

# Yükseköğretim Kurumlarında Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü

The Effect of Transformational and Transactional Leadership on Employee Satisfaction in Higher Education Institutions: The Mediating Role of Organizational Communication, Organizational Trust and Organizational Commitment

Mustafa Altıntaş<sup>1</sup> , Musa Özata<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Yozgat Bozok Üniversitesi, Çekerek Fuat Oktay Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Yozgat / Türkiye

<sup>2</sup> Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kırşehir / Türkiye

## Özet

Bu çalışmanın amacı dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün belirlenmesidir. Nicel araştırma deseninde oluşturulan çalışmada örnekleme, 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 ve AMOS programları kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre sağlık çalışanlarında dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Eğitim çalışanlarında ise dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın kısmi aracılık rolü olduğu bulunurken; 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

**B**u 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

## Abstract

The aim of this study is to determine the mediating role of organizational communication, organizational trust and organizational commitment in the effect of transformational and transactional leadership behaviours on employee satisfaction. In this quantitative research design study, the sample consists of 460 education employees from Yozgat Bozok University and 440 health employees from Yozgat Bozok University Training and Research Hospital, totalling 900 people. Likert-type scales were used in the questionnaire form, and structural equation model (SEM) was preferred to verify the research model. SPSS and AMOS programmes were used to analyse the data obtained from the study. According to the findings, it was determined that organizational trust and organizational commitment have a partial mediating role in the effect of transformational and transactional leadership on employee satisfaction in health care employees. In education employees, it was found 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 have a significant effect on employee satisfaction; therefore, no mediation effect was found.

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

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.

## İletişim / Correspondence:

Öğr. Gör. Dr. Mustafa Altıntaş  
Yozgat Bozok Üniversitesi, Çekerek  
Fuat Oktay Sağlık Hizmetleri Meslek  
Yüksekokulu, 66900, Yozgat  
e-posta: mustafaltintas40@gmail.com

Yükseköğretim Dergisi / TÜBA Higher Education Research/Review (TÜBA-HER), 14(3), 59-78. © 2024 TÜBA  
Geliş tarihi / Received: Haziran / June 23, 2023; Kabul tarihi / Accepted: Mart / March 16, 2024

Bu makalenin atıf künyesi / How to cite this article: Altıntaş, M. ve Özata, M. (2024). Yükseköğretim Kurumlarında Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Yükseköğretim Dergisi*, 14(3), 59-78 <https://doi.org/>

Bu araştırma, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

ORCID: M. Altıntaş: 0000-0002-9846-5513; M. Özata: 0000-0003-1742-0215

Bu yüzden ilgili kavramlar arası ilişkilerin belirlenmesi literatürdeki bilgi birikimine katkı sağlayacağı ve ilgili kuruluşa öneriler konusunda faydalı olacağı düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde liderliğin memnuniyet üzerinde etkisini araştıran birçok çalışmaya rastlamak mümkündür (Berson ve Linton, 2005; Randeree ve Ghaffar Chaudhry, 2012; Paracha ve ark., 2012; Braun ve ark., 2013; Mosadeghrad ve Ferdosi, 2013; Afshinpour, 2014; McCann ve ark., 2014; Eren ve Titizoğlu, 2014; Akyüz ve ark., 2015; Obuobisa-Darko ve Obuobisa-Darko, 2015; Akyurt ve ark., 2016; Yardibi, 2018; Temiz Güneş, 2019; Yakışır, 2020; 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 (Takala, 1997; Avolio ve ark., 2004; Joseph ve Winston, 2005; Yavuz, 2009; Cemaloğlu ve Kılınç, 2012; Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012; Yılmaz ve Altunkurt, 2014; Ateş, 2015; Öter ve Ayan, 2016; Taşlıyan ve ark., 2017; Çolak ve Alper, 2022). Fakat ilgili literatür incelendiğinde liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık 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 dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün olduğunu belirtmişlerdir.

Dzhafarova’nın (2014) yapmış olduğu çalışmada, dönüşümcü 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. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin farklı değişkenlerle olan ilişkilerinde örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramlarının kullanıldığını görmek mümkündür. Özellikle dönüşümcü 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.

## Literatür Taraması

### Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

Liderlik, üzerinde binlerce kez çalışma yapılan bir kavram olduğundan (Çelik, 2007, s.1) geçmişten günümüze gelen süreçte birçok kez tanımlanmış ve en iyi şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Türk Dil Kurumu Sözlüğü’ne göre lider, “önder, şef, önderlik eden” şeklinde tanımlanmıştır (TDK Sözlüğü, 2022a). Jago (1982), liderliğin hem süreçlerden hem de özelliklerden oluştuğunu ifade etmektedir. 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.

