varsayımını karşılamaktadır.

Tablo 8.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Ort.	Std. Sapma
Yöneticim, öğretmek ve koçluk yapmak için zaman harcar.	3,00	1,47
Yöneticim güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtir.	3,01	1,37
Yöneticim, grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.	3,07	1,52
Yöneticim, çalışanlara görevlerin nasıl yapılacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	3,13	1,45
Yöneticim, çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	3,13	1,56
Yöneticim en önem verdiği değer ve inançlar hakkında konuşur.	3,15	1,27
Yöneticim, çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	3,16	1,49
Yöneticim, başarılması gereken şey hakkında coşkuyla konuşur.	3,17	1,54
Yöneticim, gerçekleştirmesi zor olan bir vizyonu çok iyi ifade eder.	3,17	1,51
Yöneticim, çalışanların farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklere sahip olduğunu düşünür.	3,19	1,54
Yöneticim, sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	3,20	1,56
Yöneticim, güçlü olmaları için diğerlerine yardım eder.	3,22	1,48
Yöneticim, amaçların gerçekleştirileceğine dair güven verir.	3,23	1,50
Yöneticim kendisiyle iş birliği içinde olmaktan gurur duymayı sağlar.	3,28	1,43
Yöneticim kendisiyle iş birliği içinde olmaktan gurur duymayı sağlar.	3,30	1,43
Yöneticim ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgular.	3,31	1,48
Yöneticim, gelecek hakkında iyimser konuşur.	3,41	1,42
Yöneticim, güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	3,43	1,44
Yöneticim, başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde davranır.	3,45	1,45
Yöneticim vermiş olduğu kararların ahlâki ve etik sonuçlarını dikkate alır.	3,66	1,25

Tablo 8.2’de dönüşümcü liderlik ölçeği maddelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmaktadır. Verilen değerlerin küçükten büyüğe doğru sıralandığı Tablo 8.2’de “Yöneticim vermiş olduğu kararların ahlâki ve etik sonuçlarını dikkate alır.” ifadesi 3,66 ortalama ile en yüksek ortalama sahip ölçek maddesidir. “Yöneticim, öğretmek ve koçluk yapmak için zaman harcar.” ifadesi de 3,00 ortalama ile en düşük ortalama sahip ölçek maddesidir.

Tablo 8.3. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Etkileşimci Liderlik Ölçeği	Ort.	Std. Sapma
Yöneticim, sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik hale gelmesi gerektiğine inanır.	2,20	1,49
Yöneticim, harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler.	2,23	1,39
Yöneticim, ihtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.	2,23	1,46
Yöneticim, karar vermekten kaçınır.	2,28	1,42
Yöneticim, önemli konular olduğunda karışmaktan sakınır.	2,32	1,46
Yöneticim, acil sorunlara cevap vermekte geç davranır.	2,39	1,43
Yöneticim, standartlara ulaşmak için tüm dikkatini başarısızlıklara yöneltmiştir.	2,40	1,47
Yöneticim, “eğer bozuk değilse, tamir etme”, anlayışını savunur.	2,45	1,43
Gözü sürekli hatalar üzerindedir.	2,45	1,52
Yöneticim, problemler ciddiyet kazanıncaya kadar müdahale etmez.	2,46	1,36
Yöneticim, tüm dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.	2,58	1,49
Yöneticim dikkatini, düzensizlik, hata ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.	2,96	1,32
Yöneticim, çaba göstermem karşılığında bana yardımcı olur.	3,40	1,34
Yöneticim, çalışanların beklentileri karşıladığında memnuniyetini ifade eder.	3,48	1,30
Yöneticim, hedeflenen performansları başarmak için kimin neyden sorumlu olduğunu net bir şekilde belirtir.	3,56	1,21
Yöneticim, amaçların gerçekleştiği zaman ne kazanacağımızı açık bir şekilde belirtir.	3,59	1,24

Tablo 8.3'te etkileşimci liderlik ölçeği maddelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmaktadır. Verilen değerlerin küçükten büyüğe doğru sıralandığı Tablo 8.3'te “Yöneticim, amaçların gerçekleştiği zaman ne kazanacağımızı açık bir şekilde belirtir.” ifadesi 3,59 ortalama ile en yüksek ortalama sahip ölçek maddesidir. “Yöneticim, sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik hale gelmesi gerektiğine inanır.” ifadesi de 2,20 ortalama ile en düşük ortalama sahip ölçek maddesidir.

Tablo 8.4. Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışan Memnuniyeti Ölçeği	Ort.	Std. Sapma
Kurumumdaki yöneticiler, gelişimimi destekler.	3,33	1,43
Tüm yetenek ve becerilerimi bu kurumda kullanırım.	3,38	1,34
Kurumumda, yöneticilerimle olan iş ilişkilerim güzeldir.	3,51	1,47
Kurumumda yaptığım iyi işler için takdir edilirim.	3,56	1,38
Kendimi, işyerindeki insanlara karşı yakın hissederim.	3,68	1,12
Bu kurumda çalıştığım için kendimi iyi hissederim.	3,71	1,13
İşim konusunda kendimi güvende hissederim.	3,89	1,18
Yaptığım iş konusunda kendimi iyi hissederim.	4,15	1,15

Tablo 8.4'te çalışan memnuniyeti ölçeği maddelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmaktadır. Verilen değerlerin küçükten büyüğe doğru sıralandığı Tablo 8.4'te “Yaptığım iş konusunda kendimi iyi hissederim.” ifadesi 4,15 ortalama ile en yüksek

ortalama sahip ölçek maddesidir. “Kurumumdaki yöneticiler, gelişimimi destekler.” ifadesi de 3,33 ortalama ile en düşük ortalama sahip ölçek maddesidir.

Tablo 8.5. Örgütsel İletişim Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel İletişim Ölçeği	Ort.	Std. Sapma
Yöneticim yaptığım işi başkalarının önünde eleştirir.	2,34	1,38
Yöneticim benim kişiliğim hakkında eleştiriseldir.	2,65	1,37
Yöneticim hobilerimi bilir.	2,70	1,20
Yöneticimin benimle samimi ilişkileri vardır.	3,04	1,30
Yapmam gereken işleri bildirmesine karşın yöneticim yaptığım işler hakkında bilgi ister.	3,24	1,24
Yöneticim benimle günlük sohbetlerde bulunur.	3,27	1,35
Yöneticim çalışma grubumla ilgili gelecek planları hakkında beni bilgilendirir.	3,27	1,48
Yöneticim ulaşmam için yararlı hedefler belirler.	3,29	1,58
Yöneticimin bana olan şakaları iyi niyetlidir.	3,34	1,10
Yöneticim kurumda neler olup bittiği hakkında bana bilgi verir.	3,35	1,49
Yöneticim benim önemli kararlara olan katkımı değerlendirir.	3,38	1,46
Yöneticim iş takviminin (programının) sebeplerini anlatır.	3,38	1,50
Yöneticim işimle ilgili değişikliklerin niçin yapıldığı konusunda bilgi verir.	3,41	1,50
Yöneticim bölümümün gelişmesine ilişkin önerilerimi sorar.	3,47	1,53
Yöneticim iyi yapılan işleri takdir eder.	3,48	1,53
Yöneticim kurumdaki kuralların ve politikaların sebeplerini söyler.	3,49	1,42
Yöneticimin talimatları anlaşılardır.	3,52	1,45
Yöneticim işin nasıl yapılacağı hakkında görüşlerimi sorar.	3,52	1,51
İşlerin yanlış yapılması halinde düşüncelerimi yöneticime söyleyebilmekteyim.	3,52	1,51
Yöneticim iyi iş için onay verir.	3,55	1,37
Yöneticim yaptığım iyi iş hakkında beni bilgilendirir.	3,56	1,43
Yöneticim beni kurumun kuralları ve politikaları hakkında bilgilendirir.	3,60	1,38
Yöneticimin talimatlarını anlamadığımda açıklama isteyebiliyorum.	3,61	1,55

Tablo 8.5’te örgütsel iletişim ölçeği maddelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmaktadır. Verilen değerlerin küçükten büyüğe doğru sıralandığı Tablo 8.5’te “Yöneticimin talimatlarını anlamadığımda açıklama isteyebiliyorum.” ifadesi 3,61 ortalama ile en yüksek ortalama sahip ölçek maddesidir. “Yöneticim yaptığım işi başkalarının önünde eleştirir.” ifadesi de 2,34 ortalama ile en düşük ortalama sahip ölçek maddesidir.

Tablo 8.6. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Güven Ölçeği	Ort.	Std. Sapma
Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	3,18	1,48
Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	3,35	1,43
Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.	3,37	1,44
Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	3,38	1,48
Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	3,38	1,48
Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	3,40	1,46
Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.	3,40	1,43
Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	3,41	1,50
Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.	3,45	1,41
Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	3,45	1,48
Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	3,65	1,28
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	3,65	1,27

Tablo 8.6’da örgütsel güven ölçeği maddelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmaktadır. Verilen değerlerin küçükten büyüğe doğru sıralandığı Tablo 8.6’da “Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.” ifadesi 3,65 ortalama ile en yüksek ortalama sahip ölçek maddesidir. “Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.” ifadesi de 3,18 ortalama ile en düşük ortalamaya sahip ölçek maddesidir.

Tablo 8.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Ort.	Std. Sapma
Benzer nitelikte bir iş olsa bile, şu anda başka bir işyerinde çalışmazdım.	2,98	1,38
Kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	3,08	1,45
Kişisel değerlerimle kurumun değerlerini birbirine çok benzer buluyorum.	3,11	1,42
Kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	3,14	1,37
Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	3,15	1,44
Benim avantajıma olsa bile, kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	3,16	1,39
Kurum benim sadakatimi hak ediyor.	3,24	1,45
Kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	3,29	1,46
Kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	3,30	1,39
Kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	3,32	1,34
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	3,33	1,40
Benim için kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	3,38	1,29
Kuruma çok şey borçluyum.	3,39	1,37
Kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk duyarım.	3,42	1,38
Kurumun gelecekte nerde olacağı benim için gerçekten önemli.	3,75	1,29

Tablo 8.7’de örgütsel bağlılık ölçeği maddelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulmaktadır. Verilen değerlerin küçükten büyüğe doğru sıralandığı Tablo 8.7’de “Kurumun gelecekte nerde olacağı benim için gerçekten önemli.” ifadesi 3,75 ortalama ile en yüksek ortalama sahip ölçek maddesidir. “Benzer nitelikte bir iş olsa bile, şu anda başka bir işyerinde çalışmazdım.” ifadesi de 2,98 ortalama ile en düşük ortalama sahip ölçek maddesidir.

8.2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Araştırmada değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 8.8’de verilmektedir.

Tablo 8.8. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi

	Ortalama	Standart Sapma	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Çalışan Memnuniyeti	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Güven	Örgütsel İletişim
Dönüşümcü Liderlik	3,24	1,29	1					
Etkileşimci Liderlik	2,69	0,84	-0,775**	1				
Çalışan Memnuniyeti	3,65	0,90	0,746**	-0,516**	1			
Örgütsel Bağlılık	3,30	0,87	0,559**	-0,360**	0,773**	1		
Örgütsel Güven	3,43	1,17	0,869**	-0,675**	0,765**	0,650**	1	
Örgütsel İletişim	3,34	0,98	0,873**	-0,733**	0,683**	0,538**	0,883**	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. * Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 8.8’de araştırma değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizine ilişkin bulgular sunulmaktadır. Buna göre dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik arasında pozitif yönlü %77,5’lik istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü ve %74,6’lık istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve %55,9’luk istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü ve %86,9’luk istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel iletişim arasında pozitif yönlü ve %87,3’lük istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşimci liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında negatif yönlü ve %51,6’lık istatistiksel olarak anlamlı bir

ilişki bulunmaktadır. Etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ve %36'lık istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşimci liderlik ile örgütsel güven arasında negatif yönlü ve %67,5'lik istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşimci liderlik ile örgütsel iletişim arasında negatif yönlü ve %73,3'lük istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 8.8'de verilmiştir.

8.3. YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ VE ARACILIK TESTLERİ

Araştırmadan elde edilen veriler ve değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi için yapısal eşitlik modellemesi oluşturulmuştur. Bu anlamda araştırmadaki değişkenler olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik bağımsız değişkenlerinin çalışan memnuniyeti bağımlı değişkeni üzerindeki etkisinin belirlenmesi; bu etkide örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracı rolü belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma hipotezleri doğrultusunda ilk olarak araştırmanın bağımsız değişkenleri olan dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Daha sonra dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin sırasıyla örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. En son adımda ise örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenleri bir arada bağımlı ve bağımsız değişkenin olduğu modele dâhil edilerek aracılık analizi incelenmiştir.

Araştırma kapsamında oluşturulan yapısal eşitlik modellemesinde aracı değişken olarak yer alan örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile çalışan memnuniyeti arasındaki aracılık etkisi test edilirken bazı şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. Baron ve Kenny'e (1986) göre iki değişken arasındaki ilişkide üçüncü olarak bir değişkenin aracılık edip etmediği veya aracı değişkenin dolaylı olarak etkisinin olup olmadığının belirlenmesi için bazı şartların sağlanması gerekmektedir. Baron ve Kenny'e (1986) göre bu şartlar aşağıda sıralanmıştır:

Birinci Koşul: Bağımsız değişkenin (Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik), bağımlı değişken (Çalışan Memnuniyeti) üzerinde direkt etkisi bulunması gerekmektedir.

İkinci Koşul: Bağımsız değişkenin (Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik), aracı değişken/değişkenler (örgütsel iletişim, örgütsel güven, örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır.

Üçüncü Koşul: Aracı değişken/değişkenlerin (örgütsel iletişim, örgütsel güven, örgütsel bağlılık) bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.

Dördüncü Koşul: Aracı değişkenler (örgütsel iletişim, örgütsel güven, örgütsel bağlılık) bağımsız değişkenler ile (Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik) birlikte modele dâhil edildiğinde bağımsız değişkenlerin (Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik) bağımlı değişken (çalışan memnuniyeti) üzerindeki etkisi düşerken, aracı değişkenlerin örgütsel iletişim, örgütsel güven, örgütsel bağlılık) bağımlı değişken (çalışan memnuniyeti) üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır.

Bu koşulların sağlanabilmesi için üç tane regresyon analizinin yapılması gerekmektedir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Meydan ve Şeşen, 2015: 130):

- a) “İlk analizde bağımsız değişkenler olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik değişkenlerinin bağımlı değişken olan çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi araştırılır. Böylece birinci şart sağlanmış olur.
- b) İkinci analizde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin sırasıyla örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki yordama gücü araştırılır. Böylece ikinci şartın sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilir.
- c) Son analizde ise dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile sırasıyla örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenleri birer bağımsız değişken olarak ele alınır ve bağımlı değişken olan çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisine bakılır. Bu durumda aracı değişkenler olan örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisi varsa, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin birinci modeldeki etkisi belirgin ve anlamlı bir şekilde azalmışsa, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde sırasıyla örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin aracılık rolü olduğu yorumu yapılabilir.”

Hem bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi hem de aracı değişkenlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi kurulmuştur. Yapısal model kurulurken yol analizi tercih edilmiş ve değişkenler arası ilişkiler buna göre değerlendirilmiştir. Değişkenler arası ilişkilerin ortaya çıkarılmasında korelasyon katsayısı önem arz ettiği gibi istisnai durumlarda korelasyon katsayısının değişkenler arası ilişkileri ortaya çıkarma gücü yetersiz kalmaktadır. İstisnai durum olarak bir değişkenin başka bir değişkenden/değişkenlerden etkilenmesi ve kurulan modelde ilişkili olduğu düşünülen başka değişkenlerin varlığıdır (Wright, 1960).

Yol analizinde araştırmacı, kuramsal olarak kurgulamış olduğu modelde değişkenler arasındaki ilişkilerin (yolların) gücünü sınamaktadır. Buna ek olarak bu analiz, ilişkilerin anlamlılık düzeylerinin test edilmesinde kullanılmaktadır. Test yapılırken birden çok değişkenin karşılıklı etkileşimleri analiz edilerek bütüncül bir bakış açısıyla modelin

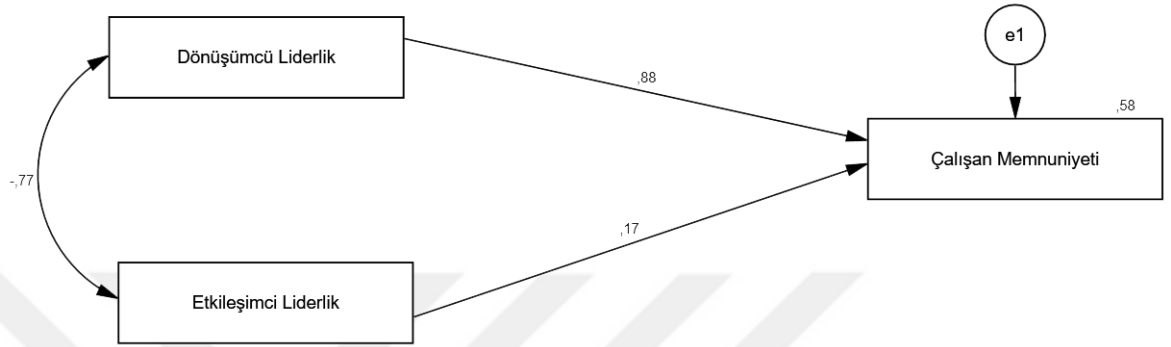
değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Yol analizi kurulurken araştırmacının modele dâhil edeceği değişkenlerin faktör yapılarının doğrulanmış olması gerekmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 97). Bu araştırma kapsamındaki bütün değişkenlerin faktör yapıları, araştırmanın yedinci bölümünde verilen doğrulayıcı faktör analizi kısmında görüleceği üzere doğrulanmıştır.

Araştırmalarda kullanılan değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinde geçmişteki araştırmalarda korelasyon katsayıları ve regresyon analizlerinin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Fakat değişkenler arası etkilerin analizinde kullanılan regresyon analizinin doğrudan veya dolaylı şekillerde etkilerinin ortaya çıkarılmasına eksik kaldığı görülmektedir. Bu yüzden yol analizi, değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri incelemede doğrudan etkinin derecesini dolaylı etkilerle açıklamaya çalışarak üstün yanlarını ortaya koymaktadır. Yol analizinde değişkenler arası ilişkilerin temelindeki faktörlerin ortaya konulması ve safhaların incelenmesi, analizin güçlü bir yanını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra yol analizi, birden fazla bağımlı/bağımsız değişken arasındaki ilişkileri de aynı anda incelemektedir (Alpar, 2013: 791).

Yol analizinde gözlenen ve gizil olmak üzere iki temel tür bulunmaktadır. Gözlenen değişkenler ile yapılan yol analizi klasik regresyon analizine benzemekte olup bu analizinin yapılmasının temel nedeni yol analizinde değişkenlere ait ölçüm hatalarının bulunmamasıdır. Gizil değişkenler ile yapılan yol analizinde ise ölçüm modelleri doğrudan analize dâhil edilmekte ve değişkenlere ait hatalara yer verilerek analizin daha iyi sonuçlar vermesine olanak sağlanmaktadır (Kelloway, 2015: 94). Bunların yanı sıra yol analizi modeline dâhil olan değişkenlerin hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilerinin incelenmesi sağlanmakta ve karmaşık analizler bir arada kullanıcılara sunulmaktadır. Özellikle aracılık etkisinin incelendiği araştırmalarda bir veya daha fazla araya giren değişken tarafından yönlendirilen iki değişken arasındaki etkiler incelenmektedir. Doğrudan ve dolaylı etkilerin birleşiminin bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisini oluşturduğu ifade edilmektedir (Raykov ve Marcoulides, 2006). Bu çalışmada yol analizi gözlenen değişkenler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Buna göre Baron ve Kenny'nin (1986) öne sürdüğü aracılık etkileri de hem eğitim hem sağlık kuruluşları için ayrı ayrı incelenmiştir. İlk olarak sağlık kuruluşu olan Yozgat Bozok Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinden elde edilen bulgular, ardından ise eğitim kuruluşu olan Yozgat Bozok Üniversitesinden elde edilen bulgular yukarıdaki adımlara göre sırasıyla yapılmıştır.

8.3.1. Sağlık Kuruluşunda Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için, sağlık kuruluşu açısından araştırmanın bağımsız değişkenleri olan dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini belirlemek için kurulan yapısal eşitlik modeli Şekil 8.1’de sunulmaktadır.



Şekil 8.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Çalışan Memnuniyeti Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Sağlık)

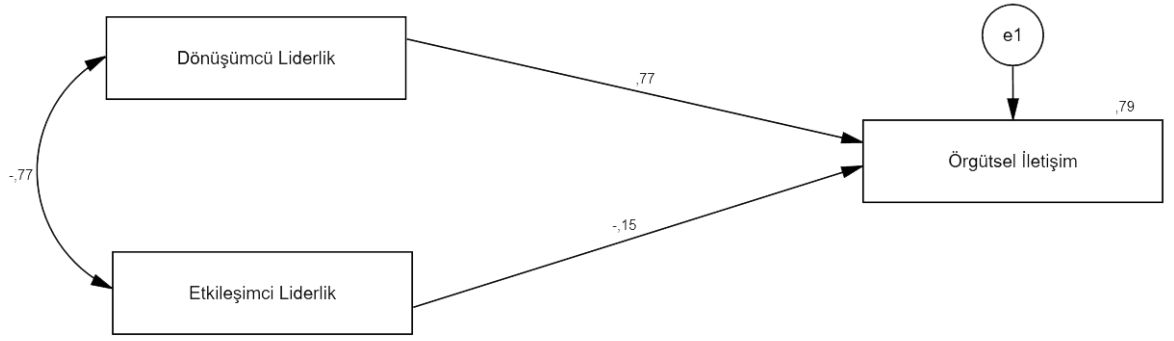
Şekil 8.1’de verilen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları Tablo 8.9’da sunulmaktadır.

Tablo 8.9. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Çalışan Memnuniyeti Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Sağlık)

			Std β	β	Std Hata	t	p	R ²
Çalışan Memnuniyeti	←	Dönüşümcü Liderlik	0,884	0,616	0,034	18,009	***	0,576
Çalışan Memnuniyeti	←	Etkileşimci Liderlik	0,172	0,185	0,053	3,507	***	

β =Katsayılar; Std β =Standardize Katsayılar; Std Hata=Standart Hata; t=kritik oran; p=anlamlılık; R²= Varyans Açıklama Değeri; ***=p<0,001

Tablo 8.9’da dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında yapılan analize göre dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,88$; $p<0,001$) etkisi bulunmaktadır. Aynı şekilde etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi ($\beta=0,17$; $p<0,001$) bulunmaktadır. Aracılık analizinde birinci koşul olan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin bulunma şartı sağlanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %58’dir. Bir sonraki adımda bağımsız değişkenlerin (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) aracı değişken (örgütsel iletişim) üzerindeki etkisi test edilmekte ve Şekil 8.2’de bu model gösterilmektedir.



Şekil 8.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel İletişim Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Sağlık)

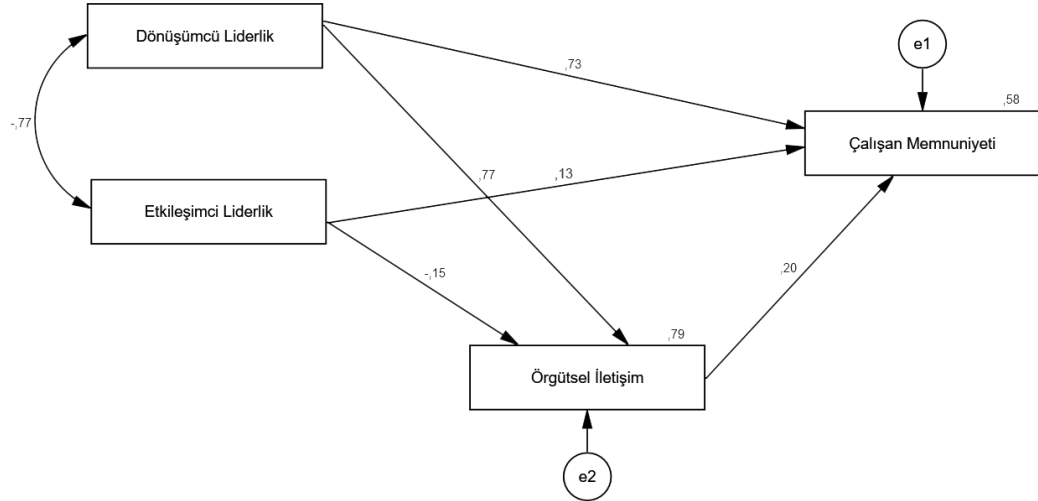
Şekil 8.2’de verilen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel iletişim arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları Tablo 8.10’da sunulmaktadır.

Tablo 8.10. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel İletişim Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Sağlık)

			Std β	β	Std Hata	t	p	R ²
Örgütsel İletişim	←	Dönüşümcü Liderlik	0,769	0,589	0,027	22,082	***	0,786
Örgütsel İletişim	←	Etkileşimci Liderlik	-0,146	-0,172	0,041	-4,194	***	

β =Katsayılar; Std β =Standardize Katsayılar; Std Hata=Standart Hata; t=kritik oran; p=anlamlılık; R²= Varyans Açıklama Değeri; ***=p<0,001

Tablo 8.10’da dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel iletişim arasında yapılan analize göre dönüşümcü liderliğin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,76$; $p<0,001$) etkisi bulunmaktadır. Etkileşimci liderliğin örgütsel iletişim üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi ($\beta=-0,14$; $p<0,001$) bulunmaktadır. Aracılık analizinde ikinci koşul olan bağımsız değişkenlerin aracı değişken üzerinde anlamlı etkisinin bulunma şartı sağlanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki (modelde aracı değişken bağımlı değişken olarak ele alınmıştır) değişimi açıklama oranı %79’dur. Bir sonraki adımda ise bağımsız değişkenlerin (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik), bağımlı değişken (çalışan memnuniyeti) ve aracı değişken (örgütsel iletişim) birlikte modele dâhil edilerek etkisi test edilmekte ve Şekil 8.3’te bu model gösterilmektedir.



Şekil 8.3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolü (Sağlık)

Şekil 8.3'te verilen dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolünün oluşturulduğu yapısal eşitlik modeli katsayıları Tablo 8.11'de sunulmaktadır.

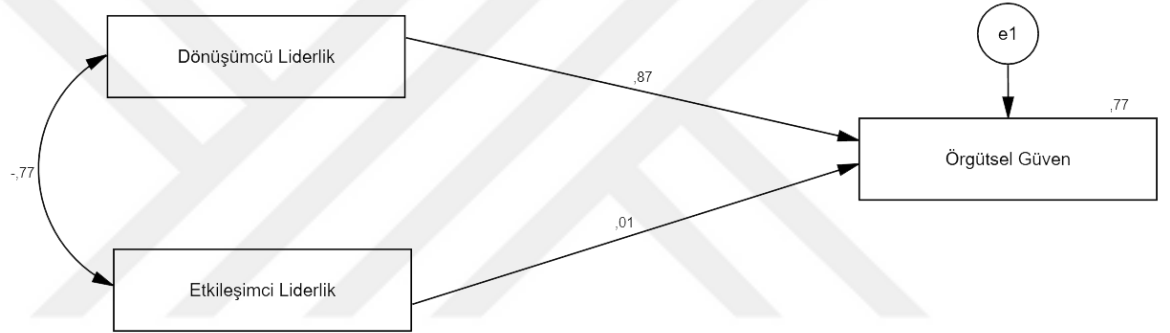
Tablo 8.11. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolüne İlişkin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Sağlık)

			Std β	β	Std Hata	t	p	R ²
Örgütsel İletişim	←	Dönüşümcü Liderlik	0,769	0,589	0,027	22,082	***	0,786
Örgütsel İletişim	←	Etkileşimci Liderlik	-0,146	-0,172	0,041	-4,194	***	
Çalışan Memnuniyeti	←	Dönüşümcü Liderlik	0,733	0,511	0,049	10,374	***	0,584
Çalışan Memnuniyeti	←	Etkileşimci Liderlik	0,132	0,216	0,053	4,053	***	
Çalışan Memnuniyeti	←	Örgütsel İletişim	0,197	0,179	0,061	2,956	0,003	

β =Katsayılar; Std β =Standardize Katsayılar; Std Hata=Standart Hata; t=kritik oran; p=anlamlılık; R²= Varyans Açıklama Değeri; ***=p<0,001

Tablo 8.11'de dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolüne ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları verilmiştir. Oluşturulan birinci modele (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik → çalışan memnuniyeti) aracılık rolünün incelenebilmesi için örgütsel iletişim yolu eklenmiştir. Üçüncü modelde yapılan analize göre aracı değişken olan örgütsel iletişimin bağımlı değişken olan çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,20$; p<0,005) olduğu görülmüştür. Birinci modelde dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti

üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,88$; $p<0,001$) etki katsayısı, üçüncü modelde azaldığı ($\beta=0,73$) görülmüştür. Fakat dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisi hâlâ anlamlı olduğundan dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin kısmi aracılık etkisi vardır yorumu yapılabilir. Benzer şekilde birinci modelde birinci modelde etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etki katsayısı, ($\beta=0,17$; $p<0,001$) üçüncü modelde azaldığı ($\beta=0,13$) görülmüştür. Fakat etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisi hâlâ anlamlı olduğundan etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin kısmi aracılık etkisi vardır yorumu yapılabilir. Bir sonraki adımda bağımsız değişkenlerin (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) aracı değişken (örgütsel güven) üzerindeki etkisi test edilmekte ve Şekil 8.4'te bu model gösterilmektedir.



Şekil 8.4. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Güven Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Sağlık)

Şekil 8.4'te verilen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel güven arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları Tablo 8.12'de sunulmaktadır.

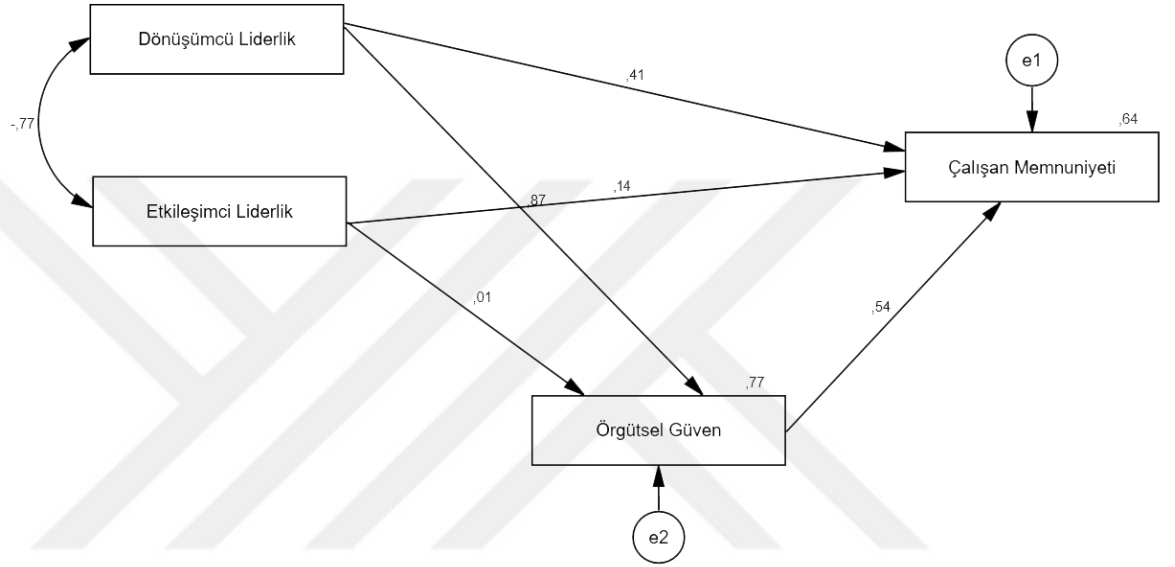
Tablo 8.12. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Güven Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Sağlık)

			Std β	β	Std Hata	t	p	R ²
Örgütsel Güven	←	Dönüşümcü Liderlik	0,871	0,791	0,033	24,308	***	0,77
Örgütsel Güven	←	Etkileşimci Liderlik	0,011	0,015	0,05	-0,302	***	

β =Katsayılar; Std β =Standardize Katsayılar; Std Hata=Standart Hata; t=kritik oran; p=anlamlılık; R²= Varyans Açıklama Değeri; ***=p<0,001

Tablo 8.12'de dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel güven arasında yapılan analize göre dönüşümcü liderliğin örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,87$; $p<0,001$) etkisi bulunmaktadır. Etkileşimci liderliğin örgütsel iletişim üzerinde

pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,01$; $p<0,001$) bulunmaktadır. Aracılık analizinde ikinci koşul olan bağımsız değişkenlerin aracı değişken üzerinde anlamlı etkisinin bulunma şartı sağlanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki (modelde aracı değişken bağımlı değişken olarak ele alınmıştır) değişimi açıklama oranı %77'dir. Bir sonraki adımda ise bağımsız değişkenlerin (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik), bağımlı değişken (çalışan memnuniyeti) ve aracı değişken (örgütsel güven) birlikte modele dâhil edilerek etkisi test edilmekte ve Şekil 8.5'te bu model gösterilmektedir.



Şekil 8.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü (Sağlık)

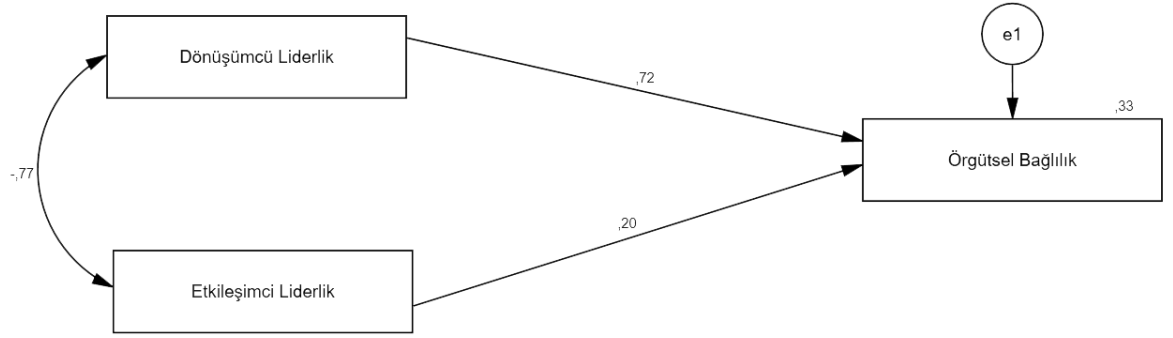
Şekil 8.5'te verilen dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün oluşturulduğu yapısal eşitlik modeli katsayıları Tablo 8.13'te sunulmaktadır.

Tablo 8.13. *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Sağlık)*

			Std β	β	Std Hata	t	p	R ²
Örgütsel Güven	←	Dönüşümcü Liderlik	0,871	0,791	0,033	24,308	***	0,77
Örgütsel Güven	←	Etkileşimci Liderlik	0,011	0,015	0,05	-0,302	***	
Çalışan Memnuniyeti	←	Dönüşümcü Liderlik	0,413	0,288	0,048	5,981	***	0,64
Çalışan Memnuniyeti	←	Etkileşimci Liderlik	0,148	0,191	0,048	3,946	***	
Çalışan Memnuniyeti	←	Örgütsel Güven	0,540	0,415	0,046	8,999	***	

β =Katsayılar; Std β =Standardize Katsayılar; Std Hata=Standart Hata; t=kritik oran; p=anlamlılık; R²= Varyans Açıklama Değeri; ***=p<0,001

Tablo 8.13'te dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolüne ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları verilmiştir. Oluşturulan birinci modele (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik → çalışan memnuniyeti) aracılık rolünün incelenebilmesi için üçüncü modele örgütsel güven yolu eklenmiştir. Üçüncü modelde yapılan analize göre aracı değişken olan örgütsel güvenin bağımlı değişken olan çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,54$; $p<0,001$) olduğu görülmüştür. Birinci modelde dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,88$; $p<0,001$) etki katsayısı, üçüncü modelde azaldığı ($\beta=0,41$) görülmüştür. Fakat dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisi hâlâ anlamlı olduğundan dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin kısmi aracılık etkisi vardır yorumu yapılabilir. Benzer şekilde birinci modelde birinci modelde etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etki katsayısı, ($\beta=0,17$; $p<0,001$) üçüncü modelde değiştiği ($\beta=0,14$) görülmüştür. Fakat etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisi hâlâ anlamlı olduğundan etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin kısmi aracılık etkisi vardır yorumu yapılabilir. Bir sonraki adımda bağımsız değişkenlerin (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) aracı değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisi test edilmekte ve Şekil 8.6'da bu model gösterilmektedir.



Şekil 8.6. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Sağlık)

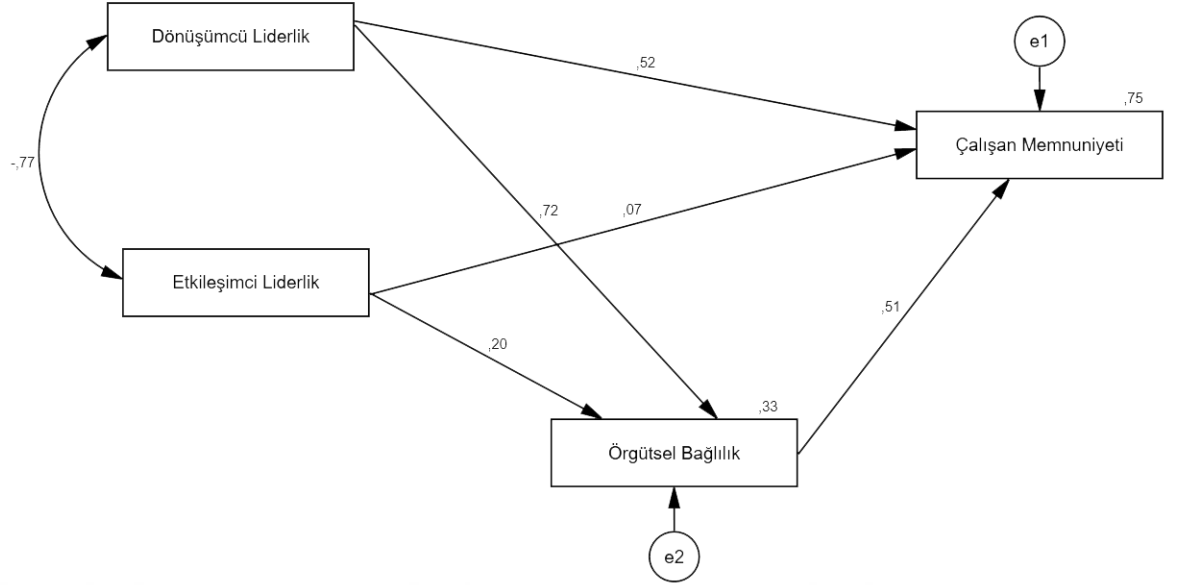
Şekil 8.6’da verilen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları Tablo 14’te sunulmaktadır.

Tablo 8.14. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Sağlık)

			Std β	β	Std Hata	t	p	R ²
Örgütsel Bağlılık	←	Dönüşümcü Liderlik	0,715	0,478	0,041	11,620	***	0,33
Örgütsel Bağlılık	←	Etkileşimci Liderlik	0,196	0,202	0,063	3,191	0,001	

β =Katsayılar; Std β =Standardize Katsayılar; Std Hata=Standart Hata; t=kritik oran; p=anlamlılık; R²= Varyans Açıklama Değeri; ***=p<0,001

Tablo 8.14’te dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında yapılan analize göre dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,71$; $p<0,001$) etkisi bulunmaktadır. Etkileşimci liderliğin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,19$; $p<0,001$) bulunmaktadır. Aracılık analizinde ikinci koşul olan bağımsız değişkenlerin aracı değişken üzerinde anlamlı etkisinin bulunma şartı sağlanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki (modelde aracı değişken bağımlı değişken olarak ele alınmıştır) değişimi açıklama oranı %33’tür. Bir sonraki adımda ise bağımsız değişkenlerin (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik), bağımlı değişken (çalışan memnuniyeti) ve aracı değişken (örgütsel bağlılık birlikte modele dâhil edilerek etkisi test edilmekte ve Şekil 8.7’de bu model gösterilmektedir.



Şekil 8.7. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü (Sağlık)

Şekil 8.7’de verilen dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün oluşturulduğu yapısal eşitlik modeli katsayıları Tablo 15’te sunulmaktadır.

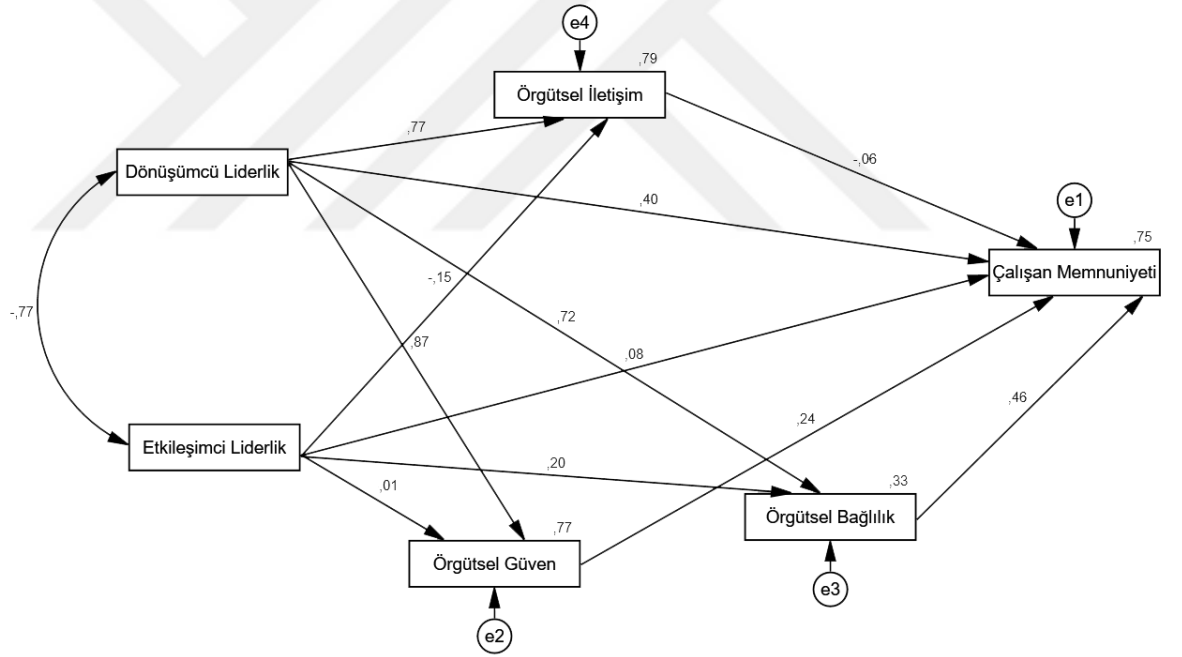
Tablo 8.15. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolüne İlişkin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Sağlık)

			Std β	β	Std Hata	t	p	R ²
Örgütsel Bağlılık	←	Dönüşümcü Liderlik	0,715	0,478	0,041	11,620	***	0,33
Örgütsel Bağlılık	←	Etkileşimci Liderlik	0,196	0,202	0,063	3,191	0,001	
Çalışan Memnuniyeti	←	Dönüşümcü Liderlik	0,522	0,364	0,030	12,034	***	0,74
Çalışan Memnuniyeti	←	Etkileşimci Liderlik	0,073	0,078	0,041	1,895	0,058	
Çalışan Memnuniyeti	←	Örgütsel Bağlılık	0,506	0,528	0,031	17,207	***	

β =Katsayılar; Std β =Standardize Katsayılar; Std Hata=Standart Hata; t=kritik oran; p=anlamlılık; R²= Varyans Açıklama Değeri; ***=p<0,001

Tablo 8.15’te dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolüne ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları verilmiştir. Oluşturulan birinci modele (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik → çalışan memnuniyeti) aracılık rolünün incelenebilmesi için üçüncü modele örgütsel bağlılık yolu eklenmiştir. Üçüncü modelde yapılan analize göre aracı değişken olan örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olan çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi

($\beta=0,50$; $p<0,001$) olduğu görülmüştür. Birinci modelde dönüştürücü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,88$; $p<0,001$) etki katsayısı, üçüncü modelde azaldığı ($\beta=0,52$) görülmüştür. Fakat dönüştürücü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisi hâlâ anlamlı olduğundan dönüştürücü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisi vardır yorumu yapılabilir. Benzer şekilde birinci modelde etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etki katsayısı, ($\beta=0,17$; $p<0,001$) üçüncü modelde değiştiği ($\beta=0,07$) görülmüştür. Etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisi anlamsız hale geldiğinden etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın tam aracılık etkisi vardır yorumu yapılabilir. Bir sonraki adımda bağımsız değişkenlerin (dönüştürücü ve etkileşimci liderlik) bağımlı değişken üzerindeki etkisinde tüm aracı değişkenlerin (örgütsel iletişim, örgütsel güven, örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisi test edilmekte ve Şekil 8.8’de bu model gösterilmektedir.



Şekil 8.8. Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü (Sağlık)

Araştırmada aracılık etkisinin belirlenmesi için Baron ve Kenny’nin (1986) ifade ettiği dört koşula göre analiz yapılmıştır. Baron ve Kenny’nin (1986) ifade ettiği dört koşul için gerekli olan testlerin yapılabilmesi için dört farklı model ele alınmaktadır. İlk modelde, birinci koşul olan bağımsız değişkenlerin (dönüştürücü ve etkileşimci liderlik) bağımlı değişken (çalışan memnuniyeti) üzerindeki direkt etkisi belirlenmiştir. İkinci modelde bağımsız değişkenlerin (dönüştürücü ve etkileşimci liderlik) aracı değişkenler

üzerinde ayrı ayrı etkisi incelenmiş ve modeller doğrulanmıştır. Üçüncü modelde bağımsız değişkenlerin (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) bağımlı değişken (çalışan memnuniyeti) üzerindeki etkisinde aracı değişkenler ayrı ayrı modele dâhil edilerek aracılık rolleri test edilmiş ve doğrulanmıştır. Ayrıca aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin anlamlı olması Baron ve Kenny'nin (1986) ifade ettiği koşulların sağlandığı anlamına gelmektedir. Dördüncü ve son koşulda ise bu araştırma kapsamında belirtilen dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü olup olmadığı aynı model üzerinde test edilmiştir. Tablo 8.16'da ilgili modelden elde edilen katsayılar sunulmaktadır.

Tablo 8.16. *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolüne İlişkin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Sağlık)*

			Std β	β	Std Hata	t	p	R ²
Örgütsel İletişim	←	Dönüşümcü Liderlik	0,769	0,589	0,027	22,082	***	0,78
Örgütsel Güven	←	Dönüşümcü Liderlik	0,871	0,791	0,033	24,308	***	0,77
Örgütsel Bağlılık	←	Dönüşümcü Liderlik	0,715	0,478	0,041	11,62	***	0,33
Örgütsel İletişim	←	Etkileşimci Liderlik	-0,146	-0,172	0,041	-4,194	***	0,78
Örgütsel Güven	←	Etkileşimci Liderlik	0,011	0,015	0,05	-0,302	***	0,77
Örgütsel Bağlılık	←	Etkileşimci Liderlik	0,196	0,202	0,063	3,191	***	0,33
Çalışan Memnuniyeti	←	Dönüşümcü Liderlik	0,404	0,278	0,05	5,502	***	0,74
Çalışan Memnuniyeti	←	Etkileşimci Liderlik	0,079	0,083	0,041	2,019	0,044	0,74
Çalışan Memnuniyeti	←	Örgütsel İletişim	-0,057	-0,051	0,047	-1,09	0,276	
Çalışan Memnuniyeti	←	Örgütsel Güven	0,459	0,181	0,03	15,64	***	
Çalışan Memnuniyeti	←	Örgütsel Bağlılık	0,239	0,472	0,038	4,737	***	

β =Katsayılar; Std β =Standardize Katsayılar; Std Hata=Standart Hata; t=kritik oran; p=anlamlılık; R²= Varyans Açıklama Değeri; ***=p<0,001

Tablo 8.16'da dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolüne ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları verilmiştir. Oluşturulan birinci modelde aracılık rolünün incelenebilmesi için örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık yolları eklenmiştir. Yapılan analize göre dönüşümcü liderliğin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,76$; $p<0,001$) etkisi; örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve

anlamli ($\beta=0,87$; $p<0,001$) etkisi ve örgütsel bağıllık üzerinde pozitif yönlü ve anlamli ($\beta=0,71$; $p<0,001$) etkisi bulunmaktadır. Bir diğ er yandan ise etkileş imci liderliğin örgütsel iletişim üzerinde negatif yönlü ve anlamli ($\beta=-0,14$; $p<0,001$) etkisi; örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamli ($\beta=0,01$; $p<0,001$) etkisi ve örgütsel bağıllık üzerinde pozitif yönlü ve anlamli ($\beta=0,19$; $p<0,001$) etkisi bulunmaktadır. İlgili sonuçlara göre aracılık de ğ iş keninin ikinci koş u lu sa ğ lanmı ş tır. Sonraki aş amaya bakıld ığında ise dönüş ümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamli etkisi ($\beta=0,40$; $p<0,001$) oldu ğ u görülmüş tür. Etkileş imci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamli etkisi ($\beta=0,07$; $p<0,05$) oldu ğ u görülmüş tür. Birinci modelde dönüş ümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamli ($\beta=0,88$; $p<0,001$) etki katsayısı, ikinci modelde azald ından ($\beta=0,40$) dönüş ümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güven ve örgütsel bağıllığın kısmi aracılık etkisi vardır yorumu yapılabilir. Benzer şekilde birinci modelde etkileş imci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamli ve pozitif yönlü etki katsayısı, ($\beta=0,17$; $p<0,001$) ikinci modelde azald ından ($\beta=0,07$) etkileş imci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güven ve örgütsel bağıllığın kısmi aracılık etkisi vardır yorumu yapılabilir. Ayrıca örgütsel güven ve örgütsel bağıllığın çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamli etkisi bulunurken; örgütsel iletişimin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamli etkisi bulunmamaktadır. Örgütsel iletişimin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamli etkisi bulunmad ından aracılık etkisine dâhil edilmemiş tir. Bağımsız de ğ iş kenlerin açıklama güç lerine bakıld ığında (R^2) dönüş ümcü ve etkileş imci liderlik örgütsel iletişimdeki de ğ iş imin %79'unu, örgütsel güvendedeki de ğ iş imin %77'sini ve örgütsel bağıllıktaki de ğ iş imin %33'ünü açıklamaktadır. Örgütsel iletişim, örgütsel güven, örgütsel bağıllık; dönüş ümcü ve etkileş imci liderlik ile çalışan memnuniyetindeki de ğ iş imin (varyansın) %75'ini açıklamaktadır.

