

## Otokratik ve Demokratik Liderlik ile İş Doyumu Arasındaki İlişkide Örgütsel Güven ve Örgütsel Adaletin Aracı Rolü

Osman Faruk Tatar<sup>1,2</sup>, N. Bilge Uzun<sup>3</sup>, Yusuf İnandı<sup>4</sup>

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin algılarına göre müdürlerin otokratik ve demokratik liderlik özelliklerinin iş doyumunu üzerindeki etkisini tespit etmek ve örgütsel güven ile örgütsel adaletin bu ilişkideki aracı rollerini belirleyebilmektir. Araştırmanın hipotezleri örneklem olarak belirlenen 2021-2022 eğitim öğretim yılında Mersin ili merkez ilçelerinde MEB'e bağlı kamu okullarında görev yapan 568 öğretmen üzerinde test edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre otokratik liderlik ile iş doyumunu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ve örgütsel güven ve örgütsel adalet bu ilişkide tam aracı rol üstlenmektedir. Demokratik liderlik ile iş doyumunu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki varken, örgütsel güven ve örgütsel adaletin bu ilişkide tam aracı rolü üstlenmektedir. Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde etkili olduğundan ve bu ilişkide örgütsel adalet ve örgütsel güvenin rol oynadığından bahsedilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Otokratik Liderlik, Demokratik Liderlik, İş Doyumu, Örgütsel Güven, Örgütsel Adalet, Aracılık.

## The Mediating Role of Organizational Trust and Organizational Justice in the Relationship Between Autocratic and Democratic Leadership and Job Satisfaction

### ABSTRACT

The aim of this study is to determine the effect of principals' autocratic and democratic leadership characteristics on job satisfaction, according to teachers' perceptions, and to determine the mediating roles of organizational trust and organizational justice in this relationship. The hypotheses of the research were tested on 568 teachers working in public schools affiliated with the Ministry of Education in the central districts of Mersin province in the 2021-2022 academic year, which was determined as the sample. The research was conducted originally and not inspired by a thesis study. According to the results obtained from the research, there is a negative significant relationship between autocratic leadership and job satisfaction, and organizational trust and organizational justice play a full mediating role in this relationship. While there is a positive and significant relationship between democratic leadership and job satisfaction, organizational trust and organizational justice play a full mediating role in this relationship. It can be mentioned that the leadership characteristics of school principals have an impact on teachers' job satisfaction and that organizational justice and organizational trust play a role in this relationship.

**Keywords:** Autocratic Leadership, Democratic Leadership, Job Satisfaction, Organizational Trust, Organizational Justice, Mediating.

<sup>1</sup> İletişim Yazarı: faruktataroglu@gmail.com

<sup>2</sup> Doktora Öğr., Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ABD, ORCID: 0000-0003-0220-9994.

<sup>3</sup> Prof. Dr. Mersin Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Ölçme ve Değerlendirme Anabilim Dalı, ORCID: 0000-0003-2293-4536.

<sup>4</sup> Prof. Dr. Mersin Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, ORCID: 0000-0003-2760-0957.

(Makale Gönderim Tarihi: 23.04.2024 / Yayın Tarihi: 29.12.2024)

Doi Number: [10.18026/cbayarsos.1472491](https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1472491)

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## 1. GİRİŞ

Bilim ve teknolojiadaki gelişmelerin süratle ilerlemesi, iletişim biçim ve hızının değişmesi, seyahat sürelerinin kısılması, mesai kavramının değişmesi gibi birçok gelişme ve değişim, insanların yaşam felsefelerini, olayları algılama ve yorumlama biçimlerini değiştirmektedir. Hayatın her alanına etki eden bu değişimler örgüt ve yönetim alanındaki süreçleri de etkilemiş, örgüt içerisindeki iletişim biçimlerini, görev paylaşımı, verimlilik, insan kaynaklarının doğru yönetimi gibi örgüt içi süreçleri ve yöneticilerin çalışanlarına ilişkin bakış açılarını değiştirmiştir. Bu gelişme ve değişimler her örgütte olduğu gibi açık sistemler olan okullarda ve eğitim ortamlarında da bir takım yeni süreçler yaratmıştır. Teknolojinin gelişmesine paralel olarak bilgisayar ve akıllı tahta kullanımı ile başlayan süreç, uzaktan eğitim ve holografik ortamlarda eğitim ve öğretimin gerçekleştirilmesine evrilmiş, bu yeniliklerin hayatımıza girmesiyle öğretmenlerin mesai saatlerini, ücret politikalarını, yönetimden beklentilerini, iş tanımları ve pozisyonları gibi birçok olguyu yeniden sorgulamalarına yol açmıştır. Eğitim çalışanlarının bu gibi beklentilerini dikkate almak zorunda kalan okul yöneticileri ise verimlilik, kalite ve ürün gibi örgütsel süreçlerin yanında insan ve çalışan odaklı yönetim biçimlerini benimsemek durumunda kalmışlardır. Eğitim örgütlerindeki öğretmenlerin bu bilimsel ve teknolojik gelişmelerin getirdiği eğitim alanındaki yeniliklere uyum sağlamak için gelişime ihtiyaçları olduğu kadar, örgütler tarafından birtakım ihtiyaçlarının da karşılanması gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar ödül, daha iyi ücret, mesai saatlerinin iyileştirilmesi, başarı belgeleri gibi maddi ihtiyaçlar olabildiği gibi, örgüte ve yöneticiye duyulan güven, örgütteki adalet algısı, iş tatmini gibi manevi ihtiyaçlar da olabilmektedir (Bozkurt, 2015; Naway & Haris, 2017; Yean & Yousuf, 2016).

Yakın dönemde yapılan araştırmalara bakıldığında örgüt içi ve dışı değişkenlerin çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve güvenlerini etkilediği, örgütlerin ayakta kalabilmesinin; başta yöneticilerin örgüt çalışanlarına davranış biçimlerinin nasıl olduğuna, örgüt üyelerinin kendilerini güvende hissedecekleri bir çalışma ortamına, yöneticilerin çalışanlarına karşı dürüst ve adil olmalarına ve bu sayede çalışanların işe karşı olumlu tutum geliştirmelerine bağlı olduğu ifade edilmektedir (Alpkan, Dilek & Bozoğlan, 2005; Greenberg, 1990; Peter, Kloeckner, Dalbert & Radant, 2012). Odağında öğrenciler ve öğretmenlerin olduğu okullarda da çalışanların güven içinde, adalet ve aidiyet duygularının pekiştiği bir çalışma ortamının yaratılmış olması, nihai hedef olan akademik başarının artırılması ve öğrencilerin topluma hazırlanması açısından son derece önemlidir. Hem okul yöneticilerinin hem de bir hedef etrafında birleşmiş örgütlerin örgüt içi faaliyetlerde insan odaklı yönetim anlayışlarını benimseyerek adaletli olması ve bunu çalışanlarına hissettirmesinin personelin örgütsel bağlılıklarını, iş doyumlarını (Novitasari, Asbari, Wijaya, & Yuwono, 2020) ve örgütsel güven algılarını pozitif yönde etkilediği birçok çalışmada belirtilmektedir (Balay, 2000; Demirel, 2008; Polat & Celep, 2008; Kıray, 2011; Özgan, 2011; Akgündüz & Güzel, 2014; Bozkurt, 2015; Şahin & Kavas, 2016). Okul yöneticilerinin çalışan odaklı yönetim anlayışlarını benimsemeleri ve demokratik liderlik tarzı sergilemeleri, öğretmenlerin sorunları ile ilgilenmeleri, çözüm konusunda destek ve duyarlı olmaları öğretmenlerin üretkenliğini artırmakta ve okula karşı güven duygularını

yükseltmektedir. Yöneticiler tarafından demokratik, adaletli ve tutarlı davranışlar çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmesini sağlar ve kendisini o kurumun bir parçası olarak gören çalışanın kurumun hedeflerini benimseyerek hareket etmesini kolaylaştırır. Çalıştığı okula güçlü ve güvenli bağ kuran öğretmenler, sadece kendilerinden istenen görevleri yerine getirmekle kalmayıp, enerjilerini ve potansiyellerini okulun amaçları doğrultusunda kullanmaktan mutluluk duyarlar (Fuller & Morisson, 1999; Gurbetoğlu & Genç Yücel, 2019; Zeren, 2007). Bunun aksine gücü elinde bulunduran, ceza ve ödülü çokça kullanan ve çalışanlarını sürekli disipline etmeye çalışan otoriter liderler ise çalışanlarının motivasyonlarını düşürmekte, çalışanlarının kendilerini değersiz hissetmelerine neden olmakta ve iş doyumlarını azaltmaktadır (Canbolat, 2016; Kars & İnandı, 2017; Vignoda-Gadot, 2007)

Yapılan araştırmalarda otoriter liderlik tarzı ile iş doyumunu arasında, negatif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya konmuştur (Batmaz, 2012; Canbolat, 2016; Mihmat, 2018). Yine dönüşümcü ve demokratik liderlik tarzları ile iş doyumunu arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu da yapılan birçok çalışmada belirtilmiştir (Akyol Kılıç, 2014; Akyürek, 2016; Benibol, 2015; Çetin, 2016; Çulha, 2017; Fuller & Morisson, 1999; Kete, 2015; Yılmaz, 2014). Bu bağlamda okul müdürlerinin otokratik liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş doyumlarını azaltırken, demokratik liderlik tarzlarının ise iş doyumunu artırdığı ifade edilebilir. Ayrıca araştırma sonuçları otokratik liderliğin hâkim olduğu örgütlerde verimin ve performansın düştüğünü, demokratik liderliğin hâkim olduğu örgütlerde ise performans, motivasyon ve verimliliğin arttığını göstermektedir (Hodgetts, 1997; Doğanay, 2014; Kete, 2015). Okula ait politika ve uygulamaların, okulların lideri konumundaki okul müdürlerinin kişisel özellikleri, hayat görüşleri, davranış biçimleri doğrultusunda belirlendiği hesaba katıldığında, okul müdürlerinin liderlik tarzlarının örgüt içi güven ve adalet ortamını şekillendireceği ve öğretmenlerin iş doyumunu etkileyeceği ifade edilebilir (Alanoğlu & Demirtaş, 2021; Alpan, Dilek & Bozoğlan, 2005; Hoy & Tarter, 2004; Karadirek & Genç, 2022; Naktiyok & Yanık, 2017; Naway & Haris, 2017). Yine okulun yönetiliş biçimi öğretmenlerin adalet ve güven algılarını etkilediği gibi performanslarını da etkilemektedir (Nojani, Arjmandnia, Afrooz & Rajabi, 2012; Yean & Yousuf, 2016).