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 (Leithwood, 1994). Dönüşümcü liderlik, olağanüstü sonuçlar almak adına izleyicilerini teşvik eden ve onlara ilham (dönüşüm) veren liderler olarak ifade edilmektedir (Robbins ve ark., 2016, s. 311). Dolayısıyla dönüşümcü liderliğin temelinde değişim ve dönüşüm bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik anlayışında lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişi olarak ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderler, kuruluşlarda değişim ve yenilenmeyi gerçekleştiren kişilerdir (Koçel, 2013, s. 593). 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 stildir. Burns (1978) tarafından literatüre kazandırılan dönüşümcü liderlik, Bass (1985) tarafından geliştirilmiştir.

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, s. 695). Etkileşimci liderlik Bass (1985, s. 27)’a göre liderin izleyicilerinden beklentilerini net bir şekilde ortaya koyan ve kendinden beklenen performansı göstermeleri durumunda nasıl bir ödül beklentileri gerektiğini açıklayan liderlik stildir. 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 stildir (Sadeghi ve Pihie, 2012, s. 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, s. 66).

### Çalışan Memnuniyeti

Memnuniyet kavramı, Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne (2022b) göre sevinme, memnun olma, sevinç duyma şeklinde aktarılmakta ve kavram, sosyal bir varlık olan insanın iş yaşamında da karşısına çıkan bir durum olarak görülmektedir. Genel olarak memnuniyet kavramı çalışanların iş doyumunu 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 (Tinar ve Ulusoy, 2017, s. 120).

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 doyumunu 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, s. 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, s. 204) bireyin değerler, normlar, beklentiler sürecinden geçerek iş ve iş koşullarına ilişkin geliştirdiği içsel tepkilerin iş tatminini oluşturduğunu belirtmektedir. Eğinli (2010, s. 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. Örgütlerin başarısında büyük pay sahibi olan çalışanların memnun edilmesinde, çalışma ortamının güçlendirilmesi, çalışanların performansını ve verimliliğinin artırılması için fiziksel ve psikolojik unsurları göz önünde bulundurulması gibi durumlar örgütlere yüksek kârlılık, müşteri memnuniyeti, müşterinin elde tutulması gibi sonuçlar şeklinde dönmemektedir. 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).

### Örgütsel İletişim

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde (2022c) 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 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, s. 221).

En bilinen tanımıyla örgütsel iletişim; örgütlerdeki unsurların birbirine bağlanması ve uyumlaştırılmasıdır. İletişim, örgütlerde karar mekanizmalarını birbirine bağlayarak sistemler arası eş güdümlenme ve denetim fonksiyonlarını yerine getirmektedir (Tutar, 2003, s. 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 bulundurulduğunda, örgütün faaliyetlerini gerçekleştirebilmesinin bunlar arasındaki iletişime bağlı olduğu söylenebilir.

Amacı bilginin paylaşılması olan örgütsel iletişimde birden fazla insanın ortak amaçlar etrafında toplanması da bulunmaktadır. Çevreye uyum sağlamada önemli rol oynayan örgütsel iletişim, bireylerin güç birliği yaparak etkili bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Ayrıca örgütsel iletişim formal ve informal olarak her türlü etkinliğin paylaşılmasını ifade etmektedir (Karakoç, 1989, s. 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, yanıtma ve yalanlar gibi sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir (Koçel, 2013, s. 532).

### Örgütsel Güven

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 karşındakilerden zarar yerine fayda görebileceğine olan inancıdır. Bireylerin kurdukları ilişkilerde güven algılamaları farklı olmaktadır. Bunun sebebi, bireylerin güven kavramına yükledikleri anlamların farklı olmasıdır (Güney, 2020, s. 167). Örgütsel güven kavramı, literatürde günlük yaşamda bireylerin karşılıklı ilişkilerinde oluşturdukları güven

olgusunun üzerine inşa edilmiş bir kavram olup örgütsel düzeyde geliştirilerek örgütlere katkı sağlamaktadır. Bu durum kuruma karşı güveni oluşturmada ve kuruma dayalı güven, çalışanın görev yaptığı kurumun güvenilir olduğunu, yöneticisini dürüst olarak kabul ettiğini, örgütsel ortamda haklarının korunacağına dair pozitif beklentilerini ifade etmektedir (Akkoç ve ark., 2012).

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).

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 ve ark., 2016, s. 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 Bağlılık

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, 2022c). Türk Dil Kurumu Sözlüğünde 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. Örgüte bağlılık duygusu besleyen çalışanların, işlerini yaparken daha verimli olmaları doğal bir sonuçtur (Özer, 2020, s. 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, s. 45).

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 ve ark., 1982).