Araş tırma kapsamındaki aracı de ğ iş kenlerin aracılık etkisi gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Sobel testinin uygulanması gerekmektedir. Sobel testi bağımlı ve bağımsız de ğ iş ken arasındaki ilişkide ve etkide düş üş olmas ı durumunda kullanılan test oldu ğ u literatürde belirtilmektedir. Diğ er bir ifadeyle Sobel testi aracı de ğ iş kenin önemli olup olmad ığı ölçmeye yararmaktadır. Sobel testi araş tırmacı Sobel (1982) tarafından literatüre kazandırılmış tir. Baron ve Kenny'nin önermiş oldu ğ u 3 aş amalı adımdan sonra yapılan Sobel testinin daha güçlü sonuçlar verdi ğ i ifade edilmektedir (Yılmaz ve İlhan Dalbudak, 2018: 520). Tablo 8.17'de Sobel testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 8.17. Sobel Testi Sonuçları (Sağlık)

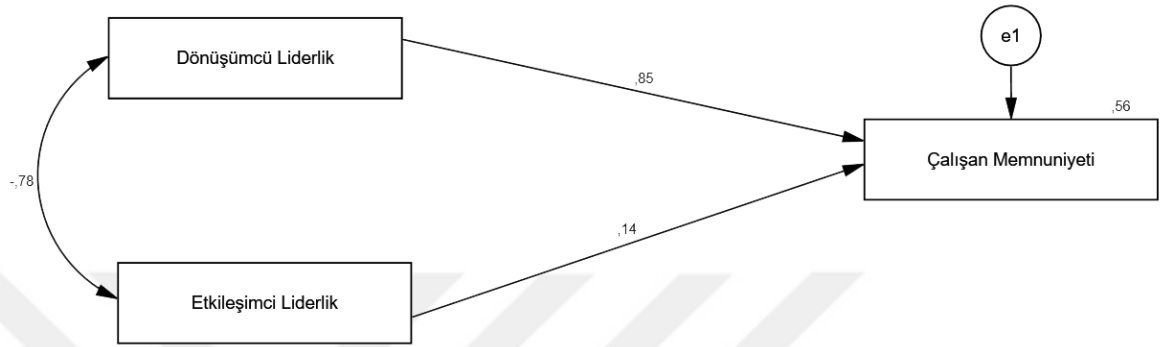
	Test İstatistiği	p
Örgütsel Güven (Sobel) (DL)	7,726	***
Örgütsel Bağlılık (Sobel) (DL)	7,331	***
Örgütsel Güven (Sobel) (EL)	0,218	***
Örgütsel Bağlılık (Sobel) (EL)	1,638	***

***: $p < 0,001$ DL=Dönüşümcü Liderlik, EL=Etkileşimci Liderlik

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre sağlık çalışanlarında aracı değişken (örgütsel güven, örgütsel bağlılık) olmadan dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine doğrudan etkisi $\beta=0,884$ 'tür ($p < 0,001$). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık modele eklendiğinde ise bu etki $\beta=0,404$ olmuştur ($p < 0,001$). Sobel testi uygulaması sonucu örgütsel güven için test istatistiği 7,726 $p < 0,001$ ve örgütsel bağlılık için test istatistiği 7,331 $p < 0,001$ olarak belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik için uygulanan Sobel testi sonuçlarına göre standardize katsayının (β) 0,884'ten 0,404'e düşmesinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre aracı değişkenler olan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık modele eklendiğinde dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinin bir kısmı aracı değişkenler üzerinden geçmiştir. Kısmi aracılık olmasının sebebi ise aracı değişkenlerin modele eklendiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin hâlâ anlamlı kalmasıdır. Diğer yandan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre sağlık çalışanlarında aracı değişken (örgütsel güven, örgütsel bağlılık) olmadan etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine doğrudan etkisi $\beta=0,172$ 'dir ($p < 0,001$). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık modele eklendiğinde ise bu etki $\beta=0,079$ olmuştur ($p < 0,001$). Etkileşimci liderlik için uygulanan Sobel testi sonucu örgütsel güven için test istatistiği 0,218 $p < 0,001$ ve örgütsel bağlılık için test istatistiği 1,638 $p < 0,001$ olarak belirlenmiştir. Uygulanan Sobel testi sonuçlarına göre β değerinin 0,172'den 0,079'a düşmesinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre aracı değişkenler olan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık modele eklendiğinde etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinin bir kısmı aracı değişkenler üzerinden geçmiştir. Kısmi aracılık olmasının sebebi ise aracı değişkenlerin modele eklendiğinde bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde etkisinin hâlâ anlamlı kalmasıdır. Örgütsel iletişim aracı değişkeninin bu modelde etki azaltma noktasında etkisinin olduğu söylenebilir fakat bağımlı değişken olan çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığından aracılık rolü vardır yorumu yapılamamaktadır.

8.3.2. Eğitim Kuruluşunda Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için, eğitim kuruluşu açısından araştırmanın bağımsız değişkenleri olan dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini belirlemek için kurulan yapısal eşitlik modeli Şekil 8.9’da sunulmaktadır.



Şekil 8.9. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Çalışan Memnuniyeti Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Eğitim)

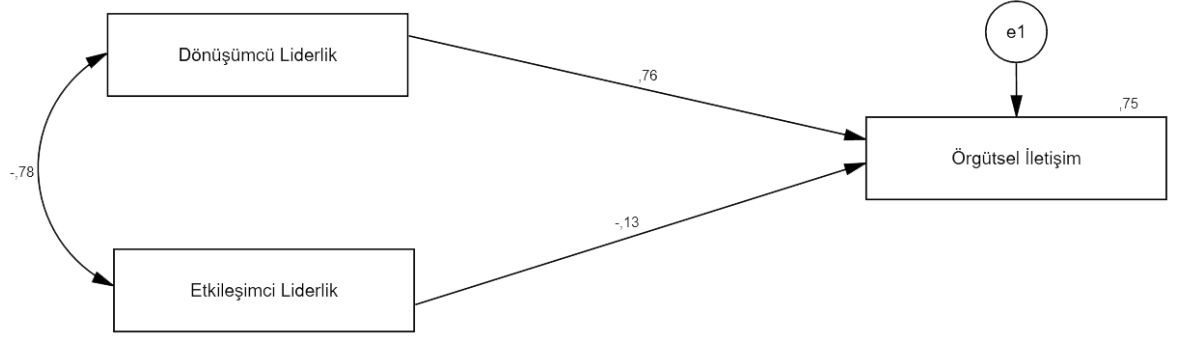
Şekil 8.9’da verilen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları Tablo 8.18’de sunulmaktadır.

Tablo 8.18. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Çalışan Memnuniyeti Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Eğitim)

			Std β	β	Std Hata	t	p	R^2
Çalışan Memnuniyeti	←	Dönüşümcü Liderlik	0,848	0,599	0,035	17,254	***	0,557
Çalışan Memnuniyeti	←	Etkileşimci Liderlik	0,137	0,148	0,053	0,795	***	

β =Katsayılar; Std β =Standardize Katsayılar; Std Hata=Standart Hata; t=kritik oran; p=anlamlılık; R^2 = Varyans Açıklama Değeri; ***=p<0,001

Tablo 8.18’de dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında yapılan analize göre dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,84$; $p<0,001$) etkisi bulunmaktadır. Aynı şekilde etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi ($\beta=0,13$; $p<0,001$) bulunmaktadır. Aracılık analizinde birinci koşul olan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin bulunma şartı sağlanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %56’dır. Bir sonraki adımda bağımsız değişkenlerin (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) aracı değişken (örgütsel iletişim) üzerindeki etkisi test edilmekte ve Şekil 8.10’da bu model gösterilmektedir.



Şekil 8.10. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel İletişim Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Eğitim)

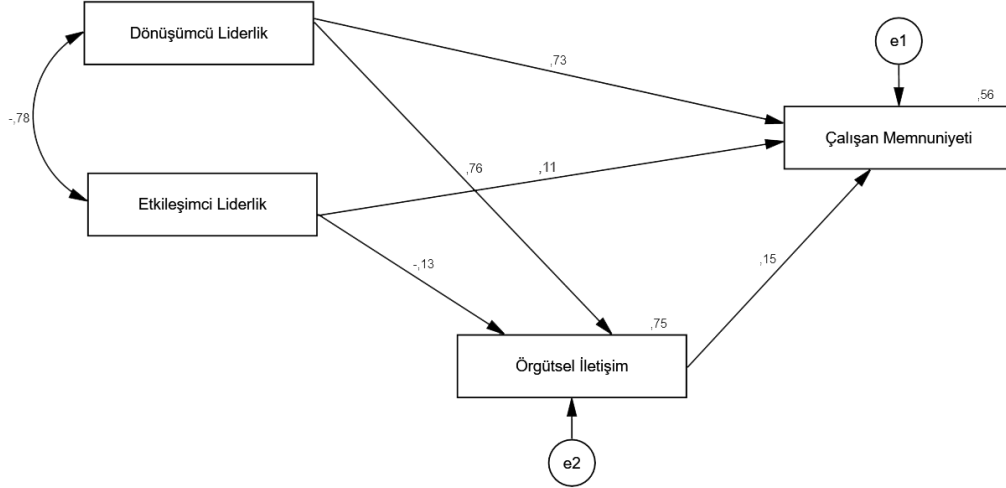
Şekil 8.10’da verilen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel iletişim arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları Tablo 8.19’da sunulmaktadır.

Tablo 8.19. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel İletişim Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Eğitim)

			Std β	β	Std Hata	t	p	R^2
Örgütsel İletişim	←	Dönüşümcü Liderlik	0,761	0,576	0,028	20,764	***	0,754
Örgütsel İletişim	←	Etkileşimci Liderlik	-0,133	-0,153	0,042	-3,620	***	

β =Katsayılar; Std β =Standardize Katsayılar; Std Hata=Standart Hata; t=kritik oran; p=anlamlılık; R^2 = Varyans Açıklama Değeri; ***=p<0,001

Tablo 8.19’da dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel iletişim arasında yapılan analize göre dönüşümcü liderliğin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,76$; $p<0,001$) etkisi bulunmaktadır. Etkileşimci liderliğin örgütsel iletişim üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi ($\beta=-0,13$; $p<0,001$) bulunmaktadır. Aracılık analizinde ikinci koşul olan bağımsız değişkenlerin aracı değişken üzerinde anlamlı etkisinin bulunma şartı sağlanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki (modelde aracı değişken bağımlı değişken olarak ele alınmıştır) değişimi açıklama oranı %75’tir. Bir sonraki adımda ise bağımsız değişkenler (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik), bağımlı değişken (çalışan memnuniyeti) ve aracı değişken (örgütsel iletişim) birlikte modele dâhil edilerek etkisi test edilmekte ve Şekil 8.11’de bu model gösterilmektedir.



Şekil 8.11. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolü (Eğitim)

Şekil 8.11’de verilen dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolünün oluşturulduğu yapısal eşitlik modeli katsayıları Tablo 8.20’de sunulmaktadır.

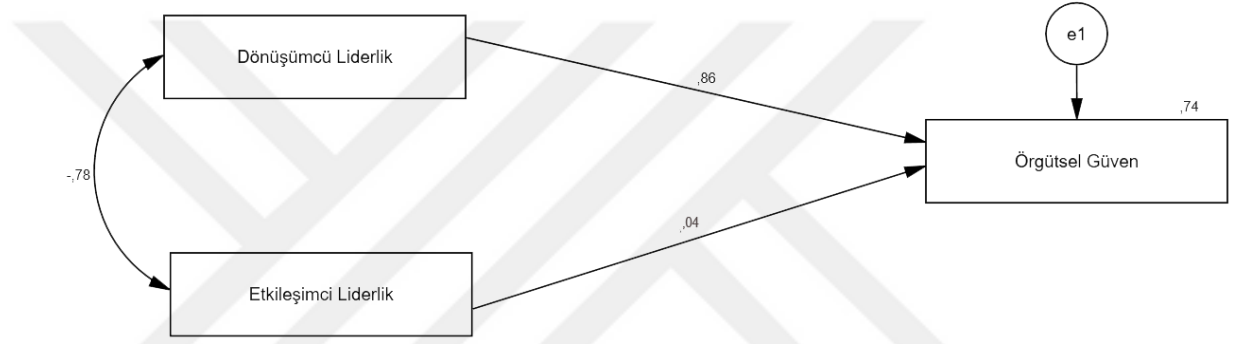
Tablo 8.20. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Rolüne İlişkin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Eğitim)

			Std β	β	Std Hata	t	p	R ²
Örgütsel İletişim	←	Dönüşümcü Liderlik	0,761	0,576	0,028	20,764	***	0,754
Örgütsel İletişim	←	Etkileşimci Liderlik	-0,133	-0,153	0,042	-3,620	***	
Çalışan Memnuniyeti	←	Dönüşümcü Liderlik	0,730	0,515	0,048	10,738	***	0,563
Çalışan Memnuniyeti	←	Etkileşimci Liderlik	0,114	0,170	0,053	3,190	0,001	
Çalışan Memnuniyeti	←	Örgütsel İletişim	0,155	0,144	0,58	2,494	0,013	

β =Katsayılar; Std β =Standardize Katsayılar; Std Hata=Standart Hata; t=kritik oran; p=anlamlılık; R²= Varyans Açıklama Değeri; ***=p<0,001

Tablo 8.20’de dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolüne ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları verilmiştir. Oluşturulan birinci modele (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik → çalışan memnuniyeti) aracılık rolünün incelenebilmesi için örgütsel iletişim yolu eklenmiştir. Üçüncü modelde yapılan analize göre aracı değişken olan örgütsel iletişimin bağımlı değişken olan çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,15$; p<0,005) olduğu görülmüştür. Birinci modelde dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,88$; p<0,001) etki katsayısı, üçüncü modelde

azaldığı ($\beta=0,73$) görülmüştür. Fakat dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisi hâlâ anlamlı olduğundan dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin kısmi aracılık etkisi vardır yorumu yapılabilir. Benzer şekilde birinci modelde birinci modelde etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etki katsayısı, ($\beta=0,17$; $p<0,001$) üçüncü modelde azaldığı ($\beta=0,11$) görülmüştür. Fakat etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisi hâlâ anlamlı olduğundan etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin kısmi aracılık etkisi vardır yorumu yapılabilir. Bir sonraki adımda bağımsız değişkenlerin (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) aracı değişken (örgütsel güven) üzerindeki etkisi test edilmekte ve Şekil 8.12’de bu model gösterilmektedir.



Şekil 8.12. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Güven Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Eğitim)

Şekil 8.12’de verilen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel güven arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları Tablo 8.21’de sunulmaktadır.

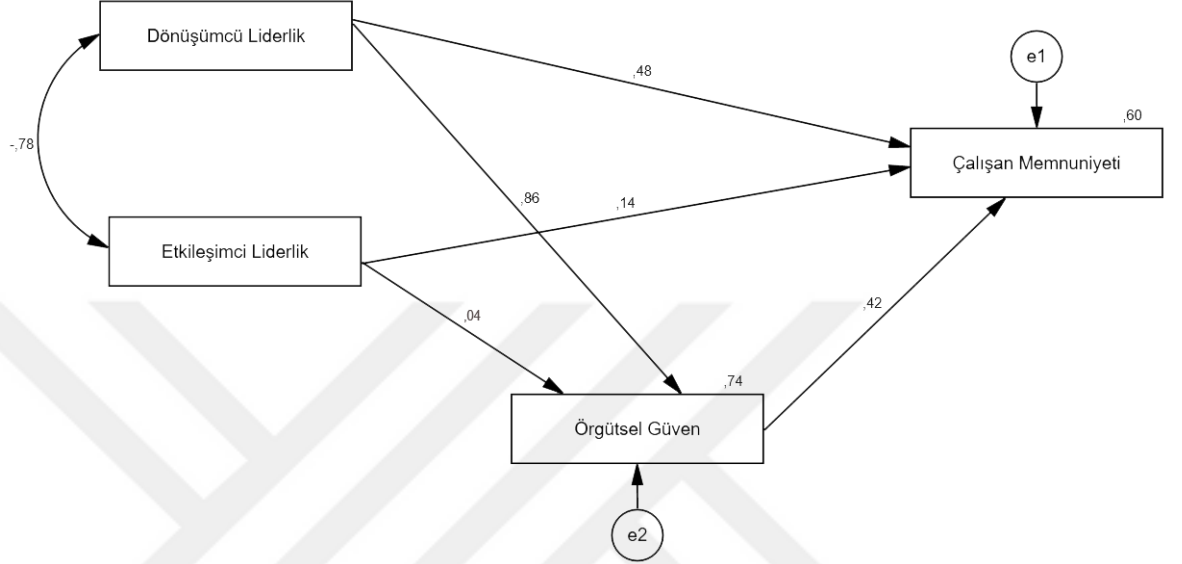
Tablo 8.21. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Güven Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Eğitim)

			Std β	β	Std Hata	t	p	R ²
Örgütsel Güven	←	Dönüşümcü Liderlik	0,861	0,786	0,035	22,724	***	0,73
Örgütsel Güven	←	Etkileşimci Liderlik	0,041	0,052	0,053	0,072	***	

β =Katsayılar; Std β =Standardize Katsayılar; Std Hata=Standart Hata; t=kritik oran; p=anlamlılık; R²= Varyans Açıklama Değeri; ***=p<0,001

Tablo 8.21’de dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel güven arasında yapılan analize göre dönüşümcü liderliğin örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,86$; $p<0,001$) etkisi bulunmaktadır. Etkileşimci liderliğin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,04$; $p<0,001$) bulunmaktadır. Aracılık analizinde ikinci koşul olan bağımsız değişkenlerin aracı değişken üzerinde anlamlı etkisinin bulunma şartı

sağlanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki (modelde aracı değişken bağımlı değişken olarak ele alınmıştır) değişimi açıklama oranı %73'tür. Bir sonraki adımda ise bağımsız değişkenlerin (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik), bağımlı değişken (çalışan memnuniyeti) ve aracı değişken (örgütsel güven) birlikte modele dâhil edilerek etkisi test edilmekte ve Şekil 8.13'te bu model gösterilmektedir.



Şekil 8.13. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü (Eğitim)

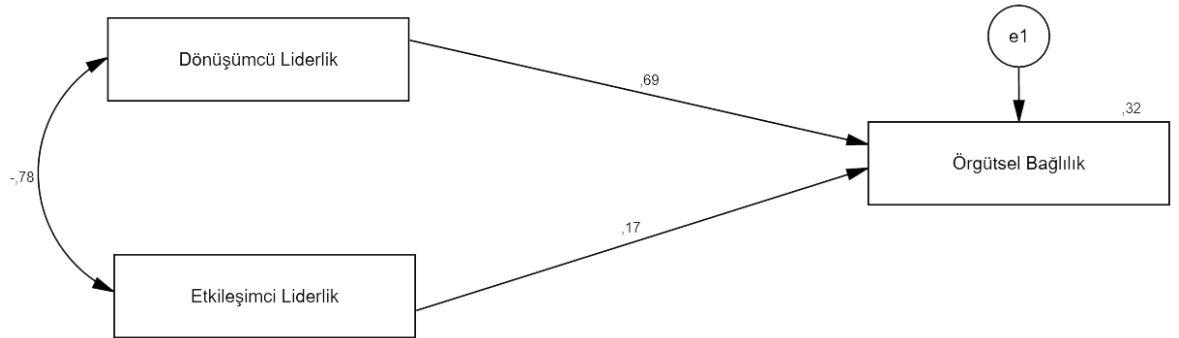
Şekil 8.13'te verilen dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün oluşturulduğu yapısal eşitlik modeli katsayıları Tablo 8.22'de sunulmaktadır.

Tablo 8.22. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolüne İlişkin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Eğitim)

			Std β	β	Std Hata	t	p	R ²
Örgütsel Güven	←	Dönüşümcü Liderlik	0,861	0,786	0,035	22,724	***	0,73
Örgütsel Güven	←	Etkileşimci Liderlik	0,041	0,052	0,053	0,072	***	
Çalışan Memnuniyeti	←	Dönüşümcü Liderlik	0,485	0,342	0,048	7,154	***	0,60
Çalışan Memnuniyeti	←	Etkileşimci Liderlik	0,136	0,147	0,050	2,931	0,003	
Çalışan Memnuniyeti	←	Örgütsel Güven	0,422	0,326	0,044	7,371	***	

β =Katsayılar; Std β =Standardize Katsayılar; Std Hata=Standart Hata; t=kritik oran; p=anlamlılık; R²= Varyans Açıklama Değeri; ***=p<0,001

Tablo 8.22’de dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolüne ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları verilmiştir. Oluşturulan birinci modele (dönüştürücü ve etkileşimci liderlik → çalışan memnuniyeti) aracılık rolünün incelenebilmesi için üçüncü modele örgütsel güven yolu eklenmiştir. Üçüncü modelde yapılan analize göre aracı değişken olan örgütsel güvenin bağımlı değişken olan çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,42$; $p<0,001$) olduğu görülmüştür. Birinci modelde dönüştürücü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,88$; $p<0,001$) etki katsayısı, üçüncü modelde azaldığı ($\beta=0,48$) görülmüştür. Fakat dönüştürücü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisi hâlâ anlamlı olduğundan dönüştürücü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin kısmi aracılık etkisi vardır yorumu yapılabilir. Benzer şekilde birinci modelde birinci modelde etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etki katsayısı, ($\beta=0,17$; $p<0,001$) üçüncü modelde değiştiği ($\beta=0,13$) görülmüştür. Fakat etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisi hâlâ anlamlı olduğundan etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin kısmi aracılık etkisi vardır yorumu yapılabilir. Bir sonraki adımda bağımsız değişkenlerin (dönüştürücü ve etkileşimci liderlik) aracı değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisi test edilmekte ve Şekil 8.14’te bu model gösterilmektedir.



Şekil 8.14. Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli (Eğitim)

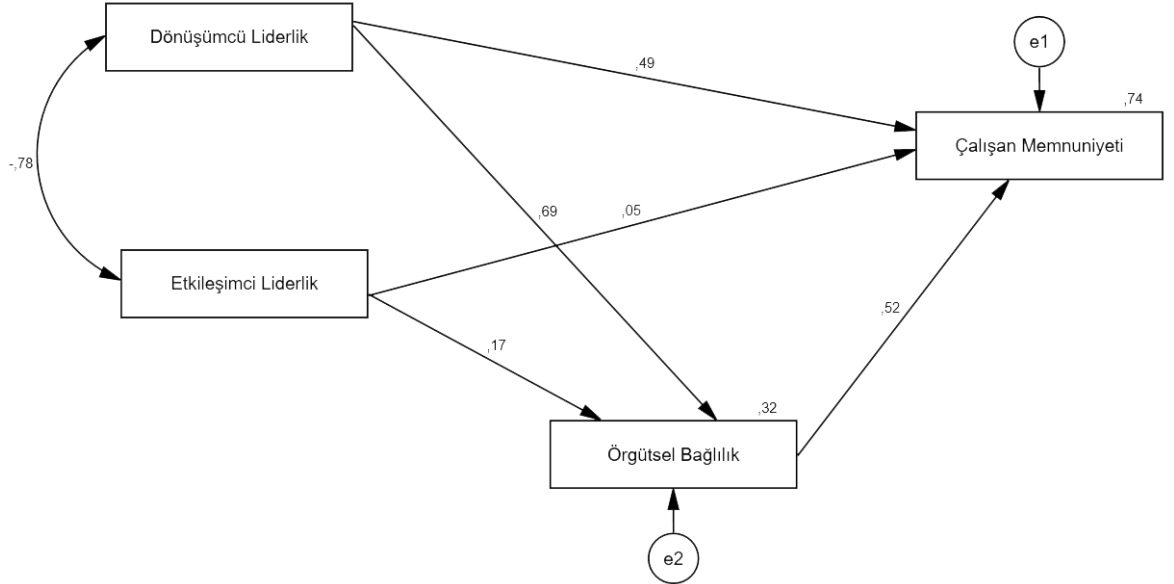
Şekil 8.14’te verilen dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları Tablo 8.23’te sunulmaktadır.

Tablo 8.23. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Eğitim)

			Std β	β	Std Hata	t	p	R ²
Örgütsel Bağlılık	←	Dönüşümcü Liderlik	0,688	0,473	0,042	11,297	***	0,32
Örgütsel Bağlılık	←	Etkileşimci Liderlik	0,171	0,179	0,064	2,800	0,005	

β =Katsayılar; Std β =Standardize Katsayılar; Std Hata=Standart Hata; t=kritik oran; p=anlamlılık; R²= Varyans Açıklama Değeri; ***=p<0,001

Tablo 8.23'te dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında yapılan analize göre dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,68$; $p<0,001$) etkisi bulunmaktadır. Etkileşimci liderliğin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,17$; $p<0,001$) bulunmaktadır. Aracılık analizinde ikinci koşul olan bağımsız değişkenlerin aracı değişken üzerinde anlamlı etkisinin bulunma şartı sağlanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki (modelde aracı değişken bağımlı değişken olarak ele alınmıştır) değişimi açıklama oranı %32'dir. Bir sonraki adımda ise bağımsız değişkenlerin (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik), bağımlı değişken (çalışan memnuniyeti) ve aracı değişken (örgütsel bağlılık birlikte modele dâhil edilerek etkisi test edilmekte ve Şekil 8.15'te bu model gösterilmektedir.



Şekil 8.15. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü (Eğitim)

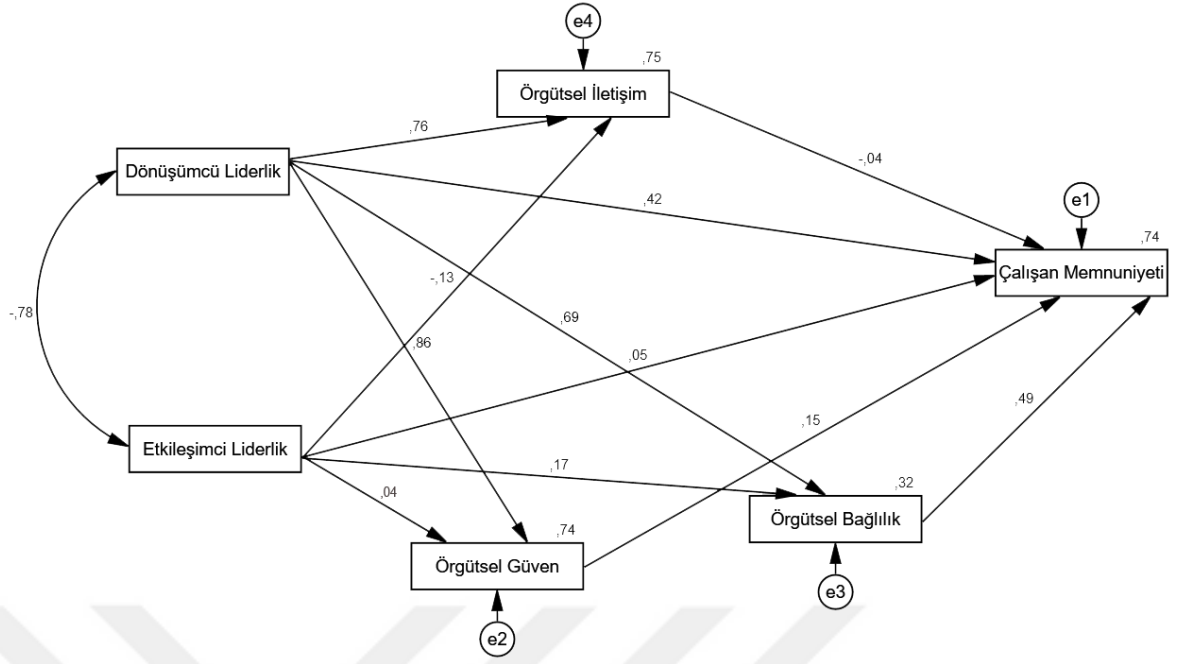
Şekil 8.15'te verilen dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün oluşturulduğu yapısal eşitlik modeli katsayıları Tablo 8.24'te sunulmaktadır.

Tablo 8.24. *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolüne İlişkin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Eğitim)*

			Std β	β	Std Hata	t	p	R ²
Örgütsel Bağlılık	←	Dönüşümcü Liderlik	0,688	0,473	0,042	11,297	***	0,32
Örgütsel Bağlılık	←	Etkileşimci Liderlik	0,171	0,179	0,064	2,800	0,005	
Çalışan Memnuniyeti	←	Dönüşümcü Liderlik	0,493	0,348	0,030	11,540	***	0,73
Çalışan Memnuniyeti	←	Etkileşimci Liderlik	0,049	0,053	0,041	1,296	0,195	
Çalışan Memnuniyeti	←	Örgütsel Bağlılık	0,516	0,530	0,030	17,821	***	

β =Katsayılar; Std β =Standardize Katsayılar; Std Hata=Standart Hata; t=kritik oran; p=anlamlılık; R²= Varyans Açıklama Değeri; ***=p<0,001

Tablo 8.24'te dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolüne ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları verilmiştir. Oluşturulan birinci modele (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik → çalışan memnuniyeti) aracılık rolünün incelenebilmesi için üçüncü modele örgütsel bağlılık yolu eklenmiştir. Üçüncü modelde yapılan analize göre aracı değişken olan örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olan çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,51$; $p<0,001$) olduğu görülmüştür. Birinci modelde dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,88$; $p<0,001$) etki katsayısı, üçüncü modelde azaldığı ($\beta=0,49$) görülmüştür. Fakat dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisi hâlâ anlamlı olduğundan dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisi vardır yorumu yapılabilir. Benzer şekilde birinci modelde etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etki katsayısı, ($\beta=0,17$; $p<0,001$) üçüncü modelde değiştiği ($\beta=0,04$) görülmüştür. Etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisi anlamsız hale geldiğinden etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın tam aracılık etkisi vardır yorumu yapılabilir. Bir sonraki adımda bağımsız değişkenlerin (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) bağımlı değişken üzerindeki etkisinde tüm aracı değişkenlerin (örgütsel iletişim, örgütsel güven, örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisi test edilmekte ve Şekil 8.16'da bu model gösterilmektedir.



Şekil 8.16. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü (Eğitim)

Araştırmada aracılık etkisinin belirlenmesi için Baron ve Kenny'nin (1986) ifade ettiği dört koşula göre analiz yapılmıştır. Baron ve Kenny'nin (1986) ifade ettiği dört koşul için gerekli olan testlerin yapılabilmesi için dört farklı model ele alınmaktadır. İlk modelde, birinci koşul olan bağımsız değişkenlerin (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) bağımlı değişken (çalışan memnuniyeti) üzerindeki direkt etkisi belirlenmiştir. İkinci modelde bağımsız değişkenlerin (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) aracı değişkenler üzerinde ayrı ayrı etkisi incelenmiş ve modeller doğrulanmıştır. Üçüncü modelde bağımsız değişkenlerin (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) bağımlı değişken (çalışan memnuniyeti) üzerindeki etkisinde aracı değişkenler ayrı ayrı modele dâhil edilerek aracılık rolleri test edilmiş ve doğrulanmıştır. Ayrıca aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin anlamlı olması Baron ve Kenny'nin (1986) ifade ettiği koşulların sağlandığı anlamına gelmektedir. Dördüncü ve son koşulda ise bu araştırma kapsamında belirtilen dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü olup olmadığı aynı model üzerinde test edilmiştir. Tablo 8.25'te ilgili modelden elde edilen katsayılar sunulmaktadır.

Tablo 8.25. *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolüne İlişkin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Eğitim)*

			Std β	β	Std Hata	t	p	R ²
Örgütsel İletişim	←	Dönüşümcü Liderlik	0,761	0,576	0,028	20,764	***	0,75
Örgütsel Güven	←	Dönüşümcü Liderlik	0,861	0,786	0,035	22,724	***	0,73
Örgütsel Bağlılık	←	Dönüşümcü Liderlik	0,688	0,473	0,042	11,297	***	0,32
Örgütsel İletişim	←	Etkileşimci Liderlik	-0,133	-0,153	0,042	-3,62	***	0,75
Örgütsel Güven	←	Etkileşimci Liderlik	0,041	0,052	0,053	0,072	***	0,73
Örgütsel Bağlılık	←	Etkileşimci Liderlik	0,171	0,179	0,064	2,8	0,005	0,32
Çalışan Memnuniyeti	←	Dönüşümcü Liderlik	0,425	0,297	0,048	6,132	***	0,73
Çalışan Memnuniyeti	←	Etkileşimci Liderlik	0,049	0,052	0,041	1,27	0,204	0,73
Çalışan Memnuniyeti	←	Örgütsel İletişim	-0,042	-0,039	0,045	-0,87	0,384	
Çalışan Memnuniyeti	←	Örgütsel Güven	0,147	0,113	0,036	3,149	0,002	
Çalışan Memnuniyeti	←	Örgütsel Bağlılık	0,49	0,499	0,03	16,873	***	

β =Katsayılar; Std β =Standardize Katsayılar; Std Hata=Standart Hata; t=kritik oran; p=anlamlılık; R²= Varyans Açıklama Değeri; ***=p<0,001

Tablo 8.25'te dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolüne ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları verilmiştir. Oluşturulan birinci modele aracılık rolünün incelenbilmesi için örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık yolları eklenmiştir. Yapılan analize göre dönüşümcü liderliğin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,76$; $p<0,001$) etkisi; örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,86$; $p<0,001$) etkisi ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,68$; $p<0,001$) etkisi bulunmaktadır. Bir diğer yandan ise etkileşimci liderliğin örgütsel iletişim üzerinde negatif yönlü ve anlamlı ($\beta=-0,13$; $p<0,001$) etkisi; örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,04$; $p<0,001$) etkisi ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,17$; $p<0,001$) etkisi bulunmaktadır. İlgili sonuçlara göre aracılık değişkeninin ikinci koşulu sağlanmıştır. Sonraki aşamaya bakıldığında ise dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,42$; $p<0,001$) olduğu görülmüştür. Etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ($\beta=0,05$; $p<0,05$) olduğu görülmüştür. Birinci modelde dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı

($\beta=0,85$; $p<0,001$) etki katsayısı, ikinci modelde azaldığından ($\beta=0,42$) dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisi vardır yorumu yapılabilir. Benzer şekilde birinci modelde etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etki katsayısı, ($\beta=0,14$; $p<0,001$) ikinci modelde anlamsız hale geldiği için ($p>0,05$) etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın tam aracılık etkisi vardır yorumu yapılabilir. Ayrıca örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunurken; örgütsel iletişimin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Örgütsel iletişimin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisi bulunmadığından aracılık etkisine dâhil edilmemiştir. Bağımsız değişkenlerin açıklama güçlerine bakıldığında (R^2) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik örgütsel iletişimdeki değişimin %75'ini, örgütsel güvendedeki değişimin %74'ünü ve örgütsel bağlılıktaki değişimin %32'sini açıklamaktadır. Örgütsel iletişim, örgütsel güven, örgütsel bağlılık; dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile çalışan memnuniyetindeki değişimin (varyansın) %74'ünü açıklamaktadır.

Araştırma kapsamındaki aracı değişkenlerin aracılık etkisi gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Sobel testinin uygulanmıştır. Tablo 8.26'da Sobel testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 8.26. Sobel Testi Sonuçları (Eğitim)

	Test İstatistiği	p
Örgütsel Güven (Sobel) (DL)	8,330	***
Örgütsel Bağlılık (Sobel) (DL)	7,789	***
Örgütsel Güven (Sobel) (EL)	1,062	***
Örgütsel Bağlılık (Sobel) (EL)	1,090	***

***: $p<0,001$

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre eğitim çalışanlarında aracı değişken (örgütsel iletişim, örgütsel güven, örgütsel bağlılık) olmadan dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine doğrudan etkisi $\beta=0,848$ 'dir ($p<0,001$). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık modele eklendiğinde ise bu etki $\beta=0,425$ olmuştur ($p<0,001$). Sobel testi uygulaması sonucu örgütsel güven için test istatistiği 8,330 $p<0,001$ ve örgütsel bağlılık için test istatistiği 7,789 $p<0,001$ olarak belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik için uygulanan Sobel testi sonuçlarına göre standardize katsayının (β) 0,848'den 0,425'e düşmesinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre aracı değişkenler olan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık modele eklendiğinde dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine

etkisinin bir kısmı aracı değişkenler üzerinden geçmiştir. Kısmi aracılık olmasının sebebi ise aracı değişkenlerin modele eklendiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin hâlâ anlamlı kalmasıdır. Diğer yandan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre eğitim çalışanlarında aracı değişken (örgütsel güven, örgütsel bağlılık) olmadan etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine doğrudan etkisi $\beta=0,137$ 'dir ($p<0,001$). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık modele eklendiğinde ise bu etki $\beta=0,049$ olmuştur ($p<0,001$). Etkileşimci liderlik için uygulanan Sobel testi sonucu örgütsel güven için test istatistiği 1,062 $p<0,001$ ve örgütsel bağlılık için test istatistiği 1,090 $p<0,001$ olarak belirlenmiştir. Uygulanan Sobel testi sonuçlarına göre standardize katsayısının 0,137'den 0,049'a düşmesinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre aracı değişkenler olan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık modele eklendiğinde etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinin tamamı aracı değişkenler üzerinden geçmiştir. Tam aracılık olmasının sebebi ise aracı değişkenlerin modele eklendiğinde bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde etkisinin anlamsız hale gelmesidir. Örgütsel iletişim aracı değişkeninin bu modelde etki azaltma noktasında etkisinin olduğu söylenebilir fakat bağımlı değişken olan çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığından aracılık rolü vardır yorumu yapılamamaktadır.

8.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ TESTİ SONUÇLARI

Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yönelik değerlendirilen hipotezler Tablo 8.27’de sunulmaktadır.

Tablo 8.27. Araştırmanın Hipotezlerine Ait Değerlendirme Sonuçları

Sıra	Hipotezler	Sağlık	Eğitim
H ₁	Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları çalışan memnuniyetini pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.	Kabul	Kabul
H ₂	Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışları çalışan memnuniyetini pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.	Kabul	Kabul
H ₃	Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları örgütsel iletişimi pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.	Kabul	Kabul
H ₄	Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışları örgütsel iletişimi pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.	Kısmen	Kısmen
H ₅	Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları örgütsel güveni pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.	Kabul	Kabul
H ₆	Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışları örgütsel güveni pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.	Kabul	Kabul
H ₇	Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları örgütsel bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.	Kabul	Kabul
H ₈	Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışları örgütsel bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.	Kabul	Kabul
H ₉	Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolü vardır.	Ret	Ret
H ₁₀	Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolü vardır.	Ret	Ret
H ₁₁	Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.	Kabul	Kabul
H ₁₂	Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.	Kabul	Kabul
H ₁₃	Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.	Kabul	Kabul
H ₁₄	Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.	Kabul	Kabul

Tablo 8.27’de verilen hipotez değerlendirme sonuçlarına göre araştırma kapsamındaki “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolü vardır.” ve “Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolü vardır.” Hipotezleri sağlık ve eğitim kuruluşları çalışanlarında desteklenmemiş olup diğer bütün hipotezler hem sağlık hem de eğitim kuruluşları çalışanlarında desteklenmiştir. Diğer yandan sağlık ve eğitim kuruluşları çalışanlarında H₄ hipotezi anlamlı olarak tespit edilmiş fakat negatif yönlü olduğu için kısmen desteklenmiştir.

BÖLÜM IX

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın hipotezleri ve temel problemi çerçevesinde elde edilen bulgular özetlenerek literatürdeki diğer çalışmalar ile karşılaştırılmış ve gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

9.1. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde; araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları gibi bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde çalışmanın bağımsız değişkenleri olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, üçüncü bölümde çalışmanın bağımlı değişkeni olan çalışan memnuniyeti, dördüncü bölümde örgütsel iletişim, beşinci bölümde çalışmanın aracı değişkenleri olan örgütsel güven ve altıncı bölümde örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin kavramsal ve kuramsal bilgiler sunulmuştur. Çalışmanın yedinci bölümü olan yöntem kısmında; araştırmanın modeli, kullanılan ölçeklere ait bilgiler ve ölçeklere ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sekizinci bölümünde ise tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesine ilişkin bulgular sunulmuştur. Çalışmanın dokuzuncu ve son bölümünde ise araştırmadan elde edilen bulguların değerlendirilmesi yapılmış, sonuçlar ve öneriler sunulmuştur.

Bu çalışma liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, çalışan memnuniyeti, örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin birbirleriyle yakından ilişkisi olduğunun belirlenmesi ve bunu istatistiksel olarak araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. İlgili literatür incelendiğinde sözü edilen değişkenlerle ilgili birçok araştırmanın yapıldığı görülmekte, bireysel ve toplumsal yaşamda önem verilen kavramlar olduğu anlaşılmaktadır. Örgütleri bireylerden ve toplumlardan ayırmanın mümkün olmadığı göz önünde bulundurulduğunda örgütsel düzeyde liderlik, memnuniyet, iletişim, güven ve bağlılık kavramlarının önem arz ettiği yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu çalışma ise eğitim ve sağlık çalışanları açısından ilgili kavramlar arasındaki ilişkilere odaklanmış olup katılımcıların algılarına göre birçok farklı görüşün ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Eğitim ve sağlık kuruluşlarına bakıldığında üniversiteler ve hastaneler hizmet sektörünün önde gelen kurumlarını oluşturduğu görülmektedir. İlgili kuruluşlar hizmet kuruluşu olarak ifade edilmekte; etkinliğin, verimliliğin ve performansın arttırılması için bu kuruluşlardan hizmet alan müşterilerin beklentilerine hızlı bir şekilde cevap vermek, yeni hizmetler sunmak, eğitim ve sağlık kuruluşları kalitesi açısından önem taşıyacağı düşünülmektedir. Diğer bir yandan ise hizmet alan müşterilerin beklentilerini karşılamamanın birinci yolunun, kuruluşların içerisinde bütünlüğün sağlanması olduğunu akla getirmektedir. Sektörde rekabet üstünlüğü sağlamak, daha yüksek performans elde etmek ve bunları sürdürebilmek için faaliyet gösteren kuruluşlardan olan eğitim ve sağlık kuruluşları, diğer kuruluşlarda olduğu gibi müşteri memnuniyetini sağlamadan önce iç paydaşlara odaklanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Rekabet açısından bakıldığında bu araştırmanın bir kamu kuruluşunda yapıldığı göz ardı edilmemeli ve özel sektör kuruluşları gibi bir ekonomik rekabetin değil aynı kulvarda yer alan diğer kamu kuruluşlarıyla olan rekabeti ifade edilmektedir.

Her kuruluşun birinci hedefinin sürekli kâr elde etmek ve varlığını devam ettirmek gibi hedefleri olduğu gibi bunu yaparken ürün ve hizmet kuruluşları olup olmadığı fark etmeksizin müşterilere ihtiyaç duyduğu bilinmektedir. Müşterilerinin beklentilerine zamanında ve hızlı bir şekilde cevap veren kuruluşların sürekli tercih edildiği, performansı ve tanınırlığı artan bir kuruluşun gelecekte ürün ve hizmet satın almak için tercih edilebilirliğinin artacağı bilinmektedir. Bu yüzden her kuruluş müşterilerini memnun etmeye çalışarak potansiyel müşterilerini de kazanmaya çalışmakta ve başarısına başarı katmaya çalışmaktadır. Bunların yanı sıra bir kuruluşun etkinliğinin, etkililiğinin, verimliliğinin, başarısının artmasının birçok unsura bağlı olduğu bilinmektedir. Bütüncül bir örgüt yapısı, finansal avantajlar, stratejik yönetim gibi unsurlar bir örgütün alanında üstünlük kazanmasında önemli rol oynamaktadır. Fakat bunlarla birlikte insan faktörünün en önemli unsur olduğu görülmekte ve bir örgütte çalışan bireylerin örgütün geleceğini belirlediği bilinmektedir.

Müşteri memnuniyetini göz önünde bulunduran örgütlerin temel alması gereken konunun çalışan memnuniyeti olduğu anlaşılmaktadır. “Çalışan mutlu olursa müşteri de mutlu olur” anlayışının hâkim olduğu günümüz dünyasında, bir örgütün öncelikle çalışanı memnun etmesi gerektiği ve bunun yollarını araması gerektiği akla gelmektedir. Çalışan memnuniyeti bir örgütte, çalışanın yöneticisinden, örgütünden, çalışma arkadaşlarından beklentileri olarak ifade edilmekte ve çalışanın bu beklentileri karşılandığında memnuniyet

duygusu ön plana çıkmaktadır. Çalışan memnuniyetini etkileyen birçok değişken olduğu gibi bu çalışmada liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde etkisinin olduğu varsayımdır. Bu varsayımdan hareketle çalışan memnuniyetini liderliğin etkilediği ve buna örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin çalışan memnuniyetini artıracak bir çözüm olacağı düşünülmektedir. Hem eğitim hem de sağlık kuruluşlarının önemli ve vazgeçilmez olduğu günümüz dünyasında bu kuruluşlardan hizmet alan bireylerin memnuniyetinin temeli, bu kuruluşlarda hizmet veren çalışanların memnuniyetiyle yakından ilişkilidir.

Bu çalışma, bir devlet üniversitesi ve hastanesinde görev yapan eğitim ve sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Eğitim ve sağlık kuruluşlarının bu araştırmada seçilmesi, neredeyse her bireyin bir şekilde bu örgütlere ihtiyacı olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Her birey mutlaka eğitim ve sağlık kuruluşundan hizmet almak için bu kuruluşlara başvurmaktadır. Bunun yanı sıra bu kuruluşlarda çalışan bireylerin örgütlerinden memnun olup olmadıklarını daha rahat ifade edebileceği akla gelmekte ve bu durum, çalışanların öğrenim düzeylerinin yüksek olması sebebiyle olduğu düşünülmektedir. Çalışmaya katılım gösterenler katılımcılar incelendiğinde erkek katılımcıların yüksek oranda olduğu görülmekte ve katılımcıların çoğunluğunun genç bireyler olduğu anlaşılmaktadır. Yine büyük bir çoğunluğunun lisans öğrenim düzeyine sahip olduğu çalışmada genç katılımcılar olması sebebiyle meslekte yeni oldukları görülmektedir. Ayrıca çalışmada çoğu katılımcının herhangi bir yöneticilik görevi bulunmamakta ve bu durum liderliğin objektif bir bakış açısıyla değerlendirilebilmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmadan elde edilen temel bulgulara bakıldığında eğitim ve sağlık kuruluşlarında ayrı ayrı incelenen dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır. İlk olarak araştırma değişkenleri olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, çalışan memnuniyeti, örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiş ve bütün değişkenler arasında anlamlı ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Çalışmada yapısal eşitlik modellemesi kullanılmış olup aracı değişkenler ayrı ayrı değil tek modelde incelenmiştir. Sağlık kuruluşu açısından bakıldığında birinci modelde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra yine sağlık kuruluşunda oluşturulan ikinci modelde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin aracı değişkenler olan

örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Aracı değişkenlerin birinci modele eklenmesiyle birlikte dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu fakat etki değerinin azaldığı görülmüştür. Bu yüzden sağlık kuruluşunda dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın kısmî aracılık rolü olduğu yorumu yapılmaktadır. Örgütsel iletişim aracı değişkeni çalışan memnuniyetini anlamlı olarak etkilemediği için aracılık varsayımını karşılamamıştır.

Eğitim kuruluşu açısından bakıldığında birinci modelde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra yine eğitim kuruluşunda oluşturulan ikinci modelde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin aracı değişkenler olan örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Aracı değişkenlerin birinci modele eklenmesiyle birlikte dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu fakat etki değerinin azaldığı görülmüştür. Fakat etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu yüzden eğitim kuruluşunda dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın kısmî aracılık rolü olduğu yorumu yapılmaktadır. Diğer yandan eğitim kuruluşunda etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın tam aracılık rolü olduğu yorumu yapılmaktadır. Eğitim kuruluşunda da örgütsel iletişim aracı değişkeni çalışan memnuniyetini anlamlı olarak etkilemediği için aracılık varsayımını karşılamamıştır.

Çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, örgütsel iletişim, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetini ölçmek üzere beş farklı ölçek kullanılmış olup katılımcıların verdikleri cevaplara göre bu değişkenlere ilişkin algıları belirlenmiştir. Çalışmada dönüşümcü liderlik ölçeğine eğitim ve sağlık çalışanlarının verdiği cevapların ortalaması incelendiğinde genel ortalamanın 3,24 olduğu görülmüştür. Bu bulgudan hareketle eğitim ve sağlık çalışanları, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını orta düzeyde buldukları söylenebilir. Dönüşümcü liderliğin ilgili kuruluşların kamu kuruluşu olması sebebiyle bu şekilde algılandığı söylenebilir. Çünkü yöneticiler liderlik ederken kanunların, mevzuatların, yönetmelik ve yönergelerin dışına çıkmamaya özen göstermekte olup bunu yaparken liderlik davranışlarını tam olarak açığa çıkartamayabilirler.

Çalışmada etkileşimci liderlik ölçeğine eğitim ve sağlık çalışanlarının verdiği cevapların ortalaması incelendiğinde genel ortalamanın 2,69 olduğu görülmüştür. Bu bulgudan hareketle eğitim ve sağlık çalışanlarının yöneticilerinin etkileşimci liderlik davranışlarını düşük düzeyde buldukları söylenebilir. Dönüşümcü liderlik davranışına neredeyse zıt bir şekilde bu kuruluşlarda etkileşimci liderliğin değil dönüşümcü liderliğin daha çok hissedildiği söylenebilir. Bu durumun üniversitelerin bilgi üreten, proje ve araştırmaların fazlalıkla yapıldığı, özgür düşünce ikliminin olduğu ortamlar nedeniyle bu şekilde ortaya çıktığı akla gelmektedir.

Çalışmada çalışan memnuniyeti ölçeğine eğitim ve sağlık çalışanlarının verdiği cevapların ortalaması incelendiğinde genel ortalamanın 3,65 olduğu görülmüştür. Bu bulgudan hareketle eğitim ve sağlık çalışanlarının orta düzeyde memnuniyet duydukları ifade edilebilir. Çalışan memnuniyetini etkileyen birçok faktör olmakla birlikte çalışanların eğitim ve sağlık kuruluşlarında görev yapmaktan memnun oldukları ifade edilebilir. Özellikle kamu kuruluşu olması çalışanlar açısından iş garantisi olarak algılanması önemli bir etkidir.

Çalışmada örgütsel iletişim ölçeğine eğitim ve sağlık çalışanlarının verdiği cevapların ortalaması incelendiğinde genel ortalamanın 3,34 olduğu görülmüştür. Bu bulgudan hareketle eğitim ve sağlık çalışanlarının örgütteki iletişimi orta düzeyde buldukları söylenebilir. Örgütsel iletişimin formal ve informal yollarla ortaya çıktığı günümüz kuruluşlarında özellikle yoğun, karmaşık yapılara sahip olan eğitim ve sağlık kuruluşlarında bilgi yönetim sistemleri ile iletişim kurulmasının yanı sıra teknolojik alt yapıların kullanılarak var olan iş ve işlemlere hız kazandırılması için farklı ağlardan iletişim kurulabilmektedir. Bu yüzden resmî kanalların yanı sıra birçok uygulama ile örgüt içi iletişim sağlıklı bir şekilde sağlanabilmektedir.

Çalışmada örgütsel güven ölçeğine eğitim ve sağlık çalışanlarının verdiği cevapların ortalaması incelendiğinde genel ortalamanın 3,43 olduğu görülmüştür. Bu bulgudan hareketle eğitim ve sağlık çalışanlarının örgütsel güveni orta düzeyde buldukları söylenebilir. Örgütsel güvenin oluşması noktasında bir sürecin gerekli olduğu literatürde belirtilmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996: 124). Bu yüzden katılımcıların görev yaptıkları kuruluşlarda işe başladıkları günden bu yana karşılaştığı durumlar, kurdukları ilişkiler (ast-üst) örgütsel güvenin sağlanmasında önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir. Örgütsel

güvenin orta düzeyde çıkmasının bir diğer sebebi ise çalışanların yöneticilerle veya çalışma arkadaşlarıyla yaşadıkları kişisel sorunlar olarak ifade edilebilir.