Müdür tutumlarının öğrenci başarılarının artırılması, öğretmenlerin performans ve iş tatminlerinin yükseltilmesi gibi konular üzerinde önemli etkileri olduğu alanyazında oldukça yaygın kabul görmekte (Alanoğlu & Demirtaş, 2021; Peter, Kloeckner, Dalbert & Radant, 2012), öğretmenlerin iş tatminleri ile örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasının bu noktada önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle mevcut araştırmayla okul müdürlerinin otokratik ve demokratik liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisinde, örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin aracılık etkisinin olup olmadığı ortaya konmaya çalışılacaktır. Yine okul müdürlerinin sergileyecekleri liderlik tarzlarının okulun nihai amaçlarına ulaşılması konusunda öğretmenlerinin güvenin sağlanması, kurumlarına olan adalet algılarının yükseltilmesi ve iş doyumlarının nasıl sağlanması gerektiği konusunda çeşitli önerilerde bulunulması hedeflenmektedir.

## 1.1. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik eğitim örgütlerinde en çok olması istenilen ve popüler halde olan liderlik tarzlarının başında gelmektedir (Mücedidi, 2020; Vakola & Nikolaou 2012). Bu liderlerin olduğu örgütlerde kararlar ortak alınmakta, çalışanlara değer verilmekte, tartışmalar medeni bir şekilde yapılmakta ve cezalardan çok ödüller ön plana çıkmaktadır (Bass, 2000; Ferguson, 2011; Robbins & Judge, 2011). Demokratik liderlik tarzına sahip müdürlerin olduğu okullarda yardımlaşma artar ve müdür rehber pozisyonundadır (Brookfield, 2010; Büyükyavuz, 2015; Susan ve Whiteley, 2007). Okul müdürleri çalışanlarını yaratıcılık, esneklik, paylaşım ve iletişim konusunda desteklerler (Bolman ve Deal, 2008; Costley ve arkadaşları, 1994). Bu liderlik tipinde organizasyonlardaki krizler kolay çözülürken örgütsel verimlilik yüksektir (Akşit, 2010; Peker, İnandı & Gılıç, 2018; Sabuncuoğlu & Tuz, 2008). Ancak herhangi bir kriz anında ortaklaşa karar verme süreçlerinin yavaş işleme dezavantaj olarak ifade edilebilir (Kars & İnandı, 2018; Sabuncuoğlu & Tuz, 2008). Çağdaş örgütlerde özellikle okullarda okul müdürlerin otokratik liderlik davranışları yerine demokratik liderlik davranışlar göstermeleri çalışanların örgütlere bağlılıklarının artmasına, örgütsel yurttaşlık davranışları göstermelerine, yabancılaşma ve tükenmişlik yaşamalarını engellemektedir. En önemlisi de okullarda iş doyumlarının artmasına ve performanslarının yükselmesini sağlamaktadır. Bu nedenle iş doyumunu ve iş doyumunu etkileyen etkenleri açıklamakta yarar vardır.

## 1.2. İş Doyumu

Alanyazında iş doymu personelin işlerinin ve iş yaşamlarının bütünü değerlendirilmesi sonucu oluşan memnuniyet düzeyleri, işlerinden duyulan haz, işe ve örgüte yönelik pozitif ya da negatif duyguların toplamı olarak ifade edilmektedir (Avşaroğlu, Deniz & Kahraman, 2005; Başaran, 2008; İnandı, Ağgün, & Atik, 2010; Lawler, 1973; Locke, 1976; Özkalp & Kirel, 2018; Vroom, 1964). İş doymu yüksek çalışanların işlerinden memnun ve başarılı çalışanlar oldukları alanyazında ifade edilmektedir (Aziri, 2011; Wright & Cropanzano, 2000). Çalışanlara uygulanan iyi davranışların yansıması olan iş doymu (Canlı & Sindi, 2021) personelin duygusal ve psikolojik sağlığının da bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Hoppok & Spielgler, 1998; Koç, Yazıcıoğlu & Hatipoğlu, 2009). İş doymu sağlanan çalışanlar işlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştirirken, iş doyumunun sağlanmadığı çalışanlar ise işlerine karşı olumsuz tutum geliştirirken bu durum davranışlarına da yansıdığından iş doyumunun örgütsel işlevsellik açısından önemli bir gösterge olabileceği vurgulanmaktadır (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Spector, 1997). Bu bağlamda iş doyumunun hem bireysel olarak hem de örgütsel açıdan önemli bir değişken olduğu ifade edilebilir (Faragher, Cass & Cooper, 2005). İş doymu yüksek çalışanların kendi hedefleri ile örgütlerin hedeflerini ortaklaştırdıkları da bilinmektedir (Aslan, 2013; Faragher, Cass & Cooper, 2005; Fuller & Morisson, 1999; Lawler, 1973). Hedeflerin ortaklaştırılması başarıyı da beraber getirecektir. Bu nedenle okul müdürleri çalışanların iş doyumlarını artırmak için çabalamalı, onlara karşı güven verici bir ortam yaratmalı, onların örgüt içi ve dışı bütün değişkenlerini hesaba katarak okulu adaletli bir şekilde çalışanları ile yönetmelidir. Adaletli

yönetilen okullarda da hem örgüt hem de bireyler istedikleri hedeflere ulaşma konusunda daha başarı olurlar.

### 1.3. Örgütsel Adalet

Bireyler arasındaki tüm ilişkileri etkileyen bir olgu olan adalet, dürüst olmayı, eşit davranmayı, iyiliği, hakkaniyeti, tarafsız ve doğru olmayı ifade etmektedir (Black & Porter, 2000; İşcan & Sayın, 2011; Şahin & Kavas, 2016). Örgütsel adalet ise çalışanların örgüt içerisinde kendilerine ne kadar adil olunduğu hakkındaki düşüncelerinin toplamıdır (Demir & İnandı, 2022; Folger & Cropanzano, 1998; Çakmak, 2005; Yıldırım, 2006; İşcan & Sayın, 2011; Altınkurt & Yılmaz, 2010). Örgütsel adalet yönetim biçimlerinin personel tarafından nasıl algılandığı ve yorumlandığına bağlı olan, ödül ve ceza, ücret dağıtımı, terfiler ve görev paylaşımı gibi konularda kararların nasıl alındığından personel ile paylaşım biçimlerine kadar tüm süreçlerde adalet ve ahlak açısından nasıl davranıldığı konusundaki çalışanların duygu ve düşüncelerinin toplamı olarak ifade edilebilir (Colquitt at al., 2005; İçerli, 2010; Polyhart & Ryan, 1997). Alanyazında örgütsel adalet kavramıyla ilgili Adams (1965) tarafından ortaya konan eşitlik teorisi ve birey veya grupların adalet beklentilerini konu edinen göreceli yoksunluk teorisi (Crosby, 1976; Folger, 1986) gibi farklı teoriler bulunsa da alan yazında en çok kullanılan örgütsel adalet teorisinin; dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalet olmak üzere üç alt boyuttan oluşan örgütsel adalet teorisi olduğu görülmektedir (Baştürk, 2009; Bies & Moag 1986; Colquitt at al., 2001; Folger & Crapanzano, 1991; Greenberg, 1990; Greenberg & Baron, 2000; Gilliland ve Chan, 2009; Özmen at al., 2007).

*Dağıtımsal adalet* örgütsel adaletin ilk boyutu olarak kabul edilmekte olup personelin örgüt çıktılarıyla ilgili adalet algılarını ifade etmektedir (Demir & İnandı, 2022; Gilliland & Chan, 2009; Greenberg, 1987). Bu boyutta asıl önemli olan neyin ne şekilde/ne miktarda paylaşılacağı ve kazanımların adil dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003; Karaeminoğulları, 2006).

*İşlemsel adalet* (procedural justice), personelin kazanımlarının belirlenmesinde kullanılan metot ve süreçlerle ilgili adalet algılarını ifade eder (Folger & Crapanzano, 1991; Moorman, 1991). Çalışanlar sadece sonuçların adaletiyle ilgilenmekle yetinmezler, bu sonuçları doğuran işlemlerin adilliğiyle de ilgilenirler (Gilliland & Chan, 2009). Bu açıdan işlemsel adalet ödül yahut ceza dağıtımına ilişkin kararlar alınırken ve uygulanırken kullanılan yöntemlerin ya da sürecin hakkaniyetli olup olmadığını konu edinir (Irak, 2004; Özmen, 2007).

*Etkileşimsel adalet* ise kişiler arası iletişime ve davranışların niteliğine odaklanmaktadır (Colquitt at al., 2001; Bies & Moag, 1986; Sezgin & Yıldızhan, 2013). Örgütteki işlemlerin açık sözlülük ve saygı içerisinde gerçekleştirilmesini ve yapılan işlemlerin gerekçelendirilebilmesinin personel tarafından önemli görüldüğü (Bies & Moag, 1986) çalışanlar kararların uygulanırken kendilerine yeterli açıklamaların yapılmasına ve kendilerine nasıl davranıldığına, bu davranışların kalitesine dikkat ederler (Baştürk, 2009; Greenberg, 1990). Örgütler ve bireylerin geleceğe açısından örgütsel adalet kavramı ne

kadar önemliyse örgütsel güven kavramı da o kadar önemlidir. Bu nedenle örgütsel güven kavramının açıklanmasında yarar vardır.

#### 1.4.Örgütsel Güven

Güven bireyin karşısındakinden kişisel olarak yarar göreceğine yahut en azından zarar görmeyeceğine yönelik beklentisini ifade eder (Hoy & Tschanen-Moran, 2003; Özen İşbaşı, 2001; Perks & Halliday,2003). Doğruluk ve dürüstlük ile eşdeğer görülen güven, örgüt araştırmalarında uzun vadede ortaya çıkan, hedeflere ulaşılması için önemli olan ve öğretmenlerin kurumları ile ilişki düzeylerini belirleyen bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Demircan & Ceylan, 2003). Örgütsel güven ise örgüte olan güven şeklinde tanımlanırken örgütün kimliğine, örgütü yöneten veya temsil eden kişilere karşı algılanan güven düzeyi olarak tanımlanmakta (Doney & Canon, 1997; Noderhaven, 1992), örgüt içerisinde hem yatay hem dikey ilişkilerin temeli olarak görülmektedir (Mishra & Morrissey, 1990). Birçok araştırma sonucu okuldaki örgütsel güven ile okulun başarısı arasında da ilişki olduğunu ifade etmekte, (Bryk & Schneider, 2003; Yılmaz, 2014) eğitim örgütlerinde güçlü bir örgütsel güven ortamının başarı, performans ve verimlilik gibi önemli faydalar sağlayacağı belirtilmektedir (Bryk & Schneider, 1996; Spillane & Thompson, 1997; Kochanek, 2005; Yılmaz, 2005). Alanyazında örgütsel güven üzerine farklı çalışmalar yapılmış, görüşler ortaya konulmuş ve çok boyutlu bir yapı olduğu konusunda fikir birliğine varılmış olsa da (Blau, 1964; Cummings & Bromiley, 1996; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Mishra, 1996; Schoorman, Mayer, & Davis, 2007; Whitener at al., 1998; Taşkın & Dilek, 2010) özellikle eğitim örgütlerinde yaygın olarak kullanılan ve mevcut araştırmanın da amacına uygun olan, örgütsel güven teorisinde yöneticilere, meslektaşlara ve paydaşlara güven olmak üzere üç alt boyut bulunmaktadır (Çokluk Bökeoğlu & Yılmaz, 2008; Yılmaz, 2006).