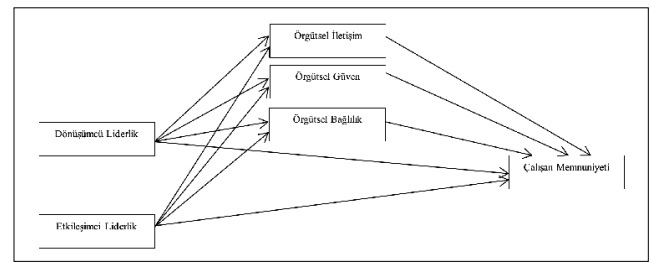
### Yöntem

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.

### Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı, dönüşümcü 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. Bu çalışmanın kuramsal dayanaklarına bakıldığında liderlik yaklaşımları, lider-üye etkileşimi, memnuniyet, iletişim ve bağlılık modelleri gibi birçok temel üzerine oluşturulduğu söylenebilir. Yapılan literatür taraması sonucunda farklı araştırmalarda kullanılan değişkenler esas alınarak ve bu araştırmanın problemine uygun olarak hazırlanan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmaktadır.

**Şekil 1.**  
Araştırmanın Modeli





Şekil 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.

## Araştırmanın Evren ve Örneklemi

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 oluşturması, Eğitim ve Araştırma Hastanesinin ise sağlık kısmını oluşturmasıdır. 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. 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 (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 hesaplama 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. Coşkun ve arkadaşları (2019) ile 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 (Coşkun ve ark., 2019). 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 kararlaştırılmıştır. Toplam evren sayısı 2057 olup araştırmaya katılım gösterme tercihi, araştırma kapsamındaki ölçek ifadelerinin uygun doldurulmaması gibi nedenler sebebiyle toplamda 900 adet anket değerlendirmeye alınmış olup 384 örneklem sayısından fazla olduğu görülmüştür. Katılımcılara ait sosyo-demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1’de katılımcılara ait sosyo-demografik bilgiler detaylı olarak verilmekte olup toplamda en çok erkek katılımcıların (%57) katılım gösterdiği, katılımcıların çoğunluğunun evli (%77) olduğu ve katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%77,6) çalıştıkları kurumda yöneticilik görevinin olmadığı belirlenmiştir. Diğer sosyo-demografik bilgiler Tablo 1’de detaylı olarak sunulmuştur.

**Tablo 1.**  
Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

	n	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%
Toplam		460		440		900	



## Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı 6 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmacılar 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.

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 Ölçeğinden *Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik* boyutları araştırmaya dâhil edilmiştir. Ölçekte dönüşümcü liderliği ölçmeye yarayan 20 ifade, etkileşimci liderliği ölçmeye yarayan 16 ifade 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 ifadeleri (1) Hiçbir Zaman, (2) Arada Bir, (3) Bazen, (4) Oldukça Sık ve (5) Her Zaman şeklinde derecelendirilmiştir. İlgili ölçek daha öne birçok çalışmada kullanılmış, Türkçeye çevirisi yapılmış, geçerliği 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 (2007)’nin 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, geçerliği ve güvenilirliği sağlanmış bir ölçektir. Çalışan Memnuniyeti Ölçeği 10 ifadeden ve tek boyuttan oluşan bir ölçektir. Ölçek ifadeleri (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 ifadeden 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 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek ifadeleri (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 ifadeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Meyer, Allen ve Smith (1993), daha sonra bu ölçeği üç boyut ve on sekiz ifade olarak revize etmişlerdir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, “Duygusal Bağlılık” (6 ifade), “Normatif Bağlılık” (6 ifade) ve “Devam Bağlılığı” (6 ifade) alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçek ifadeleri (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 ve ark., 2018; Akkoca, 2019).

## Ölçeklerin Geçerlik Analizi

Araştırmada tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik testi ve korelasyon analizi için IBM SPSS programı, değişkenler arası ilişkilerin analizlerinde ve araştırma kapsamındaki bazı değişkenlerin aracılık etkisi olup olmadığı belirlemek için AMOS programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliklerini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. 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 geçerlik analizlerinde kullanılan Doğrulayıcı faktör analizi, önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaç edinmektedir (Yaşoğlu, 2017, s. 78). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerden elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yapılan modifikasyonlar sonucu ölçeklerin kabul edilebilir sınırlarda değerler almış olduğu görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapı geçerliğini bozan ve yeterli faktör yüküne sahip olmayan ifadeler çıkarıldıktan sonra Çalışan Memnuniyeti Ölçeği 8 ifade, Örgütsel İletişim Ölçeği 23 ifade, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ise 15 ifade olarak güncellenmiştir. Ölçeklere uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri ile ölçek araçlarının yapı geçerliğini belirlemek için yakınsak geçerliğine bakılmıştır. Yakınsak geçerliğini değerlendirmek için faktör yükleri, bileşik güvenilirlik (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