Çalışmada örgütsel bağlılık ölçeğine eğitim ve sağlık çalışanlarının verdiği cevapların ortalaması incelendiğinde genel ortalamanın 3,30 olduğu görülmüştür. Bu bulgudan hareketle eğitim ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığı orta düzeyde buldukları söylenebilir. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler çalışanların örgüte bağlılığını belirleme noktasında önem arz etmektedir. Her ne kadar çalışanlar işlerinden memnuniyetini ve örgüte olan güvenlerini ifade etse de gelecekte örgüte bağlı kalmaları noktasında kesin bir kanı ortaya koymamaktadır. Çünkü her çalışan duygusal bir şekilde bağlılık hissetmemekte, devam bağlılığı ve normatif bağlılık seçeneklerini değerlendirebilmektedir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün araştırıldığı bu çalışmada, araştırma modeli ve hipotezlerine ilişkin yapılan aracılık değişkenli yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre hipotezlerin doğrulandığı görülmüştür. Eğitim ve sağlık çalışanları özelinde yapılan bu çalışmada “*H1: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları çalışan memnuniyetini pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.*” şeklinde belirlenen ilk hipotez kabul edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin artmasının çalışan memnuniyetini artıracığı yorumu yapılmakla birlikte hem eğitim çalışanları hem de sağlık çalışanları açısından hipotez doğrulanmıştır. Buradan yola çıkarak bir örgütte dönüşümcü liderin varlığının çalışan memnuniyetine pozitif yönde etkisi olduğu söylenebilir. Değişen, dönüştüren, ilham kaynağı olan bir liderin çalışanla empati kurabilmesi ve onun beklentilerini anlayabilmesi memnuniyeti artıracak çözümlerin getirilmesi açısından önem arz etmektedir. Mohammad ve arkadaşlarının (2011) hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiş ve dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutunun içsel çalışan memnuniyeti ile çok güçlü bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Munir ve arkadaşlarının (2012) akademisyenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Deluga (1988) ise yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti ile arasındaki ilişkiyi araştırmış olup dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğunu belirtmiş ve dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkileşimci liderlikten daha fazla etkisinin olduğunu ifade

etmiştir. Kırkpınar ve Özcan'ın (2018) sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmada dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmayla benzer şekilde Baltacı ve arkadaşlarının (2014) otel işletmelerinde gerçekleştirdiği araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Keegan ve Hartog (2004: 610) dönüşümcü liderlik tarzının diğer liderlik tarzlarına göre işgörenlere daha fazla ve memnuniyet göstermelerini sağladığını belirtmekte olup bu çalışmanın bulgularını desteklemektedir.

Eğitim ve sağlık çalışanları özelinde yapılan bu çalışmada “H2: *Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışları çalışan memnuniyetini pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.*” şeklinde belirlenen ikinci hipotez kabul edilmiştir. Etkileşimci liderliğin artmasının çalışan memnuniyetini artıracığı yorumu yapılmakla birlikte hem eğitim çalışanları hem de sağlık çalışanları açısından hipotez doğrulanmıştır. Buradan yola çıkarak bir örgütte etkileşimci liderlik davranışlarının gösterilmesinin çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu bir etki meydana getirdiği söylenebilir. Etkileşimci liderliği oluşturan boyutlardan şartlı ödüllendirme açısından bir liderin izleyicisine karşı yapacağı görevleri iletmesi ve sonucunda hangi durumlarla karşılaşacağını bildirmesi çalışan açısından memnuniyete yol açabilmektedir. Diğer yandan izleyicilerin serbest bırakılması memnuniyeti sağlayabilecek bir yol olarak görülmektedir. Eren ve Titizoğlu'nun (2014) özel işletmelerde çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışmada etkileşimci liderliğin memnuniyet üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu belirlenmiştir. Yakışır'ın (2020) otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde etkileşimci ve karizmatik liderliğin memnuniyet üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapmış olduğu çalışmada etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ali ve arkadaşlarının (2014) Pakistan'da akademisyenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada etkileşimci liderliğin memnuniyet, bağlılık ve performans üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin dâhil olduğu çalışmada etkileşimci liderliğin dönüşümcü liderliğe göre bağlılık ve performans üzerinde daha güçlü bir yordayıcı olduğu belirlenmiştir. Nguni ve arkadaşlarının (2006) eğitim çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Kim ve Lee'in (2011) Güney Kore'de çalışanlar üzerinde yapmış olduğu araştırmada etkileşimci liderliğin memnuniyet üzerinde anlamlı etkisi

olduğu belirlenmiştir. Saleem'in (2015) yapmış olduğu çalışmada etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine negatif yönlü etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Çalışmada *“H3: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları örgütsel iletişimi pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.”* şeklinde belirlenen hipotez kabul edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin artmasının örgütsel iletişimi artıracağı yorumu yapılmakla birlikte hem eğitim çalışanları hem de sağlık çalışanları açısından hipotez doğrulanmış olup dönüşümcü liderlik örgütsel iletişimi pozitif yönde etkilemiştir. Dönüşümcü liderin izleyicilerine destek olması, bireysel dikkat göstermesi ve yaptıkları işi takdir etmesi, izleyenlerin özgüvenlerini güçlendirmekte ve örgütlerde bireysel ilginin sonucunda hedeflenen, çalışanın özel bir insan olduğunu ona kabul ettirme, motivasyon ve bağlılığını sağlamak olarak ifade edilmektedir (Akbolat vd., 2013: 40). Bu çalışmayla benzer şekilde Cohrs ve arkadaşlarının (2020) hem liderler hem de onların izleyicileriyle deney ve kontrol grubu olarak yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin iletişim üzerindeki etkisi araştırılmış olup iletişime odaklanan liderlik programındaki izleyicilerin daha fazla geliştiğini göstermiş ve dolayısıyla dönüşümcü liderliğin iletişim üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Men'in (2014) liderlik tarzlarının iletişim üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel iletişim üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ve çalışan-örgüt ilişkilerinin olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Aslan ve arkadaşlarının (2020) sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderlik ile iletişim arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Elekoğlu ve Demirdağ'ın (2020) eğitim çalışanları ve okul yöneticileriyle yapmış olduğu liderlik stillerinin belirlenmesi üzerine yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin en çok dönüşümcü liderlik tarzı gösterdiği ve iletişimle anlamlı ilişkisinin olduğu belirlenmiştir.

Çalışmada *“H4: Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışları örgütsel iletişimi pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.”* şeklinde belirlenen hipotez kabul edilmiştir. Etkileşimci liderliğin artmasının örgütsel iletişimi azaltacağı yorumu yapılmakla birlikte hem eğitim çalışanları hem de sağlık çalışanları açısından hipotez doğrulanmış olup etkileşimci liderlik örgütsel iletişimi negatif yönde etkilemiştir. Etkileşimci liderliğin, izleyicileri ile dönüşümcü liderlik tarzına göre daha az bir şekilde iletişim halinde olmasının buna yol açtığı yorumu yapılabilir. Bu çalışma kapsamında yapılan korelasyon analizi incelendiğinde etkileşimci liderliğin örgütsel iletişim ile arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüş ve bu sonucun yapısal model ile doğrulandığı

anlaşılmıştır. Çalışanların kendilerine karşı serbest bırakıcı veya sadece yaptıkları sonucunda kazanacakları veya kaybedecekleri durumları ileten liderler ile iletişimin yeterli düzeyde olmadığı akla gelmektedir. Taşgıt ve Temiz Sert'in (2017) liderlik tarzları ile örgütsel yapıyı incelemiş olduğu çalışmada, etkileşimci liderlik ile iletişim arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Uğur ve Çolakoğlu'nun (2019) öğretmenlerin liderlik tarzları ile iletişim arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapmış olduğu çalışmada etkileşimci liderliğin iletişim üzerinde anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Crews ve arkadaşlarının (2019) dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iletişim stilleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapmış olduğu çalışmada etkileşimci liderliğin iletişim üzerinde anlamlı düzeyde etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Çalışmada *“H5: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları örgütsel güveni pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.”* şeklinde belirlenen hipotez kabul edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin artmasının örgütsel güveni artıracağı yorumu yapılmakla birlikte hem eğitim çalışanları hem de sağlık çalışanları açısından hipotez doğrulanmış olup dönüşümcü liderlik örgütsel güveni pozitif yönde etkilemiştir. Güven kavramının karmaşık ve çok değişkenli bir yapısı olduğu göz önünde bulundurulduğunda liderliğin bunlardan birisi olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra örgüte güvenin örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artması, bireyler arası ilişkilerin gelişmesi, memnuniyetin artması, bağlılığın artması gibi sonuçları olduğu akla gelmektedir. Avcı ve Turunç'un (2012) otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde dönüşümcü liderlik güven ve kariyer memnuniyeti ilişkisinin belirlenmesi için yapmış olduğu araştırmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel güven arasında anlamlı ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Yolaç'ın (2012) liderlik tarzları ile yöneticiye güven ilişkisinin belirlenmesi için yapmış olduğu araştırmada dönüşümcü liderliğin yöneticiye güven üzerinde yüksek bir katkısının olduğu belirlenmiştir. Bükeç ve Dalmış'ın (2022), havacılık sektöründe dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven ilişkisini belirlemek amacıyla yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel güven üzerinde yüksek düzeyde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Kelloway ve arkadaşlarının (2012) dönüşümcü liderlik, psikolojik iyi oluş ve lidere güven arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderlik ile güven arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Goodwin ve arkadaşlarının (2011) dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderliğin güveni anlamlı ve yüksek düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) dönüşümcü liderlik, güven,

memnuniyet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirlemeye yönelik yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderliğin güven üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Çalışmada “H6: Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışları örgütsel güveni pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.” şeklinde belirlenen hipotez kabul edilmiştir. Etkileşimci liderliğin artmasının örgütsel güveni artıracığı yorumu yapılmakla birlikte hem eğitim çalışanları hem de sağlık çalışanları açısından hipotez doğrulanmış olup etkileşimci liderlik örgütsel güveni pozitif yönde etkilemiştir. Etkileşimci liderliğin göreve ve işlemlere dayalı bir liderlik tarzı olduğu bilinmekte ve görevlerin önceden bildirilmesi, ödüllerin ve cezaların çalışanlara iletilmesi gibi durumlar çalışanların örgütüne güvenmesini sağlamaktadır yorumu yapılabilir. Epitropaki ve Martin (2005: 571) etkileşimci liderlerin güven sağladığını, izleyicilerini motive ederek adil bir ödüllendirme sistemi uyguladıklarını ifade etmektedir. Börü ve Güneşer’in (2005) liderlik tarzları, iş tatmini ve lidere olan güven ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yapmış oldukları çalışmada etkileşimci liderliğin güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Kâhya’nın (2013) dönüşümcü-etkileşimci liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik olarak yapmış olduğu araştırmada etkileşimci liderliğin örgütsel güven üzerinde anlamlı düzeyde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Pillai ve arkadaşlarının (1999) dönüşümcü-etkileşimci liderlik, örgütsel adalet, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik olarak yaptıkları çalışmada etkileşimci liderliğin örgütsel güven üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. İsmail ve arkadaşlarının (2010) yapmış olduğu çalışmada etkileşimci liderliğin yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Jung ve Avolio’nun (2000) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, performans ve güven arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik yapmış oldukları çalışmada etkileşimci liderliğin güven üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Çalışmada “H7: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları örgütsel bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.” şeklinde belirlenen hipotez kabul edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin artmasının örgütsel bağlılığı artıracığı yorumu yapılmakla birlikte hem eğitim çalışanları hem de sağlık çalışanları açısından hipotez doğrulanmış olup dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemiştir. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğu literatürde ifade edilmekte yapılan araştırmalardaki bulgularla bu durum desteklenmektedir (Barling vd., 1996). Kırılmaz ve

Kırılmaz'ın (2010) yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu ve erkek katılımcıların kadınlara göre örgütsel bağlılığının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Çakınberk ve Demirel'in (2010) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı liderlik ve bağlılık ilişkisinin belirlendiği çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Erdoğan Morçin ve Bilgin'in (2014) seyahat acenteleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Walumbwa ve arkadaşlarının (2005) Amerika ve Kenya'da finans sektörü çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Avolio ve arkadaşlarının (2004) Singapur'da sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırmada dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Emery ve Barker'in (2007) hizmet sektöründe görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu görülürken; etkileşimci liderliğe göre dönüşümcü liderliğin göre yüksek olduğu belirlenmiştir.

Çalışmada *“H8: Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışları örgütsel bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkiler.”* şeklinde belirlenen hipotez kabul edilmiştir. Etkileşimci liderliğin artmasının örgütsel bağlılığı artıracağı yorumu yapılmakla birlikte hem eğitim çalışanları hem de sağlık çalışanları açısından hipotez doğrulanmış olup etkileşimci liderlik örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemiştir. Şengöz'ün (2019) bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde yapmış olduğu araştırmada etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Yavuz ve Tokmak'ın (2015) dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada etkileşimci liderliğin ve örgütsel bağlılığın orta düzeyde olduğu görülmüştür. Ceylan ve arkadaşlarının (2005) bir devlet üniversitesinde akademisyenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Afshari ve Gibson'un (2016) sağlık ve imalat sektöründe çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışmada etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu ve bu etkide yeterliliğin aracılık ettiği belirlenmiştir. Nguni ve arkadaşlarının (2006) Tanzanya'da ilkokul öğretmenleri üzerinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmada etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Cho ve arkadaşlarının (2019) Koreli ve Amerikalı

Çalışanlar üzerinde dnşmc ve etkileşimci liderlik ile bağlılığın belirlenmesine yönelik olarak yapmış olduğu çalışmada etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada yapılan yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre hem eğitim hem de sağlık kuruluşunda dnşmc ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin aracı etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Bunun sebebi ise Baron ve Kenny'nin (1986) literatüre kazandırmış olduğu aracılık analizinin dördüncü koşulu olan aracı değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkileme şartının sağlanamamasıdır. Bu yüzden *“H9: Yöneticilerin dnşmc liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolü vardır.”* ve *“H10: Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolü vardır.”* eğitim ve sağlık kuruluşu açısından reddedilmiştir.

Araştırmada yapılan yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre hem eğitim hem de sağlık kuruluşunda dnşmc liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışanların yöneticilerini dnşmc lider olarak algılamalarının memnuniyetlerini örgütsel güven aracılığıyla pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı etkilediğini göstermektedir. Dnşmc lider olarak algılanan yöneticiler, çalışanlarda memnuniyetin ortaya çıkmasını sağlamakta olup örgütsel güven bunu desteklemektedir. Yapılan sobel testinin anlamlı olması, aracılık rolünün olduğu anlamına gelmektedir. Eğitim ve sağlık örgütlerinde çalışan memnuniyetini artırmak ve liderliği geliştirmek için örgütsel güvenin sağlanması, tüm örgütlerde uygulanması gereken bir durum olarak görülmektedir. Yöneticilerin sergilemiş oldukları dnşmc liderlik davranışlarına bakıldığında çalışanlara uygulanan bireysel düzeyde destek, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım gibi adımlar çalışanların yöneticilerine karşı güven düzeylerinin yükselmesine ve bunun sonucunda örgütüne güven duymasını sağlamaktadır. Yöneticisine ve örgütüne güven duyan bir çalışanın memnun olma eğilimi artma yönünde olacaktır. Bir çalışanın memnuniyet duymasının öncüllerinden birisinin güven olduğu literatürde ifade edilmekte olup örgütsel güvenin sağlanması dnşmc lidere bağlı olduğu görülmektedir. Çalışmadaki sonuçlar bu durumu kanıtlar nitelikte ve güven duyan bir çalışanın örgütüne karşı faydalı işler içerisinde olacağı düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde dnşmc liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisini inceleyen Dzhaferova (2014) yüksek lisans çalışmasında oluşturduğu dnşmc ve etkileşimci liderliğin memnuniyete etkisinde yöneticiye duyulan güvenin

aracılık rolü olarak araştırılmıştır. İlgili çalışmada dönüşümcü liderliğin memnuniyete etkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü olduğu belirlenmiş ve bu çalışmaya benzer şekilde olduğu söylenebilir. İlgili çalışma dışında literatürde bu etki ve aracılık rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Çalışmada kurulan “H11: *Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.*” Hipotezi kabul edilmiş olup elde edilen bu sonucun literatüre katkı niteliğinde olduğu söylenebilir.

Araştırmada yapılan yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre hem eğitim hem de sağlık kuruluşunda etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışanların yöneticilerini etkileşimci lider olarak algılamalarının memnuniyetlerini örgütsel güven aracılığıyla pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı etkilediğini göstermektedir. Etkileşimci lider olarak algılanan liderler çalışanlarda memnuniyetin ortaya çıkmasını sağlamakta olup örgütsel güven bunu desteklemektedir. Yapılan sobel testinin anlamlı olması, aracılık rolünün olduğu anlamına gelmektedir. Eğitim ve sağlık örgütlerinde çalışan memnuniyetini artırmak ve liderliği geliştirmek için örgütsel güvenin sağlanması, tüm örgütlerde uygulanması gereken bir durum olarak görülmektedir. Yöneticilerin sergilemiş oldukları etkileşimci liderlik davranışlarına bakıldığında çalışanlara uygulanan koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim, serbest bırakıcı liderlik gibi uygulamaların çalışanların yöneticilerine karşı güven düzeylerinin yükselmesini ve bunun sonucunda örgütüne güven duymasını sağlamaktadır. Yöneticisine ve örgütüne güven duyan bir çalışanın memnun olma eğiliminin artacağı ifade edilmekte olup yöneticinin göstermiş olduğu sorumluluğu üzerine alma, başarıda sadece kendisini değil aynı zamanda çalışanları da ön planda tutma gibi davranışların güvenin sağlanmasında önemli rol oynayabileceği akla gelmektedir. Literatür incelendiğinde dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisini inceleyen Dzhafarova (2014) yüksek lisans çalışmasında oluşturduğu dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin memnuniyete etkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü olarak araştırılmıştır. İlgili çalışmada etkileşimci liderliğin memnuniyete etkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü olduğu belirlenmiş ve bu çalışmayla bulgularının benzer yönde olduğu söylenebilir. İlgili çalışma dışında literatürde bu etki ve aracılık rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Çalışmada kurulan “H12: *Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde*

örgütsel güvenin aracılık rolü vardır.” hipotezi doğrulanmış olup elde edilen bu sonucun literatüre katkı niteliğinde olduğu söylenebilir.

Araştırmada yapılan yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre hem eğitim hem de sağlık kuruluşunda dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışanların yöneticilerini dönüşümcü lider olarak algılamalarının memnuniyetlerini örgütsel bağlılık aracılığıyla pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı etkilediğini göstermektedir. Dönüşümcü lider olarak algılanan yöneticiler, çalışanlarda memnuniyetin ortaya çıkmasını sağlamakta olup örgütsel bağlılık bunu desteklemektedir. Yapılan sobel testinin anlamlı olması, aracılık rolünün olduğu anlamına gelmektedir. Eğitim ve sağlık örgütlerinde çalışanların bağlılığını sağlamak, örgütün rekabet avantajı sağlaması, misyonunu devam ettirebilmesi, verimliliği artırması gibi birçok açıdan önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılık birçok değişkenden etkilenen bir durum olup liderlik bunların başında gelen değişkenlerden birisidir. Yapılan birçok araştırmada dönüşümcü liderin çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanmasında diğer liderlik tarzlarına göre daha başarılı olduğu ifade edilmektedir (Yavuz, 2009: 56). Bunun yanı sıra dönüşümcü liderlik özelliği gösteren bir yöneticinin çalışan memnuniyetini sağlarken örgütsel bağlılığı sağlamanın yöneticiye önemli bir avantaj sağladığı görülmektedir. Yönetici davranışları dolayısıyla örgütüne bağlılık gösteren bir çalışanın, örgütünden memnuniyet duyma olasılığının yüksek olduğu düşünülmektedir. Çalışmadaki sonuçlar bu durumu kanıtlar nitelikte ve bağlılık duyan bir çalışanın örgütüne karşı faydalı işler içerisinde olacağı düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisini inceleyen Erwin ve arkadaşlarının (2019) Endonezya’da bir şirkette yapmış olduğu araştırmada, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü incelenmiştir. İlgili çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. İlgili çalışma dışında literatürde bu etki ve aracılık rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Çalışmada kurulan “*H13: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.”* hipotezi doğrulanmış olup elde edilen bu sonucun literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir.

Araştırmada yapılan yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre hem eğitim hem de sağlık kuruluşunda etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışanların yöneticilerini etkileşimci

lider olarak algılamalarının memnuniyetlerini örgütsel bağlılık aracılığıyla pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı etkilediğini göstermektedir. Etkileşimci lider olarak algılanan yöneticiler, çalışanlarda memnuniyetin ortaya çıkmasını sağlamakta olup örgütsel bağlılık bunu desteklemektedir. Yapılan sobel testinin anlamlı olması, aracılık rolünün olduğu anlamına gelmektedir. Diğer hipotezlerden ve dönüşümcü liderlikten farklı olarak eğitim kuruluşunda etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın tam aracılık rolünün olduğu görülmüştür. Örgütlerde çalışan memnuniyetini sağlamanın yollarından birisi de onların farklı yollarla bağlılığın sağlanması, liderler tarafından bir araç olarak görülebilir. Etkileşimci liderlik özelliği gösteren yöneticilerin görev ve iş odaklı olması, şartlı davranışlar göstermesi ve şeffaf özelliklere sahip olması çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını etkileyen durumlar olarak gösterilebilir. Çalışmadaki sonuçlar bu durumu kanıtlar nitelikte olup bağlılık gösteren çalışanların memnuniyet duyma ihtimalinin yüksek olabileceği düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisini inceleyen araştırma olarak Erwin ve arkadaşlarının (2019) Endonezya’da bir şirkette yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü incelenmiştir. İlgili çalışmada etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. İlgili çalışma dışında literatürde bu etki ve aracılık rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Çalışmada kurulan “H14: Yöneticilerin etkileşimci liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü vardır.” hipotezi doğrulanmış olup elde edilen bu sonucun literatüre katkı niteliğinde olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin yanı sıra yapısal eşitlik modellemesiyle birlikte bazı yeni bulguların meydana geldiği görülmüştür. Aracılık etkisinin analizinde aracı değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin araştırılmasında örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Eğitim ve sağlık kuruluşunda aracı değişken olan örgütsel iletişimin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Diğer yandan sağlık kuruluşunda örgütsel güvenin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu anlaşılmakta ve yine sağlık kuruluşunda örgütsel bağlılığın çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Eğitim kuruluşunda benzer şekilde örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın

alışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Çalışan memnuniyetini etkileyen değişkenlerin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık olduğu literatürde yapılan bazı çalışmalarda ortaya konulduğu görülmüştür. Matzler ve Renzl'in (2006) çalışan memnuniyeti, güven ve bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik olarak yaptığı çalışmada güvenin çalışan memnuniyeti üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Cho ve Park'ın (2011) güven, bağlılık ve memnuniyet arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik yaptığı çalışmada yapısal eşitlik modeli sonucunda örgütsel güven ve çalışan memnuniyeti ile güçlü ilişki, örgütsel bağlılık ile çalışan memnuniyeti arasında da güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Tanrıverdi ve arkadaşlarının (2019) örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetinin birbiri üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Chen ve arkadaşlarının (2012) askeri personel üzerinde dönüşümcü liderlik, memnuniyet, güven ve çalışanların gönüllü performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yaptığı çalışmada, güven ve memnuniyet arasında ilişkilerin olduğu, dönüşümcü liderliğin gönüllü performansa etkisinde memnuniyet ve güvenin aracılık ettiğini belirlemiştir.

Literatürdeki diğer araştırmalara, kuramsal ve kavramsal çerçeveye bakıldığında bu araştırmanın sonuçlarının diğer araştırmaların bütünleştiricisi olduğu ileri sürülebilir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında birçok araştırmanın yapılması ve çok sınırlı sayıdaki araştırmada aracı değişkenlerin kullanılması, bu araştırmanın literatürde bakış açısındaki farklılığa hitap ettiği söylenebilir. Geçmişteki literatür bilgisi ile gelecekte ihtiyaç duyulan bilgi ve yönelimlerin birleştirildiği bu çalışmada, çalışanların yöneticilerini dönüşümcü ve etkileşimci lider olarak algılamaları, onların algıladıkları örgütsel güven ve örgütsel bağlılık aracılığıyla memnuniyetlerini pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda, küreselleşmeyle birlikte gelişim ve değişimin etkisiyle hızlı bir şekilde artan teknolojiye adapte olmak, varlığını sürdürmek, rekabet avantajı yakalamak ve bunlarla birlikte ekonomik koşullara hem de gelişen diğer unsurlar açısından meydana gelebilecek sorunlarla başa çıkabilmek oldukça önem arz etmektedir. Bilindiği üzere 2019 yılında ortaya çıkan Covid-19 pandemisi tüm dünyanın alışlagelmiş düzeninin değişebileceğini hem bireylere hem de örgütlere göstermiştir. Bu sürecin öncesinde örgütlerin değişime ayak uydurabilme kapasitelerini sürekli gözden geçirmeleri, bu süreçle birlikte ise kriz zamanlarında örgütü yönetebilme kabiliyetleri liderliğin önemini

ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra sadece liderliğin önemi değil aynı zamanda yönetici ve çalışan arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, iyileştirme, geliştirme, fark yaratabilecek şeyler ortaya koyma birinci öncelik haline gelmiştir. Rekabet avantajı sağlayabilmenin birinci öncülü olarak çalışanların memnuniyetini esas alan bir yaklaşımla hareket eden örgütler, liderlik tarzlarını ve örgütsel politikalarını bu yönde oluşturmaya başlamışlardır. Bu bağlamda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri, modern liderlik tarzlarının önde gelen stillerinden olmakta ve sahip oldukları özellikler sayesinde çalışanlar ile optimum ilişkilerin kurulmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada daha önce literatürde ele alınmadığı görülen dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü ortaya konulmuştur. Liderliğin çok yönlü ve çalışan memnuniyetinin birçok faktörden etkilenen bir yapıya sahip olduğu literatürde kabul edilen bir durum olup bir örgütteki örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın bu sürece aracılık etmesi gerektiği düşünülerek bu çalışma yapılmıştır. Bu bağlamda eğitim ve sağlık çalışanları üzerinde yapılmış olan anket uygulamasından elde edilen verilerin yapısal eşitlik modellemesiyle test edilmiş ve ortaya konulan modelin doğrulandığı görülmüştür. İlgili modele göre çalışanların örgütlerinde yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışına karşı algıları pozitif yönde arttığında memnuniyet düzeylerinin de artabileceği; örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın bu artışta kısmî bir şekilde rol alacağı belirlenmiştir.

Literatürde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerine etkisini araştıran birçok çalışmanın olduğu görülmekte, fakat örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünü inceleyen çalışmaların sayısının yok denecek kadar az olması bu çalışmanın literatüre katkısının önemli olduğunu göstermektedir. Literatüre bakıldığında dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmekte ve örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın çalışan memnuniyetini etkilediği ileri sürülmektedir. Bu çalışmadan elde edilen bazı sonuçların literatürdeki diğer çalışmalarla tutarlı olduğu, yöneticilerin uyguladıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının ve bunların geliştirilmesi yönünde atılacak adımların, çalışan memnuniyetini artıracağını ve örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın artacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bilgilere dayalı olarak bu araştırmanın hem literatüre hem de uygulayıcılara faydalı bilgiler sunduğunu söylemek mümkündür. Çünkü alışanların, yöneticilerini dönüşümcü veya

etkileşimci lider olarak algılama düzeyleri arttıkça, örgüt içerisinde pozitif çıktıların ve davranışların artmasını, negatif davranışların azalmasını, yapılan işlere yoğunlaşmanı sağlayacak, böylece örgütsel etkinliğin, verimliliğin ve performansın artmasını sağlayacaktır.

Günümüzdeki örgütlerin birinci hedefinin rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmek ve büyümelerini sağlamak için çalışan performansını artırmak, verimlilik üzerine çalışmalar yapma olduğu bilinmektedir. Gerek özel kuruluş gerekse kamu örgütleri sürekli iyileştirme ve yeniliği esas alan yaklaşımlarla hareket etmekte ve müşteri memnuniyetini, devamlılığını sağlamak için çaba göstermektedir. Günümüz dünyasında teknolojinin herkese ve her yerde ulaşmasıyla birlikte insanların bilgiye ulaşması daha kolaylaşmış ve geçmişteki yaşama göre bireylerin bilgi ve farkındalık düzeyleri artmıştır. Bilgi düzeyi ve farkındalığı yüksek bireylerin çalışma yaşamında belirli bir memnuniyet düzeyine ulaşması geçmişteki faktörlere göre farklılaşmıştır. İnsan kaynağının önem arz ettiği günümüz dünyasında örgüt yöneticilerinin ellerinde bulunan insan kaynağını sürekli iyileştirmelerle, değişen ihtiyaçlarını anlayarak onları motive ederek uygulamaları gerekmektedir. Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin insan kaynağına olan ihtiyacın yerini karşılaması zor görülmekte olup oldukça büyük bir güç olan insan kaynağının dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışlarının etkili olduğu bir çalışma ortamında memnuniyet duyacağı; örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılıklarının gelişeceği düşünülmektedir. Bununla birlikte çalışanların dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışından memnuniyet duymaları, örgütsel iletişimin sağlıklı olması, örgütte güven düzeyinin yüksek olması ve örgütsel bağlılığın özellikle duygusal olarak sağlanması hem çalışanın hem de örgütün performansına katkı sağlayacaktır. Örgütlerde zaman zaman yapılan hizmet içi eğitim programlarının veya dışarıdan satın alınan eğitimlerin liderlik üzerine olması gerektiği düşünülmekte; yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin çalışanların geneline karşı hangi liderlik tarzını uygulaması gerektiğine ilişkin farkındalık kazanmalarının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Her çalışmada olduğu üzere bu çalışmadan elde edilen bulguların belirli sınırlılıklar çerçevesinde olduğunu belirtmek doğru bir yaklaşım olacaktır. Araştırma modelinde yer alan değişkenler literatür taraması sonucu oluşturulmuş olup değişen koşullar altında çalışanların davranış ve algılarıyla ilgili muhtemel etkilerin tamamını kapsamamaktadır. Ayrıca bu çalışma belirli bir zaman diliminde yapılmış olup anlık değerlendirmeler sonucu oluşturulan bir araştırma özelliği taşımaktadır. Bu yüzden bu çalışmanın belirli bir süre

sonrasında tekrarlamasının bu sınırlılığı ortadan kaldıracıebileceği düşünölmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, örneklem ile sınırlandırılmış olup çalışmadan elde edilen bulgular bu kapsamda değeriendirilmiştir.

9.2. ÖNERİLER

Bu çalışma Yozgat Bozok Üniversitesi ile Yozgat Bozok Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağıllılığın aracılık rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın bulguları ve istatistiki sonuçları değeriendirildiğinde yapılacak genel öneriler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Bu çalışmanın genellenebilirliğini artırmak için elde edilen bulgular ve yapısal eşitlik modellemesiyle doğrulanan yapının, araştırmacılar tarafından gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı kuruluşlarda ve farklı örneklem gruplarına uygulanması ve sınanması, bunun sonucunda çalışmanın bağımsız değışkenleri olan dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin kültürel sınıflandırmalarının güncel şartlarda tekrarlanması ve değışiminin belirlenmesi literatür açısından önem arz etmektedir.
- Bu çalışmada “çalışan memnuniyeti” ele alınmış olup çalışan memnuniyetini etkileyen farklı liderlik tarzlarının olabileceği göz önünde bulundurularak çalışmalar yapılabilir.
- Çalışan memnuniyetini dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin etkilediği araştırma bulguları neticesinde saptanmış olup; örgütsel güven ve örgütsel bağıllılık değışkenlerinin yanı sıra örgütsel adalet, örgütsel politika, örgütsel demokrasi, örgüt kültürü ve diğer örgütsel davranış çıktıları ile ilişkilerine yönelik çalışmaların önem arz edeceği düşünölmektedir.
- Bu çalışmada araştırılan değışkenler ile nitel araştırmalar yapılarak çalışan memnuniyetini etkileyebilen değışkenlerin incelenmesi literatürdeki bilgi birikimine katkı sağlayabilir.
- Eğitim ve sağlık kuruluşunda araştırılan değışkenlerin öncüllerinin ve çözüm önerilerinin stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında ele alınması literatüre önemli katkılar sağlayabilir.
- Kamu örgütleri için çalışanların ihtiyaçlarına odaklanan, güvenli bir çalışma ortamı meydana getirmesi beklenen ve çalışanları dönüştüren; bunun yanı

sıra onları serbest bırakan, istisnalarla yönetebilen ve koşullu ödüllendiren dönüşümcü ve etkileşimci liderlere sahip olmak çok önemlidir. Bu yüzden bu liderlik tarzlarının özel sektörde yönelimlerini incelemenin literatüre katkı noktasında önem arz edebileceği düşünülmektedir.

- Üniversitelerin Yüksek Öğretim Kurumu tarafından kalite sistemlerinin ölçülmesinde uygulanan çalışan memnuniyeti ölçümlerinin örgütler tarafından sürekli hale getirilerek çalışanların beklentilerinin göz önünde bulundurulması, bunun yanı sıra diğer kamu ve özel kuruluş örgütlerinde bunun yaygınlaştırılması, çalışan memnuniyetinin daha ölçülebilir bir seviyeye getirilmesini sağlayabilir.

Yukarıda verilen genel önerilerin yanı sıra Yozgat Bozok Üniversitesi ve Yozgat Bozok Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi özelinde ve gelecekte yapılacak araştırmalar için verilecek öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Bu araştırmada Yozgat Bozok Üniversitesi ile Yozgat Bozok Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi eğitim ve sağlık kuruluşu olarak ele alınmış olup temelinde tek bir kuruluşun alt birimi olarak gözüktse de özelinde iki farklı alanda hizmet veren kuruluşlar olarak ele alınmıştır. Bu yüzden Eğitim ve Araştırma Hastanesi kısmında farklı bir işleyiş yapısının olduğu bilinmekte ve çalışanların liderlik algısı sağlık kuruluşuna göre şekillenmektedir. Dolayısıyla akademik anlamda eğitim kısmında idari personel sayısı rektörlük birimi haricinde daha az sayıda olduğundan personelin çoğunluğu akademisyenlerden oluşmaktadır. Bu yüzden akademik personelin algılarına göre dönüşümcü liderlik yoğunlukta hissedilmektedir. Sağlık kuruluşunda ise liderlik algısı karmaşık ve yoğun bir çalışma ortamından kaynaklı olarak katılımcıların fikirleri üzerinden dönüşümcü liderliğe işaret etmektedir. Dolayısıyla liderlik algısının kuruluşun geneline yayılması, yöneticilerin kamu kuruluşu kural, yönetmelik, yönerge ve mevzuatlarına uygun olarak çalışanlarıyla ilgilenmesi önem arz etmektedir. Ölçek ifadelerinden anlaşıldığı üzere her ne kadar ortalamanın üzerinde bir dönüşümcü liderlik algısı hâkim olsa da tam olarak çalışanların yöneticilerini dönüşümcü lider olarak algılayamadığı söylenebilir.

- Bir diğ er yandan  niversiteler, örgütsel yapılarında akademisyenlerin yöneticilik görevlerinde bulunması gibi durumlarla karşı karşıya kalmakta ve bu durum çalışan personel ile yöneticilerin uyum sorununu ortaya çıkarmaktadır. Örneğın eğitim kuruluşuna bakıldığında genel sekreterlik makamının akademisyen bir kişi tarafından yönetilmesi, üniversitelerde idari anlamda birçok konuda anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Bu yüzden idari personelin yönetilmesi kısmında akademisyen kimliği olan bir kişinin değil idari anlamda tecrübeli ve profesyonel bir kişinin bu görevde olmasını beklenebilir. Bu yüzden eğitim kuruluşunda böyle bir uygulamanın olması sadece Yozgat Bozok  niversitesi için değil aynı zamanda diğ er  niversiteler için önemli bir öneri olarak sunulabilir. Sağlık kuruluğu açısından bakıldığında ise Yozgat Bozok Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinin doğrudan  niversite hastanesi olması, herhangi bir afiliasyon durumunun söz konusu olmaması, idari, akademik ve yönetsel kısımlarının ayrı olması eğitim kuruluşuna nazaran daha iyi olduğu söylenebilir. Sadece kararlar  niversite açısından alınırken sağlık kuruluşunun gerekliliği olan karmaşık yapı göz önünde bulundurulmalı, eğitim kuruluşunda var olan çalışanı elde tutma, örgüt geliştirme gibi durumların daha yoğun olarak ele alınması bir öneri olarak sunulabilir.
- Bu araştırmada Yozgat Bozok  niversitesi ve Yozgat Bozok Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yapılması, aynı kuruluşun eğitim ve sağlık kolları olarak profesyonel bir örgüt yapısında olması, kuruluşun varlık amacını değiştirmemekte ve farklı alanlarda faaliyet gösterdiği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca bir örgüt çatısı altında iki farklı faaliyet alanının incelenmesi, genel anlamda grup düzeyinde araştırmaların önünü açabilir.
- Elbette gerek kamu sektörü gerekse özel sektör kuruluşlarında yöneticiler ve çalışanlar yasalara, kurallara uymak zorundadır. Bunun yanı sıra bir kuruluşta belirli bir takvimde yerine getirilmesi gereken işler vardır. Fakat ilgili kuruluşun sektör anlamında rekabet avantajı yakalayabilmesi için bazı unsurlara ihtiya ı vardır. Üniversiteler anlamında bu durum akademik performansın ileriye götürülmesidir. Bu yüzden liderlik anlamında ilgili

birimlerin personelin ve kuruluşun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak bir politika izlemesi bir öneri olarak sunulabilir.

- Formal ve informal iletişim sürecinin her kuruluştaki olduğu gibi üniversitelerde de olduğu bilinmektedir. Özellikle liderliğin herkes tarafından anlaşılabilirliğinin olması açısından üst yönetimden gelebilecek her iş ve işlemlerin detaylı ve anlaşılabilir şekilde personele anlatılması gerekmektedir. Bu yüzden üniversitelerde kullanılan elektronik bilgi yönetim sistemleri, elektronik posta sistemleri gibi resmî iletişim kanallarının yanı sıra Covid-19 pandemi sürecinin getirdiği bir ürün olan çevrimiçi toplantıların artırılarak formal iletişim sürecine katkı sağlaması açısından informal iletişimi personele zorunluluk olmadan benimsetilmesi bir öneri olarak sunulabilir. İnfomal iletişim ağı olarak akıllı telefonlar aracılığıyla insan hayatıyla bütünleşmiş olan Whatsapp, Messenger gibi uygulamaların olduğu söylenebilir. Yöneticilerin çevrimiçi toplantılar konusunda kişisel akıllı telefon uygulamalarının değil kuruluş tarafından belirlenmiş uygulamaları kullanması önerilebilir.
- Bu araştırma, literatürde sıklıkla araştırılan kavramların farklı bir örnekleme ve farklı bir yöntemle araştırılmasına olanak sağlamış olup literatürdeki bilgi birikimine katkı sunmayı amaçlamıştır. İlgili literatürde liderlik, memnuniyet, iletişim, güven ve bağlılık kavramlarının çeşitli araştırmalarla birbiri ile ilişkili kavramlar olduğu bilinmektedir. Bu araştırma, iki bağımsız değişken olarak ele alınan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının çalışan memnuniyeti bağımlı değişkenine etkisinde örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık aracı değişkenlerinin ilişkisini ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarından da görüleceği üzere tek başına aracılık rolü üstlenen bir değişkenin çoklu aracılık rollerinde herhangi bir etkisinin olmadığı analizlerle ortaya konulmuştur. Ayrıca bir üniversitede eğitim ve sağlık birimlerinin farklı algı yapılarına sahip olabileceğini gösteren bu araştırma, gelecekte yapılacak çalışmalar için detaylı bir inceleme olanağı sunmaktadır. Ekler kısmında belirtilen sosyo-demografik değişkenler ile ölçek alt boyutları ile kurulan yapısal eşitlik modelleri, yapılacak olan araştırmalara (EK 4) yol gösterici nitelik taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Abdulla, M. H., Shaw, J. D. (1999). Personal Factors And Organizational Commitment: Main And Interactive Effects In The United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*, 11 (1), 77-93. <http://www.jstor.org/stable/40604255>.
- Acar, K. O., Okyay, A. V., Koç, M. (2017). Isparta'daki Belediye Başkanlarının Dönüşümcü Liderlik Vasıfları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *The Journal of Turk-Islam World Social Studies*, 4 (13), 222-238, DOI:10.16989/TIDSAD.1346.
- Afshari, L., Gibson, P. (2016). How to Increase Organizational Commitment Through Transactional Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (4), 507-519, DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0148>.
- Afshinpour, S. (2014). Leadership Styles and Employee Satisfaction: A Correlation Study. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 27, 156-169. <https://www.scipress.com/ILSHS.27.156>.
- Agarwal, S., Decarlo, T.E., Vyas, S.B. (1999). Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salespersons. *Journal of International Business Studies*, 30 (4), 724-741. <https://ideas.repec.org/a/pal/jintbs/v30y1999i4p727-743.html>.
- Akbolat, M., Işık, O., Yılmaz, A. (2015). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (11), 35-50. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ulikidince/issue/21616/232192>.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1-25. <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868916.pdf>.
- Akkoca, Y. (2019). *The Role of Personality Characteristics on the Relationship Between Tendency of Stigmatization and Organizational Commitment: A Research on Academic Staff*. (Unpublished Phd Thesis), Ankara Yıldırım Beyazıt University the Institute of Social Sciences, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Akpınar, R. (2011). Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 6 (22), 3648-3665. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jyasar/issue/19134/203043>.
- Aksaraylı, M. F. (2015), Dönüşümcü Liderlik ve Değişimde Dönüşümcü Liderlik Paradigması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6 (12), 108-124, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/vizyoner/issue/23004/246021>.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 34-44.
- Aktuna, H. C., Kılıçlar, A. (2019). Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile İşgörenlerin Performansı Arasındaki İlişki. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 299-322. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/husbd/issue/49426/579995>.

- Akyurt, N., Alparslan, A. M., Oktar, Ö.F. (2015). Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6 (13), 50-61. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/vizyoner/issue/23038/246291>.
- Akyüz, B., Kaya, N., Aravi, B. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25), 71-90. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/comuybd/issue/43594/533778>.
- Albayrak, V. (2020). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Antrenörlerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi (Doğu Anadolu Bölgesi Örneği)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Ali, N., Jan, S., Ali, A., Tariq, M. (2014). Transformational and Transactional Leadership as Predictors of Job Satisfaction, Commitment, Perceived Performance and Turnover Intention. *Life Sci J.*, 11 (5), 48-53. http://www.lifesciencesite.com/ljs/life1105s/009_23647life1105s14_48_53.pdf.
- Allen, J. N., Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18. doi: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- Allen, J. N., Meyer, J. P. (1991). A three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89. Doi: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Allen, J. N., Meyer, J.P. (1997). Affective Continuance and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 51-54. doi: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>.
- Alpar, R. (2013). *Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*. Ankara: Detay.
- Al-Qatibi, A. (1993). The Effect of Organizational Commitment and Personal Factors on Job Performance of Kuwaiti and Arab Work Force in The Government Sector in The State of Kuwait. *Arab Journal for Administrative Sciences*, 11 (1), 109-134.
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., Masa'deh, R. (2020). Innovation and Intellectual Capital as Intermediary Variables Among Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Organizational Performance. *Journal of Management Development*, 39 (2), 196-222, doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (7. Baskı)*. Adapazarı: Sakarya.
- Alvesson, M., Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30 (4), 383-395, doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>.
- Anthony, E. L. (2017). The impact of leadership coaching on leadership behaviors. *Journal of Management Development*, 36 (7), 930-939, doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0092>.

- Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An Examination of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295. doi: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4).
- Argenti, P. A. (1996). Corporate Communication as a Discipline: Toward a Definition. *Management Communication Quarterly*, (10) 1, 73-97. doi: <https://doi.org/10.1177/0893318996010001005>.
- Argenti, P. A. (2006). How Technology Has Influenced the Field of Corporate Communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20 (3), 357-370. doi: <https://doi.org/10.1177/1050651906287260>.
- Arnolds, C.A., Boshoff, C. (2003). The Influence of McClelland's Need Satisfaction Theory on Employee Job Performance: A Casual Study. *Journal of African Business*, 4 (3), 55-81, doi: https://doi.org/10.1300/J156v04n03_04.
- Arslan, M. M. (2009). Perceptions of technical and industrial vocational high school teachers about organizational trust. *Journal of Theory and Practice in Education*, 5 (2), 274-288.
- Aslan, Ş., Akarçay Ulutaş, D., Güzel, Ş. (2020). Dönüşümcü Liderlik, Yönetici Desteği, İletişim, İş Yerinde İyilik Hali ve Örgütsel Paranoya İlişkileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7 (61), 3180-3195. <http://www.jshsr.org/DergiTamDetay.aspx?ID=2116>.
- Aşan, Ö., Erenler, E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 203-216. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduibfd/issue/20833/223192>.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar (1. Baskı)*. İstanbul: Türkmen.
- Ateş, M. F. (2015). Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (3), 75-95. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/250>.
- Avcı, U., Turunç, Ö. (2012), Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 45-55. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uaifd/issue/21594/231869>.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462. doi: <https://doi.org/10.1348/096317999166789>.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.

- Ayodele, A. O., Lucy, A., Babatunde, O. B. (2014). Age, Marital Status and Educational Background as Determinants of Job Satisfaction: A Case Study of Nigeria Workers. *European Journal of Research and Reflection in Management Science*, 2 (2), 1-7. <https://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2014/09/AGE-MARITAL-STATUS-AND-EDUCATIONAL-BACKGROUND-AS-DETERMINANTS-OF-JOB-SATISFACTION-A-CASE-STUDY-OF-NIGERIA-WORKERS.pdf>.
- Aziz, A., Dicle, Ü. (2017). *Örgütsel İletişim (1. Baskı)*. İstanbul: Hiper.
- Bağcı, E., Kaymakçı, T. (2021). Stratejik Yönetim Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti Üzerinden Örgüt Performansına Etkileri: İstanbul'da Lise ve Orta Okul Eğitimi Veren Özel Kurumlar Üzerine Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56 (4), 2335-2354. doi: <http://dx.doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.21.10.1657>.
- Bakan, İ. (2004). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yönünde Atılan Yeni Bir Adım: İşletmelerde Çalışanların Yetkilendirilmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (1), 181-207. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/huniibf/issue/7880/103553>.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık (1. Baskı)*. Ankara: Gazi.
- Balasan, A. T. (2008). *The Theory and Practice of Corporate Communication. A Competing Values Perspective*. New York: Sage.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F., Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (2), 59-86.
- Barling, J., Weber, T., Kelloway, E.K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), 827-832. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.81.6.827>.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.51.6.1173>.
- Barrett, K.A., Ford, J., Zhu, Y. (2021). Sending and Receiving Safety and Risk Messages in Hospitals: An Exploration into Organizational Communication Channels and Providers' Communication Overload. *Health Communication*, 36 (13), 1697-1708, doi: <https://doi.org/10.1080/10410236.2020.1788498>.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (1. Baskı)*. İstanbul: Kariyer.
- Basım, H.N., Şeşen, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma.

- Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 201-213.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2691/35404>.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13 (3), 26-40. doi: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2).
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership* (3rd Edition). New York: Free.
- Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. (2nd Edition). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18 (3), 19-31. doi: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
- Bass, B. M., Avolio, J. B. (1995). *MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire*. U.S.A.: Garden.
- Bass, B.M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-187. doi: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8).
- Baş, T. (2010). *Anket*. Ankara: Seçkin.
- Başar, U., Basım, H.N. (2018). Paradoksal Liderlik Modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 51 (3), 121-153.
- Batı, F. G., Tutar, E. (2016). Örgütsel Güven Kavramı, Özellikleri ve Yararları. *İstanbul Arel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (2), 35-41. <https://www.esitlikvekapsayicilikagi.org/wp-content/uploads/2021/09/I%E2%95%A0cstanbul-Arel-U%E2%95%A0eniversitesi-O%E2%95%A0ergu%E2%95%A0etsel-Gu%E2%95%A0even.pdf>
- Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bayram, Ş. (2013). *Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Baysal, A. C., Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 1-15.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40. <https://www.jstor.org/stable/2773219>.
- Bedir Erişti, S. D. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. A.A. Kurt (Ed.) Bilimsel Araştırma Yöntemleri içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Belasen, A. T. (2008). *The Theory and Practice of Corporate Communication: A Competing Values Perspective*. California: Sage.

- Bennett, H., Durkin, M. (2000). The Effects of Organizational Change on Employee Psychological Attachment: An Exploratory Study. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (2), 126-146. <https://doi.org/10.1108/02683940010310328>.
- Bennis, W. G., Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Berson, Y., Linton, J. D. (2005). An Examination of the Relationships Between Leadership Style, Quality, and Employee Satisfaction in R&D Versus Administrative Environments. *R&D Management*, 35 (1), 51-60. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00371.x>.
- Bhatti, K. K., Qureshi, T. M. (2007). Impact of Employee Participation on Job Satisfaction, Employee Commitment and Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3 (2), 54-68.
- Black, J. S., Porter, L. W. (2000). *Management: Meeting New Challenges*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Blau, G. J. (1985). The Measurement and Prediction of Career Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58 (4), 278-288. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.2044-8325.1985.tb00201.x>.
- Blomqvist, K., Stahle, P. (2000). *Building Organizational Trust*. 16th Annual IMP Conference, Bath, UK, Erişim Adresi: impgroup.org/uploads/papers/37.pdf Erişim Tarihi: 22.09.2022.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/baunsobed/issue/50242/648171>.
- Borca, C., Baesu, V. (2014). A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.512>.
- Bowen, D. E., Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of The Strength of The HRM System. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221, doi: <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>.
- Bozkurt, V., Aytacı, S., Bondy, J., Emirgil, B.F. (2011). *Job Satisfaction, Role Overload and Gender in Turkey*. Sosyoloji Konferansları, 49-68.
- Börü, D., Güneşer, B. (2005). Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini İle İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 135-156. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/huniibf/issue/7878/103515>.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D. (2013), Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24 (1), 270-283. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>.

- Brestrich, E. T. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Bromiley P., Cummings L.L. (1996). *The Organizational Trust Inventory*. Roderick Kramer & Tom Tyler (Ed.), in *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, California: Thousand Oaks.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bükeç, C. M., Dalmış, A. B. (2022). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Çalışma. *International Journal of Aeronautics and Astronautics*, 3 (2), 87-97. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2556282>.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- By, R. T. (2021). Leadership: In Pursuit of Purpose. *Journal of Change Management*, 21 (1), 30-44. doi: <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698>.
- Can, H., Aşan, Ö., Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan.
- Canterino, F., Cirella, S., Piccoli, B., Shani, A. B. (2020). Leadership and change mobilization: The mediating role of distributed leadership. *Journal of Business Research*, 108, 42-51, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.052>.
- Catt, S. E., Miller, D.S. (1991). *Supervision: Workingwith People (2st Edition)*. Boston: Irwin,
- Celep, C. (2014). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanma*. Ankara: Nobel.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (2), 165-194.
- Cemaloğlu, N., Kılınç, A. (2012). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (23), 132-156. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maeuefd/issue/19396/206027>.
- Ceylan, A., Keskin, H., Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim*, 16 (51), 32-42.
- Chams-Anturi, O., Moreno-Luzon, M. D., Escorcía-Caballero, J. P. (2020). Linking Organizational Trust and Performance Through Ambidexterity. *Personnel Review*, 49 (4), 956-973. doi: <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0239>.
- Chanda, U., Goyal, P. (2020). A Bayesian Network Model on the Interlinkage Between Socially Responsible HRM, Employee Satisfaction, Employee Commitment and Organizational Performance. *Journal of Management Analytics*, 7 (1), 105-138, doi: <https://doi.org/10.1080/23270012.2019.1650670>.