*Yöneticiye güven* örgütsel güvenin ilk aşaması olarak kabul edilir ve örgütsel güvenin oluşumunda önemli rolü bulunmaktadır. Yöneticinin planlamalarda, görev dağılımında tutarlı, şeffaf ve adil olacağına, verdiği sözleri tutacağına olan inanç olarak tanımlanabilir (Demirel, 2008; Eren & Hayatoglu, 2011). Öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenleri, onların dürüstlüğüne, doğruluğuna, yaptığı işlerdeki başarılarına, kararlarındaki isabet ve adil olmaları ile yöneticilerin bilgi ve kavrama yeteneklerine göre farklı düzeylerde olabilmektedir (Arı, 2003; Buckley, Wang & Clegg, 2002).

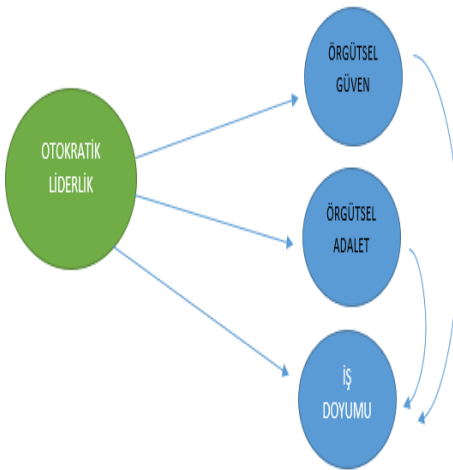
*Meslektaşlara güven*, öğretmenlerin okul içerisinde sergiledikleri tavır ve davranışlar ile ortak bir güven tesis edilmesini, arkadaşlarına güvenebilmesini, şüphelenmemesini, mesai arkadaşlarına inanabilmesini, birbirlerinin çıkarlarını gözetmelerini, gerekli durumlarda yardımcı olabilmelerini, aralarındaki ilişkilerin açık, tutarlı ve bağlılık içerdiği bir güven türünü ifade etmektedir (Tokgöz & Seymen, 2013; Polat, 2007, Yalçın, 2014).

*Paydaşlar güven* ise öğrenci ve velilerine güven olarak tanımlanmakta olup, öğretmenlerin okullarındaki öğrencilerine, öğrencilerinin ailelerine, bu ailelerin desteğine, öğrencilerin ve ailelerinin davranışlarına ve söylediklerine inancı olarak ifade edilebilir (Ayık at al., 2014; Yılmaz, 2009).

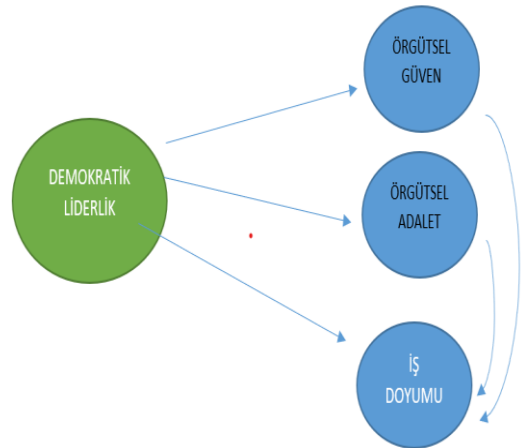
#### 1.4. Okul Müdürlerinin Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi

Yapılan araştırmalar, personelin işle ilgili yaşadıkları olumsuzluklarda örgüt yöneticilerinin davranışlarının etkili olduğunu göstermektedir (Mete, 2014; Mücedidi, 2020; O'Driscoll & Beehr, 1994; Yılmaz, 2004). Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonları ve okula karşı olumlu tutum geliştirmeleri arasında (Kabadayı, 1982), iş doyumunu arasında (Bogler, 2001; Karadağ, Başaran & Korkmaz, 2009), örgütsel güven (Yılmaz, 2004) düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (Genç Yücel, 2019; Ilgar, 2005; Zeren, 2007). Araştırmalar otoriter liderlik tarzı ile iş doyumunu arasında anlamlı ve negatif yönde ilişkiler olduğunu ortaya koyarken (Batmaz, 2012; Canbolat, 2016; Mihmat, 2018), demokratik liderlik tarzları ile iş doyumunu arasında ise anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerin olduğu ifade edilmektedir (Akyol Kılıç, 2014; Akyürek, 2016; Benibol, 2015; Çetin, 2016; Çulha, 2017; Fuller & Morisson, 1999; Yılmaz, 2014). Bu bağlamda okul müdürlerinin otokratik liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş doyumlarını azaltırken, demokratik liderlik tarzlarının ise iş doyumunu artırdığı ifade edilebilir. Ayrıca araştırma sonuçları otokratik liderliğin hâkim olduğu örgütlerde verimin ve performansın düştüğünü, demokratik liderliğin hâkim olduğu örgütlerde ise performans, motivasyon ve verimliliğin arttığını göstermektedir (Hodgetts, 1997; Doğanay, 2014; Kete, 2015). Yukarıda açıklanan bu temel kavramlarla ilgili olarak makalenin amaçlarını oluşturan ve kurgulanan kuramsal modeller ile bu kuramsal modellere ilişkin hipotezler Şekil 1 ve Şekil 2'de yer almaktadır.

Şekil 1a. Model-1



Şekil 1b. Model-1



Hipotez 0: Otokratik liderlik ve iş doyumu arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 1: Otokratik liderlik ve örgütsel güven arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki söz konudur.

Hipotez 2: Otokratik liderlik ve örgütsel adalet arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Örgütsel adalet ve iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Örgütsel güven ve iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Demokratik liderlik ve iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Demokratik liderlik ve örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konudur.

Hipotez 9: Demokratik liderlik ve örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 10: Örgütsel adalet ve iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 11: Örgütsel güven ve iş doyumu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Araştırmanın temelini oluşturan 1. modelin aracılık hipotezleri ise aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;

Hipotez 5: Otokratik liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkide örgütsel güven aracılık etkisine sahiptir.

Hipotez 6: Otokratik liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkide örgütsel adalet aracılık etkisine sahiptir.

Araştırmanın temelini oluşturan 2. modelin aracılık hipotezleri ise;

Hipotez 12: Demokratik liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkide örgütsel güven aracılık etkisine sahiptir.

Hipotez 13: Demokratik liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkide örgütsel adalet aracılık etkisine sahiptir.

Yukarıda kavramsal çerçevesi sunulan ve tartışılan modellerde yer alan değişkenler arasında kapsamlı bir ilişki analizinin yapılmamış olması; ele alınan değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesinin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Kurgulanan modelin yapısal eşitlik modellemesi ve nedensellik ilişkilerinin teorik olarak ortaya konulacak olması düşünüldüğünde de önemli bir faktör olduğu belirtilebilir. Mevcut araştırma öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde örgütsel güven ve örgütsel adaletin aracı rolünün test edilmesini ve YEM modelinin önemine vurgu yapmayı hedeflediğinden alan yazına katkı sunması beklenen yenilikçi bir çalışma olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı, müdürlerin otokratik ve demokratik liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkide örgütsel güven ve örgütsel adalet değişkenlerinin aracılık rolü olup olmadığının incelenmesidir.

Şekil.1 ve Şekil.2’de tanımlanan temel hipotezlere göre bu araştırmanın temel problem cümlesi; *“Okul müdürlerinin otokratik ve demokratik liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkide örgütsel adalet ve örgütsel güvenin aracı rolü nedir?”* biçiminde ifade edilmiştir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Türü



Bu çalışma; okul müdürlerin liderlik özellikler ile öğretmenlerin iş doyumu, örgütsel adalet ve örgütsel güvenleri arasındaki ilişkilerin betimlenmesi ve açıklanmasına hizmet eden bir çalışma olduğu için ilişkisel (korelasyonel) bir araştırma niteliğinde düzenlenmiştir. İki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri, bu değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını inceleyen ilişkisel araştırma modellerinde araştırmacılar ilişkileri değerlendirirken müdahalede bulunmazlar. İlişkisel araştırma modelinde neden-sonuç bağlamında bir ilişki aranmaz sadece değişkenler arasında neden ve sonuca ilişkin ipuçları sunabilir (Fraenkel & Wallen, 2011).

## **2.2. Araştırma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim öğretim yılında Mersin ili merkez ilçelerinde MEB'e bağlı kamu okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmaya katılan örneklem büyüklüğü 568 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırma grubunun büyüklüğünün yeterliğinde veri çözümleme tekniklerinin ölçütleri işe koşulmuştur. YEM temelli olan bu çalışmada korelasyon ve kovaryans matrislerinden hareketle modelleme yapıldığından büyük örnekleme yapılan sonuçların daha doğru kanıtlar sunduğu en az 300 örneklemin bulunması genel kani olarak yeterli sayıldığı ifade edilmektedir (Kline, 1998; Kline, 2011; Möbius, 2003 Çokluk, vd., 2014; Dursun & Kocagöz, 2010; Şimşek, 2020). Çok değişkenli bir analiz olan YEM'e ilişkin sayıltı testleri sonrasında elde kalan 561 gözlemin minimum gözlem sayısına ilişkin ölçütler temel alındığında (Comrey ve Lee, 1992; Kline, 2016); analizin gerçekleştirildiği 568 gözlem setinin yeter büyüklükte olduğuna karar verilmiştir.

## **2.3. Veri Toplama Araçları:**

Araştırma kapsamında belirlenen örnekleme ulaşmak adına katılımcı öğretmenlerin bizzat okullarına gidilerek elektronik ortamda doldurmaları gereken ölçek formları iletilmiştir. Veriler elektronik ortamda toplandığından çalışmada eksik veri bulunmamaktadır.