**Tablo 2.**  
Araştırma Kapsamındaki Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeks Değerleri

Ölçekler	$\chi^2/sd$	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA	RMR
DL	2,460	0,903	0,877	0,922	0,936	0,058	0,028
EL	3,651	0,927	0,928	0,934	0,921	0,080	0,068
CM	4,415	0,933	0,901	0,899	0,905	0,074	0,055
OI	4,141	0,914	0,909	0,936	0,893	0,079	0,081
OG	3,358	0,927	0,901	0,907	0,894	0,048	0,069
OB	3,338	0,898	0,874	0,923	0,903	0,081	0,064

DL= Dönüşümcü Liderlik; EL= Etkileşimci Liderlik; CM=Çalışan Memnuniyeti; OI= Örgütsel İletişim; OG= Örgütsel Güven; OB=Örgütsel Bağlılık; Uyum İyiliği Değerleri ( $\chi^2/sd<5$ ; CFI>0,90; AGFI>0,90; CFI>0,90; TLI>0,90; RMSEA<0,08; RMR<0,08) birçok çalışmadan ortak bir şekilde referans alınmıştır (Kaynak: Hooper ve ark., 2008; Schumacker & Lomax, 2010; Waltz ve ark., 2010; Wang & Wang, 2012; Gürbüz, 2021).

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. 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, s. 102). Bu durumda ölçüm hatasından kaynaklanan varyans, o faktör tarafından açıklanan varyanstan büyük demektir (Fornell ve Larcker, 1981, s.46). İlgili standart faktör yükleri, C.R. ve AVE değerleri Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3'te araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçlarına ilişkin standart faktör yükleri, C.R. ve AVE değerleri verilmiştir. İlgili bulgulara göre ölçeklerin yapı geçerliğinin sağlandığı söylenebilir.

## Bulgular

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

### Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında kullanılan ölçek ifadelerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4.**  
Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	n	Ort.	Std. Sapma	İfade Sayısı	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach Alpha
DL	900	3,24	1,29	20	-0,311	-1,389	0,785
EL	900	2,69	0,84	16	0,443	-0,669	0,698
CM	900	3,65	0,90	10	-0,569	-0,287	0,736
OI	900	3,34	0,98	24	-0,520	-1,088	0,789
OG	900	3,43	1,17	12	-0,236	-1,230	0,774
OB	900	3,30	0,87	18	-0,464	-0,622	0,836

Tablo 4'te sunulan tanımlayıcı istatistiklere göre Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayısının yeterli düzeyde olduğu ifade edilebilir (Büyüköztürk ve ark., 2014). 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). Diğer tanımlayıcı istatistikler Tablo 4'te yer almaktadır.

### Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 5'te araştırma değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizine ilişkin bulgular sunulmaktadır. Buna göre dönüşümcü liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında %74,6'lık istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşimci liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında %52'lik istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 5'te verilmiştir.





**Tablo 5.**  
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.

### Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Aracılık Testleri

Araştırmadan elde edilen veriler ve değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi için yapısal eşitlik modellemesi oluşturulmuştur. 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 bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemesi, bağımsız değişkenin aracı değişkeni anlamlı olarak etkilemesi, aracı değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemesi ve son olarak aracı değişkenlerin modele dâhil edildiğinde bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki etki katsayısı düşerken aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin bulunması gerekmektedir. Bu koşulların sağlanabilmesi için üç tane regresyon analizinin yapılması gerekmektedir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Meydan ve Şeşen, 2015, s. 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."

### Sağlık Kuruluşunda Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi

Sağlık kuruluşunda dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisini gösteren yapısal eşitlik modeli katsayıları Tablo 6'da sunulmaktadır.

**Tablo 6.**  
Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Sağlık)

		Std β	β	Std Hata	t	p	R2
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 6’da dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisine ilişkin 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. Yapısal eşitlik modelinin diğer koşulu olan ikinci adımda bağımsız değişkenlerin aracı değişkenler üzerindeki etkisi verilmiştir. Aracı değişkenler üzerindeki etki anlamlı bulunduğu için oluşturulan modeldeki, aracı değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini gösteren katsayılar da Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7’de 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 dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunduğundan bağımsız değişkenlerin aracı değişkenler üzerindeki etkisi incelenmiştir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Aracı değişken analizinin üçüncü koşulu olan aracı değişkenin

bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olma şartı analiz edilmiş olup örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunduğu görülmüştür. Diğer yandan örgütsel iletişim aracı değişkeninin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Örgütsel iletişimin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisi bulunmadığından aracılık etkisine dâhil edilmemiştir. Araştırma kapsamındaki aracı değişkenlerin aracılık etkisi gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla için Sobel (1982) testi uygulanmış olup Dönüşümcü Liderlik  $\rightarrow$  Örgütsel Güven için test istatistiği 7,726  $p<0,001$  ve Dönüşümcü Liderlik  $\rightarrow$  Örgütsel Bağlılık için test istatistiği 7,331  $p<0,001$ ; Etkileşimci Liderlik  $\rightarrow$  Örgütsel Güven için test istatistiği 0,218  $p<0,001$  ve Etkileşimci Liderlik  $\rightarrow$  Örgütsel Bağlılık için test istatistiği 1,638  $p<0,001$  olarak belirlenmiştir. Buna göre aracı değişkenler olan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık modele eklendiğinde etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinin bir kısmı aracı değişkenler üzerinden geçmiştir. İlgili sonuçlara göre sağlık kuruluşlarında H9 ve H10 hipotezleri reddedilmiş olup diğer hipotezler kabul edilmiştir.

### Eğitim Kuruluşunda Yapısal Eşitlik Modelinin Test Edilmesi

Sağlık kuruluşunda dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisini gösteren yapısal eşitlik modeli katsayıları Tablo 8’de sunulmaktadır.

**Tablo 7.**

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

			Std $\beta$	$\beta$	Std Hata	t	p	R2
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	***	

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

**Tablo 8.**

Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Katsayıları (Eğitim)

			Std $\beta$	$\beta$	Std Hata	t	p	R2
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	***	

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

Tablo 8'de dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisine ilişkin 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 değişkendirdeki değişimi açıklama oranı %56'dır. Yapısal eşitlik modelinin diğer koşulu olan ikinci adımda bağımsız değişkenlerin aracı değişkenler üzerindeki etkisi verilmiştir. Aracı değişkenler üzerindeki etki anlamlı bulunduğu için oluşturulan modeldeki, aracı değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini gösteren katsayılar da Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9'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 dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunduğundan bağımsız değişkenlerin aracı değişkenler

üzerindeki etkisi incelenmiştir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Aracı değişken analizinin üçüncü koşulu olan aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olma şartı analiz edilmiş olup örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunduğu görülmüştür. Diğer yandan örgütsel iletişim aracı değişkeninin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisi tespit edilememiştir. Örgütsel iletişimin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisi bulunmadığından aracılık etkisine dâhil edilmemiştir. Araştırma kapsamındaki aracı değişkenlerin aracılık etkisi gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla için Sobel testi uygulanmış olup Dönüşümcü Liderlik → Örgütsel Güven için test istatistiği 8,330  $p<0,001$  ve Dönüşümcü Liderlik → Örgütsel Bağlılık için test istatistiği 7,789  $p<0,001$ ; Etkileşimci Liderlik → Örgütsel Güven için test istatistiği 1,062  $p<0,001$  ve Etkileşimci Liderlik → Örgütsel Bağlılık için test istatistiği 1,090  $p<0,001$  olarak belirlenmiştir. Buna göre aracı değişkenler olan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık modele eklendiğinde etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinin tamamı aracı değişkenler üzerinden geçmiştir.

**Tablo 9.**

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

			Std $\beta$	$\beta$	Std Hata	t	p	R2
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	***	

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

Tam aracılık olmasının sebebi ise aracı değişkenlerin modele eklendiğinde bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde etkisinin anlamsız hale gelmesidir. İlgili sonuçlara göre eğitim kuruluşlarında H9 ve H10 hipotezleri reddedilmiş olup diğer hipotezler kabul edilmiştir.

## Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapılmıştır. 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.

Araştırma hem bir yükseköğretim kuruluşunun eğitim ve sağlık kuruluşunda yapılması hem de birçok değişkeni içerisinde barındırması ile çok yönlü bir çalışmadır. Literatür incelendiğinde söz konusu değişkenlerle ilgili birçok çalışmanın yapıldığı görülmekte ve bu çalışmalar bu araştırma ile örtüşmektedir (Keegan ve Hartog, 2004; Walumbwa ve ark., 2005; Börü ve Güneşer, 2005; Çakınberk ve Demirel, 2010; Mohammad ve ark., 2011; Goodwin ve ark., 2011; Kim ve Lee, 2011; Munir ve ark., 2012; Baltacı ve ark., 2014; Eren ve Titizoğlu, 2014; Men, 2014; Yavuz ve Tokmak, 2015; Afshari ve Gibson, 2016; Taşgıt ve Temiz Sert, 2017; Kırkpınar ve Özcan, 2018; Cohrs ve ark., 2020; Bükeç ve Dalmış, 2022).

Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünün incelendiği bu çalışmada örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü tespit edilirken; örgütsel iletişimin aracılık rolüne rastlanılmamıştır. Literatür incelendiğinde üç aracı değişkenin birlikte incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olup bazı aracı değişkenlerin tek başına kullanıldığı araştırmaların olduğu görülmüştür. Dzhararova (2014) çalışmasında dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin memnuniyete etkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü olarak araştırmıştır. Erwin ve arkadaşlarının (2019) çalışmasında ise dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin çalışan memnuniyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü incelenmiştir.