- Chatzopoulou, E. C., Manolopoulos, D., Agapitou, V. (2022). Corporate Social Responsibility and Employee Outcomes: Interrelations of External and Internal Orientations with Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics* 179, 795-817. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04872-7>.
- Chen, T.-Y., Hwang, S.-N., & Liu, Y. (2012). Antecedents of the Voluntary Performance of Employees: Clarifying the Roles of Employee Satisfaction and Trust. *Public Personnel Management*, 41 (3), 407-420, doi: <https://doi.org/10.1177/009102601204100302>.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., Farh, J. L. (2002). Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 339-356.
- Cherry, C. (1957). On Human Communication; a Review, a Survey, and a Criticism. The Technology Press of MIT.
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., Bhagat, R. S. (2019). Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Affective Organizational Commitment: A Closer Look at Their Relationships in Two Distinct National Contexts. *Asian Bus Manage* 18, 187-210, doi: <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>.
- Cho, Y. J., Park, H. (2011). Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment. *Public Management Review*, 13 (4), 551-573, doi: <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525033>.
- Chughtai, A.A. (2008). Impact of Job Involvement on in-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9, 169-183.
- Cıranoglu, M. (2020). Etkileşimci Liderlik Yaklaşımının Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Bursa İlinde Özel Hastanelerde Bir Alan Araştırması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1), 61-80. doi: 10.17153/oguiibf.549339.
- Cıranoglu, M., Kaymaz, K. (2018). EFQM Mükemmellik Modeli'nin İşletmelerin Stratejik Yeteneklerine Katkısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16 (31), 237-261.
- Civelek, M. E. (2018). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Metodolojisi (1. Baskı)*. İstanbul: Beta.
- Cohen, A., Lowenberg, G. (1990). A Re-examination of the Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Human Relations*, 43 (10), 1015-1050. doi: <https://doi.org/10.1177/001872679004301005>.
- Cohrs, C., Bormann, K. C., Diebig, M., Millhoff, C., Pachocki, K., Rowold, J. (2020). Transformational Leadership and Communication: Evaluation of a Two-day Leadership Development Program. *Leadership & Organization Development Journal*, 41 (1), 101-117. doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0097>.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communication: Theory and Practice (1st Edition)*. London: Sage.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Yıldırım, E. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (10. Baskı)*. Sakarya: Sakarya.

- Crews, E. R., Brouwers, M., Visagie, J. C. (2019). Transformational and Transactional Leadership Effects on Communication Styles. *Journal of Psychology in Africa*, 29 (5), 421-428. doi: <https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1675996>.
- Çakınberk, A., Demirel, E.T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 103-119. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61801/924472>.
- Çakır, M. (2020). Örgütlerde İletişim Sorunlarının Saptanması ve Çözümü İçin Kullanılabilecek Teknikler Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (1), 973-989. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/1057>.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4 (16), 423-442. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10380/127018>.
- Çetinkaya, F. F., Akkoca, Y. (2021). Stratejik Liderlik İle Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 66-84. doi: <https://doi.org/10.30798/makuiibf.790072>.
- Çimen, M., Şahin, İ. (2000). Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyumu Düzeyinin Belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5 (4), 53-67.
- Çolak, Z., Alper, M. (2022). Yöneticilerin E-Liderlik Tutumlarının Çalışanların Örgütsel İletişim Algılarına Etkisi Üzerine Ampirik Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (3), 1993-2012. doi: <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1485>.
- Çömez, P. (2012). *Örgütlerde Çift Yeteneklilik ve Örgütsel Yenilik İlişkisinde Liderlik Tiplerinin Rolü ve Firma Yenilik Performansına Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Çulhaoğlu Uludağ, C. (2022). Örgütsel İletişim Kalitesinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Yansımaları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (3), 2501-2515. doi: <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1516>.
- Daft, R. L. (2010). *New Era of Management*. Tennessee: South-Western Cengage Learning.
- DeConinck, J. B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*, 63 (12), 1349-1355. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>.
- Deluga, R. J. (1988). Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies. *Group & Organization Studies*, 13 (4), 456-467. doi: <https://doi.org/10.1177/105960118801300404>.
- Demircan, N., Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı, Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150.

- Demirsel, M. T., Erat, L. (2019). Algılanan İşyeri Nezaketsizliğinin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (42), 209-221.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 28 (1), 411-444.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J.J., Koopman, P.L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34. doi: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>.
- Derdiman, R.C., Uysal, Y. (2014). Türk Kamu Yönetiminde Yetki Devri. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (27), 251-277. doi: <https://doi.org/10.21550/sosbilder.269512>.
- Derin, N. (2011). *İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven (1. Baskı)*. Ankara: Nobel.
- Doğan, F., Derin, N. (2022). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracı Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20 (45), 613-634. doi: <https://doi.org/10.35408/comuybd.1017417>.
- Doğan, S. (2016). *Çağdaş Liderlik Yaklaşımları*. N. Güçlü, (Ed.). Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori Araştırma ve Uygulama içinde (97-141). Ankara: Pegem Akademi.
- Doğan, S., Bayır, M., Cinnioğlu, H. (2022). Otel Çalışanlarının Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Davranışının Çalışma Yaşam Kalitesi ve İş Performansı Düzeylerine Etkisi: İstanbul Örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 210-226. doi: <https://doi.org/10.32572/guntad.1022155>.
- Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A. Sanghun, L. (2020). The Structural Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in University Faculty in China: The Mediating Effect of Organizational Commitment. *Asia Pacific Educ. Rev.* 21, 167-179. doi: <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09617-w>.
- Donkor, F., Sekyere, I., Oduro, F. A. (2021). Transformational and Transactional Leadership Styles and Employee Performance in Public Sector Organizations in Africa: A Comprehensive Analysis in Ghana. *Journal of African Business*, doi:: <https://doi.org/10.1080/15228916.2021.1969191>.
- Doo, Y. E., Kim, M. (2020). Effects of Hospital Nurses Internalized Dominant Values, Organizational Silence, Horizontal Violence, and Organizational Communication on Patient Safety. *Research in Nursing & Health*, 43 (5), 499-510. doi: <https://doi.org/10.1002/nur.22067>.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 21 (1), 44-56. doi: <https://doi.org/10.2307/255661>.
- Dursun S., Gökçe A., Aytaş S. (2020). Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Çalışan Memnuniyeti İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İş

- Dzhafarova, R. (2014). *The Transformational, Transactional and Passive-Avoidant Leadership Styles and Job Satisfaction in Ukrainian Railways: The Mediating Role of Trust in Leader*. (Master Thesis), Eastern Mediterranean University, Gazimağusa.
- Eğinli, A. T. (2010). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 35-52.
- Eisenbach, R., Watson, K., Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in the Context of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2), 80-88. doi: <https://doi.org/10.1108/09534819910263631>.
- Ekici, K. M. (2013). *Örgütsel İletişim (1. Baskı)*. Ankara: Yargı.
- Elekoğlu, F., Demirdağ, S. (2020). Okul Müdürlerinin 21. Yüzyıl Becerileri, İletişim Becerileri ve Liderlik Stilllerinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8 (1), 101-117.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/kebd/issue/67224/1049179>.
- Elgünler, T. Ç., Fener, T. Ç. (2011). İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 1 (1), 35-39.
- Elliott, K., Hall, M. (1994). Organizational Commitment and Job Involvement: Applying Blau and Boal's Typology to Purchasing Professionals. *American Business Review*, 6-14.
- Ellis, K., Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving. *Communication Quarterly*, 49 (4), 382-398, doi: <https://doi.org/10.1080/01463370109385637>.
- Emery, R. C., Barker, J. K. (2007). The Effect of Transformational and Transactional Leadership Styles on The Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personel. *Journal of Organizational Culture, Communaciations and Conflict*, 11 (1), 77-90.
- Emhan, A., Gök, R., (2011). Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 51, 157-173.
- Epitropaki, O., Martin, R. (2005). The Moderating Role of Individual Differences in The Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification. *The Leadership Quarterly*, 16, 569-589. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.005>.
- Erdem, R., Korucu Sezer, K., İzgüden, D. (2022). *Modern İş Yaşamında Anlam Arayışı ve Anlam Yitimi*. Ramazan Erdem, Kevser Sezer Korucu (Ed.), Modern İş Yaşamının Eleştirisi içinde (1-26). Ankara: Nobel.

- Erden Ayhün, S., Celep, O. (2019). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Tarzlarının Sosyal Sermaye ve Lider-Üye Etkileşimine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 14 (2), 133-152. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/girkal/issue/51925/658137>.
- Erdoğan Morçin, S., Bilgin, N. (2014). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (2), 113-128. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cusosbil/issue/31959/351775>.
- Erdoğan, İ. (2011). *İletişimi Anlamak (4. Baskı)*. İstanbul: Pozitif.
- Erdoğan, F. B., Sökmen, A. (2019). Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1), 244-264.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta,
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eren, M. Ş., Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (27), 275-303. doi: <https://doi.org/10.30976/susead.302228>.
- Erkuş, A. (2007). Ölçek Geliştirme ve Uyarlama Çalışmalarında Karşılaşılan Sorunlar. *Türk Psikoloji Bülteni*, 13 (40), 17-25.
- Erkuş, A., Günlü, E. (2008). Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 187-209.
- Ertekin, İ. (2017). *Kamu ve Özel Sektör Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel İletişim Çalışmalarının Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Ertekin, İ., Ilgın, H. Ö., Ataman Yengin, D. (2018). Örgütsel İletişim Kuramları. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 8 (2), 297-311. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tojdac/issue/36245/408398>.
- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Erwin, S., Rahmat, S. T. Y., Angga N. D., Semerdanta, P. (2019). Transformational Leadership Style and Work Life Balance: The Effect on Employee Satisfaction Through Employee Engagement. *RJOAS*, 7 (91), 310-318, doi: <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-07.36>.
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel İletişim*. İstanbul: Cinius.
- Etzioni, A. (1967). Mixed-scanning: A “third” Approach to Decision-Making. *Public Administration Review*, 385-392. doi: <https://doi.org/10.2307/973394>.

- Etzioni, A. (1968). Basic Human Needs, Alienation and Inauthenticity. *American Sociological Review*, 870-885. doi: <https://doi.org/10.2307/2092680>.
- Eyyüpoğlu, A. A. (2017). *Örgütsel İletişimin Örgüt İçi İlişkilerin Etkinliği Açısından Önemi: Şırnak Üniversitesi Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Fernandes, C., Awamleh, R. (2004). The Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles On Employees Satisfaction and Performance: An Empirical Test in a Multicultural Environment. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 3(8), 65-76. doi: <https://doi.org/10.19030/iber.v3i8.3715>.
- Fırat, İ., Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İşletmenin Yenilik Yeteneği ve Performansı Üzerindeki Etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (2), 40-57. doi: <https://doi.org/10.18221/bujss.771266>.
- Fields, D. L., Blum, T. C. (1997). Employee Satisfaction in Work Groups With Different Gender Composition. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (2), 181-196. <https://www.jstor.org/stable/3100248>.
- Figueroa-Armijos, M., Clark, B. B., da Motta Veiga, S. P. (2022). Ethical Perceptions of AI in Hiring and Organizational Trust: The Role of Performance Expectancy and Social Influence. *Journal of Business Ethics*, doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05166-2>.
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equations Models With Unobservable Variables And Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Franek, M., Jakup, V. (2008). Personal Characteristics and Job Satisfaction. *Ekonomy and Management*, 11(4), 63-75.
- Fukami, C. V., Larson, E. W. (1984). Commitment to Company and Union; Parallel Models. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 367-371.
- Gaertner, K. N., Nollen, S. D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, 42 (11), 975-991.
- Ganzach, Y. (2003). Intelligence, Education and Facets of Job Satisfaction. *Work and Occupations*. 30 (1), 97-122.
- Gazioğlu, S., Tansel, A. (2006). Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors. *Applied Economics*, 38 (10), 1163-1171, doi: <https://doi.org/10.1080/00036840500392987>.
- Geylan, R. Tonus, Z., Kağrıoğlu, D., Benligiray, S., Baraz, B., Ergun Özler, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ghani, F. A., Derani, N. E., Aznam, N., Mohamad, N., Zakaria, S. A., Toolib, S. N. (2018). An Empirical Investigation of the Relationship between Transformational, Transactional Female Leadership Styles and Employee Engagement. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10 (3), 724-733.

- Gilbert, D. U. (2010). *Entwicklungslinien der ökonomischen Vertrauensforschung: Vertrauen oe zwischen sozialem Kitt und der Senkung von Transaktionskosten* (in 169-197), Karlsruhe: Maring.
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J., Burns, J. M. (2004). *Encyclopedia of Leadership*. USA: Sage.
- Gomes, A. R. (2014). *Transformational leadership: Theory, Research, and Application to Sports*. Mohiyeddini (Ed.), in *Contemporary Topics and Trends in The Psychology of Sports* (53-114). New York: Nova Science.
- Goodman, M. B. (1994). *Corporate Communication: Theory and Practice*. New York, State University of New York.
- Goodman, M. B. (2010). Introduction to the Special Issue: Corporate Communication: The Way Forward, on the Occasion of CCI-Corporate Communication International's 10th anniversary. *Corporate Communications: An International Journal*, 15 (2), 133-142. doi: <https://doi.org/10.1108/13563281011037900>.
- Goodwin, V. L., Whittington, J. L., Murray, B., Nichols, T. (2011). Moderator or Mediator? Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm. *Journal of Managerial Issues*, 23 (4), 409-425. <http://www.jstor.org/stable/23209107>.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C., Whittington, J. L. (2001). A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct. *Journal of Organizational Behaviour*, 22 (7), 759-774.
- Gruban, B. (2010). Brez motiviranih in zavzetih zaposlenih lahko na uspeh preprosto kar pozabimo. *Ekonomski demokracija*, 14 (2), 3-6.
- Guerreiro Figueira, D. J., Rocha Pereira do Nascimento, J. L., Rodrigues Guita de Almeida, M. H. (2015). Relation between Organizational Commitment and Professional Commitments: an Exploratory Study Conducted with Teachers. *Universitas Psychological*, 14 (1), 43-56. doi: <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-1.rboc>.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2 (1), 37-56. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eab/issue/39832/472230>.
- Gül, H. (2003). *Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur Mu?*. Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı, 17-18 Mayıs 2003, Derbent-İzmit, 767-782.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel İletişim, İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya: Eğitim.
- Gülova, A. A., Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3 (3), 49-76.

- Güney, M., Turan, M. (2021). Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgütsel Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (1), 356-374. doi: <https://doi.org/10.33206/mjss.747405>.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış (4. Baskı)*. İstanbul: Nobel.
- Güney, S. (2020). *Asistanlık, Yüksek Lisans, Doktora Yeterlik ve Doçentlik Sınavları İçin Yönetim ve Organizasyon El Kitabı (3. Baskı)*. İstanbul: Nobel.
- Günlük, M., Özer, G., Özcan, M., (2013). İş Memnuniyetinin Muhasebecilerin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (20), 57-76.
- Gürbüz, S. (2021). *AMOS İle Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel İlkeler ve Uygulamalar (2. Baskı)*. Ankara: Seçkin.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz (4. Baskı)*. Ankara: Seçkin.
- Gürripek, E., Güzel, B. (2020). Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve İşyerinde Yalnızlık İlişkisi: Karşılıklı Normu Yaklaşımı. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1915-1932. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/1123>.
- Hackman, R. J. (2011). *Collaborative Intelligence, Using Teams to Solve Hard Problems*. California: Berrett-Koehler.
- Hafer, J. C., Martin, T. N. (2006). Job Involvement or Affective Commitment: A Sensitivity Analysis Study of Apathetic Employee Mobility. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 2-19.
- Hair, J. F., Black, W. C, Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Han, B., Dağlı, A., Elçiçek, Z. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (68), 1788-1800. doi: <https://doi.org/10.17755/esosder.445932>.
- Hansen, J.A., Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing Employee Innovative Behaviour Through Transformational and Transactional Leadership Styles. *Public Management Review*, 21 (6), 918-944, doi: <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272>.
- Haroon, H., Malik, D. H. (2018). The Impact of Organizational Communication on Organizational Performance. *Journal of Research in Social Sciences*, 6 (2), 140-152.
- Harris, S. G., Hirschfeld, R. R., Feild, H. S., Mossholder, K. W. (1993). Psychological Attachment: Relationships With Job Characteristics, Attitudes, and Preferences For Newcomer Development. *Group and Organization Management*, 18 (4), 459-481.

- Hemedoğlu, E., Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 58-77. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/60>.
- Hendri, M. I. (2019). The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on The Organizational Learning Effect of the Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (7), 1208-1234. doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>.
- Hillard, A. J. D. A. (2021). Management Leadership and Employee Satisfaction: A Correlation Study. *IJAET*, 12 (3), 1-14. doi: <http://doi.org/10.4018/IJAET.2021070101>.
- Hillier, D., Fewell, F., Cann, W., Shephard, V. (2005). Wellness at Work: Enhancing the Quality of Our Working Lives. *International Review of Psychiatry*, 17 (5), 419-431.
- Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (1), 53-60.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice (8th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*. S. Turan (çev.). Ankara: Nobel.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., Boulton, W., Gatewood, R. (1980). Development of a Conceptual Frame-Work Analyzing the Communication-Performance Relationship. *Proceedings of the Academy of Management*, 178-182.
- Indal, J. A., Arriola, B. H. (2022). Transformational and Transactional Leadership Competencies of the Head of Different Agencies in Basilan Province, Philippines. *International Journal of Multidisciplinary Research and Publications (IJMRAP)*, 5 (1), 64-71. <http://ijmrmap.com/wp-content/uploads/2022/06/IJMRAP-V5N1P26Y22.pdf>.
- Ismail, A., Mohamad, M. H., Mohamed, H. A. B., Rafiuddin, N. M., Zhen, K. W. P. (2010). Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes. *Theoretical and Applied Economics, Asociatia Generala a Economistilor din Romania - AGER*, 6 (547), 89-104.
- İlhan, M., Çetin B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5 (2), 26-42.
- İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi.
- İslamoğlu, G., Birsal, M., Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*. İstanbul: İnkılap.
- Jago, G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*. 28 (3), 315-336. doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.28.3.315>.

- Jang, J., Lee, D. W., Kwon, G. (2021). An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Public Administration*, 44 (2), 146-154. doi: <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>.
- Jones, G. R., George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23 (3), 531-546. doi: <https://doi.org/10.2307/259293>.
- Joseph, E. E., Winston, B. E. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (1), 6-22. doi: <https://doi.org/10.1108/01437730510575552>.
- 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 Behaviour*, 21, 949-964. doi: [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8%3C949::AID-JOB64%3E3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8%3C949::AID-JOB64%3E3.0.CO;2-F).
- Jung, D. I., Chee, C., Anne, W. (2003). The Role Of Transformational Leadership In Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Kahraman, H. B., Afacan Fındıklı, M. (2018). Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 51-68. doi: <https://doi.org/10.18221/bujss.397054>.
- Kâhya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mahmutbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 93-118.
- Kanter, R. B. (1968). Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33 (4), 449-517.
- Karaçor, S., Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4 (8), 96-117. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28434/302883>.
- Karadal, K., Hekimoğlu, F. (2020). Örgütsel İletişim Açısından Örgütlerde Söylenti ve Dedikodunun Değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 2629-2639.
- Karahan, G. (2018). *Örgütsel İletişimde İşe İlişkin Duyuşsal İyiye Algısı İle Öznel Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Türkiye’de Havayolu Şirketlerinde Kabin Memurları Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.

- Karakoç, N. (1989). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler. *Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi*, 6 (6), 81-90. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ekurgu/issue/16239/170155>.
- Kareem, J. (2016). The Influence of Leadership in Building A Learning Organization. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 15 (1), 7-18.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4 (4), 443-465.
- Kartal, M., Bardakçı, S. (2018). *SPSS ve AMOS Uygulamalı Örneklerle Güvenirlilik ve Geçerlik Analizleri (1. Baskı)*. Ankara: Akademisyen.
- Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 159-174.
- Katcher, B. L., Snyder, A. (2007). *30 Reasons Employees Hate Their Managers: What Your People May be Thinking and What You Can do About it*. New York: American Management Association.
- Kaya, C. (2020). *İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Kurumsal İtibar İle İlişkisinde Çalışan Memnuniyetinin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Kaygın, E. (2011). *Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Keegan, A. E., Artog, D.N.D. (2004). Transformational Leadership in a Project-Based Environment: A Comparative Study of the Leadership Styles of Project Managers and Line Managers. *International Journal of Project Management*, 22 (8), 609-617.
- Kelloway, E. K. (2015). *Using Mplus for Structural Equation Modeling (2nd Edition)*. USA: Sage.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., Loughlin, C. (2012). Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: The Mediating Role of Employee Trust in Leadership. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 26 (1), 39-55. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change. *The Journal of Conflict Resolution*, 2 (1), 51-60.
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., Fernandez, V. (2018). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Journal of Management Development*, 37 (3), 271-284. doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0132>.
- Khajeh, E. H. A. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-10, doi: 10.5171/2018.687849.

- Kırılmaz, S., Kırılmaz, H. (2010). Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma. *Türk İdare Dergisi*, 469, 119-138.
- Kırılmaz, S.K. (2012). *Sosyal Girişimciliğin Başarı Faktörlerinin Girişimci Kişilik ve Dönüştürücü Liderlik Bağlamında Araştırılması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Kırkpınar, S., İşcan, Ö.F. (2018). Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21 (1), 1-29. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hacettepesid/issue/39659/469561>.
- Kırmızı, A., Deniz, O. (2012). The Organisational Commitment of IT Professionals in Private Banks. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 11 (2), 175-197.
- Kim, J. G., Lee, S. Y. (2011). Effects of Transformational and Transactional Leadership on Employees' Creative Behaviour: Mediating Effects of Work Motivation and Job Satisfaction. *Asian Journal of Technology Innovation*, 19 (2), 233-247, doi: <https://doi.org/10.1080/19761597.2011.632590>.
- Kinter, O., Seymen, O. (2020). Dönüşümcü Liderlik Tarzı ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 31-53. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bauniibfd/issue/62217/931585>.
- Kirby, P. C., Paradise, L. V., King, M. I. (1992). Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership. *The Journal of Educational Research*, 85 (5), 303-311.
- Koçak, H., Koç, H. (2018). Psikolojik Sözleşme İhlalleri ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 1217-1241.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği (13. Baskı)*. İstanbul: Beta.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği (14. Baskı)*. İstanbul: Beta.
- Koçer, C., Yeşil, E., Yürüyen, H. (2018). Sanallık Algısının, İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Turizm Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 561-577.
- Korkmaz, O., Erdoğan, E., (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14 (4), 541-557.
- Köksal, O. (2012). *Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kuchynkova, L. (2013). Managerial Leadership Style in Terms of Gender. *Socialiniatyrimai/SocialResearch*, 4 (33), 18-24.

- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 85-116.
- Lagace, R. R. (1991). An Exploratory Study of Reciprocal Trust Between Sales Managers And Salespersons. *Journal of Personel Selling And Sales Management*, 11, 49-58.
- Lawler, E. E., Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 20-28.
- Leithwood, K. A. (1994). The Move Toward Transformational Leadership, Educational Leadership. *Journal of Educational Administration*, 35 (49), 679-706.
- Lewicki, R. J., Bunker, B. B. (1996). *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*. R. M. Kramer, T. R. Tyler (Ed.), in *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, (114-139). London: Sage.
- Li, J. (2012). *Leadership, Supervisor-focused Justice, and Follower Values: A Comparison of Three Leadership Aproaches in China*. (Unpublished Doctoral Thesis). Graduate School of the University of Cincinnati, Cincinnati.
- Li, Y., Liu, Z., Qin, K., Cui, J., Zeng, X., Ji, M., Lan, J., You, X., Li, Y. (2021). Organizational Trust and Safety Operation Behavior in Airline Pilots: The Mediating Effects of Organizational Identification and Organizational Commitment. *Journal of Air Transport Management*, 92, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102018>.
- Lin, S. P., Hsu, P. F. (2015). Exploring The Relationship Between Organizational Commitment & Sexual Satisfaction-An Empirical Study of Taiwan's Coast Guard. *The International Journal of Organizational Innovation*, 7 (4), 108-118.
- Lin, X., Spence, P. R. (2019). Others Share this Message, So We Can Trust It? An Examination of Bandwagon Cues on Organizational Trust in Risk. *Information Processing & Management*, 56 (4), 1559-1564, doi: <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2018.10.006>.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. M. D. Dunnette (Ed.), in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E. A., Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15 (5), 265-268. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-425.
- Luedi, M. M. (2022). Leadership in 2022: A perspective. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, doi: <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2022.04.002>.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

- Macdonald, S., MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and its Correlates. *Employee Assistance Quarterly*, Haworth Press, 13 (2), 1-16.
- Madlok, P. E., Kennedy-Lightsey, C. (2010). The Effects of Supervisors' Verbal Aggressiveness and Mentoring on Their Subordinates. *Journal of Business Communication*, 47 (1), 42- 62.
- Mammadova, İ. (2013). *İş Tatmini*. İstanbul: Sokak.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Massie, L., Anderson, C. L. (2003). Integrating Communications: Is the Ideal Achievable?. *Corporate Communications: An International Journal*, 8 (4), 223-228.
- Mathieu, J., Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychology Bulletin*, 108 (2), 171- 194.
- Matzler, K., Renzl, B. (2006). The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17 (10), 1261-1271. doi: <https://doi.org/10.1080/14783360600753653>.
- Matzler, K., Renzl, B. (2007). Personality Traits, Employee Satisfaction and Affective Commitment. *Total Quality Management*, 18 (5), 589-598.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- Mayer, R.C., Schoorman, F. D. (1998). Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1), 15-28.
- McCann, T. J., Graves, D., Cox, L. (2014). Servant Leadership, Employee Satisfaction, and Organizational Performance in Rural Community Hospitals. *International Journal of Business and Management*, 9 (10), 28-38. doi: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v9n10p28>.
- Mccauley Dan P., Kuhnert Karl W. (1992). A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management. *Public Administration Quarterly*, 16 (2), 265-284.
- Mcdonald, D. J., Makin, P. J. (2000). The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (2), 84-91. doi: <https://doi.org/10.1108/01437730010318174>.
- Mcknight, D. H., Cummings, L. L. Chervany, N. L. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 23 (3), 473-490.
- McShane, L. S., & Glinow, M. A. W. (2016). *Örgütsel Davranış (2. Baskı)*. (A. Günsel ve S. Bozkurt, Çev.) Nobel Yayıncılık (Orijinal eserin basım tarihi 2016, 2. Baskı).

- Mehar, M. R., Sarwar, B., Rauf, S., Asif, M. (2015). Transformational Leadership Style and Organization Commitment. *Paradigms: A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences*, 9 (1), 88-101.
- Mehra, P., Nickerson, C. (2019). Organizational Communication and Job Satisfaction: What Role do Generational Differences Play?. *International Journal of Organizational Analysis*, 27 (3), 524-547. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2017-1297>.
- Men, L. R. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26 (3), 256-279. doi: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>.
- Merrill, K. C. (2015). Leadership Style and Patient Safety: Implications for Nurse Managers. *The Journal of Nursing Administration*, 45 (6), 319-324. <https://www.jstor.org/stable/26813282>.
- Mete, M., Zincirkıran, M., Tiftik, H., Yalçınsoy, A., Pekcan, A. (2015). Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 6 (12), 138-155.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları (2. Baskı)*. Ankara: Detay.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., Irving, P. G., Allen, N. J. (1998). Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (1), 29-52. doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199801\)19:1<29::AID-JOB818>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199801)19:1<29::AID-JOB818>3.0.CO;2-U).
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98. doi: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in Workplace: Theory, Research and Application*. London: Sage.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Work Place Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326. doi: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X).
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1984). Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment; some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

- Meyer, J. P., Stanley, D., Herscovitc, L., Topolnysky, L. (2002). Affective, Continuance And Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates And Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52. doi: <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>.
- Mısırlı, İ. (2010). *Genel ve Teknik İletişim Kavramlar, İlkeler, Uygulamalar*. Ankara: Detay.
- Miles, E. W., Patrick, S., King, W. C. (1996). Job level as a Systemic Variable in Predicting The Relationship between Supervisory Communication and Satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 277-292.
- Mishra, A. K. (1996). *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust*. R.M. Kramer, T.R.E. Tyler, (Ed.), in *Trust in Organizations* (261-287). London: Sage.
- Mohammad, S. I. S., AL-Zeaud, H. A., Batayneh, A. Y. E. (2011). The Relationship between Transformational Leadership and Employees' Satisfaction at Jordanian Private Hospitals. *Business and Economic Horizons (BEH)*, Prague Development Center, 5 (2), 35-46, doi: <https://doi.org/10.22004/ag.econ.204195>.
- Morris, J. H., Sherman, D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24 (3), 512-526.
- Mosadeghrad, A. M., Ferdosi, M. (2013). Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare Sector: Proposing and Testing a Model. *Mater Sociomed*. 25 (2), 121-126. doi: <https://doi.org/10.5455/msm.2013.25.121-126>.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (2013). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York. Academic.
- Mowday, R., Porter, L., Steers, R. M. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York. Academic.
- Muneer, S., Iqbal, S.M., Khan, R.U., Long, C.S. (2014). An Incorporated Structure of Perceived Organizational Support, Knowledge-Sharing Behavior, Organizational Trust and Organizational Commitment. *A Strategic Knowledge Management Approach*, 8 (1), 42-57.
- Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik, A. M. A., Ma'amor, H. (2012). Relationship Between Transformational Leadership And Employees' Job Satisfaction Among the Academic Staff. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65 (3), 885-890. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.215>.
- Murat, G., Açıkgöz, B. (2008). Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüştürücü Liderler. *Kamu-İş Dergisi*, 10 (2), 153-171.
- Mustaffa, L. S., Bakar, H. A., Mohamad, B. (2010). The Supervisory Communication-Commitment to Workgroup Model: Example on a Malasian Organization. *Journal of US-China Public Administration*, 7 (1), 13-23.
- Mühl, J. K. (2014). *Organizational Trust, Contributions to Management Science, Measurement, Impact, and the Role of Management Accountants*. Switzerland: Springer. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-04069-1_2.

- Mülayim, M., Polatçı, S. (2021). Örgütsel Sinizm Üzerinde Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Etkisi. *Journal of Management and Economics Research*, 19 (4), 30-47. doi: <https://doi.org/10.11611/yead.893454>.
- Naji, G. M. A., Isha, A. S. N., Alazzani, A., Brough, P., Saleem, M. S., Mohyaldinn, M. E., Alzoraiki, M. Do. (2022). Leadership, Organizational Communication, and Work Environment Impact Employees Psychosocial Hazards in the Oil and Gas Industry?. *Int. Journal of Environ. Res. Public Health*, 19, 4432. doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph19084432>.
- Nayak, S., Jena, D., Patnaik, S. (2021). Mediation Framework Connecting Knowledge Contract, Psychological Contract, Employee Retention, and Employee Satisfaction: An Empirical Study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1-10. doi: <https://doi.org/10.1177/18479790211004007>.
- Nemanich, L. A., Keller, R. T. (2007). Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees. *The Leadership Quarterly*, 18 (1), 49-68.
- Nguni, S., Slegers, P., Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17 (2), 145-177. doi: <https://doi.org/10.1080/09243450600565746>.
- Nijhof W. J., De Jong, M. J., Beukhof, G. (1998). Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22 (6), 243-248.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, 26 (4), 597-616. doi: <https://doi.org/10.2307/2392342>.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516. doi: <https://doi.org/10.2307/256404>.
- Obuobisa-Darko, E., Obuobisa-Darko, T. (2015). Leadership and Employee Satisfaction in the Ghanaian Banking Sector. *European Journal of Business and Management*, 7 (8), 109-119.
- Odumeru, J. A., Odumeru, I. G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2 (2), 355-361.
- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 19-31.

- Onay Özkaya, M. Kocakoç Deveci, İ., Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 77-96.
- Ordu, A., Nayır, F. (2021). Dijital liderlik nedir? Bir tanım önerisi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 68-81. doi: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.946094>.
- Osborn, R. N., Marion, R. (2009). Contextual Ladership, Transformational Leadership and The Performance of International Innovation Seeking Alliances. *The Leadership Quarterly*, 20 (2), 191-206.
- Oxford Sözlüğü (2022). Erişim Adresi: <https://languages.oup.com/dictionaries/>, Erişim Tarihi: 16.08.2022.
- Oxford Sözlüğü (2022). Erişim Adresi: <https://languages.oup.com/google-dictionary-tr/> Erişim Tarihi: 30.08.2022.
- Öter, S., Ayan, M. S. (2016). Denizcilik İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Literatür Araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 129-157. doi: <https://doi.org/10.18613/deudfd.10550>.
- Özel, E. K. (2012). *Yazılı Basın İşletmelerinin İçsel Pazarlama Sürecinde Çalışan Memnuniyeti*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özer, M. (2020). *Kurumsal Kimlik Faktörleri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizminin Aracılık Etkileri: Özel ve Kamu Sektörlerinde Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özgen, H., Yalçın, A. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım*. Adana: Nobel.
- Özgen, M. (2010). *Yönetim Olgusunda İletişim ve İnsan Öğesinin Yeri ve Önemi*. B. Güneri Fırlar, P. Dündar (Ed.), *Rekabette Başarıya Giden Yol içinde* (39-63). Ankara: Nobel.
- Özgül, B., Erkmen, T., Karaarslan, E. (2020). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *BMIJ*, 8 (5), 4364-4412. doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i5.1630>.
- Özkalp E., Kirel Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (2), 615-639. doi: 10.21547/jss.256732.
- Özşahin, M. (2011). *Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Rekabetçi Kültür ve Performans İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Paracha, M. L. T., Qamar, A. Mirza, A., Waqas, I. (2012). Impact of Leadership Style (Transformational and Transactional Leadership) on Employee Performance and

Mediating Role of Job Satisfaction Study of Private School (Educator) in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12, 54-64.

- Pawar, B. S., Eastman, K. K. (1997). The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*, 22 (1), 80-109.
- Peltekoğlu, F. B. (2012). *Halkla İlişkiler Nedir?*. İstanbul: Beta.
- Penley, L. E., Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (1), 43-59.
- Pieterse, A. N., Daan V. K. (2010). Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609-623.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25 (6), 897-933. doi: [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00031-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00031-8).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142. doi: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7).
- Popper, M., Ofra, M., Omri, C. (2000). Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly*, 11 (2), 267-289.
- Porter, L. W., Roberts, K. H. (1976). Communication in Organizations. M.D. Dunnette (Ed.), in Handbook of Industrial and Organizational psychology. Chicago: Rand McNally.
- 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. doi: <https://doi.org/10.1108/09699981211192571>.
- Ravazadeh, N., Ravazadeh, A. (2013). The Effect of Transformational Leadership on Staff Empowerment. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (10), 165-198.
- Raykov, T., Marcoulides, G. A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203930687>.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbug, C. L., Wilson-Evered, E. (2008). *Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences*. The Authors Journal compilation, Blackwell Publishing, 17, 227-244.

- Riel, C. B. M. V. (1992). *Principles of Corporate Communication*. Essex: Pearson Education.
- Robbins, P. S. (2000). *Managing Today*. New Jersey, Pearson-Prentice Hall International.
- Robbins, S., Coulter, M. (2014). *Management*. London: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Decenzo, D.A., Coulter, M. (2016). *Yönetimin Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamalar (1. Baskı)*. (A. Öğüt, Çev.) Nobel Yayıncılık (Orijinal eserin basım tarihi 2012, 8. Baskı).
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior. (1. Baskı)*. (İ. Erdem, Çev.) Nobel Yayıncılık (Orijinal eserin basım tarihi 2015, 14. Baskı).
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998). Not So Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404. doi: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>.
- Rubin, R. S., Munz, D. C., Bommer, W. H. (2005). Leading from Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior. *Academy of Management Journal*, 48 (5), 845-858.
- Rue, L., Byars, L.L. (1989). *Management. Theory and Application*. 658 R836m Ej. 2 000228). IRWIN.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. V. (2013). *Örgütsel Davranış (5. Baskı)*. Bursa: Aktüel.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M.V. (2009). *Örgütsel Psikoloji (4. Baskı)*. Bursa: Alfa Aktüel.
- Sadeghi, A., Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (7), 186-197.
- Sageer, A., Rafat, S., Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *Journal of Business and Management* 5 (1), 32-39.
- Sakallı, E. Ö. (2015). *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Güven İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü ve Bir Alan Çalışması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Salami, S. O. (2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *Anthropologist*, 10 (1), 31-38.
- Saleem, H. (2015), The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>.
- Sanrı, Ö. (2014). *Denizcilik İşletmelerinde Örgütsel İletişimin Değişim Yönetimi Üzerine Etkisi ve Bir Örnek Olay Çalışması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Schumacker, R. E. (2006). Conducting Specification Searches With Amos. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 13 (1), 118- 129.
- Schumacker, R. E., Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. New York: Taylor & Francis Group.
- Serrano Archimi, C., Reynaud, E., Yasin, H. M., Ahmet Bhatti, Z. (2018). How Perceived Corporate Social Responsibility Affects Employee Cynicism: The Mediating Role of Organizational Trust. *Journal of Business Ethics*, 151, 907-921. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3882-6>.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., Cesaria, R. (2000). IABC Research Foundation unveils new study on trust. *Communication World*, 17 (6). Retrieved from <http://cw.iabc.com/>
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What it Means, Why it Matters. *Organization Development Journal*, 18 (4), 35-48.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312. doi:10.2307/270723.
- Sowmya, K. R. Panchanatham, N. (2011). Factors Influencing Job Satisfaction of Banking Sector Employees in Chennai, India. *Journal of Law and Conflict Resolution*, 3 (5), 76-79.
- Sökmen, A. (2000). *Ankara'da ki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction-Application, Assessment, Cause, and Consequences*. California: Sage.
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Desmette, D., Hansez, I., Hanin, D., Bertrand, F. (2015). Employees' Organizational Identification and Affective Organizational Commitment: An Integrative Approach. *PLoS ONE*, 10 (4), 1-23. doi: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0123955>.
- Stone, G. A., Russell, R. F., Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (4), 349-361. doi: <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>.
- Strenitzerová, M., Achimský, K. (2019). Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector. *Sustainability*, 11 (17), 4591. doi: <https://doi.org/10.3390/su11174591>.
- Suciu, L. E., Mortan, M., Lazar, L. (2013). Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 9 (39), 180-200.
- Suman, S., Srivastava, A. K. (2010). Antecedents of Organizational Commitment Across the Jobs. *Journal of Psychosocial Research*, 5 (2), 195-208.

- Şahin F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13 (1), 141-163.
- Şengöz, M. (2019). Çalışanların Algılanan Etkileşimci ve Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşim Algısının Ara Değişken Rolünün Araştırılması. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 423-456.
- Şentuna, M. (2015). Investigation of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Self- Esteem of Physical Education Teachers According to the Gender. *International Online Journal of Educational Sciences*, 7 (2), 93-101.
- Şentürk, F. K. , Durak, M. , Yılmaz, E. , Kaban, T. , Kök, N., Baş, A. (2016). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (17), 173-198. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/makusobed/issue/45268/567022>.
- Şimşek, E. (2011). *Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi.
- Şirin, E. F., Yetim, A. A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 69-84.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston, MA: Pearson.
- Takala, T. (1997). Charismatic leadership: a key factor in organizational communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 2 (1), 8-13. doi: <https://doi.org/10.1108/eb046529>.
- Takım, G., Timuroğlu, M. K. (2022). Çalışan Memnuniyeti ve Algılanan Örgütsel Desteğin Kadın Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (4), 2956-2971.
- Tan, H. H., Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143 (1), 45-66. doi: <https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.45-66>.
- Tan, H. H., Tan, C .S. F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (2), 241-260.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G., Eğriboz, N. (2019). Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (62), 1604-1614.

- Tapke, J. M. (2011). *Influence of Leader-Follower Coaching Relationships of Transformational Transactional Leaders on Perceived Work-Related Outcomes*. (Unpublished Doctoral Thesis). University of Cincinnati, Nursing: Nursing - Doctoral Program.
- Taşdemir Afşar, S. (2015). Impact of the Quality of Work-Life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17 (2), 45-75.
- Taşgıt, Y. E., Temiz Sert, H. (2017). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yapıya Yansımaları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (4), 530-550.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşlıyan, M. , Çiçeklioğlu, H., Bıyıkbeyi, T. (2017). Paternalist Liderlik Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4 (8), 70-87.
- Temiz Güneş, Ş. (2019). *Liderlik Özellikleri İle Örgütlerde Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Tett, R. P., Meyer, J. P. (1999). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnoverintention, and Turnover: Path Analysis Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tınar, M. Y., Ulusoy, T. (2017). Çalışma Koşullarının İnsancalaştırılmasında Çalışan Memnuniyeti Anketinin Rolü-Uygulamadan Bir Örnek Analizi. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 5, 115-125.
- Tichy, N., Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Wilwy And Sons.
- Timuroğlu, M. K., Balkaya, E. (2016). Örgütsel İletişim ve Motivasyon İlişkisi -Bir Uygulama. *U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (2), 89-113.
- Timuroğlu, M. K., Çokgören, Ö. (2019). Örgütsel Güven Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (4) , 1767-1783.
- Tozlu, A., Kurtipek, R. (2015). Motivation Theories and Encouraging Public Employees Based on Individual Performance Evaluation. *TİSK Akademi*, 10 (20), 271-285.
- Turhan, M., Helvacı, İ. (2018). Dönüşümcü, Etkileşimsel ve Serbesiyetçi Liderlik İle İçsel ve Dışsal Doyum Arasındaki İlişki. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 6 (2), 29-41. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iicder/issue/49883/639428>.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin.
- Tutar, H., Yılmaz K. M. (2013). *İletişim*. Ankara: Seçkin.

- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2022). Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 04.07.2022.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2022). Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 05.08.2022.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2022). Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 16.08.2022.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2022). Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 30.08.2022.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2022). Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 08.11.2022.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2022). Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 13.10.2022.
- Türkkan, R. O. (2006). *İkna ve Uzlaşma Sanatı*. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Türkmenoğlu, M. A., Çiçek, B., Uludağ, G. (2021). Örgütsel Güven ve Paternalist Liderlik Örgütsel Özdeşleşmeye Öncülük Eder Mi?. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56 (3), 1915-1935. doi: <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.21.09.1626>.
- Uğur, O. A., Çolakoğlu, T. (2019). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Davranışlarının İletişim Becerileri İle İlişkisinin İncelenmesi (Ankara İli Örneği). *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (65), 892-898. doi: <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2019.3502>.
- Ulukuş, K. S. (2010). *Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerindeki Önemi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ural, A., Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay.
- Uygungil, S., Işcan, Ö. F. (2018). Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 435-453.
- Ünal, M. (2012). *21.YY'da Değişim, Yönetim ve Liderlik*. İstanbul. Beta.
- Üstün, A. (2009). Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 23 (3), 602-608.
- Van Riel, C. B. M. (1997). Research in Corporate Communication: An Overview of an Emerging Field. *Management Communication Quarterly*, 11 (2), 288-309. doi: <https://doi.org/10.1177/0893318997112005>.
- Vatansever, İ. B. (2018). *The Perception of Employer Branding in Relation With Organizational Commitment, Organizational Identification and Communication Climate in Higher Education Institutions*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Vos, H., Wielers, R. (2003). *Calculativeness, Trust and The Reciprocity Complex: Is The Market The Domain of Cynicism?*. B. Nooteboom, F. Sic (Ed.), in *The Trust Process in Organizations* (75-104). Cehltenham: Edward.
- Vural, F., Dura, A. A., Fil, Ş., Çiftçi, S., Torun, S. D., Patan, R., (2012). Sağlık Çalışanlarında Memnuniyet, Kurumda Kalma ve Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler. *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1 (3), 137-144.
- Waggoner, F. I. (2009). *A Study on the Factor Structure of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ): Is the Factor Structure of the MLQ the Same for Males and Females?* Our Lady of the Lake University.
- Waltz, C. F., Strickland, O. L., Lenz, E. R. (2010). *Measurement in Nursing and Health Research*. New York: Springer.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., Lawler, J. J. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Jobsatisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 235-256.
- Wang, J., Wang, X. (2012). *Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus: Methods and Applications*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Wasti, A. (2009). *Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar*. Kocaeli: Umuttepe.
- Wasti, S. A. (2000). *Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (3), 303-321.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review* 12 (2), 173-94.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., Werner, J.M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 23 (3), 513-530. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926624>.
- Wiener, Y., Vardi, Y. (1980). Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Williams, L. S., Hazer, J. T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variables Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 219-231.
- Winston, B.E., Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1 (2), 6-66.
- Wisse, B., van Eijbergen, R., Rietzschel, E. F. Scheibe, S. (2018). Catering to the Needs of an Aging Workforce: The Role of Employee Age in the Relationship Between

- Corporate Social Responsibility and Employee Satisfaction. *J Bus Ethics*, 147, 875-888. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2983-8>.
- Wren, A. D., Bedeian, A. G. (2021). *Yönetim Düşüncesinin Evrimi (1. Baskı)*. (Ahmet Melik Aksoy, Çev.) İstanbul: Albaraka.
- Wren, J. T., Hicks, D. A., Price T.L. (2004). *The International Library of Leadership: Modern Classics on Leadership*. Cheltenham: Ervard Edgar.
- Wright, S. (1960). Path Coefficients and Path Regressions: Alternative or Complementary Concepts?. *International Biometric Society*, 16 (2), 189-202.
- Wu, C., Liu, N. (2014). Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *The International Journal of Business and Information*, 9, 61-88.
- Yakışır, C. (2020). *Etkileşimci ve Karizmatik Liderliğin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: Ankara İl Sınırları İçerisindeki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçın, B., Kelgökmen İlic, D. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 12 (46), 136-160. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jyasar/issue/31218/339648>.
- Yardibi, N. (2018). Öğretmenlerin Yöneticilerden Memnuniyet Düzeylerinin İş Performanslarına Etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 426-435. doi: 10.17860/mersinefd.401087.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (Özel Sayı), 74-85.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. (Yayınlanmamış Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 51-69.
- Yavuz, E., Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1 (2), 17-35.
- Yazıcı Altuntaş, S. (2014). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Tatar Baykal, Ü., Ercan Türkmen, E. (Ed.), Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi içinde (697-715), İstanbul: Akademi.
- Yekeler, K. (2015). *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Yenler, Y. (2017). *Belediyelerde Çalışan Memnuniyeti: Gebze Belediyesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Yılmaz, E. (2020). Ürün Geliştirme Süreçlerinde Kano Modeli Sınıflandırma Yöntemleri Seçimi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (4), 842-859. doi: 10.29106/fesa.834274.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y. (2014). Relationship Between The Leadership Behaviors and Organizational Trust and Organizational Justice. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 41 (1), 12-24.
- Yılmaz, M. K. (2017). Yolcu Hizmetlerinde Çalışan Memnuniyeti: Havacılık İşletmelerinde Vardiyalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6 (6), 127-137.
- Yılmaz, M. K. (2018). *Havacılık İşletmelerindeki Vardiyalı Çalışma Düzeninde Yöneticili Ve Yöneticisiz Ekipler İle Cinsiyetin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bir Model Önerisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, V., İlhan Dalbudak, Z. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14 (2), 517-534.
- Yolaç, S. (2012). Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *Öneri Dergisi*, 9 (36), 63-72.
- Yoon, M. H., Suh, J. (2003). Organizational Commitment and Service Quality As External Effectiveness of Contact Employees. *Journal of Business Research*, 56, 597-611.
- Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organizational relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10 (3), 1-14. doi: <https://doi.org/10.3390/su10030864>.
- Yu, Q., Barnes, B. R., Ye, Y. (2022). Internal market orientation, interdepartmental relationships and market performance: the pivotal role of employee satisfaction. *European Journal of Marketing*, 56 (5), 1464-1487. doi: <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2020-0800>.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. 8. Edition, Pearson Education. New Jersey. Erişim Adresi: <http://www.mim.ac.mw/books/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf.No1fvHJjqGHg1RgmjuvjD0oYNhx7MNeo> Erişim Tarihi: 06.07.2022.
- Yurdasever, E., Fidan, Y. (2020). KOMB (VUCA) Dünyası ve Yeni Liderlik Becerileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 1638-1664. <http://www.itobiad.com/tr/issue/54141/705576>.
- Yücel Batmaz, N., Gürer, A. (2016). Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yerel Yönetimlerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma.

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21 (2), 477-492.

Yüksel, A. H. (1988). *İletişim Biliminin Temelleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Yüksel, H. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6 (2), 291-306.*

Zaptçioğlu Çelikdemir, D., Tükel Parker, İ. (2019). Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Örgütsel İletişimin Önemi. *İzmir İktisat Dergisi, 34 (3), 431-441.* doi: <https://doi.org/10.24988/ije.2019343795>.



EKLER

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü

Bu araştırmada üniversite ve hastane çalışanlarının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, çalışan memnuniyeti, örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma doktora tezi çalışması olup Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı öğretim üyesi Prof. Dr. Musa ÖZATA danışmanlığında yürütülmektedir. Sorulara vereceğiniz cevaplar bilimsel çalışmada kullanılacak olup lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Çalışmadan elde edilen bilgiler herhangi bir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Sorulara vereceğiniz cevaplarla çalışmaya katkı sağlayacağınız için teşekkür ederim.

Mustafa ALTINTAŞ

İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

Sosyo-Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Yaşınız:.....

Medeni Durumunuz: Evli () Bekâr ()

Öğrenim Durumunuz: İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

Şu an itibariyle çalıştığınız birim: Enstitü () Fakülte () Yüksekokul () Meslek Yüksekokulu () Diğer Birimler ()

Çalıştığınız Alan: Eğitim Çalışanı () Sağlık Çalışanı ()

Personel Türü: Akademik () İdari ()

Kurumda çalışma süreniz:

Meslekte toplam çalışma süreniz:

Kurumda Yöneticilik Göreviniz var mı? Evet () Hayır ()

DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

	Hiçbir Zaman	Arada Bir	Bazen	Oldukça Sık	Her Zaman
1. Yöneticim en önem verdiği değer ve inançlar hakkında konuşur.					
2. Yöneticim güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtir.					
3. Yöneticim vermiş olduğu kararların ahlâki ve etik sonuçlarını dikkate alır.					
4. Yöneticim ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgular.					
5. Yöneticim kendisiyle iş birliği içinde olmaktan gurur duymayı sağlar.					
6. Yöneticim, grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.					
7. Yöneticim, başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde davranır.					
8. Yöneticim, güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.					
9. Yöneticim, gelecek hakkında iyimser konuşur.					
10. Yöneticim, başarılması gereken şey hakkında coşkuyla konuşur.					
11. Yöneticim, gerçekleştirmesi zor olan bir vizyonu çok iyi ifade eder.					
12. Yöneticim, amaçların gerçekleştirileceğine dair güven verir.					
13. Yöneticim, kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.					
14. Yöneticim, sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
15. Yöneticim, çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
16. Yöneticim, çalışanlara görevlerin nasıl yapılacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
17. Yöneticim, öğretmek ve koçluk yapmak için zaman harcar.					
18. Yöneticim, çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.					
19. Yöneticim, çalışanların farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklere sahip olduğunu düşünür.					
20. Yöneticim, güçlü olmaları için diğerlerine yardım eder.					
21. Yöneticim, hedeflenen performansları başarmak için kimin neyden sorumlu olduğunu net bir şekilde belirtir.					
22. Yöneticim, amaçların gerçekleştiği zaman ne kazanacağımızı açık bir şekilde belirtir.					
23. Yöneticim, çalışanların beklentileri karşıladığında memnuniyetini ifade eder.					
24. Yöneticim, çaba göstermem karşılığında bana yardımcı olur.					
25. Yöneticim dikkatini, düzensizlik, hata ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.					
26. Yöneticim, tüm dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.					
27. Gözü sürekli hatalar üzerindedir.					
28. Yöneticim, standartlara ulaşmak için tüm dikkatini başarısızlıklara yöneltmiştir.					