**2.3.1. Liderlik Tarzı Ölçeği:** Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmış olup, ölçekte okul yöneticilerinin otoriter, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü, etkileşimci liderlik tarzlarını ne derecede sergilediklerini tespit etme amacını taşıyan sorular yer almaktadır. Ölçeğin güvenilirliği belirlemek adına iç tutarlılık cronbach alfa katsayısı hesaplanmış ve genel güvenilirlik katsayısı 0,87 olarak bulunmuştur. Maddeleri Her Zaman (4.20-5.00), Çoğunlukla (3.40-4.19), Ara Sıra (2.60-3.39), Nadiren (1.80-2.59) ve Hiç (1.00-1.79) şeklinde 5li Likert tipi olarak geliştirilen ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı otokratik liderlik alt boyutu için  $\alpha=0.81$ , demokratik liderlik alt boyutu için ise  $\alpha=0,86$  olarak hesaplanmıştır. Ölçekte bahse konu liderlik tarzları arasındaki korelasyon değerleri ise otoriter liderlik ile demokratik liderlik tarzı arasında (-.54) orta düzeyde olumsuz yönde, serbest bırakıcı liderlik (-.34), dönüşümcü liderlik (-.45) ve etkileşimci liderlik (-.17) arasında düşük düzeyde olumsuz yönde bir ilişki, Demokratik liderlik ile serbest bırakıcı liderlik arasında (.54), dönüşümcü (.79) ve etkileşimci liderlik

davranışları ile de (.49) orta düzeyde olumlu yönde bir ilişki vardır. Serbest bırakıcı liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında (.50) orta düzeyde, etkileşimci liderlik ile ise aralarında (.34) olumlu yönde bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik tarzı arasında (.59) ise orta düzeyde olumlu yönde bir ilişkinin olduğu ölçek geliştirme çalışmalarına yansımıştır. Mihmat (2018) tarafından yapılan çalışmada ise Cronbach Alpha katsayısı  $\alpha=0.93$  bulunmuştur. İfade edilen bu değerler alan yazında kabul gören 0,70 oranının üzerinde olup güvenilir olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk vd., 2009). Ölçeğin mevcut araştırmadaki CA, CR ve diğer güvenilirlik ve geçerlik değerleri Tablo.1’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

**2.3.2. İş Doyumu Ölçeği:** Öğretmenlerin iş doyumu algı düzeylerini belirlemek için Minnesota İş Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire) kullanılmıştır. Davis ve diğerleri (1967) tarafından geliştirilen 20 maddeli ölçeğin, 12 maddesi iş doyumunun içsel faktörlerini ölçerken, 8 maddesi ise dışsal faktörlere bağlı iç doyumunu ölçmektedir. Uyarılama, güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılmış olan ölçeğin Türkiye’de uygulandığı araştırmalardan Türkçapar (2012) araştırmasında Cronbach Alpha değerini  $\alpha=0.77$ , Baycan (1985) Cronbach  $\alpha=0.77$ , bulunmuştur. Bulut (2019)  $\alpha=0.81$ , Ulucan ve diğerleri (2011)  $\alpha=0.89$  Gündüz (2008)  $\alpha=0,93$  olarak hesaplandığını ifade etmişlerdir. Ölçeğin araştırmadaki CA, CR ve diğer güvenilirlik ve geçerlik değerleri Tablo.1’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

**2.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği:** Örgüt üyelerinin örgütsel adalet algı düzeylerini belirlemek için Niehoff ve Moorman (1993)’nın geliştirdiği ölçek Polat (2007) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Ölçek işlemsel (1,2,3,4,5,6), etkileşimsel (7,8,9,10,11,16,17,18,19) ve dağıtımsal adalet (12,13,14,15) üç alt boyuta ilişkin 19 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliği için yapılan faktör analizinde faktör yüklerinin 0,491 ile 0,825 aralığında olduğu ifade edilmektedir. Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach-Alfa katsayısı hesaplaması yapılarak işlemsel adalet için  $\alpha=0,95$ , etkileşimsel adalet için  $\alpha=0,90$  ve dağıtımsal adalet için ise  $\alpha=0,89$  olarak bulunmuştur. Ölçeklerden elde edilen cronbach alpha güvenilirlik katsayısı değerlerinin  $0,70 \leq \alpha < 1,00$  olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade etmektedir (Kalaycı, 2009; Polat, 2007). Bu bilgiler ışığında ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilebilir. Ölçeğin araştırmadaki CA, CR ve diğer güvenilirlik ve geçerlik değerleri Tablo.1’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

**2.3.4. Örgütsel Güven Ölçeği:** Çalışmada Yılmaz (2006) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Ölçeği” öğretmenlerin örgütsel güven algı düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılmıştır. 22 madde ve üç alt boyuttan oluşan ölçeğin yöneticiye güven (1,5,9,10,12,15,17) alt boyutu için hesaplanan cronbach alpha güvenilirlik katsayısı  $\alpha =0.89$ , meslektaşlara güven (2,6,7,8,13,16,21,22) alt boyutu için hesaplanan cronbach alpha güvenilirlik katsayısı  $\alpha =0.87$  ve paydaşlara güven (3,4,11,14,18,19,20) alt boyutu için hesaplanan cronbach alpha güvenilirlik katsayısı ise  $\alpha = 0.82$ ’dir. Ölçeğin toplam boyutunu temsil eden tüm maddelerin açıkladığı toplam varyans %45,31’dir ve cronbach alpha güvenilirlik katsayısı ise  $\alpha=.92$  olarak hesaplanmıştır (Yılmaz, 2006). Ölçeğin araştırmadaki CA, CR ve diğer güvenilirlik ve geçerlik değerleri Tablo.1’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Bu çalışma kapsamında, kullanılan ölçeklerin faktör yapısının geçerli bir model olup olmadığını ortaya koymak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, gözlemlenen ölçümlerin varyans ve kovaryans kaynaklarını ortaya çıkarmak ve keşfetmek amacıyla çoğunlukla kullanılan bir yöntemdir (Jöreskog ve Sörbom, 1993). Doğrulayıcı faktör analizinde verilen değişkenler arasındaki ilişkilere dayalı olarak faktör veya faktörleri keşfetmek amaçlanmaktadır (Tabachnick & Fidell, 2001).

Araştırma kapsamında aracılık çalışmalarında kurulan modellemelerden elde edilen sonuçların güvenilirliği için kullanılan örtük değişkenlerin cronbach alfa (CA), construct reliability (CR) değerleri Tablo.1 de detaylandırılmıştır. Alanyazına bakıldığında YEM ve DFA çalışmalarında Cronbach Alfa katsayısına ek olarak, yapı güvenilirlik [construct reliability (CR)] değerinin hesaplanmasının önemli olduğu ifade edilmektedir (Hair at al., 2009). DFA kapsamında hesaplanan CR değerleri Hair ve arkadaşlarının (2009) ölçütleri temel alınarak değerlendirilmiştir. Buna göre; CR için hesaplanan değerlerinin 0.50'nin üstünde olması gerektiğini vurgulamaktadır. Geçerlik bulguları çerçevesinde de iraksak ve yakınsak geçerlik kanıtları ölçme modellerinden yola çıkılarak elde edilmiştir. İlgili bu kanıtların detaylı olarak ele alınmasının kurulan teorik modelin doğruluğu açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Yakınsak geçerlik için Açıklanan Ortalama Varyans [Average Variance Extracted (AVE)] değerlerinin  $CR \geq AVE \geq 0,50$  (Fornell & Larcker, 1981) ölçüt olarak alınmıştır. Ancak AVE değerlerinin 0,5'ten küçük olduğu durumlarda,  $CR \geq 0,7$  kriteri yakınsak geçerlik için kabul edilebilmektedir. Iraksak geçerlik, değişkenlere ilişkin ifadelerin ait oldukları kendi faktörleri dışındaki faktörlerle daha az ilişkili olması gerekliliğini ifade etmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Iraksak geçerliğin sağlanabilmesi için Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi (MSV) ve Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması (ASV) katsayısı hesaplanmıştır. Iraksak geçerliğin varlığından söz edebilmek için de  $MSV < AVE$ ;  $ASV < MSV$  olması gerekmektedir (Yerlisu Lapa ve diğerleri, 2017).

**Tablo1.** Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlik Bulguları

ALT BOYUTLAR	CA	CR	AVE	MSV	ASV	CR	Yakınsak Geçerlik	Iraksak Geçerlik
ÖLÇÜTLER	>0,70		>0,50 >CR			>0,70	AVE>0,50 AVE<CR	MSV≤AVE ASV≤MSV ve
<b>Liderlik Tarzı Ölçeği</b>								
Otokratik Liderlik	0,783	0,85	0,385	0,76	0,76	✓	✓	✓
Demokratik Lid.	0,924	0,94	0,58	0,76	0,76	✓	✓	✓

<b>İş Doyumu Ölçeği</b>								
İç Doyum	0,89	0,86	0,45	0,69	0,69	✓	✓	✓
Dış Doyum	0,845	0,90	0,44	0,69	0,69	✓	✓	✓
<b>Örgütsel Güven Ölçeği</b>								
Yöneticiye Güven	0,884	0,93	0,67	0,36	0,305	✓	✓	✓
Meslektaşlara G.	0,933	0,94	0,66	0,36	0,305	✓	✓	✓
Paydaşlara Güven	0,903	0,89	0,575	0,36	0,305	✓	✓	✓
<b>Örgütsel Adalet Ölçeği</b>								
İşlemsel Adalet	0,94	0,94	0,85	0,84	0,81	✓	✓	✓
Etkileşimsel Adl.	0,973	0,97	0,890	0,84	0,81	✓	✓	✓
Dağıtımsal Adalet	0,939	0,927	0,890	0,84	0,81	✓	✓	✓

Tablo 1.'de yer alan güvenilirlik değerleri dikkate alındığında çalışma kapsamında kullanılan alt boyutlara ilişkin CA güvenilirlik katsayıları 0,783 ve 0,94 aralığında; CR değerleri ise 0,85 ve 0,97 aralığında değiştiğinden araştırma kapsamında kullanılan ölçme araçlarının güvenilir ölçümler sunduğu ifade edilebilir. Yakınsak geçerlik için temel alınan ölçütler doğrultusunda iş doyumu ölçeğinin iki alt boyutu ile liderlik tarzı ölçeğinin otokratik liderlik boyutu sadece CR'den düşük olma koşulunu, bunlar dışındaki CR'den küçük olmanın yanı sıra tüm alt ölçekler ölçmeye konu olan özelliğin yarısından fazlasını açıklamakta ve yakınsak geçerlik koşulunu sağlamaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin AVE değerlerinin MSV değerlerinden küçük olmadığı ancak iraksak geçerlerin diğer şartı olan MSV değerinin ASV değerine eşit yahut büyük olması şartının ise karşılandığı görülmektedir. Bu bilgiler ışığında iraksak geçerlik şartlarından birinin sağlanmadığı, bir diğerinin ise belirtilen koşulları karşıladığı ifade edilebilir. Bu bilgiler ışığında araştırma kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik için istenilen şartları taşıdıkları söylenebilir.

#### 2.4. Veri Çözümleme Teknikleri:

Çalışma kapsamındaki bu ilişkiler aracılık testleri ile ele alınmış, bu testler kapsamında araştırmacılar tarafından oluşturulan yapısal eşitliklerin görsel olarak modellenmesi daha

iyi anlaşılıp kavramsallaştırılması (Byrne, 2010) bakımından yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik modelinde örtük değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının olduğu kabul edilir ve bu nedensellik yönü belli olan ilişkiler hakkında bilgiler verir (Şimşek, 2020; Yılmaz, 2004) YEM uygulamalarındaki en önemli konu verilen değişkenler üzerinden oluşturulan modelin oldukça sağlam bir teorik alt yapıya sahip olmasıdır, burada verilen nedensellik ilişkileri bu anlamda teorik nedensellik ilişkileri olarak kabul edilmektedir (Dursun & Kocagöz, 2010; Şimşek, 2020). YEM de temel amaç ortaya konulan modelin tanımlanması, belirlenmesi ve doğrulanabilmesi olduğundan YEM'in doğrulayıcı bir teknik olduğu ifade edilebilir (Kline, 2011). YEM genellikle kuramsal modeli doğrulayıcı teknikleri içeren, araştırma kapsamında verilen kuramsal modellerin geçerliliğine ilişkin kanıtlar oluşturmaya çalışan ve gözlenen değişkenler aralığı ile gizli yapıları inceleyen veya gözlenen değişkenler ve gizli değişkenler arasındaki ilişkiler hakkındaki hipotezleri test eden istatistiksel bir model olarak ifade edilmektedir (Kline, 2016, Hoyle, 1995, Jöreskog & Sorbom, 1993). YEM'de temel amaç, gözlenen değişken ya da değişkenler ile gizil yapılar arasında eş-zamanlı bağımlılık ilişkisi örüntüsü olarak ifade edilmektedir ve gizil değişkenler YEM de en önemli kavramlar arasında olup, araştırmacıların ilgilendikleri duygu, güdü, zekâ ve tutum gibi psikolojik yapılara ve soyut kavramlara karşılık gelmektedir (Reisinger & Turner, 1999; Summer, 2000).