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. 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.

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 kısmi bir şekilde rol alacağı belirlenmiştir.

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 karşılama zor görülmekte olup oldukça büyük bir güç olan insan kaynağının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının etkili olduğu bir çalışma ortamında memnuniyet duyacağı; örgütsel iletişim, örgütsel güven ve örgütsel bağlılıklarının gelişeceği düşünülmektedir. Bununla birlikte çalışanların dönüşümcü 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.

Bu çalışmanın bulguları ve istatistiki sonuçları değerlendirildiğinde literatürdeki bilgi birikimine katkısı olması açısından bazı öneriler verilebilir. 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 değişkenleri olan dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin kültürel sınıflandırmalarının güncel şartlarda tekrarlanması ve değişiminin belirlenmesi literatür açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmada çalışan memnuniyeti ele alınmış olup çalışan memnuniyetini etkileyen farklı liderlik tarzlarının olabileceği göz önünde bulundurularak ve bu çalışmadaki aracı değişkenler tekraren eklenerek çalışmalar yapılabilir. Çalışan memnuniyetini dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin etkilediği araştırma bulguları neticesinde saptanmış olup; örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin yanı sıra örgütsel adalet, örgütsel politika, örgütsel demokrasi, örgüt kültürü ve diğer örgütsel davranış çıktıları ile ilişkilerine yönelik çalışmaların önem arz edeceği düşünülmektedir. Bu çalışmada araştırılan değişkenler ile nitel çalışmalar yapılarak konunun derinliğine inilmesi literatüre katkı sağlayabilir. Eğitim ve sağlık kuruluşunda araştırılan değişkenlerin 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.

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 kaldırmayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, örneklem ile sınırlandırılmış olup çalışmadan elde edilen bulgular bu kapsamda değerlendirilmiştir.

## Kaynakça

- Afshari, L. ve Gibson, P. (2016). How to increase organizational commitment through transactional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 507-519. <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>
- 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, Institute of Social Sciences, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tez.SorguSonucYeni.jsp>
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 105-135.
- Akyurt, N., Alparslan, A. M. ve Oktar, Ö. F. (2015). Sağlık çalışanlarında liderlik tarzları-iş 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. ve Aravi, B. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/comuybd/issue/43594/533778>
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (7. baskı). Adapazarı: Sakarya Yayınları.
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20833/223192>
- 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>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. ve 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>
- Baltacı, F., Kavacı, M., Şentürk, F. ve Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş 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.
- Baron, R. M. ve 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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. ve Avolio, J. B. (1995). *MLQ-multifactor leadership questionnaire*. Garden.
- Berson, Y. ve 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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00371.x>
- Börü, D. ve Güneşer, B. (2005). Liderlik tarzının çalışanın iş tatmini ile ilişkisi ve lidere olan güvenin bu ilişkideki 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. ve Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bükeç, C. M. ve Dalmaş, 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. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem.
- Catt, S. E. ve Miller, D. S. (1991). *Supervision: Working with people* (2nd ed.). Irwin.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 165-194.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınc, A. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 132-156. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maeuefd/issue/19396/206027>
- Chen, T.-Y., Hwang, S.-N. ve 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. <https://doi.org/10.1177/009102601204100302>
- Cho, Y. J. ve Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551-573. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525033>
- Cohen, A. ve 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. <https://doi.org/10.1177/001872679004301005>
- Cohrs, C., Bormann, K. C., Diebig, M., Millhoff, C., Pachocki, K. ve Rowold, J. (2020). Transformational leadership and communication: Evaluation of a two-day leadership development program. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 101-117. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0097>
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (10. Baskı). Sakarya.
- Çakınberk, A. ve 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>
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çolak, Z. ve Alper, M. (2022). Yöneticilerin e-liderlik tutumlarının çalışanların örgütsel iletişim algılarına etkisi üzerine ampirik bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 1993-2012. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1485>
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı, nedenleri



- ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Derin, N. (2011). *İşletmelerde geride kalan sendromu ve örgütsel güven* (1. Baskı). Nobel.
- Dzhafarova, R. (2014). *The transformational, transactional and passive-avoidant leadership styles and job satisfaction in Ukrainian railways: The mediating role of trust in leader* (Unpublished Master Thesis), Eastern Mediterranean University, Gazimağusa.
- Eğinli, A. T. (2010). Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. Beta.
- Eren, M. Ş. ve Titzoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303. <https://doi.org/10.30976/susead.302228>
- Erwin, S., Rahmat, S. T. Y., Angga, N. D. ve Semerdanta, P. (2019). Transformational leadership style and work life balance: The effect on employee satisfaction through employee engagement. *RJOAS*, 7(91), 310-318. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-07.36>
- Fernandes, C. ve 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. <https://doi.org/10.19030/iber.v3i8.3715>
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Goodwin, V. L., Whittington, J. L., Murray, B. ve 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>
- Güney, S. (2017). *Örgütsel davranış* (4. Baskı). Nobel.
- Güney, S. (2020). *Asistanlık, yüksek lisans, doktora yeterlik ve doçentlik sınavları için yönetim ve organizasyon el kitabı* (3. Baskı). Nobel.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz* (4. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall.
- Han, B., Dağlı, A. ve Elçiçek, Z. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1788-1800. <https://doi.org/10.17755/esosder.445932>
- Hemedoğlu, E. ve Evliyaoglu, F. (2012). Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/60>
- Hillard, A. J. D. A. (2021). Management leadership and employee satisfaction: A correlation study. *IJAET*, 12(3), 1-14. <https://doi.org/10.4018/IJAET.2021070101>
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., Boulton, W. ve Gatewood, R. (1980). Development of a conceptual framework analyzing the communication-performance relationship. *Proceedings of the Academy of Management*, 178-182.
- Jago, G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336. <https://doi.org/10.1287/mnsc.28.3.315>
- Joseph, E. E. ve Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22. <https://doi.org/10.1108/01437730510575552>
- Karakoç, N. (1989). Örgütsel iletişim ve örgütsel zaman arasındaki ilişkiler. *Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi*, 6(6), 81-90. <https://dergipark.org.tr/pub/ekurgu/issue/16239/170155>
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Kartal, M. ve Bardakçı, S. (2018). *SPSS ve AMOS uygulamalı örneklerle güvenirlik ve geçerlik analizleri* (1. Baskı). Akademisyen.
- Kaya, C. (2020). İçsel pazarlama faaliyetlerinin kurumsal itibar ile ilişkisinde çalışan memnuniyetinin rolü (Yayınlanmamış doktora tezi). Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Keegan, A. E. ve 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.
- Kırkpınar, S. ve İşcan, Ö. F. (2018). Liderlik tarzlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkileri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(1), 1-29. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hacettepesid/issue/39659/469561>
- Kim, J. G. ve 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. <https://doi.org/10.1080/19761597.2011.632590>
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği* (14. Baskı). Beta.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (15. Baskı). Beta.
- Leithwood, K. A. (1994). The move toward transformational leadership, educational leadership. *Journal of Educational Administration*, 35(49), 679-706.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1343). Rand McNally.
- Macdonald, S. ve MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16.
- Matzler, K. ve Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1261-1271. <https://doi.org/10.1080/1478336060053653>
- McCann, T. J., Graves, D. ve Cox, L. (2014). Servant leadership, employee satisfaction, and organizational performance in rural community hospitals. *International Journal of Business and Management*, 9(10), 28-38. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v9n10p28>
- 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. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları* (2. Baskı). Ankara: Detay.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to

- organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Miles, E. W., Patrick, S. ve 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.
- Mohammad, S. I. S., Al-Zeaud, H. A. ve 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. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.204195>
- Mosadeghrad, A. M. ve Ferdosi, M. (2013). Leadership, job satisfaction and organizational commitment in healthcare sector: Proposing and testing a model. *Materia Socio-Medica*, 25(2), 121-126. <https://doi.org/10.5455/msm.2013.25.121-126>
- Mowday, R., Porter, L. ve Steers, R. M. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press.
- Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik, A. M. A. ve 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. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.215>
- Nyhan, R. C. ve Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635. <https://doi.org/10.1177/0193841X9702100505>
- Obuobisa-Darko, E. ve Obuobisa-Darko, T. (2015). Leadership and employee satisfaction in the Ghanaian banking sector. *European Journal of Business and Management*, 7(8), 109-119.
- Oxford Sözlüğü. (2022). <https://languages.oup.com/dictionaries/> (Erişim Tarihi: 16.08.2022).
- Öter, S. ve Ayan, M. S. (2016). Denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler üzerine bir literatür araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 8(1), 129-157. <https://doi.org/10.18613/deudfd.10550>
- Özer, M. (2020). Kurumsal kimlik faktörleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizminin aracılık etkileri: Özel ve kamu sektörlerinde bir çalışma [Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Paracha, M. L. T., Qamar, A., Mirza, A. ve 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.
- Randeree, K. ve 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. <https://doi.org/10.1108/09699981211192571>
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2014). *Management*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. ve Coulter, M. (2016). *Yönetimin esasları: Temel kavramlar ve uygulamalar* (A. Ögüt, Çev.; 1. baskı). Nobel Yayıncılık. (Orijinal eser 2012, 8. baskı olarak yayımlanmıştır)
- Rue, L. ve Byars, L. L. (1989). *Management: Theory and application*. IRWIN.
- Sadeghi, A. ve 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.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). Routledge.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312. <https://doi.org/10.2307/270723>
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Takala, T. (1997). Charismatic leadership: A key factor in organizational communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 2(1), 8-13. <https://doi.org/10.1108/eb046529>
- Tanriverdi, H., Koçaslan, G. ve Eğriboz, N. (2019). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(62), 1604-1614.
- Taşgıt, Y. E. ve Temiz Sert, H. (2017). Liderlik tarzlarının örgütsel yapıya yansımaları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 530-550.
- Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H. ve Bıyıkbeyi, T. (2017). Paternalist liderlik ve örgütsel iletişim arasındaki ilişki: Doğu Akdeniz bölgesinde bir belediye örneği. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(8), 70-87.
- Temiz Güneş, Ş. (2019). Liderlik özellikleri ile örgütlerde çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tınar, M. Y. ve Ulusoy, T. (2017). Çalışma koşullarının insancalaştırılmasında çalışan memnuniyeti anketinin rolü: Uygulamadan bir örnek analizi. *Müebendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 5, 115-125.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim*. Seçkin.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2022a). <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 04.07.2022)
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2022b). <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 05.08.2022)
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2022c). <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 16.08.2022)
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Detay.
- 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.
- Waltz, C. F., Strickland, O. L. ve Lenz, E. R. (2010). *Measurement in nursing and health research*. Springer Publishing Company.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P. ve Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256.
- Wang, J. ve Wang, X. (2012). *Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus: Methods and Applications*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik analizi. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Yakışır, C. (2020). Etkileşimci ve karizmatik liderliğin çalışan memnuniyeti üzerine etkilerinin incelenmesi: Ankara il sınırları içerisindeki beş yıldızlı oteller üzerinde bir araştırma [Yayınlanmamış doktora tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Yardıbi, N. (2018). Öğretmenlerin yöneticilerden memnuniyet düzeylerinin iş performanslarına etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 426-435. <https://doi.org/10.17860/mersinefd.401087>





- Yaşhoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı), 74-85.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2015). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2, 17-34.
- Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2014). Relationship between the leadership behaviors and organizational trust and organizational justice. *Çukurova University Faculty of Education Journal*, 41(1), 12-24.
- Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B. ve 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. <https://doi.org/10.3390/su10030864>
- Yüksel, H. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.

**Tablo 3.**  
Araştırma Kapsamındaki Ölçeklere İlişkin Standart Faktör Yükleri, C.R. ve AVE Değerleri

Ölçek	Alt Boyut	İfade	Standart Faktör Yükleri	C.R.	AVE
Dönüşümcü Liderlik	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 İlgı (Bireysel Destek)	DL17	0,955	0,96	0,87
		DL18	0,906		
		DL19	0,943		
		DL20	0,941		
Etkileşimci Liderlik	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 Brakıcı Liderlik	EL13	0,920	0,96	0,87
		EL14	0,985		
		EL15	0,918		
		EL16	0,913		



Çalışan Memnuniyeti	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						
		Örgütsel İletişim	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						

		OG1	0,941		
Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	OG2	0,951	0,99	0,56
		OG3	0,643		
		OG4	0,958		
		OG5	0,969		
		OG6	0,962		
		OG7	0,960		
		OG8	0,948		
		Örgüte Güven	OG9		
	OG10		0,833		
	OG11		0,570		
	OG12		0,709		
	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	OB1	0,873	0,97
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		

Bu makale Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) Lisansı standartlarında; kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (çevrimiçi bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarıyla açık erişim olarak yayımlanmaktadır. / This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) License, which permits non-commercial reuse, distribution and reproduction in any medium, without any changing, provided the original work is properly cited.

**Yayıncı Notu:** Yayıncı kuruluş olarak Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) bu makalede ortaya konan görüşlere katılmak zorunda değildir; olası ticari ürün, marka ya da kuruluşlarla ilgili ifadelerin içerikte bulunması yayıncının onayladığı ve güvence verdiği anlamına gelmez. Yayıncının bilimsel ve yasal sorumlulukları yazar(lar)ına aittir. TÜBA, yayımlanan haritalar ve yazarların kurumsal bağlantıları ile ilgili yargı yetkisine ilişkin iddialar konusunda tarafsızdır. / *Publisher's Note: The content of this publication does not necessarily reflect the views or policies of the publisher, nor does any mention of trade names, commercial products, or organizations imply endorsement by Turkish Academy of Sciences (TÜBA). Scientific and legal responsibilities of published manuscript belong to their author(s). TÜBA remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.*