29. Yöneticim, problemler ciddiyet kazancıya kadar müdahale etmez.					
30. Yöneticim, harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler.					
31. Yöneticim, “eğer bozuk değilse, tamir etme”, anlayışını savunur.					
32. Yöneticim, sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik hale gelmesi gerektiğine inanır.					
33. Yöneticim, önemli konular olduğunda karışmaktan sakınır.					
34. Yöneticim, ihtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.					
35. Yöneticim, karar vermekten kaçınır.					
36. Yöneticim, acil sorunlara cevap vermekte geç davranır.					

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumumda yaptığım iyi işler için takdir ediliyorum.					
2. Kendimi, işyerindeki insanlara karşı yakın hissedirim.					
3. Bu kurumda çalıştığım için kendimi iyi hissedirim.					
4. İşim konusunda kendimi güvende hissedirim.					
5. Kurumumdaki yöneticiler, gelişimimi destekler.					
6. Genel olarak, çalışmanın fiziksel sağlığım için iyi olduğuna inanırım.					
7. Bu kurumda aldığım ücretten memnunum.					
8. Tüm yetenek ve becerilerimi bu kurumda kullanırım.					
9. Kurumumda, yöneticilerimle olan iş ilişkilerim güzeldir.					
10. Yaptığım iş konusunda kendimi iyi hissedirim.					

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticim beni işletme kuralları ve politikaları hakkında bilgilendirir.					
2. Yöneticim işletmedeki kuralların ve politikaların sebeplerini söyler.					
3. Yöneticim şirkette neler olup bittiği hakkında bana bilgi verir.					
4. Yöneticim işimle ilgili değişikliklerin niçin yapıldığı konusunda bilgi verir.					
5. Yöneticimin talimatlarını anlamadığımda açıklama isteyebiliyorum.					
6. Yöneticim bölümümün gelişmesine ilişkin önerilerimi sorar.					
7. Yöneticim iş takviminin (programının) sebeplerini anlatır.					
8. Yöneticim işin nasıl yapılacağı hakkında görüşlerimi sorar.					
9. Yöneticim çalışma grubumla ilgili gelecek planları hakkında beni bilgilendirir.					
10. Yöneticim ulaşmam için yararlı hedefler belirler.					
11. Yöneticimin talimatları anlaşılırdır.					
12. Yöneticim benim kişiliğim hakkında eleştiriseldir.					
13. Yöneticimin talimatlarının yanlış olduğunu düşündüğümde sorgularım.					
14. İşlerin yanlış yapılması halinde düşüncelerimi yöneticime söyleyebilmekteyim.					
15. Yöneticim yaptığım işi başkalarının önünde eleştirir.					
16. Yapmam gereken işleri bildirmesine karşı yöneticim yaptığım işler hakkında bilgi ister.					
17. Yöneticimin bana olan şakaları iyi niyetlidir.					
18. Yöneticim hobilerimi bilir.					
19. Yöneticim benimle günlük sohbetlerde bulunur.					
20. Yöneticimin benimle samimi ilişkileri vardır.					
21. Yöneticim iyi iş için onay verir.					
22. Yöneticim benim önemli kararlara olan katkımı değerlendirir.					
23. Yöneticim yaptığım iyi iş hakkında beni bilgilendirir.					
24. Yöneticim iyi yapılan işleri takdir eder.					

ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.					
2. Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.					
3. Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.					
4. Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.					
5. Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.					
6. Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.					
7. Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.					
8. Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.					
9. Bu işletmenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.					
10. Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
11. Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
12. Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
2. Kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
3. Kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
4. Kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
5. Kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
6. Kişisel değerlerimle kurumun değerlerini birbirine çok benzer buluyorum.					
7. Kurumun gelecekte nerde olacağı benim için gerçekten önemli.					
8. Şu an kurumdan ayrılmam durumunda, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğrarım.					
9. Kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.					
10. Kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
11. Benim için kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
12. Başka bir iş ayarlamadan kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.					
13. Kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk duyarım.					
14. Benim avantajıma olsa bile, kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
15. Benzer nitelikte bir iş olsa bile, şu anda başka bir işyerinde çalışmazdım.					
16. Kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17. Kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
18. Kuruma çok şey borçluyum.					

EK 2: Etik Kurul Kararı



KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ ETİK KURUL DEĞERLENDİRME VE KARAR FORMU



Değerlendirme Talebinde Bulunan Kişi/Kurum	Mustafa ALTINTAŞ		
Değerlendirme Başvuru Tarihi	24.01.2022		
Değerlendirilmesi Talep Edilen Eserin/Araştırmanın Adı	Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü		
Değerlendirilmesi Talep Edilen Araştırma/Ölçek/Anket/Görüşme Formu			
Değerlendirmeyi Yapan Etik Kurul	KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU		
Değerlendirme Toplantı Bilgileri	Yeri İİBF Dekanlığı Makam Odası	Tarihi 03.03.2022	Saati 11:00
Karar No	Karar Tarihi	03.03.2022	
	Karar No	2022/02/09	
Karar Sonucu	(X) Kabul	(X) Oybirliği	
		() Oy Çokluğu	
	() Ret	() Oybirliği	
		() Oy Çokluğu	

Etik Kurulumuz, yukarıda başvuru bilgileri yer alan eser/araştırma için toplanarak bilimsel araştırmalar ve yayın etiği açısından değerlendirme yapmış ve aşağıda gerekçesi açıklanan karar(lar)ı almıştır:

<u>Karar ve Gerekçesi</u> Mustafa ALTINTAŞ'a ait "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü" konulu proje araştırmasının bilimsel araştırmalar etiği açısından değerlendirilmesinde kabulüne, ancak YÖK Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi 4. Maddesinin 2/g fıkrasına göre araştırma verilerinin yayımlanabilmesi için araştırma yapılan kurumdan resmi izin alınması sorumluluğunun araştırmacıya ait olduğuna oy birliğiyle karar verilmiştir. Etik Kurul Başkanı Prof. Dr. Nur ÇETİN
--

EK 3: Üniversite Araştırma İzni



T.C.
YOZGAT BOZOK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı

Sayı : E-26464702-299-69387
Konu : Anket Duyurusu

12.04.2022

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : Çekerek Fuat Oktay Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Müdürlüğünün 21.03.2022 tarihli ve E-51270704-299-66702 sayılı yazısı.

Üniversitemiz Çekerek Fuat Oktay Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulunda görev yapan ve aynı zamanda Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında doktora öğrencisi olan Öğr. Gör. Mustafa ALTINTAŞ'ın, "Dönüşümcü ve Etkileşimli Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü" adlı doktora tezine ilişkin, Üniversitemizde görev yapan akademik ve idari personele yönelik anket yapma talebi, ilgi yazı ekindeki dilekçede yer almaktadır.

İlgili doktora çalışması, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Etik Kurulu tarafından etik açıdan uygun bulunmuş olup belirtilen tez çalışmasına ilişkin erişim adresi, aşağıda yer almaktadır.

Bu kapsamda, belirtilen doktora çalışmasının Üniversitemizde yapılmasına yönelik gerekli izinlerin verilmesi ile katılımların zorunlu olmaması kaydıyla çalışmanın, Üniversitemiz akademik ve idari personeline duyurulmasını rica ederim.

Prof. Dr. Ahmet KARADAĞ
Rektör

Ek:

1- İlgi Yazı (1 sayfa)

2- Öğr. Gör. Mustafa ALTINTAŞ'ın Anket İzni Dilekçesi ve Etik Kurul Raporu (2 Sayfa)

3- Anket Erişim Linki:

https://docs.google.com/forms/d/1P6wyR3Cdr5s3E81c0yx_d0c7z4x7o9G_agpm1U2qels/edit

Dağıtım:

Akademik Atama, Yükseltme ve Değerlendirme Komisyonuna
Akdağmadeni Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne
Akdağmadeni Sağlık Yüksekokulu Müdürlüğüne Akreditasyon
ve Kalite Koordinatörlüğüne
Alan Dışı Seçmeli Dersler Birimi Koordinatörlüğüne
Arşiv Şube
Müdürlüğüne
Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Bölüm Bşk
Bilgi İşlem Daire Başkanlığına
Bilgisayar Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezine
Bilim ve Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğüne

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 168K-RPE9-8MM3 Belge Doğrulama Adresi : <https://ebysorgu.bozok.edu.tr>

Adres: Yozgat Bozok Üniversitesi Erdoğan Akdağ Kampüsü Rektörlük ve İdari

Bilgi İçin :Recep ÇETİN

Birimler Binası, Atatürk Yolu 7. Km 66900 Yozgat

Telefon No : 3542421085

Fax No : 3542421089

Bilgisayar İşletmeni

e-Posta : personel@bozok.edu.tr

İnternet Adresi : <http://www.bozok.edu.tr/>

Dahili No:

Kep Adresi : bozokuniversitesi@hs01.kep.tr

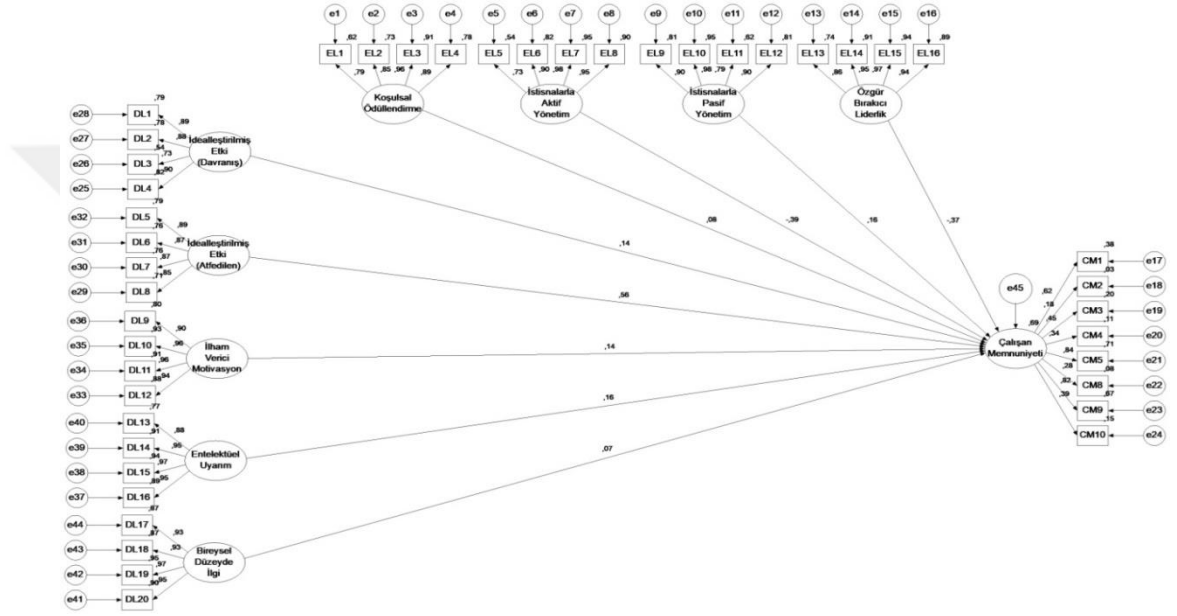
1 / 3



EK 4: Araştırma Değişkenlerinin Alt Boyutlarına İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları (Sağlık)

SAĞLIK KURULUŞUNDA YAPISAL EŞİTLİK MODELİNİN TEST EDİLMESİ (Alt Boyutlar)

Sağlık kuruluşu açısından araştırmanın bağımsız değişkenleri olan dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini belirlemek için kurulan yapısal eşitlik modeli Şekil 1’de sunulmaktadır.



Şekil 1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Çalışan Memnuniyeti Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 1’de verilen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Çalışan Memnuniyeti Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	4,360	<5	<5
GFI	0,904	>0.90	>0.90
AGFI	0,901	>0.90	>0.90
CFI	0,914	>0.90	>0.90
TLI	0,927	>0.90	>0.90
RMSEA	0,077	<0,08	<0,08
RMR	0,080	<0,08	<0,08

Tablo 1 incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre yapısal model doğrulanmıştır. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki değerler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Çalışan Memnuniyeti Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

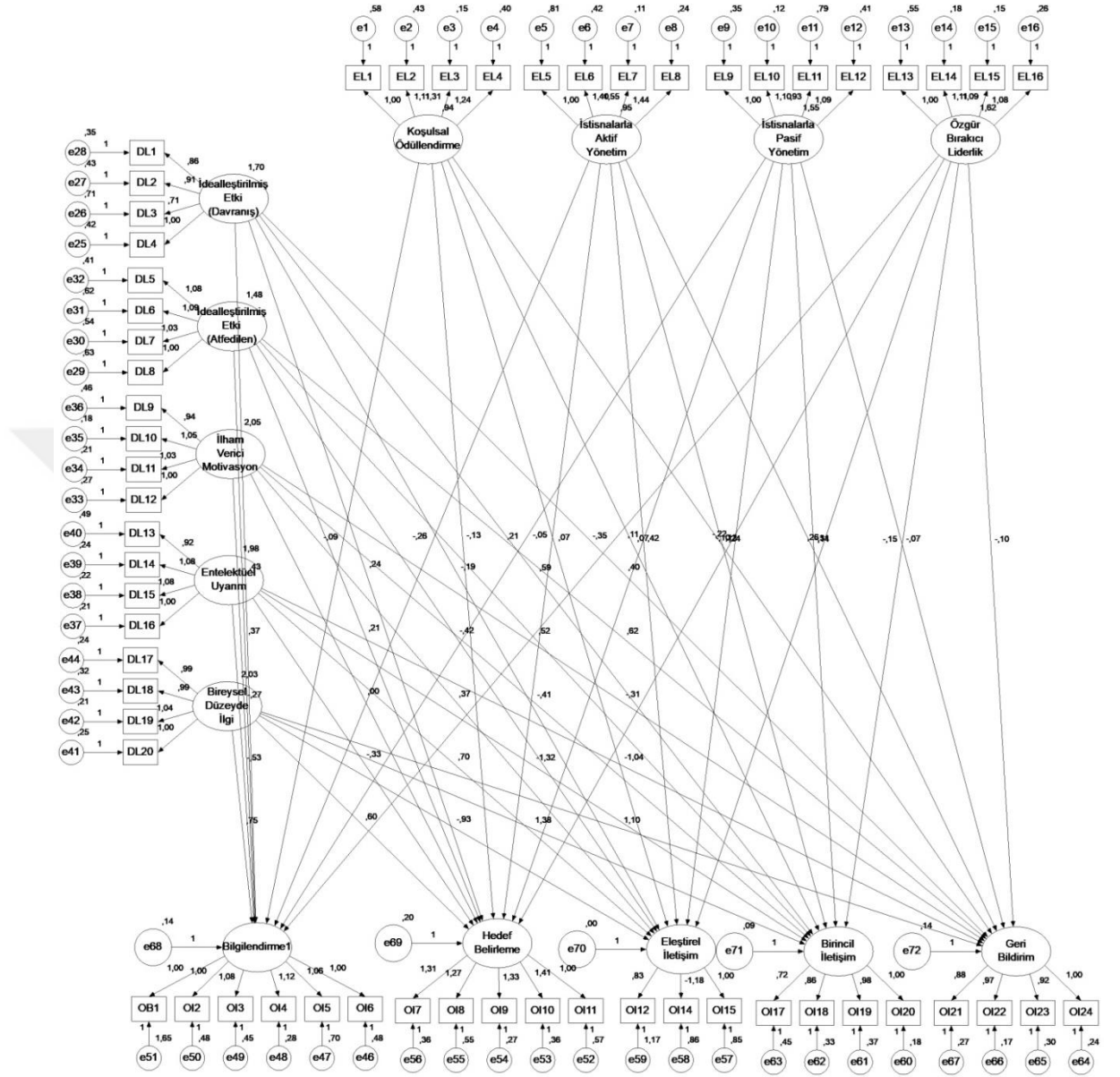
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Std β	β	Std. Hata	t	p
Çalışan Memnuniyeti	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,139	0,072	0,019	3,795	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,556	0,308	0,029	10,634	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İlham Verici Motivasyon	0,139	0,066	0,017	3,873	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Entelektüel Uyarım	0,163	0,079	0,018	4,5	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Bireysel Düzeyde İlgi	0,071	0,034	0,017	2,036	0,042
Çalışan Memnuniyeti	Koşulsal Ödüllendirme	0,081	0,056	0,025	2,258	0,024
Çalışan Memnuniyeti	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,386	-0,27	0,032	-8,463	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,158	0,086	0,02	4,339	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,365	-0,196	0,023	-8,551	<0,001
R^2		0,754				

Analiz sonucunda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçekleri alt boyutlarının tamamının çalışan memnuniyetinin üzerinde anlamlı düzeyde etkisi olduğu görülmüştür. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %75,4’tür. Dolayısı ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olma koşulu tüm alt boyutlar için sağlanmıştır.

Sağlık Kuruluşunda Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi (Alt Boyutlar)

Araştırmada aracılık etkisinin belirlenmesi için Baron ve Kenny’nin (1986) ifade ettiği üç koşula göre analiz yapılmıştır. Baron ve Kenny’nin (1986) ifade ettiği üç koşul için gerekli olan testlerin yapılabilmesi için iki farklı model ele alınmaktadır. İlk modelde, birinci koşul olan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkisi belirlenmektedir. İkinci modelde ise Baron ve Kenny’nin (1986) ifade ettiği ikinci ve üçüncü koşulun analizi yapılmaktadır. İlk model için elde edilen “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Çalışan Memnuniyeti Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli” olan Şekil 1’de birinci koşulun sağlandığı görülmüştür. Aracılık etkisinin incelenmesinde ikinci koşul olan bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin

anamlı olması varsayımının testi için etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin örgütsel iletişim üzerindeki etkisi incelenmiştir. Oluşturulan model Şekil 2’de sunulmaktadır.



Şekil 2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 2’de dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel iletişim üzerindeki etkisi için oluşturulan yapısal eşitlik modeli verilmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	3,414	<5	<5
GFI	0,906	>0.90	>0.90
AGFI	0,927	>0.90	>0.90
CFI	0,914	>0.90	>0.90
TLI	0,919	>0.90	>0.90
RMSEA	0,071	<0,08	<0,08
RMR	0,068	<0,08	<0,08

Tablo 3 incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre yapısal model doğrulanmıştır. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki değerler Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

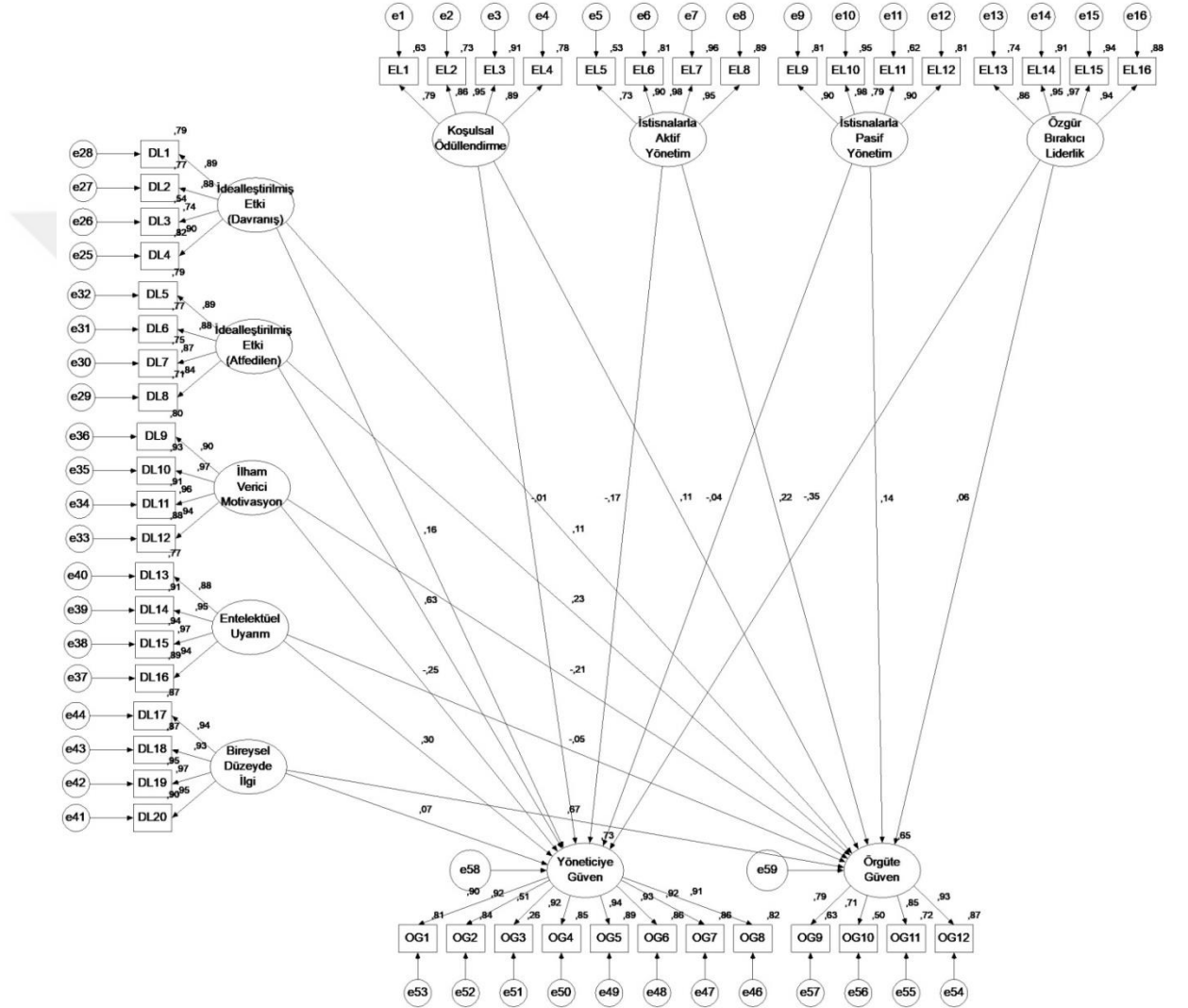
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Std β	β	Std. Hata	t	p
Bilgilendirme	Bireysel Düzeyde İlgi	0,635	0,753	0,025	30,016	<0,001
Hedef Belirleme	Bireysel Düzeyde İlgi	0,712	0,596	0,019	31,373	<0,001
Eleştirel İletişim	Bireysel Düzeyde İlgi	-0,692	-0,927	0,031	-29,82	<0,001
Birincil İletişim	Bireysel Düzeyde İlgi	0,66	1,385	0,032	43,461	<0,001
Geri Bildirim	Bireysel Düzeyde İlgi	0,647	1,104	0,029	38,457	<0,001
Bilgilendirme	Entelektüel Uyarım	-0,443	-0,532	0,022	-23,822	<0,001
Hedef Belirleme	Entelektüel Uyarım	-0,394	-0,334	0,018	-18,933	<0,001
Eleştirel İletişim	Entelektüel Uyarım	0,52	0,705	0,027	25,636	<0,001
Birincil İletişim	Entelektüel Uyarım	-0,624	-1,325	0,03	-43,502	<0,001
Geri Bildirim	Entelektüel Uyarım	-0,601	-1,038	0,028	-37,717	<0,001
Bilgilendirme	İlham Verici Motivasyon	-0,226	-0,267	0,02	-13,307	<0,001
Hedef Belirleme	İlham Verici Motivasyon	-0,005	-0,004	0,017	-0,242	0,809
Eleştirel İletişim	İlham Verici Motivasyon	0,279	0,372	0,024	15,69	<0,001
Birincil İletişim	İlham Verici Motivasyon	-0,198	-0,414	0,024	-16,967	<0,001
Geri Bildirim	İlham Verici Motivasyon	-0,18	-0,306	0,022	-13,611	<0,001
Bilgilendirme	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,266	0,371	0,026	14,147	<0,001
Hedef Belirleme	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,211	0,208	0,021	9,821	<0,001
Eleştirel İletişim	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	-0,269	-0,423	0,03	-13,997	<0,001
Birincil İletişim	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,213	0,524	0,032	16,222	<0,001
Geri Bildirim	İdealleştirilmiş Etki	0,31	0,621	0,033	19,089	<0,001

	(Atfedilen)					
Bilgilendirme	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,334	0,433	0,024	17,764	<0,001
Hedef Belirleme	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,261	0,238	0,02	12,21	<0,001
Eleştirel İletişim	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	-0,131	-0,192	0,025	-7,632	<0,001
Birincil İletişim	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,259	0,594	0,029	20,271	<0,001
Geri Bildirim	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,214	0,399	0,026	15,286	<0,001
Bilgilendirme	Koşulsal Ödüllendirme	-0,054	-0,095	0,029	-3,283	0,001
Hedef Belirleme	Koşulsal Ödüllendirme	-0,105	-0,129	0,026	-5,048	<0,001
Eleştirel İletişim	Koşulsal Ödüllendirme	0,036	0,071	0,033	2,156	0,031
Birincil İletişim	Koşulsal Ödüllendirme	0,023	0,072	0,035	2,049	0,04
Geri Bildirim	Koşulsal Ödüllendirme	0,05	0,125	0,033	3,789	<0,001
Bilgilendirme	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,151	-0,262	0,031	-8,521	<0,001
Hedef Belirleme	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,039	-0,048	0,025	-1,95	0,051
Eleştirel İletişim	İstisnalarla Aktif Yönetim	0,215	0,421	0,038	11,086	<0,001
Birincil İletişim	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,078	-0,239	0,036	-6,647	<0,001
Geri Bildirim	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,123	-0,309	0,035	-8,835	<0,001
Bilgilendirme	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,155	0,21	0,023	9,197	<0,001
Hedef Belirleme	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,115	0,11	0,02	5,613	<0,001
Eleştirel İletişim	İstisnalarla Pasif Yönetim	-0,068	-0,104	0,025	-4,085	<0,001
Birincil İletişim	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,057	0,138	0,027	5,074	<0,001
Geri Bildirim	İstisnalarla Pasif Yönetim	-0,038	-0,074	0,025	-2,945	0,003
Bilgilendirme	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,26	-0,346	0,024	-14,326	<0,001
Hedef Belirleme	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,238	-0,223	0,02	-11,237	<0,001
Eleştirel İletişim	Özgür Bırakıcı Liderlik	0,173	0,26	0,026	9,959	<0,001
Birincil İletişim	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,064	-0,15	0,027	-5,616	<0,001
Geri Bildirim	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,053	-0,101	0,025	-4,101	<0,001
R ²		0,699				

Bağımsız değişken (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) alt boyutlarının aracı değişken (örgütsel iletişim) alt boyutları üzerindeki etkisi incelendiğinde; ilhan verici motivasyonun hedef belirleme, istisnalarla aktif yönetim alt boyutunun hedef belirleme üzerindeki etkisi anlamlı değilken, diğer dönüşümcü ve etkileşimci liderlik bağımsız değişkenleri alt boyutlarının örgütsel iletişim üzerindeki etkisi anlamlıdır. Dolayısı ile ön bulgu olarak adı geçen etkiler anlamlı olmadığı için dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde; hedef belirleme alt boyutunun aracılık etkisinin olmadığı görülmüştür. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %69,9'dur.

Sağlık Kuruluşunda Dönüşümcü ve Etkileşimli Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi (Alt Boyutlar)

Aracılık etkisinin incelenmesinde ikinci koşul olan bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması varsayımının testi için etkileşimli ve dönüşümcü liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Oluşturulan model Şekil 3'te sunulmaktadır.



Şekil 3. Dönüşümcü ve Etkileşimli Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 3'te dönüşümcü ve etkileşimli liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi için oluşturulan yapısal eşitlik modeli verilmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	3,284	<5	<5
GFI	0,907	>0.90	>0.90
AGFI	0,917	>0.90	>0.90
CFI	0,905	>0.90	>0.90
TLI	0,639	>0.90	>0.90
RMSEA	0,055	<0,08	<0,08
RMR	0,066	<0,08	<0,08

Tablo 5 incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre yapısal model doğrulanmıştır. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki değerler Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

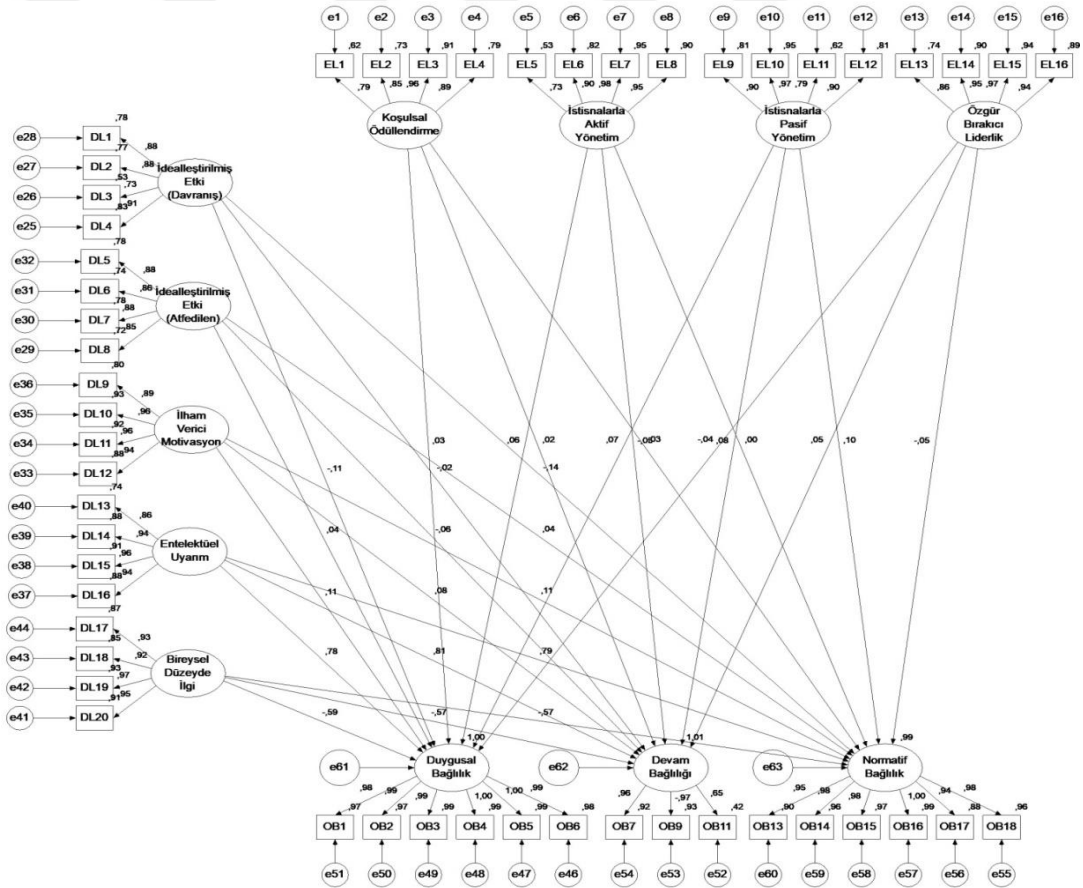
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Std β	β	Std. Hata	t	p
Yöneticiye Güven	Bireysel Düzeyde İlgi	0,069	0,048	0,02	2,456	0,014
Örgüte Güven	Bireysel Düzeyde İlgi	0,674	0,8	0,042	19,239	<0,001
Yöneticiye Güven	Entelektüel Uyarım	0,296	0,212	0,021	10,182	<0,001
Örgüte Güven	Entelektüel Uyarım	-0,048	-0,058	0,039	-1,475	0,140
Yöneticiye Güven	İlham Verici Motivasyon	-0,246	-0,172	0,02	-8,518	<0,001
Örgüte Güven	İlham Verici Motivasyon	-0,214	-0,256	0,039	-6,531	<0,001
Yöneticiye Güven	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,631	0,516	0,03	17,158	<0,001
Örgüte Güven	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,232	0,322	0,047	6,817	<0,001
Yöneticiye Güven	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,16	0,122	0,022	5,486	<0,001
Örgüte Güven	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,11	0,142	0,043	3,295	<0,001
Yöneticiye Güven	Koşulsal Ödüllendirme	-0,006	-0,006	0,029	-0,212	0,832
Örgüte Güven	Koşulsal Ödüllendirme	0,111	0,193	0,058	3,337	<0,001
Yöneticiye Güven	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,169	-0,175	0,03	-5,778	<0,001
Örgüte Güven	İstisnalarla Aktif Yönetim	0,217	0,381	0,06	6,39	<0,001
Yöneticiye Güven	İstisnalarla Pasif Yönetim	-0,036	-0,029	0,023	-1,274	0,203
Örgüte Güven	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,137	0,187	0,045	4,19	<0,001
Yöneticiye Güven	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,346	-0,273	0,024	-11,324	<0,001
Örgüte Güven	Özgür Bırakıcı Liderlik	0,058	0,078	0,044	1,796	0,072
R2		0,632				

Buna göre; entelektüel uyarım alt boyutu ve özgür bırakıcı liderlik alt boyutlarının örgüte güven düzeyi üzerindeki etkisi ve koşulsal ödüllendirme ile istisnalarla pasif yönetim alt boyutunun örgüte güven üstündeki etkisi anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin diğer alt boyutlarının örgütsel güven üstündeki etkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Ön sonuç olarak dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde özgür bırakıcı liderlik, koşulsal ödüllendirme ve istisnalarla pasif yönetim alt boyutlarının aracılık etkisinin olmadığı görülmüştür. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %63,2'dir.

Sağlık Kuruluşunda Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Alt Boyutlar)

Bağımsız değişken olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeği alt boyutlarının aracı değişken olan örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Oluşturulan model Şekil 4'te sunulmaktadır.



Şekil 4. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 4’te dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli verilmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	4,015	<5	<5
GFI	0,908	>0.90	>0.90
AGFI	0,921	>0.90	>0.90
CFI	0,901	>0.90	>0.90
TLI	0,905	>0.90	>0.90
RMSEA	0,061	<0,08	<0,08
RMR	0,065	<0,08	<0,08

Tablo 7 incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre yapısal model doğrulanmıştır. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki değerler Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

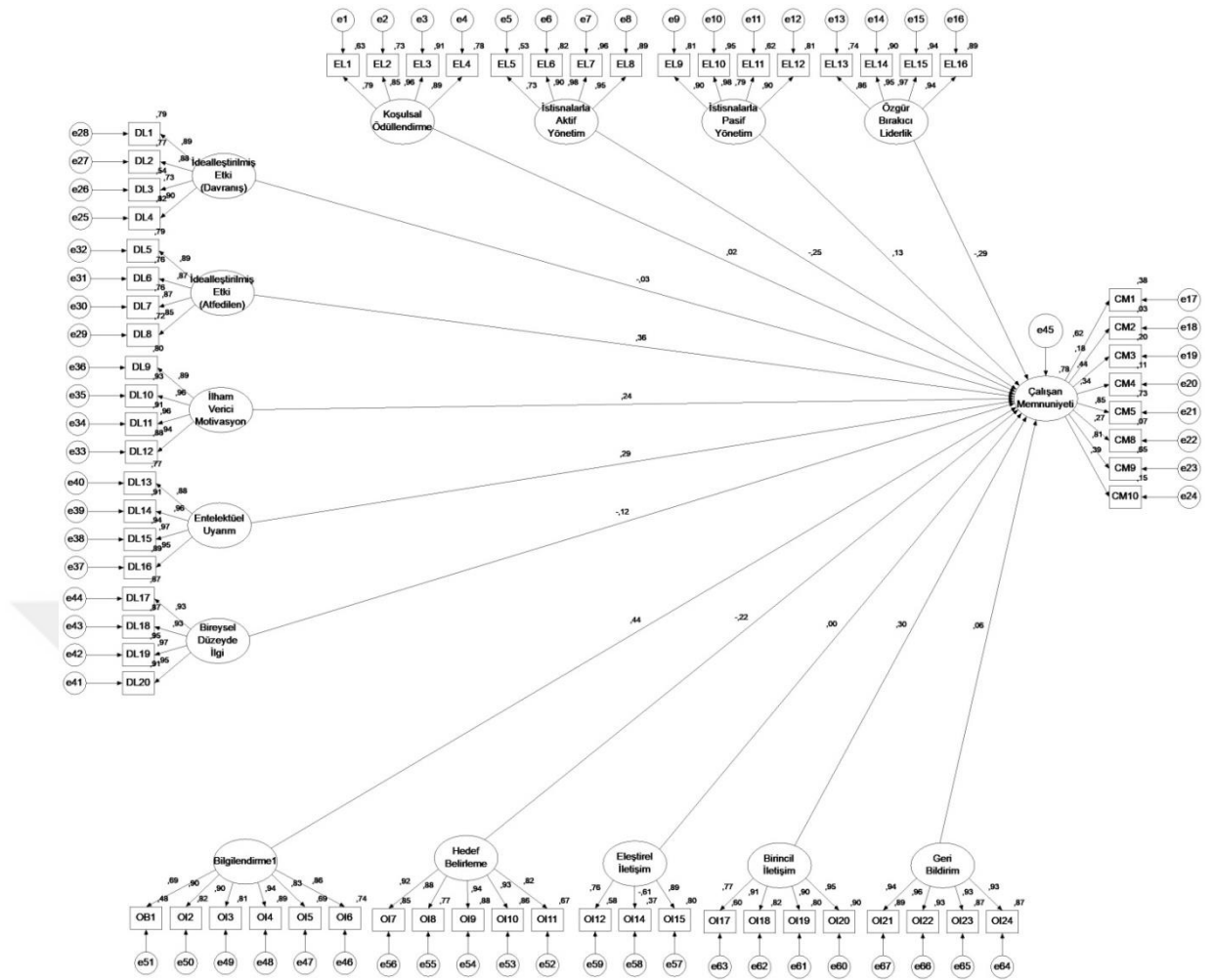
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Std β	β	Std. Hata	t	p
Duygusal Bağlılık	Bireysel Düzeyde İlgi	-0,591	-1,901	0,041	-46,794	<0,001
Devam Bağlılığı	Bireysel Düzeyde İlgi	-0,571	-0,435	0,026	-16,646	<0,001
Normatif Bağlılık	Bireysel Düzeyde İlgi	-0,573	-1,525	0,037	-41,381	<0,001
Duygusal Bağlılık	Entelektüel Uyarım	0,782	2,602	0,053	49,533	<0,001
Devam Bağlılığı	Entelektüel Uyarım	0,813	0,642	0,038	17,048	<0,001
Normatif Bağlılık	Entelektüel Uyarım	0,785	2,161	0,047	45,515	<0,001
Duygusal Bağlılık	İlham Verici Motivasyon	0,113	0,365	0,03	12,042	<0,001
Devam Bağlılığı	İlham Verici Motivasyon	0,085	0,065	0,01	6,579	<0,001
Normatif Bağlılık	İlham Verici Motivasyon	0,107	0,286	0,028	10,042	<0,001
Duygusal Bağlılık	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,041	0,155	0,035	4,373	<0,001
Devam Bağlılığı	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	-0,06	-0,054	0,011	-4,713	<0,001
Normatif Bağlılık	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,044	0,135	0,033	4,049	<0,001
Duygusal Bağlılık	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	-0,107	-0,372	0,034	-11,091	<0,001
Devam Bağlılığı	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	-0,023	-0,019	0,01	-1,906	0,057
Normatif Bağlılık	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	-0,137	-0,395	0,032	-12,357	<0,001
Duygusal Bağlılık	Koşulsal Ödüllendirme	0,027	0,128	0,044	2,88	0,004

Devam Bağlılığı	Koşulsal Ödüllendirme	0,019	0,021	0,014	1,529	0,126
Normatif Bağlılık	Koşulsal Ödüllendirme	0,032	0,127	0,042	3,027	0,002
Duygusal Bağlılık	İstisnalarla Aktif Yönetim	0,058	0,276	0,045	6,059	<0,001
Devam Bağlılığı	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,049	-0,055	0,014	-3,91	<0,001
Normatif Bağlılık	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,002	-0,006	0,041	-0,156	0,876
Duygusal Bağlılık	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,073	0,271	0,035	7,802	<0,001
Devam Bağlılığı	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,075	0,066	0,011	5,867	<0,001
Normatif Bağlılık	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,098	0,302	0,033	9,148	<0,001
Duygusal Bağlılık	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,042	-0,155	0,034	-4,593	<0,001
Devam Bağlılığı	Özgür Bırakıcı Liderlik	0,055	0,047	0,011	4,396	<0,001
Normatif Bağlılık	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,051	-0,153	0,032	-4,811	<0,001
R ²		0,667				

Buna göre İdealleştirilmiş Etki (Davranış) alt boyutunun ve koşulsal ödüllendirme alt boyutlarının devam bağlılığı, İstisnalarla Aktif Yönetim alt boyutunun normatif bağlılık alt boyutu üzerindeki etkisi anlamlı değilken ($p>0,05$), diğer dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeği alt boyutlarının örgütsel güven üzerindeki etkisi anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %66,7'dir.

Sağlık Kuruluşunda Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracı Rolü (Alt Boyutlar)

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin aracı rolünün belirlenmesi amacıyla bağımsız değişkenler ve aracı değişkenler aynı anda modele alınarak bağımsız değişken olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ölçekleri alt boyutlarının ilk modele göre değişimleri incelenerek aracılık etkisine karar verilmiştir. İlgili model Şekil 5'te sunulmaktadır.



Şekil 5. Dönüşümcü ve Etkileşimli Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 5’te dönüşümcü ve etkileşimli liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin aracılık etkisi için oluşturulan yapısal eşitlik modeli verilmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Dönüşümcü ve Etkileşimli Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	3,102	<5	<5
GFI	0,910	>0.90	>0.90
AGFI	0,916	>0.90	>0.90
CFI	0,911	>0.90	>0.90
TLI	0,965	>0.90	>0.90
RMSEA	0,069	<0,08	<0,08
RMR	0,072	<0,08	<0,08

Tablo 9 incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre yapısal model doğrulanmıştır. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki değerler Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Std β	β	Std. Hata	t	p
Çalışan Memnuniyeti	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,364	0,202	0,023	8,979	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İlham Verici Motivasyon	0,238	0,114	0,017	6,827	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Entelektüel Uyarım	0,286	0,14	0,018	7,898	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Bireysel Düzeyde İlgi	-0,116	-0,055	0,015	-3,591	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Koşulsal Ödüllendirme	0,022	0,015	0,022	0,692	0,489
Çalışan Memnuniyeti	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,252	-0,178	0,026	-6,869	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,125	0,069	0,018	3,847	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,287	-0,155	0,02	-7,791	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	-0,028	-0,015	0,017	-0,879	0,38
Çalışan Memnuniyeti	Bilgilendirme	0,44	0,243	0,024	10,287	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Hedef Belirleme	-0,215	-0,137	0,021	-6,395	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Eleştirel İletişim	-0,004	-0,002	0,018	-0,108	0,914
Çalışan Memnuniyeti	Birincil İletişim	0,302	0,164	0,02	8,171	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Geri Bildirim	0,055	0,026	0,015	1,745	0,081
R ²		0,713				

Model sonuçları incelendiğinde; koşulsal ödüllendirme ve idealleştirilmiş etki (davranış) alt boyutlarının çalışan memnuniyetine etkisi anlamsız hale gelmiştir. İlk modelde bu etkiler anlamlı olduğu için koşulsal ödüllendirme ve idealleştirilmiş etkinin (davranış) çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracılık etkisi bulunmaktadır denilebilir. Diğer bir ifadeyle dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi örgütsel iletişim üzerinden ortaya çıkmaktadır. Diğer bağımsız değişkenlerin etkilerinde bir değişim olmadığından bu değişkenlerin çalışan memnuniyetine etkisinde aracılık etkisinden bahsedilemez. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %71,3’tür.

Tablo 11. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	4,001	<5	<5
GFI	0,909	>0.90	>0.90
AGFI	0,903	>0.90	>0.90
CFI	0,903	>0.90	>0.90
TLI	0,714	>0.90	>0.90
RMSEA	0,074	<0,08	<0,08
RMR	0,077	<0,08	<0,08

Tablo 11 incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre yapısal model doğrulanmıştır. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki değerler Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

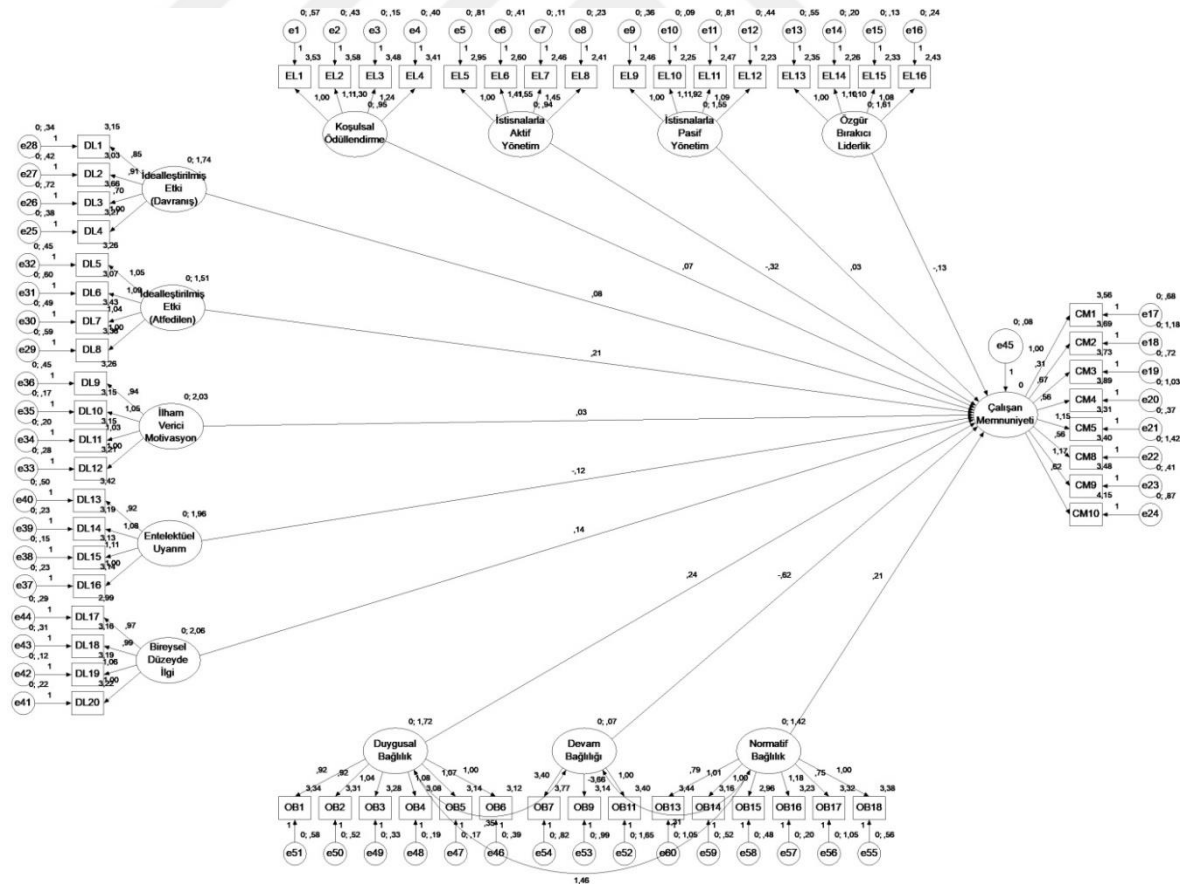
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Std β	β	Std. Hata	t	p
Çalışan Memnuniyeti	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,288	0,159	0,021	7,452	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İlham Verici Motivasyon	0,272	0,129	0,018	7,376	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Entelektüel Uyarım	0,103	0,05	0,016	3,089	0,002
Çalışan Memnuniyeti	Bireysel Düzeyde İlgi	-0,153	-0,072	0,016	-4,482	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Koşulsal Ödüllendirme	0,054	0,038	0,023	1,617	0,106
Çalışan Memnuniyeti	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,426	-0,297	0,032	-9,344	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,146	0,079	0,019	4,267	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,274	-0,146	0,02	-7,319	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,072	0,037	0,017	2,119	0,034
Çalışan Memnuniyeti	Yöneticiye Güven	0,452	0,216	0,02	10,555	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Örgüte Güven	0,287	0,141	0,019	7,403	<0,001
R ²		0,704				

Model sonuçlarına göre örgüte güven üzerinde etkisi olan koşulsal ödüllendirme anlamlı iken bu adımda anlamsız hale geldiğinden koşulsal ödüllendirmenin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde örgüte güven alt boyutunun tam aracı etkisi olduğu

söylenbilir. Benzer şekilde idealleştirilmiş etki (davranış) ve entelektüel uyarım alt boyutlarının anlamlılık düzeyinin, ilk modele göre anlamlılık düzeylerinin azalması, idealleştirilmiş etki (davranış) ve entelektüel uyarım alt boyutunun çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin kısmî aracılık etkisinin olduğu söylenbilir. Diğer bir ifadeyle dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi örgütsel güven üzerinden ortaya çıkmaktadır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %70,4'tür.

Sağlık Kuruluşunda Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi (Alt Boyutlar)

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünün belirlenmesi amacıyla bağımsız değişkenler ve aracı değişkenler aynı anda modele alınarak bağımsız değişken olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ölçekleri alt boyutlarının ilk modele göre değişimleri incelenerek aracılık etkisine karar verilmiştir. İlgili model Şekil 7'de sunulmaktadır.