Öncelikle aracılık çalışması için önkoşul olan sayılılar incelenmiştir. Aracılık çalışmasında kullanılacak her bir ölçek aynı sıra numaraları ile eşleştirilerek çok değişkenli istatistiklerin sayılıları irdelenmiştir. Bu kapsamda tekli ( $-4 \geq z \geq 4$ ) ve çoklu aykırı değerler (mahalanobis uzaklıkları ilgili serbestlik derecesi ve  $p < 0,001$  tablo değeri ile karşılaştırılmak suretiyle) incelenmiştir (Hair vd., 1995; Tabachnick, 2012). Z değerleri 3.53 ile -4,37 aralığında değişmektedir. 222. Gözlem tekli aykırı değer olma gerekçesi ile veri setinden çıkarılmıştır (N=585). Ayrıca 24 gözlem ( $\chi^2_{10, 0,001} = 29,588$ ) çoklu aykırı değer olma gerekçesi ile analize dahil edilmemiştir. Çok değişkenli istatistiklerin önemli sayılılarından bir diğeri olan çoklu bağlantı probleminin varlığının kontrolü için Tolerance ve Varyans Büyütme Faktörü (VIF) değerleri dikkate alınarak inceleme yapılmıştır. Dört ölçek için ayrı ayrı yapılan incelemelerde ölçeklerde yer alan tüm maddeler için tolerance değerleri (0,25 ile 0,60) 0,20'nin üzerinde ve VIF değerleri ise (4,871 ile 1,66) 5'in altında bulunmuştur. Çoklu bağlantının bir diğer göstergesi hataların otokorelasyonu olup bu bilgiye Durbin-Watson istatistiği hesaplanarak ulaşılmıştır. Hesaplanan DW istatistiği çalışma kapsamında 2,016 olarak elde edilmiştir. DW istatistiğinin 2-2,5 aralığında bulunması hataların bağımsız olduğunun göstergesidir (Kalaycı, 2005). Bu bulgular ışığında; analize dayanak olan ölçme araçlarının maddeleri arasında çoklu bağlantı probleminin rastlanmadığıdır.

Kuramsal çerçevede ele alınan bilgiler ışığında araştırma kapsamında kullanılacak olan örtük (gizil) değişkenlere ait ilişkiler, aracılık çalışılan araştırmalar için ön koşullardan biridir. Bu örtük değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli tabanlı doğrulayıcı faktör analizleri uygulamalarına dayalı olarak elde edilerek araştırmanın hipotezlerinin anlamlı olup olmadıkları ilgili t değerleri incelenerek değerlendirilmiştir. Yapılan

doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, standardize yükler ile bu maddelerin belirtilen özelliğe sahip olanlar ile olmayanları ayırt edip etmediğine ilişkin elde edilen t istatistikleri, değişkenlere ait regresyon katsayılarının anlamlı olup olmadığına ilişkin bilgiler verir ve regresyon katsayılarının standart hatalara bölünmesi ile bulunmaktadır (Jöreskog & Sorbom, 1993; Kalaycı, 2005). Analize konu olan hipotez testlerine ait t değerleri anlamlı olduğunda her maddenin ölçmek istenilen özelliği ölçtüğü şeklinde ifade edilebilir. Aracılık çalışmaları kapsamında oluşturulan bu modeller, değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin bir parçası olarak ifade edilmektedir (McKinnon, Fairchild & Fritz, 2010). İlgili hesaplamalar yolu ile araştırmanın kuramsal modelinde anlamlı bulunan ve ilişkisel olarak önkoşulu sağladığı ifade edilen değişkenler üzerinden iki aşamalı bir yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır (Anderson & Gerbing, 1988). Modellerde öncelikle bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiler doğrudan; ardından ise aracı değişkenlerin etkilerini açığa çıkarmak amacıyla aracı değişkenlerin modele eklenmesi ile dolaylı etkiler yapısal eşitlik modelleri ile test edilmiştir.

Örtük değişkenler kapsamında Model-1 ve Model-2 için hipotezleri sunulan ve aracılık modellemesinde önkoşul olarak araştırılan bağımlı-bağımsız ve aracı değişkenler arasındaki ikili ilişki çözümlenmelerine Tablo2.'de yer verilmiştir.

**Tablo 2.** Model-1 için Örtük Değişkenler Arasındaki İkili İlişkilere Ait Path Analizi Çözümlenmeleri

Hipotezler	İlişkiler	Std. Faktör yükü	t değerleri	P	R2	Sonuç
H1	Otokratik liderlik tarzı ile iş doyumu	-0,51	-14,61	<0,05		KABUL
H2	Otokratik liderlik tarzı örgütsel güven	-0,79	-34,83	<0,05		KABUL
H3	Otokratik liderlik tarzı örgütsel adalet	-0,77	-36,56	<0,05		KABUL
H4	Örgütsel adalet iş doyumu	0,62	20,82	<0,05		KABUL
H5	Örgütsel güven iş doyumu	0,61	19,39	<0,05		KABUL

Tablo 2.'de yer alan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde  $p < 0.05$  düzeyinde Model-1 için bütün hipotezler kabul edilmiştir. Diğer bir ifade ile araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin aracılık modellemesinde yer alabileceği bulgusuna ulaşılmıştır. Otokratik liderlik tarzı ile iş doyumu arasındaki ilişki negatif ve yüksek düzeyde ( $r = -0,51$ ,  $p < .05$ ), Otokratik liderlik tarzı ile örgütsel güven arasındaki ilişki negatif ve yüksek düzeyde ( $r = -0,79$ ,  $p < .05$ ), Otokratik liderlik tarzı ile örgütsel adalet arasındaki ilişki negatif ve yüksek düzeyde ( $r = -0,77$ ) iken Örgütsel adalet ve iş doyumu arasındaki ilişki pozitif ve yüksek düzeyde ( $r = 0,62$ ,  $p < .05$ ), Örgütsel güven ve iş doyumu arasındaki ilişki ise pozitif ve yüksek düzeyde ( $r = 0,61$ ,  $p < .05$ ) olduğu görülmüş ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda model-1 için aracılık bakımından değerlendirilecek temel hipotezler “Otokratik liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkide örgütsel güven aracılık etkisine sahiptir.” (H6) ve “Otokratik liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkide örgütsel adalet aracılık etkisine sahiptir.” (H7) biçimindedir. Yapılan korelasyon analizleri sonucunda ölçüm modelleri ve buna bağlı olarak üzerinde aracılık çalışmaları gerçekleştirilecek model-1, şekil 1’de yer almaktadır.

**Tablo 2.1.** Model-2 için Örtük Değişkenler Arasındaki İkili İlişkilere Ait Path Analizi Çözümlemeleri

Hipotezler	İlişkiler	Std. Faktör yükü	t değerleri	p	R2	Sonuç
H8	Demookratik liderlik tarzı ile iş doyumu	0.58	18,32	<0.05		KABUL
H9	Demokratik liderlik tarzı örgütsel güven	0.89	58,5	>0.05		KABUL
H10	Demokratik liderlik tarzı örgütsel adalet	0.85	63,3	<0.05		KABUL
H11	Örgütsel adalet iş doyumu	0,62	20,82	<0.05		KABUL
H12	Örgütsel güven iş doyumu	0,61	19,39	<0.05		KABUL

Tablo 2.1’de yer alan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde  $p < 0,05$  düzeyinde Model-2 için bütün hipotezler kabul edilmiştir. Diğer bir ifade ile araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin aracılık modellemesinde yer alabileceği bulgusuna ulaşılmıştır. Demokratik liderlik tarzı ile iş doyumunu arasındaki ilişki pozitif ve yüksek düzeyde ( $r = 0,58$ ,  $p < .05$ ), Demokratik liderlik tarzı ile örgütsel güven arasındaki ilişki pozitif ve yüksek düzeyde ( $r = 0,89$ ,  $p < .05$ ), Demokratik liderlik tarzı ile örgütsel adalet arasındaki ilişki pozitif ve yüksek düzeyde ( $r = 0,85$ ), örgütsel adalet ve iş doyumunu arasındaki ilişki pozitif ve yüksek düzeyde ( $r = 0,62$ ,  $p < .05$ ), örgütsel güven ve iş doyumunu arasındaki ilişki ise pozitif ve yüksek düzeyde ( $r = 0,61$ ,  $p < .05$ ) olduğu görülmüş ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda model-2 için aracılık bakımından değerlendirilecek temel hipotezler “Demokratik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkide örgütsel güven aracılık etkisine sahiptir.” (H13) ve “Demokratik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkide örgütsel adalet aracılık etkisine sahiptir.” (H14) biçimindedir. Yapılan korelasyon analizleri sonucunda ölçüm modelleri ve buna bağlı olarak üzerinde aracılık çalışmaları gerçekleştirilecek model-2, şekil 2’de yer almaktadır.

Yapısal eşitlik modeli kapsamında aracılık etkisinin belirlenmesi için kurulan modellerde değişkenlerin ilişkisi kapsamında aracılık kanıtları değerlendirilirken; araştırmada bağımsız değişkenin aracı değişken veya değişkenler ile, aracı değişken veya değişkenlerin de bağımlı değişken ile ilişkisi temel alınmaktadır (Baron & Kenny, 1986; MacKinnon, 2008). Başka bir deyişle; bağımsız ve bağımlı değişken arasında olan ilişkideki ilk etapta görünmeyen dolaylı etkiler aracılık çalışmaları sayesinde irdelenmektedir. Araştırma kapsamında aracı değişken olarak belirlenen değişkenler bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin tamamını ya da bir kısmını gösterebilir; aracı değişken analize dahil edildiğinde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsız hale geliyorsa tam aracılık, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin düzeyinde azalma meydana geliyorsa kısmi aracılıktan söz edilebilir (Burmaoğlu, Polat & Meydan, 2013, McKinnon, Fairchild & Fritz, 2010).

Ölçme modellerinin test edilmesi YEM analizinin önemli bir sayılısıdır (Çokluk & Şekercioğlu, 2016). Kline (2016) DFA’nın yapıldığı araştırmalarda en azından RMSEA,  $\chi^2$ , serbestlik derecesi ve manidarlık değeri, CFI ve SRMR değerlerinin raporlanmasını önermektedir. Araştırmada yer alan bağımsız, bağımlı ve aracı rolündeki değişkenlere ilişkin ölçme modellerinin uygunluğu Tablo.3’te verilmiştir. İlgili alan yazın incelendiğinde mükemmel uyum ve kabul edilebilir uyum ölçütleri dikkate alınarak model- veri uyumu değerlendirilmiştir (Byrne, 1998, Hu & Bentler, 1999, Hooper vd., 2008; Kline, 2016).

**Tablo.3.** Ölçüm Model Sonuçları

Değişkenler	$\chi^2 / sd$	RMSEA	SRMR	CFI	NFI	NNFI
-------------	---------------	-------	------	-----	-----	------



DFA Ölçüm Modeli	1590/484	.069	.049	.98	.98	.98
Mükemmel uyum	$\leq 3$	$\leq .05$	$\leq .05$	$\geq .95$	$\geq .95$	$\geq .95$
İyi uyum	$\leq 3x^2 / sd \leq 5$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	$.05 \leq SRMR \leq .10$	$.90 \leq CFI < .95$	$90 \leq NFI < 95$	$90 \leq NFI < 95$

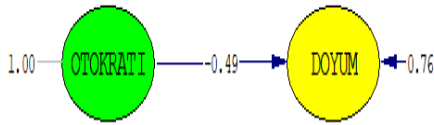
Tablo 3'teki model uyum iyiliği istatistikleri ve alanyazın kriterleri dikkate alındığında sınanan ölçme modelleri mükemmel uyum ve iyi uyum göstergeleri ile eşleşmektedir.

### 3. BULGULAR

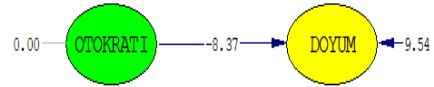
#### 3.1. Model-1 Bulguları

Aşağıda araştırma kapsamında kurgulanan model-1 için yapılan aracılık testinde öncelikle bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki modele; daha sonra aracı değişkenin de içinde yer aldığı modellemeye yer verilmiştir. Şekil 3.a ve 3.b'de kurulan yapısal modele ilişkin sonuçlar ve tablo 3'te modele ilişkin uyum iyiliği bulguları yer almaktadır.

Şekil 3.a. Standart yol katsayıları



Şekil 3.b. t değeri

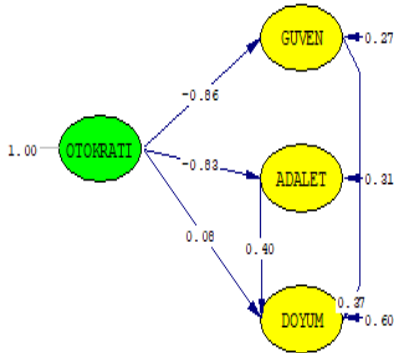
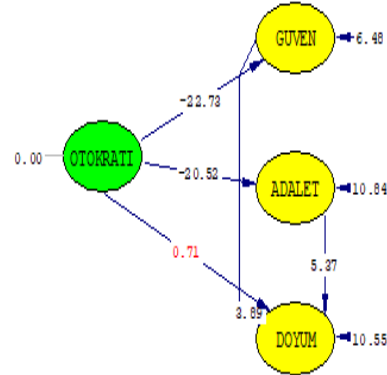


Şekil 3a'da otokratik liderlik tarzından elde edilen puanların öğretmenlerin iş doyumunu algılarına manidar bir etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta=-0.49$ ,  $p<.01$ ). Ayrıca şekil 3b de yer alan t değeri de söz konusu ilişkinin anlamlılığına ek kanıt olarak sunulmuştur ( $t=-8.37$ ,  $p<.01$ ).

**Tablo 4.** Otokratik Liderlik Tarzı ve İş Doymu Modeli Uyum Değerleri

	X <sup>2</sup> / sd	RMSEA	SRMR	CFI	NFI
MODEL	336,08/53	.099	.061	.95	.94
Mükemmel uyum	≤ 3	≤.05	≤.05	≥.95	≥.95
İyi uyum	≤3x <sup>2</sup> / sd ≤ 5	.05≤RMSEA ≤.08	.05 ≤ SRMR ≤ .10	.90≤CFI <.95	90≤NFI<.95

Tablo 4’te yer alan uyum iyiliği ölçütleri incelendiğinde bağımsız değişken olan otokratik liderlik tarzı ile bağımlı değişken olan iş doymu arasında kurulan modelin uyum değerlerinin mükemmel uyum ve kabul edilebilir uyum ölçütleri içinde yer aldığı bulgusuna ulaşılmıştır. İkinci aşamada aracı değişkenler olan “örgütsel güven” ve “örgütsel adalet” boyutları da modele eklenerek şekil 4.a ve 4.b elde edilmiştir.

**Şekil 4.a.** Standart yol katsayıları**Şekil 4.b.** t değeri

İkinci aşamada örgütsel güven ve örgütsel adalet değişkenleri bütünsel olarak modele dahil edildiğinde otokratik liderlik ve iş doymu arasındaki ilişkinin ilk modelde hesaplanan ilişkiye göre oldukça küçüldüğü ve anlamlılığını yitirdiği sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta = 0,08$   $p > .05$ ). Bunun yanı sıra modelde yer alan bağımsız değişkenden aracı değişkene olan ilişkilerin anlamlı, yüksek düzeyde ve negatif yönde ( $\beta_{ög} = -0.86$ ,  $\beta_{öa} = -0.83$   $p < .01$ ) ve aracı değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkilerin ise düşük düzeyde ve anlamlı ( $\beta_{ög} =$

.31,  $\beta_{0a}=0,40$   $p<.01$ ) olduğu gözlenmiştir. Değişkenler arasında hesaplanan t değerlerine ilişkin bulgular da şekil 4.b de yer almaktadır. Baron and Keny (1986) bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin aracı değişken devreye girdiğinde tamamen yok olması ya da azalması durumunda, aracılığın söz konusu olduğunu ifade etmektedir. Şekil 4.a ve 4.b’de görülen bulgular, aracılık etkisine karar verebilmek için yol katsayılarıyla ilgili beklentinin karşılandığını göstermektedir. İlgili ilişkilerin anlamlılıkları dikkate alındığında örgütsel güven ve örgütsel adaletin tam aracı rol üstlendiği söylenebilir. Tablo 5’te kurulan bu modellemeye ilişkin uyum iyiliği değerleri sunulmuştur.

**Tablo 5.** Otokratik Liderlik Tarzı ve İş Doyumu Arasında “Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet” in Aracı Rolü Modeli Uyum Değerleri

	X <sup>2</sup> /sd	RMSEA	SRMR	CFI	NFI
MODEL	842,20/130=	.010	.071	.96	.95
Mükemmel uyum	≤ 3	≤.05	≤.05	≥.95	≥.95
İyi uyum	≤3x <sup>2</sup> / sd ≤ 5	.05≤RMSEA ≤.08	.05 ≤ SRMR ≤ .10	.90≤CFI <.95	90≤NFI<.95

Tablo 5’te yer alan uyum iyiliği ölçüleri ve Şekil 4.a ve 4.b’de verilen yapısal modelden çıkan değerlere bakıldığında; otokratik liderlik tarzı ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin örgütsel güven ve örgütsel adalet aracılığı ile açıklandığı görülmektedir. Tablo 5’te yer alan örgütsel güven ve örgütsel adalet aracı değişkenlerinin de modele dahil edildiği durumda elde edilen uyum iyiliği değerleri uyum ölçütleri ile karşılaştırıldığında modelin mükemmel uyum ve kabul edilebilir uyum göstergelerine sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

### 3.2. Model-2 Bulguları

Araştırma kapsamında kurgulanan diğer model olan “model-2” Demokratik Liderlik Tarzı ile İş doyumunu arasındaki ilişkide Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet değişkenlerinin aracı rolü için yapılan aracılık testinde öncelikle bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki modele; daha sonra aracı değişkenin de içinde yer aldığı modellemeye yer verilmiştir. Şekil 5.a ve 5.b’de kurulan yapısal modele ilişkin sonuçlar ve tablo 6’da modele ilişkin uyum iyiliği bulguları yer almaktadır.

**Şekil 5a.** Standart yol katsayıları

**Şekil 5b.** t değeri



Şekil 5a’da demokratik liderlik tarzından elde edilen puanların öğretmenlerin iş doyumunu algılarına manidar bir etkisi olduğu görülmektedir ( $\beta=0.59$ ,  $p<.01$ ). Ayrıca şekil 5b de yer alan t değeri de söz konusu ilişkinin anlamlılığına ek kanıt olarak sunulmuştur ( $t=11,04$ ,  $p<.01$ ).

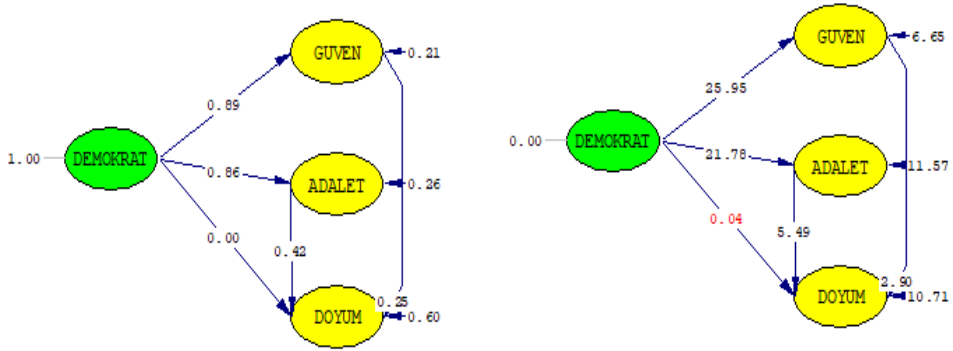
**Tablo 6.** Demokratik Liderlik Tarzı ve İş Doyumu Modeli Uyum Değerleri

	$X^2 / sd$	RMSEA	SRMR	CFI	NFI
MODEL	345,51/89	0,073	0,031	0,99	0,98
Mükemmel uyum	$\leq 3$	$\leq .05$	$\leq .05$	$\geq .95$	$\geq .95$
İyi uyum	$\leq 3x^2 / sd \leq 5$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	$.05 \leq SRMR \leq .10$	$.90 \leq CFI < .95$	$90 \leq NFI < .95$

Tablo 6’de yer alan uyum iyiliği ölçütleri incelendiğinde bağımsız değişken olan demokratik liderlik tarzı ile bağımlı değişken olan iş doyumunu arasında kurulan modelin uyum değerlerinin, mükemmel uyum ve kabul edilebilir uyum ölçütleri içinde yer aldığı bulgusuna ulaşılmıştır. İkinci aşamada aracı değişkenler olan “örgütsel güven” ve “örgütsel adalet” boyutları da modele eklenerek şekil 6.a ve 6.b elde edilmiştir.