Şekil 7. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 7’de dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi için oluşturulan yapısal eşitlik modeli verilmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	3,667	<5	<5
GFI	0,919	>0.90	>0.90
AGFI	0,922	>0.90	>0.90
CFI	0,926	>0.90	>0.90
TLI	0,644	>0.90	>0.90
RMSEA	0,079	<0,08	<0,08
RMR	0,069	<0,08	<0,08

Tablo 13 incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre yapısal model doğrulanmıştır. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki değerler Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Std β	β	Std. Hata	t	p
Çalışan Memnuniyeti	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,385	0,208	0,023	9,232	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İlham Verici Motivasyon	0,048	0,022	0,015	1,483	0,138
Çalışan Memnuniyeti	Entelektüel Uyarım	-0,238	-0,113	0,017	-6,72	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Bireysel Düzeyde İlgi	0,289	0,134	0,017	7,876	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Koşulsal Ödüllendirme	0,096	0,066	0,023	2,88	0,004
Çalışan Memnuniyeti	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,465	-0,319	0,032	-9,874	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,056	0,03	0,017	1,718	0,086
Çalışan Memnuniyeti	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,253	-0,133	0,019	-6,983	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,181	0,091	0,018	5,179	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Duygusal Bağlılık	0,323	0,164	0,019	8,469	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Devam Bağlılığı	-0,013	-0,064	0,07	-0,915	0,36
Çalışan Memnuniyeti	Normatif Bağlılık	0,298	0,167	0,021	7,792	<0,001
R^2		0,749				

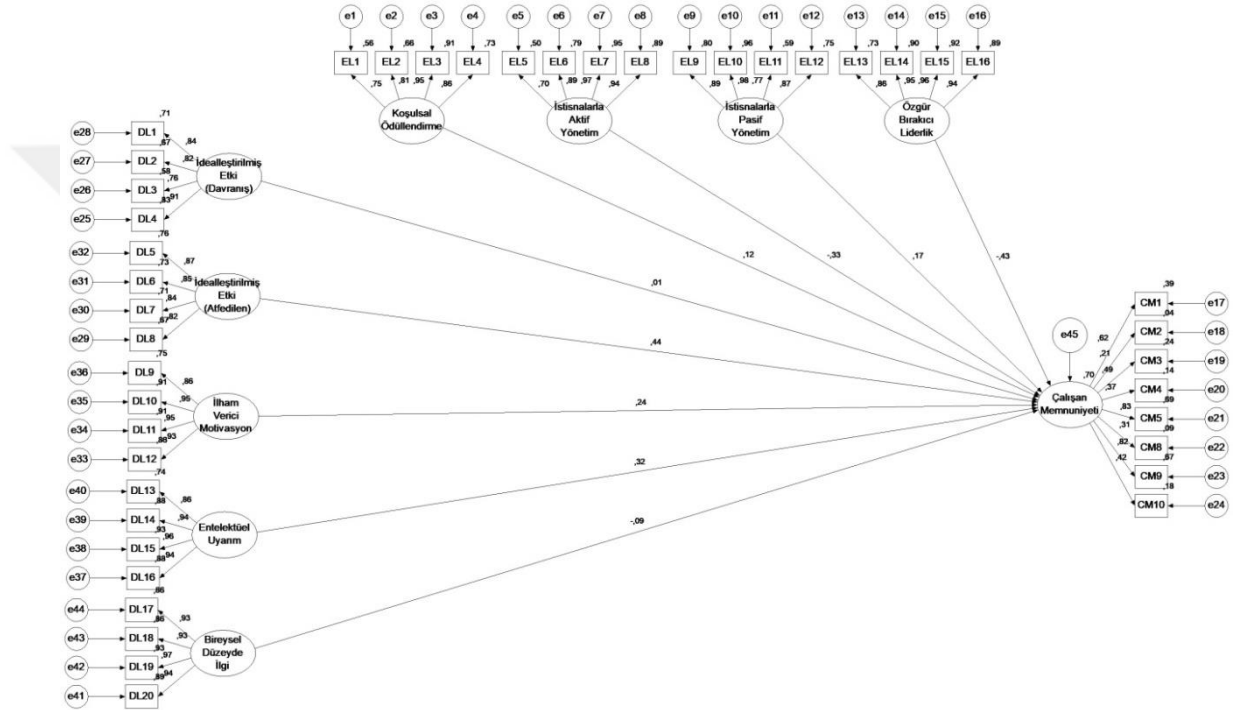
İlk modele göre anlamlı olan ilham verici motivasyon ve istisnalarla pasif yönetim alt boyutlarının aracılık modelinde anlamsız hale geldiği için dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi örgütsel bağlılık üzerinden ortaya çıkmaktadır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %74,9'dur.



EK 5: Araştırma Değişkenlerinin Alt Boyutlarına İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları (Eğitim)

EĞİTİM KURULUŞUNDA YAPISAL EŞİTLİK MODELİNİN TEST EDİLMESİ (Alt Boyutlar)

Eğitim kuruluştan açısından araştırmanın bağımsız değişkenleri olan dönüşümcü ve etkileşimli liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini belirlemek için kurulan yapısal eşitlik modeli Şekil 1’de sunulmaktadır.



Şekil 1. Dönüşümcü ve Etkileşimli Liderlik İle Çalışan Memnuniyeti Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 1’de verilen dönüşümcü ve etkileşimli liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Çalışan Memnuniyeti Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	2,987	<5	<5
GFI	0,902	>0.90	>0.90
AGFI	0,899	>0.90	>0.90
CFI	0,926	>0.90	>0.90
TLI	0,715	>0.90	>0.90
RMSEA	0,072	<0,08	<0,08
RMR	0,062	<0,08	<0,08

Tablo 1 incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre yapısal model doğrulanmıştır. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki değerler Tablo 2’de sunulmuştur.

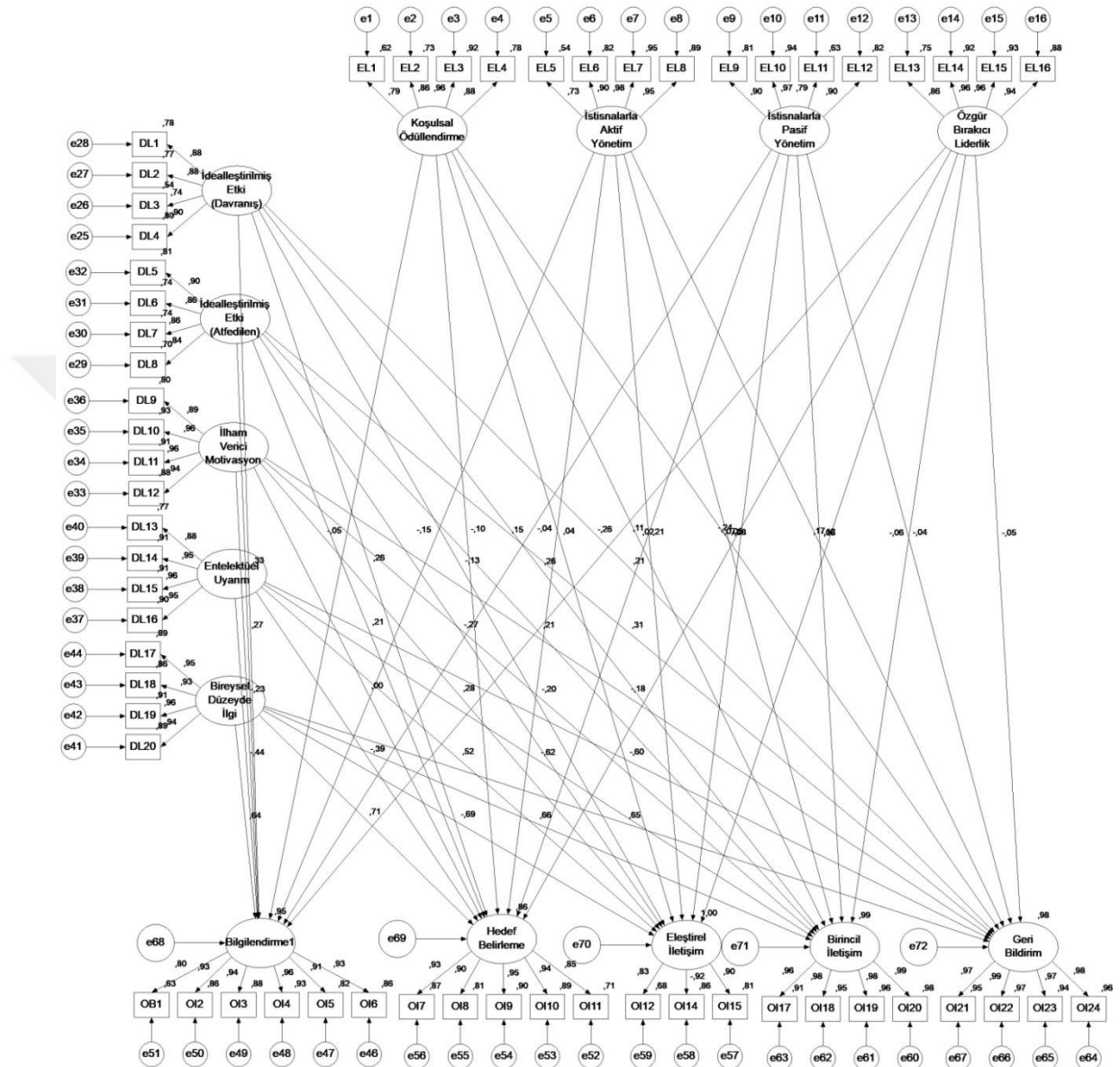
Tablo 2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Çalışan Memnuniyeti Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Std β	β	Std. Hata	t	p
Çalışan Memnuniyeti	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,015	0,008	0,018	0,422	0,673
Çalışan Memnuniyeti	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,443	0,262	0,027	9,608	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İlham Verici Motivasyon	0,243	0,119	0,018	6,57	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Entelektüel Uyarım	0,315	0,16	0,02	8,082	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Bireysel Düzeyde İlgi	-0,089	-0,044	0,017	-2,61	0,009
Çalışan Memnuniyeti	Koşulsal Ödüllendirme	0,117	0,089	0,027	3,314	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,334	-0,244	0,031	-7,91	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,166	0,093	0,02	4,698	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,43	-0,235	0,024	-9,761	<0,001
R^2		0,598				

Model sonuçlarına göre; idealleştirilmiş etki (davranış) alt boyutunun çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi anlamlı değilken, diğer alt boyutların çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %59,8’dir.

Eğitim Kuruluşunda Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi (Alt Boyutlar)

Aracılık etkisinin incelenmesinde ikinci koşul olan bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması varsayımının testi için etkileşimci ve



Şekil 2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 2’de dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel iletişim üzerindeki etkisi için oluşturulan yapısal eşitlik modeli verilmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	4,487	<5	<5
GFI	0,916	>0.90	>0.90
AGFI	0,934	>0.90	>0.90
CFI	0,927	>0.90	>0.90
TLI	0,669	>0.90	>0.90
RMSEA	0,072	<0,08	<0,08
RMR	0,076	<0,08	<0,08

Tablo 3 incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre yapısal model doğrulanmıştır. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki değerler Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

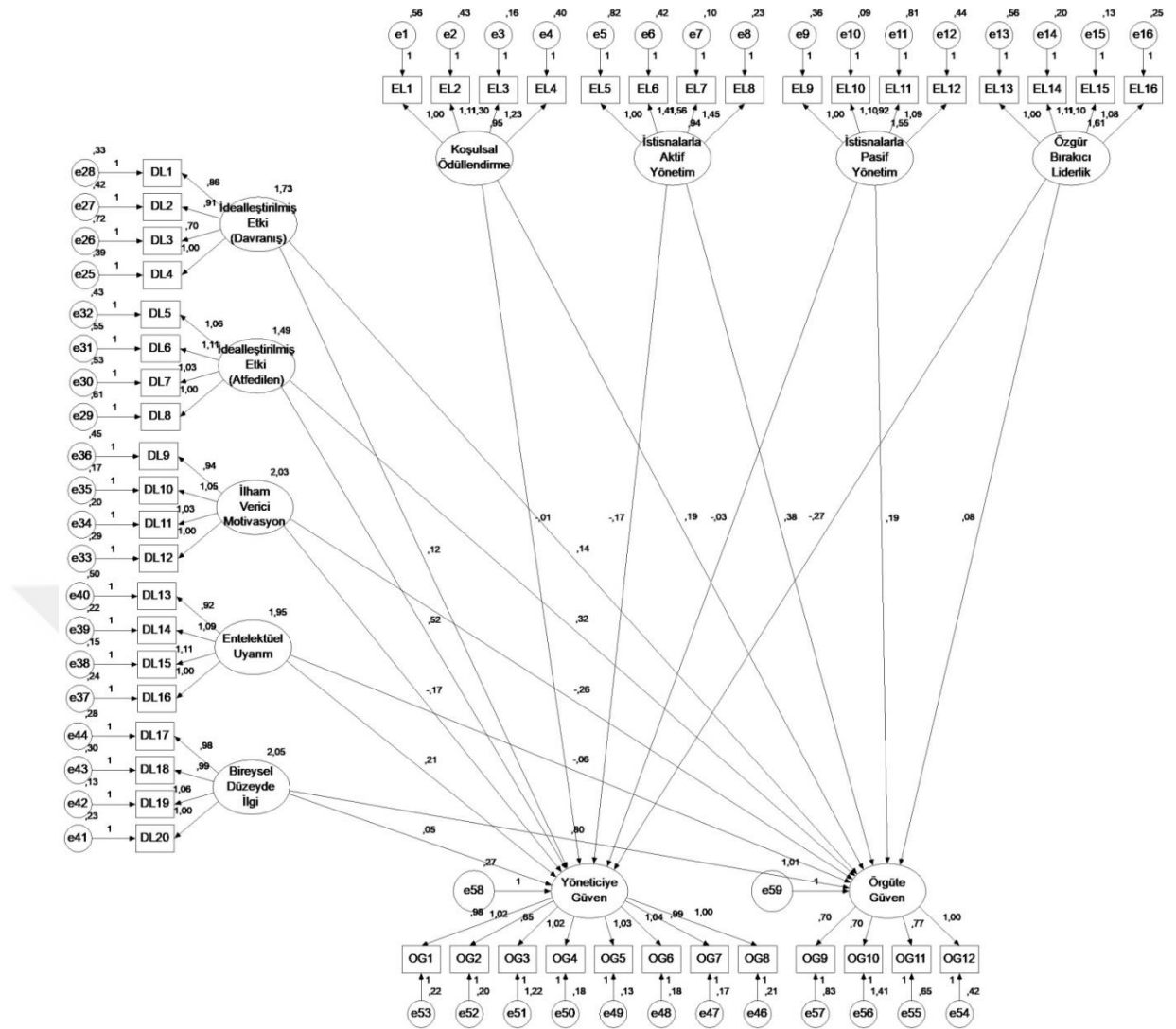
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Std β	β	Std. Hata	t	p
Bilgilendirme	Bireysel Düzeyde İlgi	0,635	0,753	0,025	30,016	<0,001
Hedef Belirleme	Bireysel Düzeyde İlgi	0,712	0,596	0,019	31,373	<0,001
Eleştirel İletişim	Bireysel Düzeyde İlgi	-0,692	-0,927	0,031	-29,82	<0,001
Birincil İletişim	Bireysel Düzeyde İlgi	0,66	1,385	0,032	43,461	<0,001
Geri Bildirim	Bireysel Düzeyde İlgi	0,647	1,104	0,029	38,457	<0,001
Bilgilendirme	Entelektüel Uyarım	-0,443	-0,532	0,022	-23,822	<0,001
Hedef Belirleme	Entelektüel Uyarım	-0,394	-0,334	0,018	-18,933	<0,001
Eleştirel İletişim	Entelektüel Uyarım	0,52	0,705	0,027	25,636	<0,001
Birincil İletişim	Entelektüel Uyarım	-0,624	-1,325	0,03	-43,502	<0,001
Geri Bildirim	Entelektüel Uyarım	-0,601	-1,038	0,028	-37,717	<0,001
Bilgilendirme	İlham Verici Motivasyon	-0,226	-0,267	0,02	-13,307	<0,001
Hedef Belirleme	İlham Verici Motivasyon	-0,005	-0,004	0,017	-0,242	0,809
Eleştirel İletişim	İlham Verici Motivasyon	0,279	0,372	0,024	15,69	<0,001
Birincil İletişim	İlham Verici Motivasyon	-0,198	-0,414	0,024	-16,967	<0,001
Geri Bildirim	İlham Verici Motivasyon	-0,18	-0,306	0,022	-13,611	<0,001
Bilgilendirme	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,266	0,371	0,026	14,147	<0,001
Hedef Belirleme	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,211	0,208	0,021	9,821	<0,001
Eleştirel İletişim	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	-0,269	-0,423	0,03	-13,997	<0,001
Birincil İletişim	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,213	0,524	0,032	16,222	<0,001
Geri Bildirim	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,31	0,621	0,033	19,089	<0,001
Bilgilendirme	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,334	0,433	0,024	17,764	<0,001
Hedef Belirleme	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,261	0,238	0,02	12,21	<0,001
Eleştirel İletişim	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	-0,131	-0,192	0,025	-7,632	<0,001
Birincil İletişim	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,259	0,594	0,029	20,271	<0,001

Geri Bildirim	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,214	0,399	0,026	15,286	<0,001
Bilgilendirme	Koşulsal Ödüllendirme	-0,054	-0,095	0,029	-3,283	0,001
Hedef Belirleme	Koşulsal Ödüllendirme	-0,105	-0,129	0,026	-5,048	<0,001
Eleştirel İletişim	Koşulsal Ödüllendirme	0,036	0,071	0,033	2,156	0,031
Birincil İletişim	Koşulsal Ödüllendirme	0,023	0,072	0,035	2,049	0,04
Geri Bildirim	Koşulsal Ödüllendirme	0,05	0,125	0,033	3,789	<0,001
Bilgilendirme	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,151	-0,262	0,031	-8,521	<0,001
Hedef Belirleme	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,039	-0,048	0,025	-1,95	0,051
Eleştirel İletişim	İstisnalarla Aktif Yönetim	0,215	0,421	0,038	11,086	<0,001
Birincil İletişim	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,078	-0,239	0,036	-6,647	<0,001
Geri Bildirim	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,123	-0,309	0,035	-8,835	<0,001
Bilgilendirme	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,155	0,21	0,023	9,197	<0,001
Hedef Belirleme	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,115	0,11	0,02	5,613	<0,001
Eleştirel İletişim	İstisnalarla Pasif Yönetim	-0,068	-0,104	0,025	-4,085	<0,001
Birincil İletişim	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,057	0,138	0,027	5,074	<0,001
Geri Bildirim	İstisnalarla Pasif Yönetim	-0,038	-0,074	0,025	-2,945	0,003
Bilgilendirme	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,26	-0,346	0,024	-14,326	<0,001
Hedef Belirleme	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,238	-0,223	0,02	-11,237	<0,001
Eleştirel İletişim	Özgür Bırakıcı Liderlik	0,173	0,26	0,026	9,959	<0,001
Birincil İletişim	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,064	-0,15	0,027	-5,616	<0,001
Geri Bildirim	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,053	-0,101	0,025	-4,101	<0,001
R ²		0,749				

Model testi sonuçlarına göre ilham verici motivasyon alt boyutunun hedef belirleme alt boyutu üzerindeki etkisi, istisnalarla aktif yönetim alt boyutunun hedef belirleme alt boyutu üzerindeki etkisi anlamlı değişken, diğer alt boyutların etkileri anlamlıdır. Sonuç olarak ilham verici motivasyon ve istisnalarla aktif yönetim alt boyutlarının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde hedef belirleme alt boyutunun aracılık etkisinin olmadığı görülmüştür. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %74,9'dur.

Eğitim Kuruluşunda Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi (Alt Boyutlar)

Aracılık etkisinin incelenmesinde ikinci koşul olan bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması varsayımının testi için etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Oluşturulan model Şekil 3'te sunulmaktadır.



Şekil 3. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 3'te dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi için oluşturulan yapısal eşitlik modeli verilmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	2,984	<5	<5
GFI	0,914	>0,90	>0,90
AGFI	0,930	>0,90	>0,90
CFI	0,927	>0,90	>0,90
TLI	0,674	>0,90	>0,90
RMSEA	0,061	<0,08	<0,08
RMR	0,067	<0,08	<0,08

Tablo 5 incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre yapısal model doğrulanmıştır. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki değerler Tablo 6’da sunulmuştur.

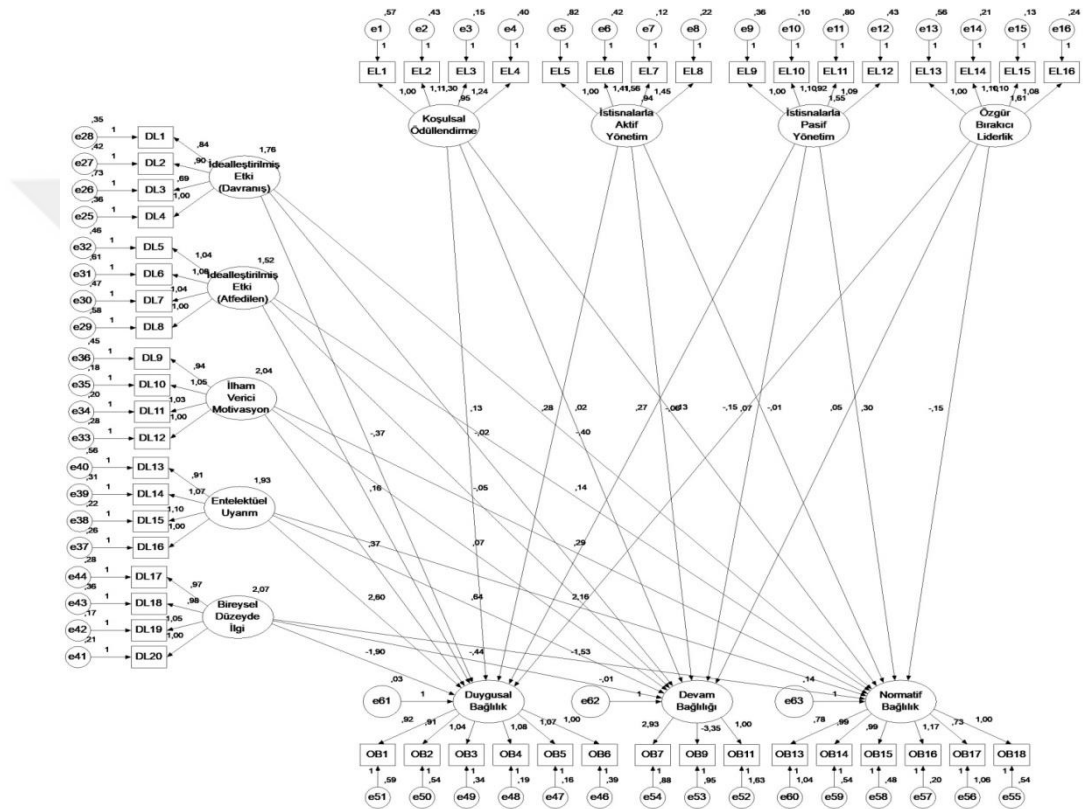
Tablo 6. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Std β	β	Std. Hata	t	p
Yöneticiye Güven	Bireysel Düzeyde İlgi	0,069	0,048	0,020	2,456	0,014
Örgüte Güven	Bireysel Düzeyde İlgi	0,674	0,800	0,042	19,239	<0,001
Yöneticiye Güven	Entelektüel Uyarım	0,296	0,212	0,021	10,182	<0,001
Örgüte Güven	Entelektüel Uyarım	-0,048	-0,058	0,039	-1,475	0,140
Yöneticiye Güven	İlham Verici Motivasyon	-0,246	-0,172	0,020	-8,518	<0,001
Örgüte Güven	İlham Verici Motivasyon	-0,214	-0,256	0,039	-6,531	<0,001
Yöneticiye Güven	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,631	0,516	0,030	17,158	<0,001
Örgüte Güven	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,232	0,322	0,047	6,817	<0,001
Yöneticiye Güven	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,160	0,122	0,022	5,486	<0,001
Örgüte Güven	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,110	0,142	0,043	3,295	<0,001
Yöneticiye Güven	Koşulsal Ödüllendirme	-0,006	-0,006	0,029	-0,212	0,832
Örgüte Güven	Koşulsal Ödüllendirme	0,111	0,193	0,058	3,337	<0,001
Yöneticiye Güven	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,169	-0,175	0,030	-5,778	<0,001
Örgüte Güven	İstisnalarla Aktif Yönetim	0,217	0,381	0,060	6,390	<0,001
Yöneticiye Güven	İstisnalarla Pasif Yönetim	-0,036	-0,029	0,023	-1,274	0,203
Örgüte Güven	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,137	0,187	0,045	4,190	<0,001
Yöneticiye Güven	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,346	-0,273	0,024	-11,324	<0,001
Örgüte Güven	Özgür Bırakıcı Liderlik	0,058	0,078	0,044	1,796	0,072
R ²		0,669				

Model sonuçlarına göre; entelektüel uyarım alt boyutunun örgüte güven üzerindeki etkisi, koşulsal ödüllendirme alt boyutunun yöneticiye güven üzerindeki etkisi, istisnalarla pasif yönetim alt boyutunun yöneticiye güven üstündeki etkisi ile özgür bırakıcı liderlik alt boyutunun örgüte güven üstündeki etkisi anlamsız olup diğer etkilerin anlamlı olduğu görülmüştür. Ön sonuç olarak entelektüel uyarım ve özgür bırakıcı liderlik alt boyutlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgüte güvenin aracılık etkisinin olmadığı, koşulsal ödüllendirme ve istisnalarla pasif yönetim alt boyutlarının çalışan memnuniyetine etkisinde yöneticiye güven alt boyutunun aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %66,9’dur.

Eğitim Kuruluşunda Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Alt Boyutlar)

Aracılık etkisinin incelenmesinde ikinci koşul olan bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması varsayımının testi için bağımsız değişken olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeği alt boyutlarının aracı değişken olan örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Oluşturulan model Şekil 4'te sunulmaktadır.



Şekil 4. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 4'te dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli verilmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	4,104	<5	<5
GFI	0,911	>0.90	>0.90
AGFI	0,919	>0.90	>0.90
CFI	0,912	>0.90	>0.90
TLI	0,905	>0.90	>0.90
RMSEA	0,066	<0,08	<0,08
RMR	0,069	<0,08	<0,08

Tablo 7 incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre yapısal model doğrulanmıştır. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki değerler Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

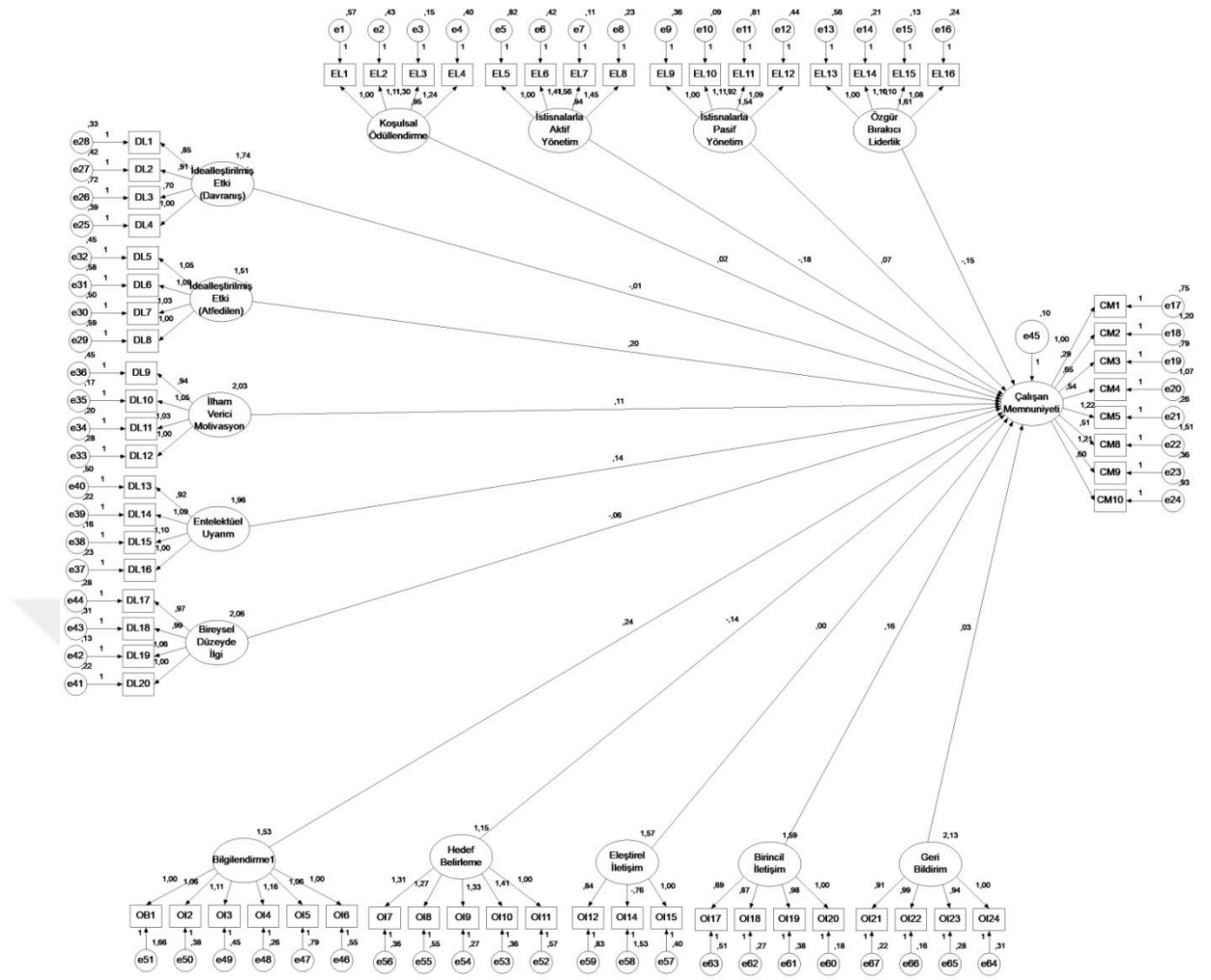
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Std β	β	Std. Hata	t	p
Duygusal Bağlılık	Bireysel Düzeyde İlgi	-0,591	-1,901	0,041	-46,794	<0,001
Devam Bağlılığı	Bireysel Düzeyde İlgi	-0,571	-0,435	0,026	-16,646	<0,001
Normatif Bağlılık	Bireysel Düzeyde İlgi	-0,573	-1,525	0,037	-41,381	<0,001
Duygusal Bağlılık	Entelektüel Uyarım	0,782	2,602	0,053	49,533	<0,001
Devam Bağlılığı	Entelektüel Uyarım	0,813	0,642	0,038	17,048	<0,001
Normatif Bağlılık	Entelektüel Uyarım	0,785	2,161	0,047	45,515	<0,001
Duygusal Bağlılık	İlham Verici Motivasyon	0,113	0,365	0,03	12,042	<0,001
Devam Bağlılığı	İlham Verici Motivasyon	0,085	0,065	0,01	6,579	<0,001
Normatif Bağlılık	İlham Verici Motivasyon	0,107	0,286	0,028	10,042	<0,001
Duygusal Bağlılık	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,041	0,155	0,035	4,373	<0,001
Devam Bağlılığı	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	-0,06	-0,054	0,011	-4,713	<0,001
Normatif Bağlılık	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,044	0,135	0,033	4,049	<0,001
Duygusal Bağlılık	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	-0,107	-0,372	0,034	-11,091	<0,001
Devam Bağlılığı	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	-0,023	-0,019	0,01	-1,906	0,057
Normatif Bağlılık	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	-0,137	-0,395	0,032	-12,357	<0,001
Duygusal Bağlılık	Koşulsal Ödüllendirme	0,027	0,128	0,044	2,88	0,004
Devam Bağlılığı	Koşulsal Ödüllendirme	0,019	0,021	0,014	1,529	0,126
Normatif Bağlılık	Koşulsal Ödüllendirme	0,032	0,127	0,042	3,027	0,002
Duygusal Bağlılık	İstisnalarla Aktif Yönetim	0,058	0,276	0,045	6,059	<0,001
Devam Bağlılığı	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,049	-0,055	0,014	-3,91	<0,001
Normatif Bağlılık	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,002	-0,006	0,041	-0,156	0,876
Duygusal Bağlılık	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,073	0,271	0,035	7,802	<0,001
Devam Bağlılığı	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,075	0,066	0,011	5,867	<0,001
Normatif Bağlılık	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,098	0,302	0,033	9,148	<0,001

Duygusal Bağlılık	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,042	-0,155	0,034	-4,593	<0,001
Devam Bağlılığı	Özgür Bırakıcı Liderlik	0,055	0,047	0,011	4,396	<0,001
Normatif Bağlılık	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,051	-0,153	0,032	-4,811	<0,001
R ²		0,828				

Model testi sonuçlarına göre; idealleştirilmiş etki (davranış), koşulsal ödüllendirme alt boyutunun devam bağlılığı üstündeki etkisi, istisnalarla aktif yönetim alt boyutunun normatif bağlılık üstündeki etkisi anlamsız olarak bulunurken, diğer alt boyutların etkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre önsel olarak idealleştirilmiş etki (davranış) ve koşulsal ödüllendirmenin çalışan memnuniyeti üzerinde devam bağlılığının, istisnalarla aktif yönetim alt boyutunun çalışan memnuniyeti üstündeki etkisinde normatif bağlılık alt boyutunun aracılık etkisinin olmadığı görülmüştür. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %82,8'dir.

Eğitim Kuruluşunda Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracı Rolü (Alt Boyutlar)

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin aracı rolünün belirlenmesi amacıyla bağımsız değişkenler ve aracı değişkenler aynı anda modele alınarak bağımsız değişken olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ölçekleri alt boyutlarının ilk modele göre değişimleri incelenerek aracılık etkisine karar verilmiştir. İlgili model Şekil 5'te sunulmaktadır.



Şekil 5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 5’te dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin aracılık etkisi için oluşturulan yapısal eşitlik modeli verilmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	2,935	<5	<5
GFI	0,903	>0.90	>0.90
AGFI	0,939	>0.90	>0.90
CFI	0,946	>0.90	>0.90
TLI	0,905	>0.90	>0.90
RMSEA	0,071	<0,08	<0,08
RMR	0,079	<0,08	<0,08

Tablo 9 incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre yapısal model doğrulanmıştır. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki değerler Tablo 10’da sunulmuştur.

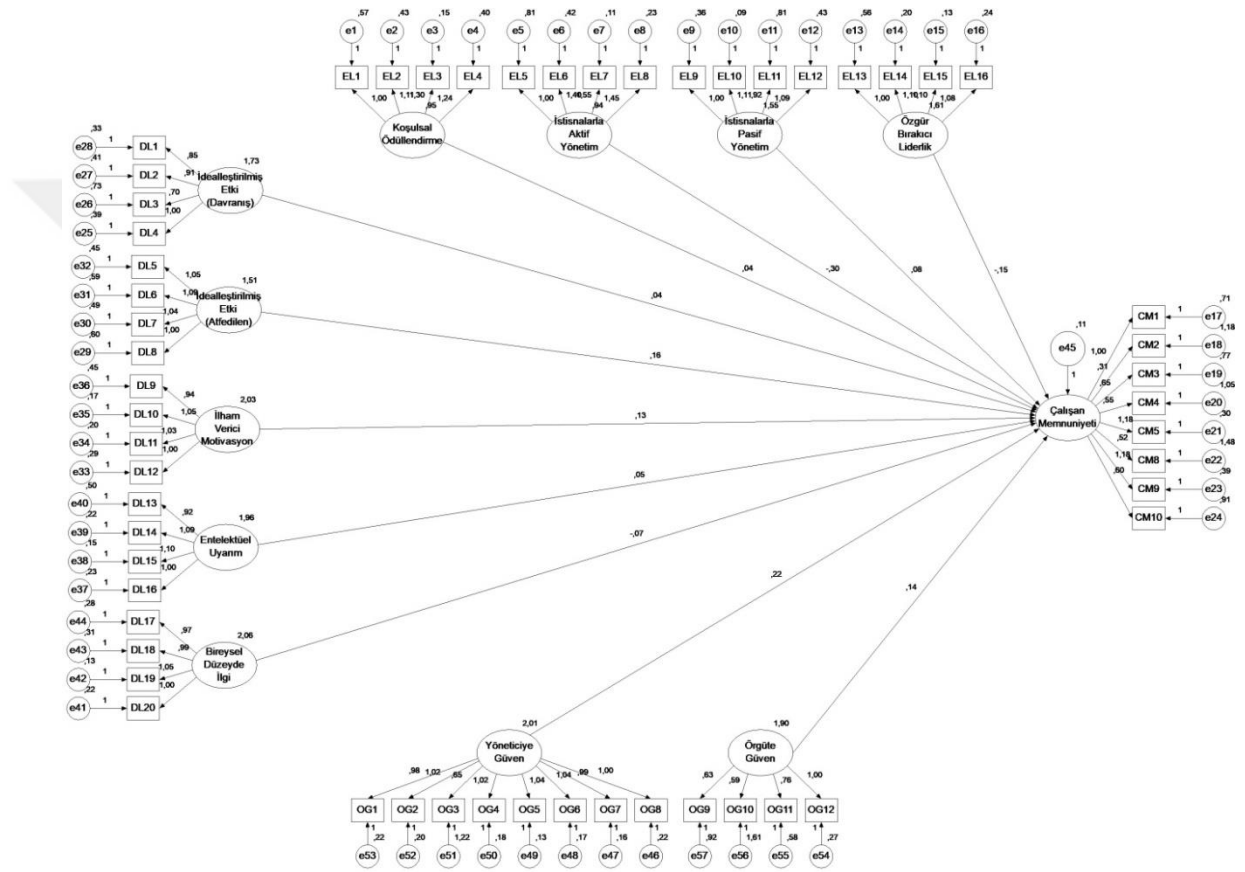
Tablo 10. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Std β	β	Std. Hata	t	p
Çalışan Memnuniyeti	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,364	0,202	0,023	8,979	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İlham Verici Motivasyon	0,238	0,114	0,017	6,827	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Entelektüel Uyarım	0,286	0,14	0,018	7,898	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Bireysel Düzeyde İlgi	-0,116	-0,055	0,015	-3,591	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Koşulsal Ödüllendirme	0,022	0,015	0,022	0,692	0,489
Çalışan Memnuniyeti	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,252	-0,178	0,026	-6,869	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,125	0,069	0,018	3,847	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,287	-0,155	0,02	-7,791	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	-0,028	-0,015	0,017	-0,879	0,380
Çalışan Memnuniyeti	Bilgilendirme	0,44	0,243	0,024	10,287	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Hedef Belirleme	-0,215	-0,137	0,021	-6,395	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Eleştirel İletişim	-0,004	-0,002	0,018	-0,108	0,914
Çalışan Memnuniyeti	Birincil İletişim	0,302	0,164	0,02	8,171	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Geri Bildirim	0,055	0,026	0,015	1,745	0,081
R ²		0,754				

Model sonuçlarına göre; ilk modelde anlamlı olan koşulsal ödüllendirme alt boyutunun aracılık modelinde anlamsız hale geldiği görülmüştür. Sonuç olarak koşulsal ödüllendirme alt boyutunun çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde örgütsel iletişim ölçeğinin aracılık etkisinin olduğu söylenir. Diğer bir ifadeyle etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi örgütsel iletişim üzerinden ortaya çıkmaktadır. Eğitim kuruluşunda dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişimin aracılık etkisi bulunmamaktadır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %75,4’tür. Diğer bağımsız değişkenlerin etkilerinde bir değişim olmadığından bu değişkenlerin çalışan memnuniyetine etkisinde aracılık etkisinden bahsedilemez.

Eğitim Kuruluşunda Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi (Alt Boyutlar)

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin aracı rolünün belirlenmesi amacıyla bağımsız değişkenler ve aracı değişkenler aynı anda modele alınarak bağımsız değişken olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ölçekleri alt boyutlarının ilk modele göre değişimleri incelenerek aracılık etkisine karar verilmiştir. İlgili model Şekil 6’da sunulmaktadır.



Şekil 6. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 6’da dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisi için oluşturulan yapısal eşitlik modeli verilmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	3,641	<5	<5
GFI	0,911	>0.90	>0.90
AGFI	0,933	>0.90	>0.90
CFI	0,927	>0.90	>0.90
TLI	0,916	>0.90	>0.90
RMSEA	0,061	<0,08	<0,08
RMR	0,072	<0,08	<0,08

Tablo 11 incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre yapısal model doğrulanmıştır. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki değerler Tablo 12’de sunulmuştur.

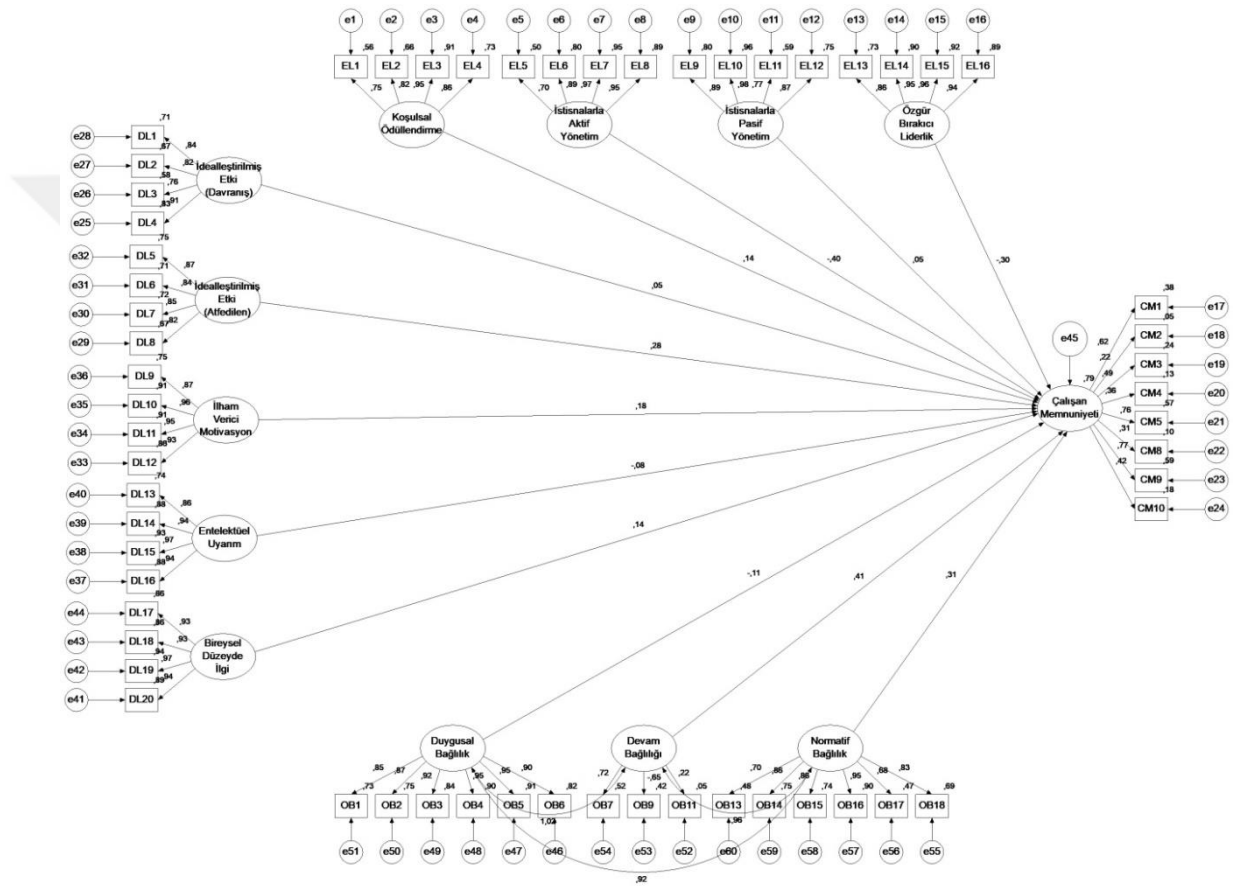
Tablo 12. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Std β	β	Std. Hata	t	p
Çalışan Memnuniyeti	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,288	0,159	0,021	7,452	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İlham Verici Motivasyon	0,272	0,129	0,018	7,376	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Entelektüel Uyarım	0,103	0,05	0,016	3,089	0,002
Çalışan Memnuniyeti	Bireysel Düzeyde İlgi	-0,153	-0,072	0,016	-4,482	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Koşulsal Ödüllendirme	0,054	0,038	0,023	1,617	0,106
Çalışan Memnuniyeti	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,426	-0,297	0,032	-9,344	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,146	0,079	0,019	4,267	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,274	-0,146	0,02	-7,319	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,072	0,037	0,017	2,119	0,034
Çalışan Memnuniyeti	Yöneticiye Güven	0,452	0,216	0,02	10,555	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Örgüte Güven	0,287	0,141	0,019	7,403	<0,001
R^2		0,779				

Buna göre ilk adımda anlamlı olan koşulsal ödüllendirme alt boyutunun son adımda anlamsız hale gelmesinden dolayı koşulsal ödüllendirmenin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi örgütsel güven üzerinden ortaya çıkmaktadır. Eğitim kuruluşunda dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisi bulunmamaktadır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %77,9’dur.

Eğitim Kuruluşunda Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi (Alt Boyutlar)

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünün belirlenmesi amacıyla bağımsız değişkenler ve aracı değişkenler aynı anda modele alınarak bağımsız değişken olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ölçekleri alt boyutlarının ilk modele göre değişimleri incelenerek aracılık etkisine karar verilmiştir. İlgili model Şekil 7’de sunulmaktadır.



Şekil 7. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 7’de dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi için oluşturulan yapısal eşitlik modeli verilmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İyi Uyum İndeksleri
χ^2/sd	4,152	<5	<5
GFI	0,909	>0.90	>0.90
AGFI	0,922	>0.90	>0.90
CFI	0,911	>0.90	>0.90
TLI	0,825	>0.90	>0.90
RMSEA	0,072	<0,08	<0,08
RMR	0,068	<0,08	<0,08

Tablo 13 incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir değerler aldığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre yapısal model doğrulanmıştır. Oluşturulan modele göre değişkenler arasındaki değerler Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Std β	β	Std. Hata	t	p
Çalışan Memnuniyeti	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0,385	0,208	0,023	9,232	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İlham Verici Motivasyon	0,048	0,022	0,015	1,483	0,138
Çalışan Memnuniyeti	Entelektüel Uyarım	-0,238	-0,113	0,017	-6,72	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Bireysel Düzeyde İlgi	0,289	0,134	0,017	7,876	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Koşulsal Ödüllendirme	0,096	0,066	0,023	2,88	0,004
Çalışan Memnuniyeti	İstisnalarla Aktif Yönetim	-0,465	-0,319	0,032	-9,874	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İstisnalarla Pasif Yönetim	0,056	0,03	0,017	1,718	0,086
Çalışan Memnuniyeti	Özgür Bırakıcı Liderlik	-0,253	-0,133	0,019	-6,983	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,181	0,091	0,018	5,179	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Duygusal Bağlılık	0,323	0,164	0,019	8,469	<0,001
Çalışan Memnuniyeti	Devam Bağlılığı	-0,013	-0,064	0,07	-0,915	0,36
Çalışan Memnuniyeti	Normatif Bağlılık	0,298	0,167	0,021	7,792	<0,001
R ²		0,799				

Model sonuçlarına göre ilk aşamada anlamlı olan ilham verici motivasyon alt boyutu ile istisnalarla pasif yönetim alt boyutlarının anlamsız hale geldiği görülmüştür. Bu durumda ilham verici motivasyon alt boyutu ile istisnalarla pasif yönetim alt boyutlarının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık ölçeğinin aracı etkisinin olduğu söylenir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %79,9’dur.

EK 6: Araştırma Kapsamında Elde Edilen Sosyo-Demografik Analizler

SOSYO-DEMOGRAFİK ANALİZLER

Sosyo-demografik analizler kapsamında araştırmaya katılım gösteren eğitim ve sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, çalışan memnuniyeti, örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik olarak ortaya çıkan farklılıklar incelenmiştir. Ölçeklerden elde edilen sonuçların sosyo-demografik unsurlara göre farklılıklarının araştırılmasında ikili grup içeren değişkenler için bağımsız örneklem t testi analizi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testi, iki ilişkisiz grup ortalaması arasında oluşan farkın anlamlı olup olmadığını ölçmek için kullanılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2014). İki'den fazla grup içeren sosyo-demografik değişkenler için varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. İki'den fazla grubun bulunduğu unsurlar arası karşılaştırmalarda tek yönlü ANOVA testi kullanılmaktadır. Farklılık bulunması durumunda ise bu araştırmada farklılığa neden olan grubun tespitinde Post-hoc Tukey HSD testi tercih edilmiştir (Coşkun vd., 2019).

Eğitim ve Sağlık Kuruluşunda Araştırma Değişkenlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Eğitim ve sağlık kuruluşu çalışanlarında etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel iletişim ölçeklerinin cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile incelenmiştir.

Tablo 1. Cinsiyete Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	3,22	1,26	0,622	3,12	1,36	0,17	3,17	1,31	0,197
	Erkek	3,28	1,26		3,29	1,28		3,29	1,27	
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Kadın	3,25	1,15	0,497	3,17	1,20	0,112	3,21	1,17	0,113
	Erkek	3,32	1,20		3,35	1,18		3,34	1,19	
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	Kadın	3,31	1,31	0,702	3,20	1,40	0,303	3,26	1,35	0,342
	Erkek	3,36	1,25		3,33	1,29		3,34	1,27	
İlham Verivi Motivasyon (Telkinle Güdüleme)	Kadın	3,22	1,38	0,699	3,09	1,51	0,216	3,16	1,44	0,272
	Erkek	3,28	1,44		3,26	1,43		3,27	1,43	
Entelektüel Uyarım (Zihinsel)	Kadın	3,21	1,41	0,74	3,10	1,52	0,152	3,16	1,46	0,218
	Erkek	3,26	1,40		3,30	1,43		3,28	1,41	

Teşvik)										
Bireysel Düzeyde İlgi (Bireysel Destek)	Kadın	3,11	1,43	0,567	3,03	1,51	0,2087	3,08	1,46	0,200
	Erkek	3,19	1,40		3,21	1,43		3,20	1,42	
Etkileşimci Liderlik	Kadın	2,65	,84	0,427	2,75	,87	0,357	2,69	,85	0,951
	Erkek	2,71	,81		2,67	,84		2,69	,83	
Koşulsal Ödüllendirme	Kadın	3,40	1,12	0,031*	3,45	1,23	0,492	3,42	1,17	0,048*
	Erkek	3,63	1,11		3,53	1,14		3,58	1,13	
İstisnalarla Aktif Yönetim	Kadın	2,57	1,38	0,689	2,71	1,37	0,195	2,63	1,38	0,536
	Erkek	2,62	1,27		2,54	1,34		2,58	1,31	
İstisnalarla Pasif Yönetim	Kadın	2,30	1,31	0,74	2,40	1,36	0,538	2,35	1,33	0,893
	Erkek	2,34	1,27		2,32	1,30		2,33	1,28	
Özgür Bırakıcı Liderlik	Kadın	2,32	1,36	0,577	2,42	1,41	0,324	2,36	1,39	0,299
	Erkek	2,25	1,35		2,29	1,37		2,27	1,36	

*p<0,05

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeğinin cinsiyete göre değişimi incelendiğinde; eğitim kuruluşunda ve katılımcıların tamamında koşulsal ödüllendirme alt boyutu cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken sağlık kuruluşu çalışanlarında ölçek ve alt boyutları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Eğitim kuruluşunda ve katılımcıların tamamında erkeklerin koşulsal ödüllendirme düzeyi kadınlardan anlamlı derecede daha fazladır.

Tablo 2. Cinsiyete Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Çalışan Memnuniyeti	Kadın	3,63	,89	0,529	3,60	,93	0,367	3,62	,91	0,284
	Erkek	3,68	,89		3,68	,90		3,68	,90	

*p<0,05

Çalışan memnuniyetinin cinsiyete göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşu çalışanları ile katılımcıların tamamının memnuniyet düzeyi cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir (p>0,05). Diğer bir ifade ile kadın ve erkeklerin çalışan memnuniyeti düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 3. Cinsiyete Göre Örgütsel İletişim Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel İletişim	Kadın	3,31	,97	0,276	3,18	1,06	0,034*	3,25	1,01	0,027*
	Erkek	3,41	,94		3,39	,96		3,40	,95	
Bilgilendirme	Kadın	3,48	1,32	0,614	3,32	1,46	0,068	3,41	1,38	0,108

	Erkek	3,54	1,31		3,56	1,32		3,55	1,31	
Hedef Belirleme	Kadın	3,25	1,02	0,275	3,11	1,15	0,037*	3,19	1,08	0,030*
	Erkek	3,36	1,02		3,33	1,01		3,34	1,02	
Eleştirel İletişim	Kadın	13,05	2,53	0,672	12,86	2,71	0,332	12,96	2,61	0,349
	Erkek	13,15	2,50		13,10	2,44		13,12	2,47	
Birincil İletişim	Kadın	3,04	1,14	0,171	2,94	1,19	0,051	2,99	1,16	0,021*
	Erkek	3,18	1,06		3,16	1,13		3,17	1,10	
Geri Bildirim	Kadın	3,45	1,39	0,188	3,28	1,49	0,050	3,38	1,44	0,025*
	Erkek	3,62	1,32		3,56	1,37		3,59	1,35	

*p<0,05

Örgütsel iletişim ölçeği geneli ile alt boyutlarının cinsiyete göre değişimi incelendiğinde sağlık kuruluşunda örgütsel iletişim geneli ile hedef belirleme alt boyutu, katılımcıların tamamında ise örgütsel iletişim geneli ile hedef belirleme, birincil iletişim ve geri bildirim alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür. Sağlık kuruluşundaki erkeklerin örgütsel iletişim geneli ile hedef belirleme alt boyutu düzeyi kadınlardan, katılımcıların tamamında ise erkeklerin örgütsel iletişim geneli ile hedef belirleme, birincil iletişim ve geri bildirim alt boyutları düzeyi kadınlardan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 4. Cinsiyete Göre Örgütsel Güven Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel Güven	Kadın	3,37	1,17	0,159	3,27	1,26	0,058	3,32	1,21	0,022*
	Erkek	3,52	1,13		3,49	1,14		3,50	1,14	
Yöneticiye Güven	Kadın	3,37	1,36	0,319	3,20	1,47	0,034*	3,29	1,41	0,031*
	Erkek	3,49	1,32		3,49	1,32		3,49	1,32	
Örgüte Güven	Kadın	3,36	1,13	0,048*	3,41	1,17	0,433	3,38	1,15	0,051
	Erkek	3,57	1,10		3,50	1,12		3,53	1,11	

*p<0,05

Örgütsel güven ölçeği ve alt boyutları düzeyinin cinsiyete göre değişimi incelendiğinde; eğitim kuruluşu çalışanlarında örgüte güven, sağlık kuruluşu çalışanlarında yöneticiye güven, katılımcıların tamamında ise örgütsel güven ve yöneticiye güven düzeyinin cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür (p<0,05). Eğitim kuruluşunda erkeklerin örgüte güven düzeyi kadınlardan, sağlık kuruluşunda erkeklerin yöneticiye güven düzeyi kadınlardan, katılımcıların genelinde ise erkeklerin örgütsel güven ve yöneticiye güven düzeyleri kadınlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 5. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	3,27	,90	0,469	3,25	,91	0,356	3,26	,90	0,247
	Erkek	3,33	,84		3,33	,86		3,33	,85	
Duygusal Bağlılık	Kadın	3,17	1,33	0,509	3,09	1,39	0,121	3,14	1,36	0,120
	Erkek	3,25	1,27		3,29	1,30		3,27	1,29	
Devam Bağlılığı	Kadın	3,45	,67	0,276	3,49	,75	0,128	3,47	,71	0,071
	Erkek	3,38	,68		3,39	,62		3,39	,65	
Normatif Bağlılık	Kadın	3,18	1,19	0,135	3,16	1,21	0,248	3,17	1,20	0,064
	Erkek	3,34	1,15		3,30	1,18		3,32	1,16	

*p<0,05

Örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları düzeyinin cinsiyete göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşu çalışanları ile katılımcıların tamamının toplam örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık geneli ile alt boyutları düzeyleri aynı seviyededir.

Eğitim ve Sağlık Kuruluşunda Araştırma Değişkenlerinin Yaşa Göre Karşılaştırması

Eğitim ve sağlık kuruluşu çalışanlarında etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel iletişim ölçeklerinin yaşa göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir.

Tablo 6. Yaşa Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Dönüşümcü Liderlik	25-30 Yaş	3,32	1,23	0,461	2,95	1,26	0,090	3,19	1,25	0,520
	31-36 Yaş	3,30	1,25		3,33	1,31		3,31	1,27	
	37-42 Yaş	3,22	1,26		3,07	1,39		3,13	1,34	
	43-48 Yaş	2,97	1,35		3,45	1,23		3,26	1,29	
	49 Yaş ve Üzeri	3,34	1,26		3,33	1,30		3,33	1,28	
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	25-30 Yaş	3,41	1,16	0,279	3,02	1,11	0,122	3,27	1,16	0,706
	31-36 Yaş	3,26	1,17		3,42	1,17		3,31	1,17	
	37-42 Yaş	3,25	1,14		3,16	1,25		3,20	1,21	
	43-48 Yaş	3,03	1,23		3,44	1,16		3,28	1,20	
	49 Yaş ve Üzeri	3,43	1,18		3,35	1,17		3,38	1,17	
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	25-30 Yaş	3,37	1,24	0,205	2,92	1,31	0,033*	3,21	1,28	0,384
	31-36 Yaş	3,39	1,28		3,40	1,35		3,39	1,30	
	37-42 Yaş	3,35	1,27		3,14	1,43		3,22	1,37	

	43-48 Yaş	2,96	1,39		3,53	1,19		3,31	1,29	
	49 Yaş ve Üzeri	3,48	1,23		3,40	1,29		3,44	1,26	
İlham Verivi	25-30 Yaş	3,31	1,36		2,92	1,36		3,17	1,37	
Motivasyon	31-36 Yaş	3,33	1,40		3,35	1,43		3,34	1,41	
(Telkinle	37-42 Yaş	3,19	1,41	0,685	3,04	1,52	0,145	3,10	1,48	0,513
Güdüleme)	43-48 Yaş	3,02	1,51		3,42	1,44		3,26	1,47	
	49 Yaş ve Üzeri	3,26	1,47		3,26	1,47		3,26	1,46	
Entelektüel	25-30 Yaş	3,34	1,37		2,98	1,43		3,21	1,40	
Uyarım (Zihinsel	31-36 Yaş	3,27	1,40		3,29	1,43		3,28	1,41	
Teşvik)	37-42 Yaş	3,19	1,43	0,463	3,01	1,57	0,073	3,09	1,51	0,503
	43-48 Yaş	2,93	1,46		3,51	1,33		3,28	1,41	
	49 Yaş ve Üzeri	3,30	1,38		3,35	1,45		3,33	1,42	
Bireysel Düzeyde	25-30 Yaş	3,17	1,39		2,93	1,41		3,08	1,39	
İlgi (Bireysel	31-36 Yaş	3,23	1,36		3,17	1,44		3,21	1,39	
Destek)	37-42 Yaş	3,12	1,44	0,706	2,99	1,53	0,268	3,04	1,49	0,578
	43-48 Yaş	2,92	1,49		3,34	1,41		3,17	1,45	
	49 Yaş ve Üzeri	3,22	1,50		3,30	1,48		3,26	1,48	
Etkileşimci	25-30 Yaş	2,67	,81		2,83	,92		2,73	,85	
Liderlik	31-36 Yaş	2,63	,83		2,62	,85		2,62	,84	
	37-42 Yaş	2,75	,78	0,573	2,80	,84	0,137	2,78	,81	0,292
	43-48 Yaş	2,80	,88		2,55	,80		2,65	,84	
	49 Yaş ve Üzeri	2,62	,87		2,69	,86		2,66	,86	
Koşulsal	25-30 Yaş	3,52	1,10		3,25	1,25		3,42	1,16	
Ödüllendirme	31-36 Yaş	3,62	1,02		3,47	1,16		3,56	1,07	
	37-42 Yaş	3,49	1,24	0,648	3,41	1,23	0,119	3,44	1,23	0,494
	43-48 Yaş	3,35	1,18		3,67	1,14		3,54	1,16	
	49 Yaş ve Üzeri	3,52	1,18		3,68	1,06		3,61	1,11	
İstisnalarla Aktif	25-30 Yaş	2,61	1,28		2,82	1,43		2,69	1,34	
Yönetim	31-36 Yaş	2,45	1,34		2,47	1,30		2,46	1,32	
	37-42 Yaş	2,71	1,24	0,379	2,82	1,34	0,046*	2,78	1,30	0,100
	43-48 Yaş	2,82	1,38		2,33	1,29		2,52	1,35	
	49 Yaş ve Üzeri	2,56	1,39		2,52	1,39		2,54	1,38	
İstisnalarla Pasif	25-30 Yaş	2,32	1,27		2,59	1,33		2,42	1,30	
Yönetim	31-36 Yaş	2,25	1,27		2,30	1,38		2,27	1,31	
	37-42 Yaş	2,43	1,34	0,608	2,50	1,36	0,099	2,47	1,35	0,262
	43-48 Yaş	2,49	1,30		2,08	1,24		2,24	1,27	
	49 Yaş ve Üzeri	2,18	1,27		2,27	1,26		2,23	1,26	
Özgür Bırakıcı	25-30 Yaş	2,23	1,29		2,67	1,48		2,39	1,37	
Liderlik	31-36 Yaş	2,18	1,32		2,23	1,31		2,20	1,31	
	37-42 Yaş	2,38	1,38	0,441	2,46	1,43	0,093	2,43	1,41	0,406
	43-48 Yaş	2,54	1,48		2,10	1,28		2,27	1,38	
	49 Yaş ve Üzeri	2,21	1,40		2,27	1,38		2,25	1,38	

*p<0,05

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ölçeği alt boyutlarının yaşa göre değişimi incelendiğinde sağlık kuruluşu çalışanlarında İdealleştirilmiş Etki (Karizma) ve İstisnalarla Aktif Yönetim alt boyutları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan TUKEY Testi sonuçlarına göre;

Sağlık kuruluşunda idealleştirilmiş etki (karizma) alt boyutu için; 31-36 ve 49+ yaş grubu kişilerin ortalaması 25-30 yaş grubu kişilerin ortalamasından, 43-48 yaş arası kişilerin ortalaması 25-30 ve 37-42 yaş grubu kişilerin ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir. İstisnalarla aktif yönetim için; 25-30 yaş ve 37-42 yaş grubu kişilerin ortalaması 43-48 yaş grubu kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 7. Yaşa Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Çalışan Memnuniyeti	25-30 Yaş	3,64	,91	0,560	3,46	,94	0,179	3,57	,92	0,464
	31-36 Yaş	3,71	,81		3,69	,88		3,70	,84	
	37-42 Yaş	3,69	,92		3,58	,99		3,62	,96	
	43-48 Yaş	3,48	,95		3,74	,91		3,64	,93	
	49 Yaş ve Üzeri	3,69	,92		3,78	,80		3,74	,85	

*p<0,05

Çalışan memnuniyetinin yaş gruplarına göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında çalışan memnuniyetinin yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu çalışanlarında farklı yaş gruplarının çalışan memnuniyeti düzeyleri aynıdır.

Tablo 8. Yaşa Göre Örgütsel İletişim Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel İletişim	25-30 Yaş	3,39	,91	0,392	3,09	1,02	0,068	3,28	,96	0,543
	31-36 Yaş	3,40	,97		3,38	1,03		3,40	,99	
	37-42 Yaş	3,39	,95		3,18	1,05		3,27	1,01	
	43-48 Yaş	3,12	1,03		3,48	,95		3,34	,99	
	49 Yaş ve Üzeri	3,41	,93		3,40	,94		3,41	,93	
Bilgilendirme	25-30 Yaş	3,56	1,16	0,385	3,25	1,39	0,060	3,45	1,25	0,497
	31-36 Yaş	3,56	1,37		3,60	1,42		3,57	1,38	
	37-42 Yaş	3,55	1,34		3,25	1,45		3,37	1,41	
	43-48 Yaş	3,18	1,42		3,72	1,26		3,51	1,34	
	49 Yaş ve Üzeri	3,60	1,32		3,58	1,29		3,59	1,30	
Hedef Belirleme	25-30 Yaş	3,36	,95	0,423	3,07	1,10	0,088	3,26	1,02	0,524
	31-36 Yaş	3,35	1,03		3,33	1,03		3,34	1,03	
	37-42 Yaş	3,31	1,05		3,09	1,14		3,18	1,11	
	43-48 Yaş	3,07	1,12		3,44	,99		3,29	1,05	
	49 Yaş ve Üzeri	3,35	,97		3,32	1,04		3,33	1,01	
Eleştirel İletişim	25-30 Yaş	13,29	2,69	0,437	12,81	2,54	0,938	13,12	2,64	0,63
	31-36 Yaş	12,99	2,44		13,04	2,67		13,00	2,52	
	37-42 Yaş	13,32	2,32		13,12	2,55		13,20	2,45	
	43-48 Yaş	12,61	2,66		12,90	2,60		12,79	2,62	
	49 Yaş ve Üzeri	13,14	2,48		13,05	2,44		13,09	2,45	
Birincil İletişim	25-30 Yaş	3,07	1,10	0,702	2,79	1,11	0,108	2,97	1,11	0,448
	31-36 Yaş	3,17	1,10		3,15	1,22		3,16	1,14	

	37-42 Yaş	3,17	1,12		2,98	1,19		3,06	1,17	
	43-48 Yaş	2,94	1,05		3,24	1,15		3,12	1,12	
	49 Yaş ve Üzeri	3,13	1,14		3,18	1,03		3,16	1,07	
Geri Bildirim	25-30 Yaş	3,54	1,37		3,07	1,45		3,37	1,41	
	31-36 Yaş	3,62	1,31		3,51	1,52		3,58	1,39	
	37-42 Yaş	3,53	1,38	0,537	3,33	1,44	0,06	3,41	1,41	0,396
	43-48 Yaş	3,26	1,40		3,68	1,34		3,52	1,38	
	49 Yaş ve Üzeri	3,62	1,36		3,61	1,31		3,62	1,32	

*p<0,05

Örgütsel iletişim ölçeği geneli ile alt boyutlarının yaş gruplarına göre değişimi incelendiğinde, eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında örgütsel iletişim geneli ile alt boyutlarının yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu çalışanlarında farklı yaş gruplarının örgütsel iletişim geneli ile alt boyutları düzeyleri aynıdır.

Tablo 9. Yaşa Göre Örgütsel Güven Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel Güven	25-30 Yaş	3,44	1,14		3,15	1,13		3,34	1,14	
	31-36 Yaş	3,43	1,16		3,41	1,24		3,42	1,19	
	37-42 Yaş	3,53	1,17	0,167	3,31	1,30	0,116	3,40	1,25	0,518
	43-48 Yaş	3,14	1,18		3,62	1,10		3,43	1,15	
	49 Yaş ve Üzeri	3,66	1,08		3,51	1,08		3,57	1,08	
Yöneticiye Güven	25-30 Yaş	3,45	1,31		3,08	1,37		3,32	1,34	
	31-36 Yaş	3,45	1,32		3,41	1,42		3,43	1,36	
	37-42 Yaş	3,49	1,35	0,111	3,21	1,47	0,038*	3,33	1,43	0,464
	43-48 Yaş	3,03	1,38		3,70	1,26		3,43	1,35	
	49 Yaş ve Üzeri	3,68	1,29		3,49	1,30		3,57	1,29	
Örgüte Güven	25-30 Yaş	3,43	1,11		3,30	1,04		3,38	1,08	
	31-36 Yaş	3,40	1,14		3,42	1,20		3,41	1,16	
	37-42 Yaş	3,61	1,11	0,484	3,49	1,21	0,723	3,54	1,17	0,396
	43-48 Yaş	3,37	1,15		3,48	1,14		3,44	1,14	
	49 Yaş ve Üzeri	3,61	1,06		3,56	1,04		3,58	1,05	

*p<0,05

Örgütsel güven ölçeği geneli ile alt boyutlarının yaş gruplarına göre değişimi incelendiğinde, sağlık çalışanlarında yöneticiye güven düzeyinin yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; 43-48 yaş grubu kişilerin yöneticiye güven düzeyi 25-30 ve 37-42 yaş grubu kişilerin yöneticiye güven düzeyinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 10. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel Bağlılık	25-30 Yaş	3,27	,85	0,908	3,23	,83	0,422	3,26	,84	0,717
	31-36 Yaş	3,34	,90		3,28	,90		3,32	,90	
	37-42 Yaş	3,30	,82		3,21	,95		3,25	,90	
	43-48 Yaş	3,22	,85		3,42	,86		3,34	,86	
	49 Yaş ve Üzeri	3,32	,91		3,38	,81		3,35	,85	
Duygusal Bağlılık	25-30 Yaş	3,16	1,26	0,817	3,09	1,33	0,537	3,14	1,29	0,695
	31-36 Yaş	3,24	1,34		3,17	1,40		3,22	1,36	
	37-42 Yaş	3,25	1,31		3,11	1,42		3,17	1,38	
	43-48 Yaş	3,08	1,29		3,36	1,30		3,25	1,30	
	49 Yaş ve Üzeri	3,35	1,28		3,33	1,21		3,34	1,24	
Devam Bağlılığı	25-30 Yaş	3,50	,62	0,496	3,48	,56	0,287	3,49	,59	0,154
	31-36 Yaş	3,41	,75		3,39	,74		3,40	,74	
	37-42 Yaş	3,35	,69		3,35	,78		3,35	,75	
	43-48 Yaş	3,43	,58		3,54	,57		3,50	,58	
	49 Yaş ve Üzeri	3,33	,64		3,45	,61		3,40	,63	
Normatif Bağlılık	25-30 Yaş	3,16	1,15	0,579	3,11	1,16	0,667	3,14	1,15	0,507
	31-36 Yaş	3,37	1,16		3,27	1,21		3,34	1,18	
	37-42 Yaş	3,29	1,13		3,17	1,26		3,22	1,20	
	43-48 Yaş	3,14	1,15		3,33	1,17		3,26	1,16	
	49 Yaş ve Üzeri	3,29	1,29		3,35	1,14		3,32	1,20	

*p<0,05

Örgütsel bağlılık ölçeği geneli ile alt boyutlarının yaş gruplarına göre değişimi incelendiğinde, eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında örgütsel bağlılık düzeyi geneli ile alt boyutlarının yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu çalışanlarında farklı yaş gruplarının örgütsel bağlılık geneli ile alt boyutları düzeyleri aynıdır.

Eğitim ve Sağlık Kuruluşunda Araştırma Değişkenlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Eğitim ve sağlık kuruluşu çalışanlarında etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel iletişim ölçeklerinin medeni duruma göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile incelenmiştir.

Tablo 11. Medeni Duruma Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	P	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Dönüşümcü Liderlik	Evli	3,31	1,25	0,089	3,28	1,29	0,042*	3,30	1,27	0,010*
	Bekâr	3,09	1,27		2,96	1,39		3,04	1,32	
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Evli	3,31	1,17	0,461	3,34	1,16	0,033*	3,32	1,16	0,052
	Bekâr	3,22	1,19		3,03	1,28		3,14	1,23	
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	Evli	3,39	1,27	0,119	3,35	1,31	0,031*	3,37	1,29	0,011*
	Bekâr	3,18	1,30		3,00	1,42		3,11	1,35	
İlham Verivi Motivasyon (Telkinle Güdüleme)	Evli	3,31	1,40	0,175	3,25	1,44	0,071	3,28	1,42	0,031*
	Bekâr	3,10	1,45		2,93	1,53		3,04	1,48	
Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)	Evli	3,30	1,40	0,105	3,29	1,44	0,036*	3,30	1,42	0,010*
	Bekâr	3,06	1,42		2,92	1,54		3,00	1,47	
Bireysel Düzeyde İlgi (Bireysel Destek)	Evli	3,26	1,41	0,010*	3,19	1,45	0,126	3,22	1,43	0,004*
	Bekâr	2,87	1,38		2,92	1,50		2,89	1,43	
Etkileşimci Liderlik	Evli	2,63	,81	0,028*	2,66	,84	0,035*	2,65	,83	0,003*
	Bekâr	2,82	,85		2,88	,88		2,84	,86	
Koşulsal Ödüllendirme	Evli	3,56	1,11	0,315	3,54	1,15	0,118	3,55	1,13	0,079
	Bekâr	3,44	1,14		3,32	1,26		3,39	1,19	
İstisnalarla Aktif Yönetim	Evli	2,51	1,29	0,014*	2,53	1,34	0,022*	2,52	1,32	0,001*
	Bekâr	2,85	1,35		2,91	1,37		2,87	1,36	
İstisnalarla Pasif Yönetim	Evli	2,25	1,26	0,053	2,30	1,30	0,081	2,28	1,28	0,010*
	Bekâr	2,52	1,35		2,58	1,40		2,54	1,37	
Özgür Bırakıcı Liderlik	Evli	2,21	1,33	0,051	2,26	1,35	0,009*	2,23	1,34	0,002*
	Bekâr	2,48	1,41		2,70	1,50		2,57	1,45	

*p<0,05

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeği alt boyutlarının medeni duruma göre değişimi incelendiğinde; eğitim kuruluşu çalışanlarında, Bireysel Düzeyde İlgi (Bireysel Destek), Etkileşimci Liderlik, İstisnalarla Aktif Yönetim; sağlık kuruluşu çalışanlarında Dönüşümcü Liderlik, İdealleştirilmiş Etki (Davranış), İdealleştirilmiş Etki (Karizma), Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik), Etkileşimci Liderlik, İstisnalarla Aktif Yönetim ve Özgür Bırakıcı Liderlik alt boyutları, katılımcıların tamamında ise Dönüşümcü Liderlik, İdealleştirilmiş Etki (Karizma), İlham Verivi Motivasyon (Telkinle Güdüleme), Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik), Bireysel Düzeyde İlgi (Bireysel Destek), Etkileşimci Liderlik, İstisnalarla Aktif Yönetim, İstisnalarla Pasif Yönetim ve Özgür Bırakıcı Liderlik alt boyutlarının medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür.

Eğitim kuruluşunda evlilerin bireysel düzeyde ilgi seviyesi bekârlardan yüksek iken bekârların Etkileşimci Liderlik, İstisnalarla Aktif Yönetim düzeyleri evlilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Sağlık kuruluşunda evlilerin Dönüşümcü Liderlik, İdealleştirilmiş Etki (Davranış), İdealleştirilmiş Etki (Karizma), Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik) düzeyi bekârlardan yüksek iken bekârların Dönüşümcü Liderlik, İdealleştirilmiş Etki (Davranış), İdealleştirilmiş Etki (Karizma), Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik) düzeyi evlilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Katılımcıların tamamında evlilerin Dönüşümcü Liderlik, İdealleştirilmiş Etki (Karizma), İlham Verici Motivasyon (Telkinle Güdüleme), Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik), Bireysel Düzeyde İlgi (Bireysel Destek) düzeyi bekârlardan anlamlı derecede daha yüksek iken bekârların Etkileşimci Liderlik, İstisnalarla Aktif Yönetim, İstisnalarla Pasif Yönetim ve Özgür Bırakıcı Liderlik düzeyleri evlilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 12. Medeni Duruma Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Çalışan Memnuniyeti	Evli	3,70	,89	0,080	3,66	,92	0,487	3,68	,91	0,080
	Bekâr	3,54	,87		3,59	,90		3,56	,88	

*p<0,05

Çalışan memnuniyetinin medeni duruma göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür (p>0,05). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşunda çalışanlar ile grubun tamamında evli ve bekârların çalışan memnuniyeti düzeyleri aynıdır denilebilir.

Tablo 13. Medeni Duruma Göre Örgütsel İletişim Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel İletişim	Evli	3,41	,95	0,057	3,35	0,99	0,048*	3,38	0,97	0,008*
	Bekâr	3,22	,97		3,11	1,05		3,18	1,00	
Bilgilendirme	Evli	3,59	1,30	0,044*	3,53	1,35	0,065	3,56	1,33	0,008*
	Bekâr	3,31	1,33		3,22	1,46		3,27	1,38	
Hedef Belirleme	Evli	3,36	1,01	0,066	3,29	1,05	0,052	3,33	1,03	0,010*
	Bekâr	3,17	1,03		3,04	1,15		3,11	1,08	
Eleştirel İletişim	Evli	12,97	2,48	0,073	13,05	2,50	0,388	13,01	2,49	0,413

	Bekâr	13,45	2,58		12,79	2,75		13,18	2,66	
Birincil İletişim	Evli	3,18	1,08	0,021*	3,11	1,15	0,158	3,15	1,12	0,009*
	Bekâr	2,91	1,13		2,91	1,15		2,91	1,14	
Geri Bildirim	Evli	3,62	1,34	0,046*	3,51	1,39	0,051	3,56	1,37	0,007*
	Bekâr	3,33	1,38		3,18	1,52		3,27	1,44	

*p<0,05

Örgütsel iletişim ölçeği alt boyutlarının medeni duruma göre değişimi incelendiğinde eğitim kuruluşunda bilgilendirme, birincil iletişim ve geri bildirim alt boyutunun, sağlık kuruluşunda örgütsel iletişim ölçeği genelinin, katılımcıların tamamında ise ölçek geneli ile bilgilendirme, hedef belirleme, birincil iletişim ve geri bildirim alt boyutlarının medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür (p<0,05). Anlamlı farklılık gösteren tüm ölçek ve alt boyutlarda evlilerin ortalaması bekârlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 14. Medeni Duruma Göre Örgütsel Güven Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel Güven	Evli	3,52	1,16	0,021*	3,45	1,18	0,098	3,49	1,17	0,006*
	Bekâr	3,24	1,11		3,21	1,24		3,23	1,16	
Yöneticiye Güven	Evli	3,52	1,33	0,034*	3,45	1,35	0,031*	3,48	1,34	0,003*
	Bekâr	3,22	1,34		3,09	1,49		3,16	1,40	
Örgüte Güven	Evli	3,54	1,13	0,041*	3,46	1,15	0,962	3,50	1,14	0,138
	Bekâr	3,29	1,08		3,47	1,07		3,36	1,08	

*p<0,05

Örgütsel güven ölçeğinin medeni duruma göre değişimi incelendiğinde eğitim kuruluşunda ölçek geneli ile yöneticiye güven ve örgütse güven alt boyutlarının, sağlık kuruluşunda yöneticiye güven alt boyutunun, katılımcıların tamamında ise örgütsel güven ölçeği geneli ile yöneticiye güven alt boyutunun medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür. Eğitim kuruluşunda evlilerin ölçek geneli ile yöneticiye güven ve örgütsel güven alt boyutlarının bekârlardan, sağlık kuruluşunda evlilerin yöneticiye güven alt boyutunun bekârlardan, katılımcıların tamamında ise evlilerin örgütsel güven ölçeği geneli ile yöneticiye güven alt boyutunun bekârlardan anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 15. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel Bağlılık	Evli	3,32	,85	0,312	3,30	,88	0,79	3,31	,87	0,353
	Bekâr	3,23	,90		3,27	,87		3,25	,89	
Duygusal Bağlılık	Evli	3,27	1,28	0,135	3,23	1,34	0,626	3,25	1,31	0,155
	Bekâr	3,07	1,33		3,15	1,36		3,10	1,34	
Devam Bağlılığı	Evli	3,38	,69	0,048*	3,42	,66	0,464	3,40	,68	0,054
	Bekâr	3,52	,62		3,48	,72		3,50	,66	
Normatif Bağlılık	Evli	3,32	1,14	0,084	3,26	1,19	0,645	3,29	1,16	0,117
	Bekâr	3,11	1,23		3,19	1,21		3,14	1,22	

*p<0,05

Örgütsel bağlılık ölçeğinin medeni duruma göre değişimi incelendiğinde eğitim kuruluşunda devam bağlılığı alt boyutunun medeni duruma göre değişimi anlamlı iken ($p<0,05$) sağlık kuruluşunda ve katılımcıların genelinde ölçeğin medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Eğitim kuruluşunda bekârların devam bağlılığı düzeyi evlilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Eğitim ve Sağlık Kuruluşunda Araştırma Değişkenlerinin Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Eğitim ve sağlık kuruluşu çalışanlarında etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel iletişim ölçeklerinin öğrenim durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir.

Tablo 16. Öğrenim Durumuna Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Dönüşümcü Liderlik	Lise	3,11	1,38	0,656	-	-	0,615	3,11	1,38	0,614
	Önlisans	3,24	1,24		3,42	1,21		3,34	1,22	
	Lisans	3,33	1,23		3,21	1,31		3,25	1,28	
	Yüksek Lisans	3,32	1,27		3,21	1,41		3,29	1,30	
	Doktora	3,13	1,28		3,09	1,40		3,12	1,31	
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Lise	3,37	1,38	0,761	3,42	1,14	0,79	3,37	1,38	0,778
	Önlisans	3,24	1,13					3,34	1,13	
	Lisans	3,33	1,18					3,29	1,20	
	Yüksek Lisans	3,36	1,19					3,34	1,18	

	Doktora	3,18	1,14		3,21	1,20		3,19	1,15	
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	Lise	3,20	1,31					3,20	1,31	
	Önlisans	3,45	1,25		3,53	1,19		3,50	1,21	
	Lisans	3,41	1,26	0,73	3,28	1,34	0,351	3,33	1,31	0,445
	Yüksek Lisans	3,29	1,29		3,17	1,44		3,26	1,32	
	Doktora	3,24	1,31		3,08	1,40		3,20	1,33	
İlham Verivi Motivasyon (Telkinle Güdüleme)	Lise	3,11	1,53					3,11	1,53	
	Önlisans	3,27	1,39		3,36	1,34		3,32	1,36	
	Lisans	3,33	1,39	0,774	3,19	1,46	0,719	3,24	1,43	0,722
	Yüksek Lisans	3,30	1,40		3,19	1,58		3,28	1,44	
	Doktora	3,13	1,46		3,03	1,54		3,10	1,48	
Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)	Lise	3,00	1,54					3,00	1,54	
	Önlisans	3,16	1,40		3,43	1,39		3,31	1,39	
	Lisans	3,33	1,35	0,394	3,20	1,45	0,665	3,25	1,41	0,462
	Yüksek Lisans	3,38	1,44		3,22	1,53		3,34	1,46	
	Doktora	3,08	1,43		3,10	1,60		3,08	1,48	
Bireysel Düzeyde İlgi (Bireysel Destek)	Lise	2,86	1,54					2,86	1,54	
	Önlisans	3,08	1,42		3,34	1,42		3,22	1,42	
	Lisans	3,26	1,37	0,458	3,12	1,45	0,666	3,17	1,42	0,536
	Yüksek Lisans	3,25	1,39		3,21	1,50		3,24	1,41	
	Doktora	3,02	1,47		3,02	1,62		3,02	1,50	
Etkileşimci Liderlik	Lise	2,86	,80					2,86	,80	
	Önlisans	2,84	,82		2,55	,73		2,68	,78	
	Lisans	2,64	,82	0,415	2,73	,88	0,507	2,70	,86	0,698
	Yüksek Lisans	2,60	,84		2,62	,68		2,61	,80	
	Doktora	2,71	,84		2,74	,90		2,71	,85	
Koşulsal Ödüllendirme	Lise	3,49	1,21					3,49	1,21	
	Önlisans	3,74	,94		3,60	1,14		3,66	1,05	
	Lisans	3,57	1,11	0,465	3,51	1,15	0,518	3,53	1,13	0,312
	Yüksek Lisans	3,51	1,15		3,56	1,36		3,52	1,19	
	Doktora	3,40	1,17		3,28	1,27		3,37	1,19	
İstisnalarla Aktif Yönetim	Lise	2,98	1,44					2,98	1,44	
	Önlisans	2,91	1,23		2,52	1,24		2,70	1,24	
	Lisans	2,49	1,28	0,111	2,62	1,36	0,793	2,57	1,33	0,259
	Yüksek Lisans	2,43	1,37		2,43	1,29		2,43	1,34	
	Doktora	2,69	1,33		2,72	1,48		2,70	1,37	
İstisnalarla Pasif Yönetim	Lise	2,39	1,42					2,39	1,42	
	Önlisans	2,44	1,30		2,08	1,15		2,24	1,23	
	Lisans	2,28	1,25	0,911	2,39	1,35	0,364	2,35	1,31	0,839
	Yüksek Lisans	2,26	1,32		2,23	1,22		2,26	1,29	
	Doktora	2,37	1,30		2,46	1,41		2,39	1,33	

Özgür Bırakıcı Liderlik	Lise	2,57	1,47	0,769		0,235	2,57	1,47	0,415
	Önlisans	2,27	1,44		2,00	1,23	2,12	1,33	
	Lisans	2,23	1,33		2,39	1,39	2,33	1,37	
	Yüksek Lisans	2,20	1,32		2,26	1,39	2,22	1,33	
	Doktora	2,35	1,38		2,49	1,47	2,39	1,40	

*p<0,05

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeğinin eğitim durumuna göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeklerin öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında farklı öğrenim düzeyine sahip kişilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutları düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 17. Öğrenim Durumuna Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Çalışan Memnuniyeti	Lise	3,66	,83	0,977			0,777	3,66	,83	0,875
	Önlisans	3,67	,95		3,70	,89		3,68	,91	
	Lisans	3,67	,87		3,66	,91		3,66	,89	
	Yüksek Lisans	3,69	,91		3,68	1,00		3,69	,93	
	Doktora	3,61	,90		3,53	,95		3,59	,91	

*p<0,05

Çalışan memnuniyetinin eğitim durumuna göre değişimi incelendiğinde, eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeklerin öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında farklı öğrenim düzeyine sahip kişilerin çalışan memnuniyeti düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 18. Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel İletişim Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel İletişim	Lise	3,30	1,04	0,52			0,455	3,30	1,04	0,576
	Önlisans	3,34	,92		3,47	,86		3,41	,89	
	Lisans	3,45	,93		3,31	1,02		3,36	,99	
	Yüksek Lisans	3,36	,94		3,26	1,00		3,33	,95	
	Doktora	3,26	,99		3,16	1,10		3,23	1,02	
Bilgilendirme	Lise	3,31	1,49	0,549			0,505	3,31	1,49	0,558

	Önlisans	3,45	1,19		3,63	1,26		3,55	1,23	
	Lisans	3,64	1,28		3,47	1,38		3,53	1,34	
	Yüksek Lisans	3,53	1,28		3,53	1,40		3,53	1,30	
	Doktora	3,40	1,40		3,23	1,49		3,35	1,42	
Hedef Belirleme	Lise	3,22	1,10					3,22	1,10	
	Önlisans	3,33	,98		3,38	,96		3,36	,96	
	Lisans	3,42	,99	0,343	3,25	1,08	0,6	3,31	1,05	0,479
	Yüksek Lisans	3,31	,98		3,15	1,08		3,27	1,01	
	Doktora	3,17	1,08		3,12	1,18		3,16	1,11	
Eleştirel İletişim	Lise	13,43	2,16					13,43	2,16	
	Önlisans	12,93	2,74		13,45	2,23		13,22	2,48	
	Lisans	13,13	2,55	0,937	12,94	2,63	0,572	13,01	2,60	0,851
	Yüksek Lisans	13,18	2,13		13,04	2,10		13,15	2,12	
	Doktora	13,02	2,69		12,88	2,63		12,98	2,67	
Birincil İletişim	Lise	3,21	1,09					3,21	1,09	
	Önlisans	2,98	1,08		3,19	1,06		3,10	1,07	
	Lisans	3,22	1,09	0,532	3,08	1,16	0,7	3,13	1,13	0,737
	Yüksek Lisans	3,05	1,14		2,94	1,23		3,03	1,16	
	Doktora	3,04	1,10		2,96	1,21		3,02	1,13	
Geri Bildirim	Lise	3,44	1,42					3,44	1,42	
	Önlisans	3,61	1,34		3,75	1,12		3,69	1,22	
	Lisans	3,64	1,34	0,627	3,43	1,45	0,306	3,51	1,42	0,449
	Yüksek Lisans	3,54	1,35		3,31	1,43		3,49	1,36	
	Doktora	3,40	1,38		3,27	1,52		3,37	1,42	

*p<0,05

Örgütsel iletişim ölçeğinin eğitim durumuna göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeklerin öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında farklı öğrenim düzeyine sahip kişilerin örgütsel güven ölçeği geneli ile alt boyutları düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 19. Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Güven Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel Güven	Lise	3,21	1,15					3,21	1,15	
	Önlisans	3,63	1,13		3,51	1,18		3,56	1,16	
	Lisans	3,51	1,13	0,523	3,41	1,18	0,719	3,45	1,16	0,505
	Yüksek Lisans	3,40	1,21		3,43	1,24		3,41	1,21	
	Doktora	3,37	1,15		3,25	1,26		3,34	1,18	

Yöneticiye Güven	Lise	3,16	1,39	0,565		0,620	3,16	1,39	0,48
	Önlisans	3,59	1,32		3,54		3,56	1,29	
	Lisans	3,52	1,30		3,38		3,43	1,36	
	Yüksek Lisans	3,40	1,37		3,33		3,39	1,38	
	Doktora	3,34	1,36		3,18		3,29	1,39	
Örgüte Güven	Lise	3,31	1,12	0,573		0,854	3,31	1,12	0,834
	Önlisans	3,70	1,04		3,45		3,56	1,15	
	Lisans	3,49	1,15		3,47		3,48	1,13	
	Yüksek Lisans	3,39	1,15		3,61		3,44	1,13	
	Doktora	3,45	1,08		3,37		3,43	1,11	

*p<0,05

Örgütsel güven ölçeğinin eğitim durumuna göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeklerin öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında farklı öğrenim düzeyine sahip kişilerin örgütsel güven ölçeği geneli ile alt boyutları düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 20. Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel Bağlılık	Lise	3,30	,72	0,997			0,879	3,30	,72	0,997
	Önlisans	3,34	,83		3,24	,83		3,29	,83	
	Lisans	3,29	,90		3,32	,89		3,31	,89	
	Yüksek Lisans	3,29	,87		3,25	,85		3,28	,87	
	Doktora	3,30	,86		3,25	,90		3,29	,87	
Duygusal Bağlılık	Lise	3,25	1,20	0,996			0,889	3,25	1,20	0,986
	Önlisans	3,28	1,31		3,18	1,26		3,23	1,28	
	Lisans	3,21	1,31		3,24	1,35		3,23	1,33	
	Yüksek Lisans	3,23	1,29		3,15	1,49		3,21	1,33	
	Doktora	3,19	1,32		3,09	1,35		3,16	1,33	
Devam Bağlılığı	Lise	3,43	,63	0,879			0,592	3,43	,63	0,879
	Önlisans	3,44	,57		3,33	,70		3,38	,64	
	Lisans	3,38	,71		3,44	,67		3,42	,69	
	Yüksek Lisans	3,40	,67		3,50	,71		3,42	,68	
	Doktora	3,46	,67		3,48	,66		3,46	,66	
Normatif Bağlılık	Lise	3,24	1,10	0,996			0,819	3,24	1,10	0,975
	Önlisans	3,31	1,13		3,20	1,14		3,25	1,13	
	Lisans	3,28	1,18		3,28	1,18		3,28	1,18	
	Yüksek Lisans	3,24	1,23		3,09	1,25		3,20	1,23	

Doktora	3,25	1,15	3,19	1,28	3,23	1,19
---------	------	------	------	------	------	------

*p<0,05

Örgütsel bağlılık ölçeğinin eğitim durumuna göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeklerin öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında farklı öğrenim düzeyine sahip kişilerin örgütsel bağlılık ölçeği geneli ile alt boyutları düzeyleri aynı seviyededir.

Eğitim ve Sağlık Kuruluşunda Araştırma Değişkenlerinin Çalışılan Birime Göre Karşılaştırılması

Eğitim ve sağlık kuruluşu çalışanlarında etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel iletişim ölçeklerinin çalışılan birime göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir.

Tablo 21. Çalışılan Birime Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Dönüşümcü Liderlik	Fakülte	3,34	1,26	0,820	3,21	1,32	0,421	3,25	1,30	0,943
	Yüksekokul	3,25	1,26		3,08	1,32		3,24	1,26	
	Meslek Yüksekokulu	3,23	1,30		2,71	1,43		3,18	1,31	
	Diğer Birimler	3,17	1,22		3,30	1,30		3,26	1,27	
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Fakülte	3,36	1,17	0,915	3,28	1,17	0,282	3,30	1,17	0,84
	Yüksekokul	3,27	1,17		3,15	,97		3,27	1,16	
	Meslek Yüksekokulu	3,26	1,23		2,70	1,21		3,21	1,24	
	Diğer Birimler	3,25	1,09		3,33	1,22		3,31	1,18	
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	Fakülte	3,41	1,25	0,918	3,27	1,33	0,178	3,31	1,31	0,805
	Yüksekokul	3,33	1,27		3,10	1,39		3,31	1,28	
	Meslek Yüksekokulu	3,29	1,31		2,55	1,49		3,22	1,34	
	Diğer Birimler	3,34	1,29		3,36	1,32		3,35	1,31	
İlham Verivi Motivasyon (Telkinle Güdüleme)	Fakülte	3,34	1,44	0,894	3,16	1,48	0,478	3,21	1,47	0,929
	Yüksekokul	3,25	1,38		3,13	1,48		3,24	1,38	
	Meslek Yüksekokulu	3,22	1,47		2,71	1,53		3,17	1,48	
	Diğer Birimler	3,19	1,36		3,30	1,43		3,26	1,40	
Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)	Fakülte	3,35	1,42	0,558	3,20	1,49	0,637	3,24	1,47	0,989
	Yüksekokul	3,24	1,39		3,10	1,40		3,24	1,38	
	Meslek Yüksekokulu	3,24	1,44		2,80	1,57		3,20	1,45	

	Diğer Birimler	3,05	1,36		3,30	1,43		3,22	1,41	
Bireysel Düzeyde İlgi (Bireysel Destek)	Fakülte	3,27	1,43	0,701	3,12	1,49	0,703	3,16	1,47	0,978
	Yüksekokul	3,16	1,43		2,93	1,52		3,14	1,43	
	Meslek Yüksekokulu	3,13	1,42		2,80	1,55		3,10	1,43	
	Diğer Birimler	3,02	1,37		3,21	1,43		3,15	1,41	
Etkileşimci Liderlik	Fakülte	2,64	,83	0,487	2,70	,85	0,940	2,68	,84	0,795
	Yüksekokul	2,64	,86		2,63	,66		2,64	,84	
	Meslek Yüksekokulu	2,68	,82		2,83	,86		2,70	,82	
	Diğer Birimler	2,81	,77		2,69	,87		2,73	,84	
Koşulsal Ödüllendirme	Fakülte	3,61	1,14	0,792	3,48	1,20	0,396	3,52	1,18	0,78
	Yüksekokul	3,52	1,08		3,28	1,24		3,51	1,09	
	Meslek Yüksekokulu	3,47	1,13		3,07	1,22		3,43	1,14	
	Diğer Birimler	3,50	1,16		3,58	1,13		3,55	1,14	
İstisnalarla Aktif Yönetim	Fakülte	2,51	1,32	0,189	2,61	1,36	0,915	2,58	1,35	0,796
	Yüksekokul	2,53	1,34		2,85	1,69		2,56	1,36	
	Meslek Yüksekokulu	2,57	1,29		2,71	1,37		2,59	1,30	
	Diğer Birimler	2,90	1,29		2,57	1,34		2,68	1,33	
İstisnalarla Pasif Yönetim	Fakülte	2,25	1,31	0,559	2,35	1,32	0,49	2,32	1,31	0,795
	Yüksekokul	2,27	1,31		2,08	,86		2,26	1,28	
	Meslek Yüksekokulu	2,34	1,28		2,84	1,49		2,38	1,30	
	Diğer Birimler	2,50	1,23		2,32	1,34		2,38	1,31	
Özgür Bırakıcı Liderlik	Fakülte	2,20	1,38	0,795	2,36	1,39	0,774	2,31	1,39	0,864
	Yüksekokul	2,24	1,32		2,30	1,18		2,25	1,30	
	Meslek Yüksekokulu	2,35	1,37		2,68	1,47		2,38	1,38	
	Diğer Birimler	2,35	1,39		2,29	1,40		2,31	1,39	

*p<0,05

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeğinin çalışılan birime göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeklerin çalışılan birime göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında farklı birimlerde çalışan kişilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutları düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 22. Çalışılan Birime Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Çalışan Memnuniyeti	Fakülte	3,65	,87	0,180	3,66	,93	0,261	3,66	,91	0,778
	Yüksekokul	3,74	,88		3,28	1,08		3,71	,89	
	Meslek Yüksekokulu	3,67	,88		3,30	,68		3,64	,87	
	Diğer Birimler	3,65	,87		3,66	,93		3,66	,91	

Diğer Birimler	3,47	,94	3,69	,90	3,62	,92
----------------	------	-----	------	-----	------	-----

*p<0,05

Çalışan memnuniyeti ölçeğinin çalışılan birime göre değişimi incelendiğinde, eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeklerin çalışılan birime göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında farklı birimlerde çalışan kişilerin çalışan memnuniyeti düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 23. Çalışılan Birime Göre Örgütsel İletişim Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel İletişim	Fakülte	3,38	,95	0,655	3,30	1,00	0,301	3,33	,99	0,530
	Yüksekokul	3,42	,94		3,02	1,28		3,39	,97	
	Meslek Yüksekokulu	3,28	1,01		2,90	1,00		3,24	1,01	
	Diğer Birimler	3,39	,89		3,36	,99		3,37	,96	
Bilgilendirme	Fakülte	3,55	1,35	0,647	3,48	1,38	0,249	3,50	1,37	0,528
	Yüksekokul	3,60	1,28		3,00	1,69		3,56	1,31	
	Meslek Yüksekokulu	3,40	1,38		2,87	1,33		3,35	1,38	
	Diğer Birimler	3,52	1,23		3,53	1,35		3,53	1,31	
Hedef Belirleme	Fakülte	3,32	1,00	0,635	3,21	1,09	0,496	3,25	1,06	0,42
	Yüksekokul	3,38	,99		3,17	1,19		3,36	1,00	
	Meslek Yüksekokulu	3,22	1,09		2,92	1,09		3,19	1,09	
	Diğer Birimler	3,33	,99		3,32	1,04		3,32	1,02	
Eleştirel İletişim	Fakülte	13,17	2,33	0,86	13,02	2,49	0,375	13,06	2,44	0,928
	Yüksekokul	13,06	2,51		11,60	3,69		12,97	2,61	
	Meslek Yüksekokulu	12,98	2,86		13,07	2,30		12,99	2,80	
	Diğer Birimler	13,28	2,14		13,05	2,59		13,13	2,45	
Birincil İletişim	Fakülte	3,09	1,14	0,466	3,08	1,14	0,507	3,08	1,14	0,387
	Yüksekokul	3,20	1,08		2,90	1,33		3,18	1,09	
	Meslek Yüksekokulu	3,00	1,15		2,64	1,18		2,97	1,15	
	Diğer Birimler	3,17	1,01		3,11	1,16		3,13	1,11	
Geri Bildirim	Fakülte	3,58	1,35	0,932	3,44	1,41	0,237	3,49	1,39	0,834
	Yüksekokul	3,56	1,41		3,05	1,64		3,53	1,43	
	Meslek Yüksekokulu	3,48	1,33		2,80	1,53		3,41	1,36	
	Diğer Birimler	3,55	1,30		3,53	1,42		3,54	1,38	

*p<0,05

Örgütsel iletişim ölçeğinin çalışılan birime göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeklerin çalışılan birime göre anlamlı

düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında farklı birimlerde çalışan kişilerin örgütsel güven ölçeği geneli ile alt boyutları düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 24. Çalışılan Birime Göre Örgütsel Güven Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	P
Örgütsel Güven	Fakülte	3,49	1,11	0,673	3,42	1,20	0,336	3,44	1,17	0,513
	Yüksekokul	3,48	1,15		3,28	1,20		3,47	1,15	
	Meslek Yüksekokulu	3,34	1,19		2,85	1,15		3,30	1,20	
	Diğer Birimler	3,50	1,13		3,45	1,18		3,46	1,17	
Yöneticiye Güven	Fakülte	3,49	1,31	0,694	3,38	1,38	0,334	3,42	1,36	0,556
	Yüksekokul	3,46	1,33		3,24	1,44		3,45	1,33	
	Meslek Yüksekokulu	3,32	1,38		2,73	1,38		3,26	1,39	
	Diğer Birimler	3,51	1,31		3,44	1,39		3,46	1,36	
Örgüte Güven	Fakülte	3,49	1,11	0,783	3,48	1,15	0,616	3,48	1,13	0,635
	Yüksekokul	3,52	1,15		3,38	,95		3,51	1,13	
	Meslek Yüksekokulu	3,39	1,13		3,07	1,04		3,36	1,12	
	Diğer Birimler	3,50	1,07		3,47	1,15		3,48	1,12	

* $p<0,05$

Örgütsel güven ölçeğinin çalışılan birime göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeklerin çalışılan birime göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında farklı birimlerde çalışan kişilerin örgütsel güven ölçeği geneli ile alt boyutları düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 25. Çalışılan Birime Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	P
Örgütsel Bağlılık	Fakülte	3,33	,80	0,284	3,31	,88	0,783	3,31	,86	0,476
	Yüksekokul	3,39	,86		3,13	1,00		3,38	,87	
	Meslek Yüksekokulu	3,25	,90		3,10	,56		3,23	,87	
	Diğer Birimler	3,18	,89		3,31	,89		3,26	,89	
Duygusal Bağlılık	Fakülte	3,25	1,21	0,194	3,24	1,33	0,214	3,25	1,30	0,296
	Yüksekokul	3,38	1,29		2,75	1,66		3,34	1,32	
	Meslek Yüksekokulu	3,12	1,37		2,58	1,26		3,06	1,37	
	Diğer Birimler	3,03	1,27		3,24	1,34		3,18	1,32	
Devam	Fakülte	3,42	,65	0,796	3,43	,65	0,054	3,42	,65	0,482

Bağılılığı	Yüksekokul	3,40	,71		3,63	,51		3,42	,70	
	Meslek Yüksekokulu	3,45	,60		3,88	,83		3,49	,63	
	Diğer Birimler	3,36	,76		3,39	,70		3,38	,72	
Normatif Bağlılık	Fakülte	3,30	1,09		3,26	1,20		3,27	1,17	
	Yüksekokul	3,40	1,13		3,01	1,36		3,37	1,14	
	Meslek Yüksekokulu	3,17	1,27	0,299	2,85	,92	0,551	3,14	1,24	0,403
	Diğer Birimler	3,13	1,16		3,28	1,19		3,23	1,18	

*p<0,05

Örgütsel bağlılık ölçeğinin çalışılan birime göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeklerin çalışılan birime göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında farklı birimlerde çalışan kişilerin örgütsel bağlılık geneli ile alt boyutları düzeyleri aynı seviyededir.

Eğitim ve Sağlık Kuruluşunda Araştırma Değişkenlerinin Personel Türüne Göre Karşılaştırılması

Eğitim ve sağlık kuruluşu çalışanlarında etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel iletişim ölçeklerinin personel türüne göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile incelenmiştir.