**Şekil 6.a.** Standart yol katsayıları

**Şekil 6.b.** t değeri



İkinci aşamada ise örgütsel güven ve örgütsel adalet değişkenleri bütünsel olarak modele dahil edildiğinde demokratik liderlik ve iş doyumu arasındaki ilişkinin ilk modelde hesaplanan ilişkiye göre oldukça küçüldüğü ve anlamlılığını yitirdiği sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta = 0,00$   $p > .05$ ). Bunun yanı sıra modelde yer alan bağımsız değişkenden aracı değişkene olan ilişkilerin anlamlı, yüksek düzeyde ve pozitif yönde ( $\beta_{\text{öğ}} = 0,89$ ,  $\beta_{\text{öa}} = 0,86$   $p < .01$ ) ve aracı değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin ise düşük düzeyde ve anlamlı ( $\beta_{\text{öğ}} = 0,26$ ,  $\beta_{\text{öa}} = 0,42$   $p < .01$ ) olduğu gözlenmiştir. Değişkenler arasında hesaplanan t değerlerine ilişkin bulgular da şekil 6.b de yer almaktadır. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin aracı değişken devreye girdiğinde tamamen yok olması ya da azalması durumunda, aracılığın söz konusu olduğunu ifade etmektedir. Şekil 4.a ve 4.b’de görülen bulgular, aracılık etkisine karar verebilmek için yol katsayılarıyla ilgili beklentinin karşılandığını göstermektedir (Baron & Keny, 1986). İlgili ilişkilerin anlamlılıkları dikkate alındığında demokratik liderlik tarzının bağımsız değişken olduğu Model-2 içinde örgütsel güven ve örgütsel adaletin tam aracı rol üstlendiği söylenebilir. Tablo 7’de kurulan bu modellemeye ilişkin uyum iyiliği değerleri sunulmuştur.

**Tablo 7.** Demokratik Liderlik Tarzı ve İş Doyumu arasında “Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet” in Aracı Rolü Modeli Uyum Değerleri

	$\chi^2 / sd$	RMSEA	SRMR	CFI	NFI
MODEL	729,39/184	0,075	0,043	0,98	0,98
Mükemmel uyum	$\leq 3$	$\leq .05$	$\leq .05$	$\geq .95$	$\geq .95$
İyi uyum	$\leq 3x^2 / sd \leq 5$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	$.05 \leq SRMR \leq .10$	$.90 \leq CFI < .95$	$90 \leq NFI < .95$

Tablo 7’de yer alan uyum iyiliği ölçüleri ve Şekil 6.a ve 6.b’de verilen yapısal modelden çıkan değerlere bakıldığında; Araştırma kapsamında kurgulanan 2. Model için demokratik

liderlik tarzı ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin örgütsel güven ve örgütsel adalet aracılığı ile açıklandığı görülmektedir. Tablo 7’de yer alan örgütsel güven ve örgütsel adalet aracı değişkenlerinin de modele dahil edildiği durumda elde edilen uyum iyiliği değerleri uyum ölçütleri ile karşılaştırıldığında modelin mükemmel uyum ve kabul edilebilir uyum göstergelerine sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

## 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 4.1. Sonuç

Bu çalışmada okul müdürlerin liderlik özellikler ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında örgütsel adalet ve örgütsel güvenin aracılık rolü incelenmiştir. Mersin ilindeki 568 öğretmen katılımcıdan toplanan veriler aracılık analizleri öncesinde ilgili sayıtlar test edilerek, analizler yapılmış, sonuçta otokratik liderlik, demokratik liderlik, iş doyumunu, örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Daha sonra buna bağlı olarak iki farklı YEM modeli kurgulanmış, kurgulanan iki farklı YEM modelinde test edildiği üzere; Model-1 de kurgulanan okul müdürlerinin otokratik liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkide örgütsel güven ve örgütsel adaletin aracı rolü olup olmadığı test edilmiş ve sonuçlarına göre okul müdürlerinin otokratik liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu gibi; otokratik liderlik tarzı ile iş doyumunu arasında örgütsel güven ve örgütsel adaletin değişkenlerinin her ikisinin de tam aracı olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında kurgulanan Model-2 de ise okul müdürlerinin demokratik liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkide örgütsel güven ve örgütsel adaletin aracı rolü olup olmadığı test edilmiş ve okul müdürlerinin demokratik liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ve demokratik liderlik tarzı ile iş doyumunu arasında örgütsel güven ve örgütsel adaletin değişkenlerinin her ikisinin de tam aracı olduğu bir ilişkinin varlığı araştırma sonuçlarına yansımıştır.

Bu kapsamda yöntem ve bulgular kısmında tek tek açıklamaları ve değerleri verilen araştırma öncelikle ön koşul sayıtlarının sonrasında çok değişkenli istatistiklerinin sayıtlarının incelenmesi, güvenilirlik ve geçerlik koşulları şartlarının sağlanması oluşturulan YEM modellerinin iyi modellendiği ve görsel olarak modellenmesi ile hem kuramsal hem de istatistik açıdan iyi anlaşılıp kavramsallaştığı şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca İfade edilen kanıtların detaylı olarak ele alınmasının kurulan teorik modelin doğruluğu açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bunun yanı sıra analizin gerçekleştirildiği 568 katılımcılık gözlem setinin yeter büyüklükte olması ek olarak güvenilir ve geçerliğe ek kanıt olması açısından önemlidir.

Araştırma sonuçlarına göre otokratik liderlik ile iş doyumunu arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Alanyazın incelendiğinde bu çalışmanın sonuçlarına benzer çalışmalar mevcuttur (Aktaş, 2020; Arslan & Staub, 2013; Korkmaz at al., 2013; Batmaz, 2012; Canbolat, 2016). Bu sonuca göre müdürlerin sergilemiş oldukları otokratik liderlik tarzları, öğretmenlerin karar alma süreçlerine ve yönetime dâhil

edilmediği, okulun hedeflerini ve politikalarını belirlerken öğretmenlerin görüşlerinin alınmadığı ya da göz önünde bulundurulmadığı böylece öğretmenlerin de müdürlere karşı olumlu duygular beslemediği bir anlayışın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Gücü elinde bulunduran, ceza ve ödülü çokça kullanan ve çalışanlarını sürekli disipline etmeye çalışan otoriter liderlerin çalışanlarının motivasyonlarını düşürdüğünden, çalışanlarının kendilerini değersiz hissetmelerine neden olup, iş doyumlarını azalttıkları ifade edilebilir. Otokratik liderliğin hâkim olduğu okullarda öğretmenlerin performanslarının düşük olduğundan, okulun veriminin istenen seviyede olmadığından ve sorumluluk almak istemeyen öğretmenlerin iş doyumlarının düştüğünden, ceza ve baskı ile karşılaşacaklarını düşündüklerinden okula karşı olumsuz duygular besledikleri görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında otokratik liderlik ile örgütsel güven arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Kars (2017) da ilgili değişkenler arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Fidanoğlu (2016) da benzer şekilde belediye personel ile yaptığı araştırmasında otokratik liderlik tarzının çalışanların örgüte ve lidere olan güvenlerini negatif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır. Araştırma sonuçlarından farklı olarak Yılmaz (2014) ise otokratik liderlik ile örgütsel güvenin tüm alt boyutları arasında olumlu da olsa diğer liderlik tarzlarına göre zayıf bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu açıdan okul müdürlerinin liderlik tarzının çalışanların güvenlerini etkilediği, örgütlerin ayakta kalabilmesinin; başta yöneticilerin örgüt çalışanlarına davranış biçimlerinin nasıl olduğuna, örgüt üyelerinin kendilerini güvende hissedecekleri bir çalışma ortamına, yöneticilerin çalışanlarına karşı dürüst ve adil olmalarına ve bu sayede çalışanların işe karşı olumlu tutum geliştirmelerine bağlı olduğu ilgili araştırmalarda ifade edilmiştir.

Araştırma sonuçlarında otokratik liderlik ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Arabacı (2019) ve Ayık, Yücel ve Savaş (2014) da yaptıkları araştırmalarda okul müdürlerinin otokratik liderlik tarzı ile örgütsel adalet arasında ve örgütsel adaletin tüm alt boyutları arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı ilişkilerin olduğunu belirlemişlerdir. Baltacı, Güçlü ve Çeliker de (2019) yöneticilerin demokratik liderlik davranışları azaldıkça çalışanların örgütsel adalet algılarının azaldığını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda otokratik liderlik özelliği gösteren okul müdürlerinin öğretmenlere destek olmadıkları, onlara sadece görevlerini tebliğ ettikleri, işlerin yapılmasında takındıkları baskıcı tutum ve davranışlar nedeniyle öğretmenlerin motivasyonlarını yitirdiklerinden, şeffaf ve adil çalışma ortamı oluşmamasından dolayı örgüte olan inançlarının ve güvenlerinin azaldığı araştırma sonuçlarına yansımıştır.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında demokratik liderlik ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Alanyazına bakıldığında demokratik liderlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin benzer olduğu çalışmalar mevcuttur (Akyol Kılıç, 2014; Akyürek, 2016; Benibol, 2015; Çetin, 2016; Çulha, 2017; Doğan, 2022; Eğriboyun, 2015; Kete, 2015). Bu açıdan demokratik liderlik tarzını benimseyen okul müdürlerinin öğretmenleri karar alma süreçlerine katarak onların görüşlerine önem verdiğini, onları

destekleyen, güdüleyen ve okullarına bağlanmalarını sağlayan bir davranış sergilediği ifade edilebilir. Yine alanyazına bakıldığında çalışanların demokratik liderler ile çalıştıklarında iş tatminlerinin yüksek ve uyumlu çalıştıkları ifade edilmektedir (Schneider, Brief, & Guzzo, 1996; Terzi, 2018). Bu bilgiler ışığında demokratik okul müdürlerinin öğretmen beklenti ve ihtiyaçları ile okulun hedeflerini birleştirerek okul örgütünde sunulan faaliyetlerin kalitesini ve etkinliğini artırdığı araştırma sonuçlarında ifade edilmiş, böylece nihai hedef olan okulun verimliliği ve öğrenci başarısının olumlu yönde etkilendiği görülmüştür.

Araştırmada demokratik liderlik ve örgütsel güven değişkeni arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Çelik (2006) ve Kars ve İnandı (2018) yaptıkları araştırmalarda ilgili değişkenler arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Alan yazında destekleyici ve dönüşümcü liderliğin de örgütsel güveni olumlu ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşan çalışmalarda mevcuttur (Adiguzelli, 2016; Yılmaz & Altinkurt, 2012; Beycioğlu, Özer & Uğurlu, 2012; Lima, Rua & Araujo, 2013). Ayrıca demokratik liderlik ile öğretmenlerin iş doyumunu, öğretmen performansları ve okul iklimi arasında yapılan çalışmalarda da demokratik liderliğin pozitif ve anlamlı yönde etkilerinin olduğu belirtilmektedir (Aunga & Masare, 2017; Ndaipa, 2016; Bhatti at al., 2012). İfade edilen sonuçlar ışığında müdürlerin demokratik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güven algı düzeylerini artırdığı, öğretmenlerin müdürler tarafından okul ile ilgili kararların alınmasına ve yönetime katılımlarının sağlandığı belirtilebilir. Ayrıca öğretmenlerin fikirlerinin ciddiye alındığı, öğretmenlerin farklılıklarının önemsendiği, yönetim tarafından öğretmenlerin yaratıcılıklarını gösterebilmeleri ve kendilerini ifade edebilmeleri için desteklendikleri ve bu durumun okulun verimliliği için beklenen olumlu hava ve performans göstermeleri adına öğretmenlerin daha istekli olacakları şeklinde ifade edilebilir. Reyhanoglu (2006) ve Tüzün (2006) de yaptıkları araştırma da örgüte duyulan güvenin öğretmenler ve okul için temel güven niteliğinde olduğunu ve bu durumun örgütün geleceği için dönüm noktası olduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında demokratik liderlik tarzı ile örgütsel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Benzer şekilde Baltacı, Güçlü ve Çeliker (2019), Kazancı (2010) ve Arabacı da (2014) araştırmalarında ilgili değişkenler arasında anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğunu tespit etmişlerdir. Fidanoğlu (2016) belediye personeli ile yaptığı araştırmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Yöneticilerinin demokratik davranışları sonucu öğretmenlerin kurumlarına aidiyet gösterdikleri, müdürlerin adaletli davranışlarıyla öğretmenlerin sorunlarını önemseyerek çözüm bulmaya çalışmaları ve onlara destek olmaları, öğretmenlerin verimliliğini ve kurumlarına duydukları adalet algılarını artırdığı görülmektedir. Müdürleri tarafından demokratik ve adaletli davranış sergilenen öğretmenler kendilerine değer verildiğini hissettiklerinde kurumun bir parçası olmak için çaba sarf ettiklerinden ve okulun hedeflerini kendi hedefleriyle bir tutarak hedeflere ulaşmak için daha motive görevlerine devam ettikleri yapılan çalışmaların sonuçlarında görülmektedir.