Tablo 26. Personel Türüne Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Dönüşümcü Liderlik	Akademik	3,24	1,28	0,817	3,12	1,38	0,418	3,21	1,30	0,593
	İdari	3,27	1,25		3,25	1,30		3,25	1,28	
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Akademik	3,28	1,16	0,909	3,22	1,17	0,602	3,26	1,16	0,722
	İdari	3,29	1,19		3,29	1,20		3,29	1,19	
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	Akademik	3,29	1,29	0,457	3,10	1,40	0,172	3,24	1,32	0,253
	İdari	3,38	1,27		3,32	1,32		3,34	1,30	
İlham Verimi Motivasyon (Telkinle Güdüleme)	Akademik	3,23	1,43	0,711	3,07	1,52	0,385	3,18	1,46	0,555
	İdari	3,28	1,40		3,22	1,45		3,24	1,43	
Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)	Akademik	3,24	1,43	0,885	3,13	1,54	0,538	3,21	1,46	0,834
	İdari	3,23	1,38		3,24	1,45		3,24	1,42	
Bireysel Düzeyde İlgi (Bireysel Destek)	Akademik	3,15	1,44	0,968	3,07	1,55	0,634	3,13	1,47	0,793
	İdari	3,16	1,39		3,16	1,45		3,16	1,42	
Etkileşimci Liderlik	Akademik	2,66	,84	0,621	2,73	,84	0,751	2,68	,84	0,782

	İdari	2,70	,81		2,69	,86		2,70	,84	
Koşulsal Ödüllendirme	Akademik	3,49	1,15	0,499	3,38	1,27	0,328	3,46	1,18	0,332
	İdari	3,56	1,10		3,53	1,15		3,54	1,13	
İstisnalarla Aktif Yönetim	Akademik	2,57	1,35	0,584	2,68	1,42	0,56	2,60	1,37	0,935
	İdari	2,63	1,29		2,59	1,34		2,60	1,32	
İstisnalarla Pasif Yönetim	Akademik	2,31	1,30	0,835	2,41	1,35	0,644	2,34	1,31	0,987
	İdari	2,34	1,27		2,34	1,32		2,34	1,30	
Özgür Bırakıcı Liderlik	Akademik	2,29	1,36	0,93	2,42	1,42	0,549	2,32	1,38	0,841
	İdari	2,27	1,36		2,32	1,38		2,30	1,37	

*p<0,05

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeğinin personel türüne göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeklerin personel türüne göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında farklı birimlerde çalışan kişilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutları düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 27. Personel Türüne Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Çalışan Memnuniyeti	Akademik	3,66	,90	0,844	3,58	,94	0,426	3,64	,91	0,777
	İdari	3,65	,88		3,67	,91		3,66	,90	

*p<0,05

Çalışan memnuniyeti ölçeğinin personel türüne göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeğin personel türüne göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında farklı birimlerde çalışan kişilerin çalışan memnuniyeti düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 28. Personel Türüne Göre Örgütsel İletişim Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel İletişim	Akademik	3,33	,98	0,467	3,19	1,05	0,253	3,29	1,00	0,345
	İdari	3,39	,93		3,33	1,00		3,36	,97	
Bilgilendirme	Akademik	3,48	1,35	0,574	3,32	1,44	0,284	3,44	1,38	0,379
	İdari	3,55	1,28		3,50	1,36		3,52	1,33	
Hedef Belirleme	Akademik	3,27	1,05	0,361	3,13	1,13	0,293	3,23	1,07	0,327
	İdari	3,35	0,99		3,27	1,06		3,30	1,03	
Eleştirel İletişim	Akademik	13,09	2,53	0,956	12,99	2,41	0,955	13,07	2,49	0,912
	İdari	13,11	2,50		13,01	2,59		13,05	2,55	

Birincil İletişim	Akademik	3,08	1,12	0,549	2,95	1,21	0,299	3,05	1,15	0,369
	İdari	3,14	1,08		3,10	1,14		3,12	1,12	
Geri Bildirim	Akademik	3,50	1,37	0,479	3,27	1,47	0,220	3,44	1,40	0,356
	İdari	3,59	1,34		3,49	1,41		3,53	1,38	

*p<0,05

Örgütsel güven iletişim personel türüne göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeğin ve alt boyutlarının personel türüne göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında farklı birimlerde çalışan kişilerin örgütsel güven geneli ile alt boyutları düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 29. Personel Türüne Göre Örgütsel Güven Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel Güven	Akademik	3,41	1,17	0,512	3,29	1,23	0,342	3,38	1,19	0,382
	İdari	3,48	1,13		3,43	1,18		3,45	1,16	
Yöneticiye Güven	Akademik	3,39	1,36	0,499	3,22	1,42	0,243	3,35	1,38	0,326
	İdari	3,48	1,31		3,41	1,38		3,44	1,35	
Örgüte Güven	Akademik	3,45	1,11	0,676	3,45	1,13	0,882	3,45	1,11	0,719
	İdari	3,49	1,13		3,47	1,14		3,48	1,13	

*p<0,05

Örgütsel güven ölçeğinin personel türüne göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeğin ve alt boyutlarının personel türüne göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında farklı birimlerde çalışan kişilerin örgütsel güven geneli ile alt boyutları düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 30. Personel Türüne Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel Bağlılık	Akademik	3,32	,87	0,686	3,25	,85	0,606	3,30	,86	0,988
	İdari	3,28	,86		3,31	,88		3,30	,88	
Duygusal Bağlılık	Akademik	3,23	1,32	0,88	3,13	1,36	0,526	3,20	1,33	0,813
	İdari	3,21	1,28		3,23	1,34		3,22	1,32	
Devam Bağlılığı	Akademik	3,44	,66	0,323	3,48	,66	0,473	3,45	,66	0,309
	İdari	3,38	,69		3,42	,68		3,41	,68	
Normatif Bağlılık	Akademik	3,27	1,18	0,869	3,15	1,23	0,4	3,24	1,19	0,774
	İdari	3,26	1,16		3,27	1,18		3,26	1,17	

*p<0,05

Örgütsel bağlılık ölçeğinin personel türüne göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeğin ve alt boyutlarının personel türüne göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında farklı birimlerde çalışan kişilerin örgütsel bağlılık geneli ile alt boyutları düzeyleri aynı seviyededir.

Eğitim ve Sağlık Kuruluşunda Araştırma Değişkenlerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Eğitim ve sağlık kuruluşu çalışanlarında etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel iletişim ölçeklerinin kurumda çalışma süresine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile incelenmiştir.

Tablo 31. Kurumda Çalışma Süresine Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Dönüşümcü Liderlik	1-5 Yıl	3,33	1,23	0,817	3,08	1,34	0,418	3,26	1,26	0,593
	6-10 Yıl	3,31	1,24		3,26	1,30		3,29	1,26	
	11-15 Yıl	3,09	1,33		3,02	1,38		3,05	1,35	
	16-20 Yıl	3,14	1,30		3,03	1,37		3,08	1,33	
	21-25 Yıl	2,93	1,23		3,58	1,18		3,52	1,19	
	26 Yıl ve Üzeri	2,64	1,72		3,40	1,24		3,35	1,28	
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	1-5 Yıl	3,37	1,11	0,909	3,14	1,17	0,602	3,31	1,13	0,722
	6-10 Yıl	3,33	1,15		3,30	1,16		3,32	1,15	
	11-15 Yıl	3,08	1,28		3,17	1,29		3,13	1,28	
	16-20 Yıl	3,15	1,29		3,14	1,17		3,15	1,22	
	21-25 Yıl	3,58	,97		3,59	1,18		3,59	1,16	
	26 Yıl ve Üzeri	2,68	1,59		3,38	1,15		3,33	1,19	
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	1-5 Yıl	3,45	1,23	0,457	3,01	1,40	0,172	3,34	1,29	0,253
	6-10 Yıl	3,36	1,28		3,26	1,32		3,33	1,29	
	11-15 Yıl	3,06	1,33		3,11	1,40		3,09	1,37	
	16-20 Yıl	3,27	1,29		3,22	1,45		3,24	1,38	
	21-25 Yıl	3,17	1,29		3,59	1,16		3,55	1,17	
	26 Yıl ve Üzeri	2,68	1,78		3,48	1,21		3,42	1,26	
İlham Verimi Motivasyon (Telkinle Güdüleme)	1-5 Yıl	3,34	1,40	0,711	3,07	1,46	0,385	3,26	1,42	0,555
	6-10 Yıl	3,29	1,37		3,27	1,38		3,29	1,37	
	11-15 Yıl	3,11	1,48		3,02	1,53		3,06	1,51	
	16-20 Yıl	3,14	1,46		2,99	1,54		3,06	1,50	
	21-25 Yıl	2,83	1,36		3,55	1,34		3,48	1,35	
	26 Yıl ve Üzeri	2,57	1,93		3,33	1,43		3,27	1,47	

Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)	1-5 Yıl	3,29	1,37	0,885	3,13	1,50	0,538	3,25	1,40	0,834
	6-10 Yıl	3,31	1,41		3,27	1,44		3,30	1,42	
	11-15 Yıl	3,12	1,44		2,96	1,53		3,03	1,49	
	16-20 Yıl	3,10	1,43		2,93	1,54		3,01	1,49	
	21-25 Yıl	2,54	1,31		3,65	1,27		3,55	1,30	
	26 Yıl ve Üzeri	2,64	1,77		3,45	1,38		3,40	1,41	
Bireysel Düzeyde İlgi (Bireysel Destek)	1-5 Yıl	3,18	1,42	0,968	3,08	1,45	0,634	3,16	1,43	0,793
	6-10 Yıl	3,23	1,40		3,22	1,43		3,23	1,41	
	11-15 Yıl	3,10	1,42		2,85	1,50		2,95	1,47	
	16-20 Yıl	3,05	1,39		2,86	1,53		2,94	1,47	
	21-25 Yıl	2,54	1,40		3,53	1,33		3,44	1,35	
	26 Yıl ve Üzeri	2,61	1,74		3,37	1,43		3,32	1,45	
Etkileşimci Liderlik	1-5 Yıl	2,66	,82	0,621	2,81	,95	0,751	2,70	,86	0,782
	6-10 Yıl	2,60	,80		2,60	,79		2,60	,80	
	11-15 Yıl	2,83	,86		2,81	,84		2,82	,84	
	16-20 Yıl	2,74	,84		2,87	,82		2,82	,83	
	21-25 Yıl	2,94	,90		2,42	,84		2,47	,86	
	26 Yıl ve Üzeri	3,09	,95		2,62	,83		2,65	,84	
Koşulsal Ödüllendirme	1-5 Yıl	3,53	1,10	0,499	3,46	1,20	0,328	3,51	1,13	0,332
	6-10 Yıl	3,49	1,13		3,29	1,32		3,43	1,19	
	11-15 Yıl	3,52	1,20		3,34	1,19		3,42	1,20	
	16-20 Yıl	3,60	1,05		3,55	1,16		3,57	1,11	
	21-25 Yıl	3,54	1,16		3,43	1,13		3,44	1,12	
	26 Yıl ve Üzeri	3,36	1,61		3,78	1,06		3,75	1,10	
İstisnalarla Aktif Yönetim	1-5 Yıl	2,59	1,33	0,584	2,69	1,42	0,56	2,62	1,35	0,935
	6-10 Yıl	2,51	1,31		2,50	1,35		2,51	1,32	
	11-15 Yıl	2,80	1,26		2,81	1,34		2,80	1,30	
	16-20 Yıl	2,57	1,31		2,89	1,31		2,76	1,31	
	21-25 Yıl	3,21	1,68		2,28	1,34		2,37	1,38	
	26 Yıl ve Üzeri	2,96	1,63		2,39	1,34		2,43	1,36	
İstisnalarla Pasif Yönetim	1-5 Yıl	2,27	1,25	0,835	2,52	1,37	0,644	2,33	1,29	0,987
	6-10 Yıl	2,23	1,29		2,30	1,34		2,25	1,30	
	11-15 Yıl	2,51	1,34		2,55	1,38		2,53	1,36	
	16-20 Yıl	2,47	1,31		2,58	1,37		2,53	1,34	
	21-25 Yıl	2,50	1,22		1,99	1,26		2,04	1,26	
	26 Yıl ve Üzeri	2,93	1,45		2,13	1,17		2,18	1,20	
Özgür Bırakıcı Liderlik	1-5 Yıl	2,25	1,33	0,93	2,58	1,50	0,549	2,34	1,38	0,841
	6-10 Yıl	2,18	1,30		2,30	1,35		2,21	1,31	
	11-15 Yıl	2,49	1,49		2,54	1,42		2,52	1,44	
	16-20 Yıl	2,32	1,42		2,45	1,40		2,40	1,40	
	21-25 Yıl	2,50	1,04		1,97	1,27		2,02	1,25	
	26 Yıl ve Üzeri	3,11	1,59		2,17	1,33		2,24	1,36	

*p<0,05

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeğinin kurumda çalışma süresine göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında,

ölçeklerin kurumda çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında kurumda farklı sürelerdir çalışan kişilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutları düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 32. Kurumda Çalışma Süresine Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Çalışan Memnuniyeti	1-5 Yıl	3,63	,92	0,844	3,63	,96	0,426	3,63	,93	0,777
	6-10 Yıl	3,71	,87		3,52	,86		3,66	,87	
	11-15 Yıl	3,66	,88		3,56	,97		3,60	,93	
	16-20 Yıl	3,68	,80		3,61	,98		3,64	,90	
	21-25 Yıl	3,20	1,02		3,83	,83		3,77	,86	
	26 Yıl ve Üzeri	3,36	1,29		3,75	,87		3,72	,90	

* $p<0,05$

Çalışan memnuniyeti ölçeğinin kurumda çalışma süresine göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeğin kurumda çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında kurumda farklı sürelerdir çalışan kişilerin çalışan memnuniyeti düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 33. Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel İletişim Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel İletişim	1-5 Yıl	3,35	,97	0,467	3,15	1,09	0,253	3,30	1,01	0,345
	6-10 Yıl	3,40	,94		3,38	,96		3,39	,94	
	11-15 Yıl	3,35	,96		3,23	1,07		3,28	1,02	
	16-20 Yıl	3,34	,95		3,16	1,04		3,24	1,00	
	21-25 Yıl	3,36	1,02		3,51	,92		3,50	,92	
	26 Yıl ve Üzeri	3,14	1,08		3,44	,92		3,42	,93	
Bilgilendirme	1-5 Yıl	3,54	1,29	0,574	3,32	1,49	0,284	3,48	1,35	0,379
	6-10 Yıl	3,57	1,30		3,54	1,32		3,56	1,31	
	11-15 Yıl	3,42	1,35		3,36	1,47		3,38	1,42	
	16-20 Yıl	3,45	1,37		3,25	1,45		3,34	1,42	
	21-25 Yıl	3,33	1,55		3,69	1,25		3,66	1,27	
	26 Yıl ve Üzeri	3,24	1,55		3,66	1,25		3,63	1,27	
Hedef Belirleme	1-5 Yıl	3,31	1,03	0,361	3,13	1,11	0,293	3,26	1,05	0,327
	6-10 Yıl	3,35	1,00		3,40	,98		3,36	,99	
	11-15 Yıl	3,29	1,03		3,13	1,13		3,20	1,09	
	16-20 Yıl	3,27	1,04		3,05	1,14		3,14	1,10	
	21-25 Yıl	3,17	1,36		3,49	,94		3,46	,97	

	26 Yıl ve Üzeri	3,09	,98		3,33	1,05		3,32	1,05	
Eleştirel İletişim	1-5 Yıl	12,83	2,68	0,956	12,77	2,60	0,955	12,81	2,65	0,912
	6-10 Yıl	13,09	2,46		13,42	1,81		13,18	2,29	
	11-15 Yıl	13,95	2,28		13,31	2,80		13,58	2,61	
	16-20 Yıl	13,03	2,10		12,54	2,95		12,75	2,63	
	21-25 Yıl	14,33	2,16		13,21	2,63		13,31	2,59	
	26 Yıl ve Üzeri	13,29	3,59		12,93	2,24		12,95	2,34	
Birincil İletişim	1-5 Yıl	3,05	1,14	0,549	2,86	1,22	0,299	3,00	1,16	0,369
	6-10 Yıl	3,15	1,08		3,08	1,18		3,13	1,10	
	11-15 Yıl	3,13	1,12		2,98	1,24		3,04	1,19	
	16-20 Yıl	3,17	1,05		3,00	1,15		3,07	1,11	
	21-25 Yıl	3,29	,80		3,29	1,11		3,29	1,08	
	26 Yıl ve Üzeri	2,86	1,35		3,22	1,04		3,19	1,06	
Geri Bildirim	1-5 Yıl	3,58	1,37	0,479	3,16	1,58	0,22	3,47	1,44	0,356
	6-10 Yıl	3,57	1,35		3,44	1,45		3,53	1,38	
	11-15 Yıl	3,40	1,43		3,31	1,47		3,34	1,45	
	16-20 Yıl	3,53	1,24		3,36	1,41		3,43	1,34	
	21-25 Yıl	3,54	1,17		3,71	1,40		3,70	1,38	
	26 Yıl ve Üzeri	3,18	1,80		3,68	1,24		3,65	1,28	

*p<0,05

Örgütsel iletişim ölçeğinin kurumda çalışma süresine göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeğin kurumda çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında kurumda farklı sürelerdir çalışan kişilerin örgütsel iletişim ölçeği geneli ile alt boyutları düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 34. Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Güven Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel Güven	1-5 Yıl	3,43	1,17	0,512	3,32	1,22	0,342	3,40	1,18	0,382
	6-10 Yıl	3,49	1,16		3,33	1,20		3,45	1,17	
	11-15 Yıl	3,42	1,10		3,24	1,26		3,31	1,20	
	16-20 Yıl	3,43	1,10		3,32	1,31		3,37	1,22	
	21-25 Yıl	3,31	1,45		3,68	1,08		3,64	1,11	
	26 Yıl ve Üzeri	3,42	1,44		3,55	1,05		3,54	1,07	
Yöneticiye Güven	1-5 Yıl	3,44	1,33	0,499	3,24	1,47	0,243	3,39	1,37	0,326
	6-10 Yıl	3,50	1,30		3,30	1,37		3,44	1,32	
	11-15 Yıl	3,30	1,34		3,16	1,46		3,22	1,40	
	16-20 Yıl	3,42	1,39		3,27	1,46		3,34	1,42	
	21-25 Yıl	3,27	1,64		3,69	1,27		3,65	1,30	
	26 Yıl ve Üzeri	3,14	1,93		3,60	1,25		3,57	1,30	
Örgüte Güven	1-5 Yıl	3,40	1,16	0,676	3,50	1,09	0,882	3,43	1,14	0,719
	6-10 Yıl	3,48	1,16		3,39	1,13		3,45	1,15	

11-15 Yıl	3,65	,96	3,40	1,20	3,51	1,11
16-20 Yıl	3,46	1,04	3,41	1,25	3,43	1,16
21-25 Yıl	3,38	1,29	3,66	1,07	3,64	1,08
26 Yıl ve Üzeri	3,96	,60	3,45	1,09	3,49	1,07

*p<0,05

Örgütsel güven ölçeğinin kurumda çalışma süresine göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeğin kurumda çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında kurumda farklı sürelerdir çalışan kişilerin örgütsel güven ölçeği geneli ile alt boyutları düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 35. Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel Bağlılık	1-5 Yıl	3,24	,90	0,686	3,30	,85	0,606	3,26	,88	0,988
	6-10 Yıl	3,30	,89		3,22	,85		3,28	,88	
	11-15 Yıl	3,33	,82		3,26	,93		3,29	,88	
	16-20 Yıl	3,43	,76		3,21	,94		3,31	,87	
	21-25 Yıl	3,18	,93		3,50	,84		3,47	,85	
	26 Yıl ve Üzeri	3,52	,87		3,33	,84		3,34	,84	
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	3,14	1,32	0,880	3,15	1,41	0,526	3,14	1,35	0,813
	6-10 Yıl	3,22	1,35		3,17	1,29		3,20	1,33	
	11-15 Yıl	3,24	1,31		3,15	1,38		3,19	1,35	
	16-20 Yıl	3,41	1,12		3,07	1,48		3,21	1,35	
	21-25 Yıl	2,92	,95		3,56	1,22		3,50	1,20	
	26 Yıl ve Üzeri	3,60	1,27		3,25	1,24		3,27	1,24	
Devam Bağlılığı	1-5 Yıl	3,41	,68	0,323	3,53	,61	0,473	3,44	,66	0,309
	6-10 Yıl	3,38	,73		3,30	,61		3,36	,69	
	11-15 Yıl	3,41	,61		3,40	,74		3,40	,69	
	16-20 Yıl	3,48	,59		3,48	,83		3,48	,73	
	21-25 Yıl	3,33	,89		3,43	,56		3,42	,59	
	26 Yıl ve Üzeri	3,71	,42		3,44	,61		3,46	,61	
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	3,18	1,22	0,869	3,22	1,20	0,400	3,19	1,21	0,774
	6-10 Yıl	3,29	1,18		3,19	1,16		3,26	1,17	
	11-15 Yıl	3,33	1,13		3,23	1,24		3,27	1,19	
	16-20 Yıl	3,41	1,01		3,09	1,21		3,23	1,14	
	21-25 Yıl	3,28	1,25		3,51	1,18		3,49	1,17	
	26 Yıl ve Üzeri	3,26	1,25		3,29	1,16		3,29	1,16	

*p<0,05

Örgütsel bağlılık ölçeğinin kurumda çalışma süresine göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeğin kurumda çalışma

süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında kurumda farklı sürelerdir çalışan kişilerin örgütsel bağlılık ölçeği geneli ile alt boyutları düzeyleri aynı seviyededir.

Eğitim ve Sağlık Kuruluşunda Araştırma Değişkenlerinin Meslekte Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Eğitim ve sağlık kuruluşu çalışanlarında etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel iletişim ölçeklerinin kurumda çalışma süresine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı bağımsız gruplarda t testi ile incelenmiştir.

Tablo 36. Meslekte Çalışma Süresine Göre Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Dönüşümcü Liderlik	1-5 Yıl	3,28	1,25	0,784	3,08	1,34	0,063	3,22	1,27	0,115
	6-10 Yıl	3,32	1,24		3,26	1,30		3,30	1,25	
	11-15 Yıl	3,24	1,23		3,02	1,38		3,12	1,31	
	16-20 Yıl	3,03	1,34		3,03	1,36		3,03	1,35	
	21-25 Yıl	3,10	1,37		3,58	1,18		3,45	1,25	
	26 Yıl ve Üzeri	3,32	1,35		3,40	1,25		3,38	1,27	
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	1-5 Yıl	3,35	1,14	0,812	3,14	1,17	0,211	3,28	1,15	0,240
	6-10 Yıl	3,30	1,14		3,30	1,16		3,30	1,14	
	11-15 Yıl	3,22	1,19		3,17	1,29		3,19	1,24	
	16-20 Yıl	3,09	1,26		3,14	1,17		3,12	1,20	
	21-25 Yıl	3,26	1,34		3,59	1,18		3,50	1,23	
	26 Yıl ve Üzeri	3,39	1,24		3,37	1,15		3,38	1,17	
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	1-5 Yıl	3,42	1,25	0,753	3,01	1,40	0,093	3,29	1,31	0,436
	6-10 Yıl	3,37	1,26		3,26	1,32		3,34	1,28	
	11-15 Yıl	3,26	1,25		3,11	1,40		3,18	1,33	
	16-20 Yıl	3,19	1,35		3,22	1,45		3,21	1,41	
	21-25 Yıl	3,06	1,39		3,59	1,16		3,44	1,24	
	26 Yıl ve Üzeri	3,38	1,36		3,48	1,21		3,45	1,24	
İlham Verivi Motivasyon (Telkinle Gütüleme)	1-5 Yıl	3,28	1,42	0,734	3,07	1,46	0,185	3,22	1,43	0,324
	6-10 Yıl	3,31	1,36		3,27	1,38		3,30	1,36	
	11-15 Yıl	3,31	1,39		3,02	1,53		3,15	1,47	
	16-20 Yıl	3,01	1,49		2,99	1,53		3,00	1,51	
	21-25 Yıl	2,98	1,44		3,55	1,34		3,39	1,38	
	26 Yıl ve Üzeri	3,31	1,54		3,32	1,44		3,32	1,46	

Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)	1-5 Yıl	3,24	1,38	0,66	3,13	1,50	0,021*	3,20	1,41	0,029*
	6-10 Yıl	3,36	1,41		3,27	1,44		3,33	1,42	
	11-15 Yıl	3,23	1,34		2,96	1,53		3,08	1,45	
	16-20 Yıl	2,96	1,50		2,93	1,53		2,94	1,51	
	21-25 Yıl	3,09	1,50		3,65	1,27		3,50	1,35	
	26 Yıl ve Üzeri	3,26	1,43		3,44	1,39		3,40	1,40	
Bireysel Düzeyde İlgi (Bireysel Destek)	1-5 Yıl	3,11	1,45	0,749	3,08	1,45	0,023*	3,10	1,45	0,031*
	6-10 Yıl	3,26	1,39		3,22	1,43		3,25	1,40	
	11-15 Yıl	3,19	1,32		2,85	1,50		3,01	1,43	
	16-20 Yıl	2,91	1,50		2,85	1,51		2,88	1,50	
	21-25 Yıl	3,09	1,45		3,53	1,33		3,41	1,37	
	26 Yıl ve Üzeri	3,26	1,41		3,36	1,44		3,34	1,43	
Etkileşimci Liderlik	1-5 Yıl	2,68	,84	0,755	2,81	,95	0,015*	2,72	,88	0,032*
	6-10 Yıl	2,61	,79		2,60	,79		2,60	,79	
	11-15 Yıl	2,74	,85		2,81	,84		2,78	,84	
	16-20 Yıl	2,79	,84		2,87	,82		2,84	,82	
	21-25 Yıl	2,78	,80		2,42	,84		2,52	,84	
	26 Yıl ve Üzeri	2,68	,87		2,62	,83		2,64	,84	
Koşulsal Ödüllendirme	1-5 Yıl	3,47	1,10	0,984	3,46	1,20	0,115	3,47	1,13	0,346
	6-10 Yıl	3,52	1,12		3,29	1,32		3,45	1,19	
	11-15 Yıl	3,57	1,05		3,34	1,19		3,45	1,13	
	16-20 Yıl	3,59	1,20		3,56	1,15		3,57	1,16	
	21-25 Yıl	3,59	1,19		3,43	1,13		3,47	1,14	
	26 Yıl ve Üzeri	3,54	1,22		3,77	1,08		3,71	1,12	
İstisnalarla Aktif Yönetim	1-5 Yıl	2,63	1,35	0,933	2,69	1,42	0,041*	2,64	1,37	0,125
	6-10 Yıl	2,53	1,30		2,50	1,35		2,52	1,31	
	11-15 Yıl	2,60	1,22		2,81	1,34		2,71	1,28	
	16-20 Yıl	2,67	1,39		2,90	1,30		2,81	1,33	
	21-25 Yıl	2,82	1,30		2,28	1,34		2,43	1,34	
	26 Yıl ve Üzeri	2,51	1,39		2,40	1,35		2,43	1,36	
İstisnalarla Pasif Yönetim	1-5 Yıl	2,31	1,29	0,882	2,52	1,37	0,033*	2,37	1,31	0,073
	6-10 Yıl	2,23	1,28		2,30	1,34		2,25	1,30	
	11-15 Yıl	2,42	1,30		2,55	1,38		2,49	1,34	
	16-20 Yıl	2,46	1,36		2,58	1,36		2,53	1,35	
	21-25 Yıl	2,42	1,24		1,99	1,26		2,11	1,26	
	26 Yıl ve Üzeri	2,33	1,24		2,14	1,19		2,19	1,20	
Özgür Bırakıcı Liderlik	1-5 Yıl	2,30	1,36	0,806	2,58	1,50	0,083	2,38	1,40	0,131
	6-10 Yıl	2,15	1,27		2,30	1,35		2,20	1,29	
	11-15 Yıl	2,37	1,44		2,54	1,42		2,46	1,43	
	16-20 Yıl	2,44	1,46		2,46	1,40		2,45	1,42	
	21-25 Yıl	2,30	1,31		1,97	1,27		2,06	1,28	
	26 Yıl ve Üzeri	2,32	1,44		2,17	1,33		2,21	1,35	

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ölçeğinin meslekte çalışma süresine göre değişimi incelendiğinde; ölçeğin alt boyutları eğitim kuruluştaki çalışanları için anlamlı düzeyde farklılık göstermezken, sağlık kuruluştaki çalışanlarında Entelektüel Uyarım, Bireysel Düzeyde İlgi (Bireysel Destek), Etkileşimci Liderlik, İstisnalarla Aktif Yönetim, İstisnalarla Pasif Yönetim alt boyutları meslekteki süreye göre anlamlı düzeyde farklılık gösterirken ($p<0,05$), katılımcıların tamamında Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik), Bireysel Düzeyde İlgi (Bireysel Destek), Etkileşimci Liderlik, alt boyutları meslekteki süreye göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre;

Sağlık kuruluşunda entelektüel uyarım (zihinsel teşvik) alt boyutu için; meslekte 21-25 yıl ve 26 yıl ve üzeri süre ile çalışanların ortalaması 11-15 yıl ve 16-20 yıl süre ile çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. Ek olarak 21-25 yıl süre ile çalışanların ortalaması 1-5 yıl süre ile çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

Bireysel düzeyde ilgi alt boyutu için; meslekte 21-25 yıl ve 26 yıl ve üzeri süre ile çalışanların ortalaması 11-15 yıl ve 16-20 yıl süre ile çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

Etkileşimci liderlik alt boyutu için; 1-5 yıl ve 11-15 yıl süre ile meslekte çalışanların ortalaması 21-25 yıl süre ile çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. Ek olarak 16-20 yıl süre ile çalışanların ortalaması 21-25 ve 26 yıl süre ile çalışanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

İstisnalarla aktif yönetim alt boyutu için; meslekte 11-15 yıl ve 16-20 yıl süre ile çalışanların ortalaması 21-25 yıl ve 26 yıl ve daha fazla süre ile çalışanların ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

İstisnalarla pasif yönetim alt boyutu için meslekte 1-5 yıl süre ile çalışanların ortalaması 21-25 yıl süre ile çalışanlardan, 11-15 yıl ve 16-20 yıl süre ile çalışanların ortalaması 21-25 yıl ve 26 yıl ve üzeri süre ile çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

Katılımcıların tamamında; entelektüel uyarım alt boyutu için; meslekte 21-25 yıl süre ile çalışanların ortalaması 11-15 yıl ve 16-20 yıl süre ile çalışanların ortalamasından

anlamalı derecede daha yüksektir. Ek olarak 26 yıl ve üzeri süre ile çalışanların ortalaması 16-20 yıl süre ile çalışanlardan anlamalı derecede daha yüksektir.

Bireysel düzeyde ilgi alt boyutu için meslekte 21-25 yıl süre ile çalışanların ortalaması 11-15 yıl ve 16-20 yıl süre ile çalışanların ortalamasından anlamalı derecede daha yüksektir. Ek olarak 26 yıl ve üzeri süre ile çalışanların ortalaması 16-20 yıl süre ile çalışanlardan anlamalı derecede daha yüksektir.

Etkileşimci liderlik alt boyutu için; meslekte 11-15 yıl süre ile çalışanların ortalaması 21-25 yıl süre ile çalışanlardan, meslekte 16-20 yıl süre ile çalışanların ortalaması meslekte 6-10 yıl, 21-25 yıl ve 26 yıl ve üzeri süre ile çalışanlardan anlamalı derecede daha yüksektir.

Tablo 37. Meslekte Çalışma Süresine Göre Çalışan Memnuniyeti Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Çalışan Memnuniyeti	1-5 Yıl	3,60	,92	0,893	3,63	,96	0,338	3,61	,93	0,782
	6-10 Yıl	3,72	,84		3,52	,86		3,66	,85	
	11-15 Yıl	3,70	,84		3,56	,97		3,62	,91	
	16-20 Yıl	3,65	,82		3,60	,99		3,62	,92	
	21-25 Yıl	3,55	1,03		3,83	,83		3,75	,89	
	26 Yıl ve Üzeri	3,62	1,10		3,75	,86		3,72	,92	

*p<0,05

Çalışan memnuniyeti ölçeğinin meslekte çalışma süresine göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeğin meslekte çalışma süresine göre anlamalı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında meslekte farklı sürelerdir çalışan kişilerin çalışan memnuniyeti düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 38. Meslekte Çalışma Süresine Göre Örgütsel İletişim Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel İletişim	1-5 Yıl	3,30	1,00	0,689	3,15	1,09	0,156	3,26	1,03	0,125
	6-10 Yıl	3,44	,92		3,38	,96		3,42	,93	
	11-15 Yıl	3,39	,91		3,23	1,07		3,30	1,00	
	16-20 Yıl	3,24	,99		3,16	1,05		3,19	1,03	
	21-25 Yıl	3,28	,93		3,51	,92		3,45	,92	
	26 Yıl ve Üzeri	3,49	,97		3,43	,91		3,45	,92	
Bilgilendirme	1-5 Yıl	3,47	1,31	0,851	3,32	1,49	0,223	3,43	1,37	0,177
	6-10 Yıl	3,60	1,30		3,54	1,32		3,58	1,30	
	11-15 Yıl	3,48	1,29		3,36	1,47		3,42	1,39	
	16-20 Yıl	3,37	1,42		3,24	1,46		3,29	1,44	
	21-25 Yıl	3,43	1,28		3,69	1,25		3,62	1,26	
	26 Yıl ve Üzeri	3,67	1,35		3,66	1,24		3,66	1,26	
Hedef Belirleme	1-5 Yıl	3,26	1,05	0,473	3,13	1,11	0,109	3,22	1,06	0,059
	6-10 Yıl	3,41	,99		3,40	,98		3,41	,98	
	11-15 Yıl	3,35	,98		3,13	1,13		3,23	1,06	
	16-20 Yıl	3,11	1,15		3,05	1,15		3,08	1,14	
	21-25 Yıl	3,17	,96		3,49	,94		3,40	,95	
	26 Yıl ve Üzeri	3,42	,95		3,32	1,05		3,35	1,02	
Eleştirel İletişim	1-5 Yıl	12,95	2,74	0,419	12,77	2,60	0,263	12,89	2,69	0,075
	6-10 Yıl	13,13	2,38		13,42	1,81		13,22	2,22	
	11-15 Yıl	13,51	2,55		13,31	2,80		13,40	2,68	
	16-20 Yıl	12,63	2,48		12,53	2,95		12,57	2,77	
	21-25 Yıl	13,55	2,06		13,21	2,63		13,30	2,48	
	26 Yıl ve Üzeri	13,29	2,20		12,93	2,26		13,02	2,24	
Birincil İletişim	1-5 Yıl	2,99	1,19	0,611	2,86	1,22	0,281	2,95	1,20	0,181
	6-10 Yıl	3,22	1,04		3,08	1,18		3,18	1,08	
	11-15 Yıl	3,11	1,02		2,98	1,24		3,04	1,14	
	16-20 Yıl	3,12	1,07		3,01	1,16		3,05	1,12	
	21-25 Yıl	3,06	1,02		3,29	1,11		3,23	1,09	
	26 Yıl ve Üzeri	3,21	1,20		3,21	1,03		3,21	1,07	
Geri Bildirim	1-5 Yıl	3,49	1,42	0,822	3,16	1,58	0,164	3,39	1,47	0,368
	6-10 Yıl	3,61	1,29		3,44	1,45		3,56	1,34	
	11-15 Yıl	3,57	1,36		3,31	1,47		3,43	1,42	
	16-20 Yıl	3,45	1,32		3,38	1,41		3,41	1,38	
	21-25 Yıl	3,31	1,32		3,71	1,40		3,60	1,39	
	26 Yıl ve Üzeri	3,74	1,42		3,66	1,24		3,68	1,28	

*p<0,05

Örgütsel iletişim ölçeğinin meslekte çalışma süresine göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeğin meslekte çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında meslekte farklı sürelerdir çalışan kişilerin çalışan memnuniyeti düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 39. Meslekte Çalışma Süresine Göre Örgütsel Güven Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel Güven	1-5 Yıl	3,38	1,18	0,399	3,32	1,22	0,245	3,36	1,19	0,282
	6-10 Yıl	3,53	1,16		3,33	1,20		3,47	1,17	
	11-15 Yıl	3,46	1,03		3,24	1,26		3,34	1,16	
	16-20 Yıl	3,32	1,18		3,32	1,32		3,32	1,27	
	21-25 Yıl	3,31	1,26		3,68	1,08		3,58	1,13	
	26 Yıl ve Üzeri	3,66	1,13		3,54	1,04		3,57	1,06	
Yöneticiye Güven	1-5 Yıl	3,39	1,35	0,689	3,24	1,47	0,142	3,34	1,38	0,184
	6-10 Yıl	3,56	1,30		3,30	1,37		3,48	1,32	
	11-15 Yıl	3,38	1,23		3,16	1,46		3,26	1,36	
	16-20 Yıl	3,28	1,42		3,27	1,47		3,28	1,45	
	21-25 Yıl	3,23	1,47		3,69	1,27		3,56	1,34	
	26 Yıl ve Üzeri	3,62	1,43		3,59	1,24		3,60	1,29	
Örgüte Güven	1-5 Yıl	3,36	1,15	0,851	3,50	1,09	0,78	3,40	1,13	0,697
	6-10 Yıl	3,49	1,17		3,39	1,13		3,46	1,16	
	11-15 Yıl	3,62	,96		3,40	1,20		3,50	1,10	
	16-20 Yıl	3,39	1,14		3,42	1,26		3,41	1,21	
	21-25 Yıl	3,48	1,15		3,66	1,07		3,61	1,09	
	26 Yıl ve Üzeri	3,75	,97		3,45	1,08		3,53	1,05	

* $p<0,05$

Örgütsel güven ölçeğinin meslekte çalışma süresine göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeğin meslekte çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında meslekte farklı sürelerdir çalışan kişilerin çalışan memnuniyeti düzeyleri aynı seviyededir.

Tablo 40. Meslekte Çalışma Süresine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Farklılıklarının İncelenmesi

		Eğitim			Sağlık			Toplam		
		Ort	ss	p	Ort	ss	p	Ort	ss	p
Örgütsel Bağlılık	1-5 Yıl	3,25	,88	0,757	3,30	,85	0,425	3,26	,87	0,484
	6-10 Yıl	3,30	,88		3,22	,85		3,28	,87	
	11-15 Yıl	3,33	,85		3,26	,93		3,29	,89	
	16-20 Yıl	3,31	,82		3,20	,94		3,24	,89	
	21-25 Yıl	3,37	,74		3,50	,84		3,46	,81	
	26 Yıl ve Üzeri	3,41	,96		3,34	,84		3,35	,87	
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	3,13	1,32	0,782	3,15	1,41	0,344	3,14	1,35	0,319
	6-10 Yıl	3,23	1,33		3,17	1,29		3,21	1,32	
	11-15 Yıl	3,22	1,31		3,15	1,38		3,18	1,34	
	16-20 Yıl	3,23	1,24		3,04	1,48		3,11	1,39	
	21-25 Yıl	3,27	1,02		3,56	1,22		3,48	1,17	
	26 Yıl ve Üzeri	3,53	1,32		3,26	1,24		3,33	1,26	
Devam Bağlılığı	1-5 Yıl	3,46	,67	0,786	3,53	,61	0,549	3,48	,65	0,469
	6-10 Yıl	3,37	,72		3,30	,61		3,35	,69	
	11-15 Yıl	3,41	,64		3,40	,74		3,41	,70	
	16-20 Yıl	3,47	,61		3,46	,83		3,47	,75	
	21-25 Yıl	3,44	,68		3,43	,56		3,43	,59	
	26 Yıl ve Üzeri	3,31	,68		3,45	,61		3,42	,63	
Normatif Bağlılık	1-5 Yıl	3,16	1,22	0,625	3,22	1,20	0,456	3,18	1,21	0,361
	6-10 Yıl	3,30	1,16		3,19	1,16		3,27	1,16	
	11-15 Yıl	3,35	1,08		3,23	1,24		3,28	1,17	
	16-20 Yıl	3,24	1,15		3,09	1,22		3,15	1,19	
	21-25 Yıl	3,39	1,02		3,51	1,18		3,48	1,13	
	26 Yıl ve Üzeri	3,38	1,26		3,29	1,16		3,32	1,18	

*p<0,05

Örgütsel bağlılık ölçeğinin meslekte çalışma süresine göre değişimi incelendiğinde eğitim ve sağlık kuruluşları ile katılımcıların tamamında, ölçeğin meslekte çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile eğitim ve sağlık kuruluşu ile katılımcıların tamamında meslekte farklı sürelerdir çalışan kişilerin örgütsel bağlılık düzeyleri aynı seviyededir.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı, Soyadı: Mustafa ALTINTAŞ

Eğitim Durumu

Lisans: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Yüksek Lisans: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

Doktora: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

Mesleki Deneyim

Kaman Şehit Deniz Kaya Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi - 2016-2017
Öğretmen
Yozgat Bozok Üniversitesi Çekerek Fuat Oktay Sağlık Hizmetleri
Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi 2019-(Halen)

Yayınlar:

Makaleler:

- Özata, M., Altıntaş, M. (2018). Örgütsel Sağlık: Bir Kamu Üniversitesi Uygulaması. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4 (9), 248-263. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iksad/issue/51698/671161>.
- Altıntaş, M. (2018). İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Yaklaşım: Yetenek Yönetimine İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 24-43. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/aeuiibfd/issue/38137/440268>.
- Altıntaş, M., Özata, M. (2019). Eğitim ve Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sessizliğin Araştırılması: Kırşehir İli Örneği. *Social Sciences Studies Journal*, 5 (40), 4049-4056. https://sssjournal.com/?mod=makale_tr_ozet&makale_id=59548.
- Altıntaş, M., Özata, M. (2020). Researching the Relationship Between Organizational Health and Whistleblowing Behavior: Education and Health Organizations Version. *Journal of International Health Sciences and Management*, 6 (10), 12-34. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jihsam/issue/53910/596477>.

- Altıntaş, M., Şener, E. (2020). Daire-i Adaletten Örgütsel Adalete: Lisansüstü Tezlere İlişkin Bibliyometrik Bir Çalışma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 1-14. <http://aksarayiibd.aksaray.edu.tr/tr/pub/issue/57012/709391>.
- Maruf, M., Altıntaş, M. (2021). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Mutluluğa Etkisi: Bir Kamu Üniversitesi Örneği. *ESAM Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 129-155. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esamdergisi/issue/61918/778231>.
- Çetinkaya, F. F., Altıntaş, M. (2021). Whistleblowing (Erdemli Raporlama) ve Mantar Yönetim Arasındaki İlişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31 (2) 781-793. doi: <https://doi.org/10.18069/firatsbed.815157>.
- Altıntaş, M., Özata, M. (2021). Toplumun COVID-19 Pandemisi Sürecinde Uygulamaya Konulan Tedbirlere Yönelik Düşüncelerinin ve Tedbirlere Uyuma Durumlarının İncelenmesi. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1 (3), 172-185. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ahievransaglik/issue/66206/991773>.
- Altıntaş, M., Özata, M. (2022). Assessment of the trust placed by the practices of the Ministry of Health during the coronavirus pandemic process in Turkey. *Journal of International Health Sciences and Management*, 8 (15), 67-74. doi: <https://doi.org/10.48121/jihsam.1057039>.
- Altıntaş, M. (2022). Örgütsel Affetme Eğiliminin Örgütsel Sağlığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (47), 125-146. doi: <https://doi.org/10.52642/susbed.1015168>.
- Altıntaş, M. (2022). Psikolojik Sözleşmenin Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Uygulamalı Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24 (2), 669-687. doi: <https://doi.org/10.32709/akusosbil.1013060>.
- Altıntaş, M., Özata, M., Bozbayır, O. (2022), Etik Liderlik ve Whistleblowing (Erdemli Raporlama): Yükseköğretimde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13 (35), 864-892. doi: <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1008429>.
- Altıntaş, M., Özata, M. (2022). Covid-19 Pandemi Döneminde Eğitim Kurumlarında Örgütsel Dayanıklılık ve Örgütsel Sağlık İlişkisi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 787-810. doi: <https://doi.org/10.17679/inuefd.1062251>.
- Altıntaş, M., Çetinkaya, F. F. (2022). Duygusal Zekâ ve Genel Öz Yeterliğin Öğrenmeye İlişkin Tutuma Etkisinde Eleştirel Düşünme Eğiliminin Aracı Rolü: Üniversite Öğrencilerinde Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57 (4), 3192-3211. doi: <http://dx.doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.22.12.1959>.
- Altıntaş, M. (2023). Kırık Camlar Teorisinin Erdemli Raporlama (Whistleblowing) Davranışına Etkisi: Yükseköğretim Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (1), 240-257. doi: <https://doi.org/10.33206/mjss.1002630>.
- Altıntaş, M., Özata, M. (2023). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eğitim Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*

Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi ODÜSOBİAD, 13 (1), 379-410, doi: <https://doi.org/10.48146/odusobiad.1087084>.

Bozbayır, O., Özata, M., Altıntaş, M. (2023). Yükseköğretim Kurumlarındaki Toksik Liderlik Davranışlarının Akademik Personelin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi. *Yükseköğretim Dergisi*, 13(1), 19-31. doi: <https://doi.org/10.2399/yod.23.1162964>.

Kitap ve Kitap Bölümleri:

Altıntaş, M., Özata, M. (2020). İşletmelerde Yeni Yapılanmalar: Endüstri 4.0'ın Bir Ürünü Olarak Akıllı İşletmeler. Fatih Ferhat Çetinkaya, Emine Şener (Ed.), *Endüstri 4.0 Paradigması: İşletme Fonksiyonlarının Dijital Dönüşümü* içinde (54-76). İstanbul: Efe Akademi.

Altıntaş, M., Özata, M. (2020). *Erdemli Raporlama ve Örgütsel Sağlık İlişkisi (Eğitim ve Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma)*. İstanbul: Efe Akademi.

Altıntaş, M., Özata, M. (2021). Yönetim Bilişim Sistemlerinin Stratejik Yönetim Düzeyinde Etkileri Üzerine Bir İnceleme. Şahin Karabulut (Ed.), *Yönetim, Strateji ve Organizasyon Alanında Bilimsel Tartışmalar* içinde (23-48). Ankara: Gazi.

Altıntaş, M., Özata, M. (2021). Stratejik Bilgi Yönetim Sistemleri Üzerine Bir İnceleme. Şahin Karabulut (Ed.), *Yönetim, Strateji ve Organizasyon Alanında Bilimsel Tartışmalar* içinde (1-23). Ankara: Gazi.

Altıntaş, M. (2021). Yönetim, Strateji ve Örgütsel Davranış Bağlamında Metafor Kavramlar: Örgütsel Sağlık ve Örgütsel Hastalıklar. Şahin Karabulut (Ed.), *YÖNETİM – STRATEJİ – ORGANİZASYON: Teoride ve Uygulamada* içinde (363-380). Ankara: Gazi.

Altıntaş, M., Özata, M. (2021). İş Görenlerin Örgütsel Yaşamda Karşılaştıkları Sağlık Problemleri. Muhammet Hamdi Mücevher, Zeynep Demirgil (Ed.), *Kronik İşgören Hastalıkları Nedenleri, Sonuçları ve Çareleri* içinde (139-162). Ankara: Gazi.

Altıntaş, M., Özata, M. (2022). Örgütsel Travma: Covid-19 Pandemi Sürecine İlişkin Nitel Bir Araştırma. Şahin Karabulut (Ed.), *Bilimsel Açıdan Yönetim - Strateji - Organizasyon Konuları* içinde (381-403). Ankara: Gazi.

Altıntaş, M. (2022). İşletme Alanında Acil Durum ve Afet Yönetimi İle İlgili Yapılmış Olan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi. Sevil Cengiz (Ed.), *Acil Durum ve Afet Yönetiminde Multidisipliner Yaklaşımlar II* içinde (159-178). Ankara: Gazi.

Altıntaş, M., Akbulut, M. (2022). Risk Yönetim Sürecinde İklim Değişikliği Planlamasına Stratejik Bir Yaklaşım. Afşin Ahmet Kaya (Ed.), *Afet Risk Yönetimine Özel Yaklaşımlar* içinde (47-70). Ankara: Akademisyen Eğitim Danışmanlık.

Altıntaş, M. (2022). Maluliyet Sigortası ve İşsizlik Sigortası. Fatih Şantaş, Gülcan Şantaş (Ed.), *Sağlık Sigortacılığı* içinde (213-247). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.

Bildiriler:

- Çetinkaya F. F., Altıntaş M., Korkmaz F. (2017). *Algılama ve Bireysel Karar Alma İlişkisi*. International Congress on Political, Economic and Social Studies, Ankara, Türkiye, 09 Kasım 2017.
- Altıntaş M. (2018). *İşletme Bölümü Öğrencilerinin Etik Tutumlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. 1. Uluslararası Toplum, İktidar ve Siyaset Kongresi, Kırşehir, Türkiye, 19 Ekim 2018.
- Altıntaş, M., Özata, M. (2019). *Örgütsel Sağlık ve Erdemli Raporlama (Whistleblowing) Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Eğitim Ve Sağlık Kuruluşları Örneği*. 4. International Health Sciences and Management Conference, İstanbul, Türkiye, 20 - 23 Haziran 2019, ss.644-655.
- Altıntaş, M., Özata, M. (2019). *Eğitim ve Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sessizliğin Araştırılması: Kırşehir İli Örneği*. 4. International Health Sciences and Management Conference, İstanbul, Türkiye, 20 - 23 Haziran 2019, ss.594-601.
- Altıntaş, M., Özata, M. (2021). *Coronavirus Epidemic (COVID-19) Process Evaluation of Confidence in the Ministry of Health in Turkey*. 4. International Conference on Healthcare Service Management, 05 Mayıs 2021.
- Çetinkaya F.F., Altıntaş M. (2021). *Covid-19 Pandemi Döneminde Örgütlerin Kriz Yönetme Becerileri İle Örgütsel Dayanıklılıkları Arasındaki İlişki*. International Congress on Political, Economic and Social Studies, 09 Temmuz 2021.
- Altıntaş, M., Özata, M. (2021). *Assessment of the Restrictions Enforced and the Steps Taken for Going Back to Normal during the COVID-19 Pandemic Process in Turkey*. 6. International Health Sciences and Management Conference, Isparta, Türkiye, 20 Mayıs 2021.
- Altıntaş, M., Özata, M. (2022). *The Effect of Information Systems Use on Organizational Agility and Employee Satisfaction in Healthcare Institutions*. 7. Uluslararası Sağlık Bilimleri ve Yönetimi Kongresi, İstanbul, Türkiye, 16 Haziran 2022
- Altıntaş, M., Demirel, S. (2022). *Acil Yardım Müdahale Ekiplerin Örgütsel Bağlılık Davranışlarının Belirlenmesi: Yozgat İli Örneği*. 3. Uluslararası Afet Yönetimi Kongresi, Tokat, Türkiye, 09 Haziran 2022, ss.265-282.
- Altıntaş M. (2023). *Kendi Kendine Liderlik Davranışının Yaşam Boyu Öğrenmeye Etkisinde Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü*. 4st International Congress of Social Science, Innovation & Educational Technologies, 21-22 Şubat 2023, Paris, Fransa, ss.198-213.
- Altıntaş M. (2023). *Algılanan Sosyal Desteğin Aydınlik Kişilik Özelliklerini Ortaya Çıkarma ve Yaşam Doyumunu Yordama Gücü*. Latin American International Congress on Social Sciences and Humanities-IV, 13-15 Mart 2023, Rio de Janeiro, Brazil, ss. 245-264.
- Altıntaş M. (2023). *Üniversite Öğrencilerinde İş Kaygısı Üzerine Nitel Bir Araştırma*. VIII. International Paris Congress on Social Sciences, 1-3 Nisan 2023, Paris, Fransa, ss. 1003-1015.