Araştırmanın önemli sonuçlarından bir tanesi de kurgulanan 1. Modeldeki Otokratik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye örgütsel güven ve örgütsel adalet değişkenleri bütünsel olarak dahil edildiğinde otokratik liderlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin ilk modelde hesaplanan ilişkiye göre oldukça küçüldüğü ve anlamlılığını yitirdiği sonucuna ulaşılmış ve otokratik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkide örgütsel güven ve örgütsel adalet değişkenlerinin tam aracı rolü üstlendiği görülmüştür. Bu bağlamda okul müdürlerinin gösterdikleri otokratik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güven ve adalet algıları üzerinde oluşturduğu etkiler sonucunda öğretmenlerin iş doyumlarının olumsuz yönde etkilendiği söylenebilir. Bu açıdan öğretmenlerin okul müdürlerinin uygulamalarını adalet ve hakkaniyetli olmadığı şeklinde yorumlanabileceği, zamanla örgüte duyulan güvenin azalacağı, işlerine yönelik tutumlarının olumsuz yönde bir eğilim göstereceği, yaratıcılıklarını kaybedebilecekleri ve okul performansının da düşeceği görülmektedir.

Araştırma açısından önemli sonuçlardan diğeri ise kurgulanan 2. Modelde demokratik liderlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkide örgütsel güven ve örgütsel adalet değişkenleri bütünsel olarak modele dâhil edildiğinde demokratik liderlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin ilk modelde hesaplanan ilişkiye göre oldukça küçüldüğü ve anlamlılığını yitirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan demokratik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkide örgütsel güven ve örgütsel adalet değişkenlerinin tam aracı rolü üstlendiği görülmüştür. Bu sonuçlara bakıldığında demokratik liderlik tarzını benimseyen müdürlerin öğretilerini sadece çalışanları olarak görmedikleri, onların sosyal, ekonomik ve duygusal ihtiyaçlarını da dikkate alan birer lider olduklarından bahsedilebilir. Okulların lideri olan müdürlerin önyargılardan arınmış, tutarlı ve hakkaniyetli davranışlarıyla kurumlarının etkinliğini ve verimliliğini artırmak için öğretmenler tarafından kabul gören adaletli ve şeffaf bir yönetim tarzını benimsedikleri, bu sayede verimliliğin ve öğretmen motivasyonlarının arttığı, okul içindeki havanın pozitif yönde olduğu sonuçlardan anlaşılmaktadır. Okula karşı içsel ve dışsal olarak olumlu duygular geliştiren öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin yükseleceğinden bahsedilebilir. Yönetici davranışları tutarlık gösterdiğinde örgüt içi süreçlerin adaletli olarak algılanmasının mümkün olabileceği vurgulamaktadır (Gereenberg, 1990; Levental, 1980). Bahsi geçen tüm boyutlar okullarda var olduğu zaman öğretmenlerin işlerine bağlılıkları artacak, yöneticilerden pozitif yönde etkilenecekler, işlerini yaparken mutlu olacaklarından ve okulların başarı hedeflerine daha kısa sürede ulaşabileceklerdir.

## **4.2. Öneriler**

Katılımcıların tamamının öğretmen olduğu düşünüldüğünde eğitimin kilit noktasında olan öğretmenlerin iş doyumunu algılarının ne düzeyde olduğu eğitim sisteminin çıktılarını birinci dereceden etkileyeceği kaçınılmazdır. Öğretmenlerin kurumlarının lideri olan okul müdürlerinin sergiledikleri yönetim tarzları sonucu oluşan iş doyumunu, örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının işlerine ne denli sarılarak yapacakları konusunda son derece önemli olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bahse konu değişkenler için algı

düzeylerinin yüksek olması eğitim sistemi içerisindeki tüm paydaşları etkileyecektir. Öğretmenlerin karşılaştıkları sorunların yöneticiler tarafından gösterilecek destek ve yardımlarla aşılması onların iş doyumlarını artıracaktır. Okul müdürlerinin otokratik yönetim tarzlarının öğretmenlerin güven ve adalet duygularını ve dolayısıyla iş doyumlarını azalttığı, demokratik yönetim tarzlarının ise bahse konu değişkenleri artırdığı araştırmadan elde edilen bulgular ile ifade edilebilir. Bu çalışmada okul müdürlerinin gösterdikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkide örgütsel adalet ve örgütsel güvenin aracı rolü araştırılmıştır. Yapılacak olan çalışmalara bu ilişkide rol oynaması muhtemel olan başka değişkenler dâhil edilerek farklı araştırmalar yapılabilir. Araştırma sonuçları liderlik tarzının iş doyumunu üzerine etkilerinin olduğunu göstermekte, yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütteki adalet anlayışını ve öğretmenlerin örgüte olan güvenlerini etkilediğini göstermektedir. Bu açıdan okul müdürlerinin öğretmenleri sadece çalışanlar olarak görmesinin doğru olmayacağı söylenebilirken ekonomik ihtiyaçlarının karşılanmasının yanında sosyal, kültürel ve psikolojik ihtiyaç ve beklentilerinin olduğunu fark etmeleri gerekmektedir. Öğretmenlerin iş tatminlerinin sağlandığında, örgütsel adalet ve güvenin olumlu yönde etkileneceği, örgütsel verimliliğin artacağı ifade edilebilir.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Makalenin tüm süreçlerinde Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

### **KAYNAKÇA**

- Adams, J. (1986) Use of the model's knowledge of results to increase the observer's performance. *Journal of Human Movement Studies*, 12, 89-98.
- Adıgüzzelli, Y. (2016). Dağıtılmış liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 41(185), 269-280. DOI: [10.15390/EB.2016.6218](https://doi.org/10.15390/EB.2016.6218).
- Akgündüz, Y. ve Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-18.
- Akşit, H. (2010). *Yönetim ve yöneticilik [Managing and management]* (2nd ed.). İstanbul: Kum saati Yayın Dağıtım.
- Aktaş, A., and Özgenel, M. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası liderlik çalışmaları dergisi: kuram ve uygulama*, 3(2), 1-18.
- Akyol Kılıç, M. (2014). *Okulöncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile kendi iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi İstanbul-Manila Örneği* (Yüksek lisans tezi, Fatih Üniversitesi, İstanbul). Erişim adresi: <http://tez.yok.gov.tr/>

- Akyürek, M. İ. (2016). *İlkokul müdürlerinin dağıtılmış liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu algıları arasındaki ilişki: Ankara ili örneği* (Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara).
- Alanoğlu, M., and Demirtaş, Z. (2021). The effect of bureaucratic school structure on teachers' job satisfaction: The mediator role of the organizational justice. *Research in Educational Administration and Leadership*, 6(2), 432-470. DOI:10.30828/real/2021.2.3
- Alpkan, L., Dilek, H. and Bozlağan, R. (2005). Liderlik tarzlarının güven ve adalet algısı yoluyla örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri. *Savunma Bilimleri Dergisi* 4(1), 44-69. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/khosbd/issue/19238/204414>
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484.
- Arabacı, H. (2019). *Liderlik stilleri ve örgütsel adalet ilişkisi / Balıkesir ili bandırma ilçesi örneği*. (Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir).
- Arslan, A., and Staub, S. (2015). Kuşak teorisi ve iç girişimcilik üzerine bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 1-24. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/publication/282914877>
- Aslan, Ü. (2013). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep).
- Aunga, D. A. O. and Masare, O. (2017). Effects of leadership styles on teacher's performance in primary schools of Arusha District Tanzania. *International Journal of Educational Policy Research and Review*, 4, 42-52.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E., ve Kahraman, A. (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumunu iş doyumunu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.
- Ayık, A., Ayık, A., Savaş, M., Çelikel, G. and Çelikel, G. (2014). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul iklimi ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (27), 203-220. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/mkusbed/issue/19573/208472>
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baycan, A. (1985). *An Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups* (Master's thesis, Boüaziçi University, İstanbul).
- Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks.
- Başbekleyen, M. A. (2019). *Okul yöneticilerinin dönüşümsel, etkileşimsel liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul).
- Baştürk, F. F. (2009). *Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul).
- Baltacı, F., Güçlü, C. ve Çeliker, N. (2014). Liderlik Davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19,(3) 353-370.
- Batmaz, M. (2012). *Yöneticilerin yönetim tarzlarının çalışanların iş doyumlarına etkileri*. (Yüksek lisans tezi. (Ufuk Üniversitesi, İstanbul).
- Berberol H. (2015). *Okulöncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerine etkisi*. (Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, Muğla).
- Beycioglu, K., Ozer, N. and Uğurlu, C. T. (2012). Distributed leadership and organizational trust: the case of elementary schools. *Social and Behavioural Sciences*, 46, 3316-3319.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A. and Faiz., M. S., (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2),192-201.
- Bies, R. J., and Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki (Ed.). *Research on negotiations in organizations*, 1, 43-55.
- Black, J.S. and L.W. Porter; (2000). *Management: meeting new challenges*. New Jersey: Prentice Hall.

- Bolman, L.G. and Deal, T. E., (2008). *Reframing organizations*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Bozkurt, E. (2015). *Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir).
- Bryk, A. S. and Schneider, B. (1996). *Trust in schools: a core resource for improvement*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Brookfield, S. (2010). Leading democratically. *New Directions For Adult And Continuing Education*, 128, 5-13.
- Buckley, P., J., Clegg, J., Wang, C. (2002). The impact of inward FDI on the performance of Chienese manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 637-655.
- Bulut, M. G. (2019). *Gençlik ve spor il müdürlüklerinde çalışan antrenörlerin örgütsel güven ve iş doyumunun incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay).
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. and Halpin, S. M., (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Büyüköztürk, S., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, S. ve Demirel, F. (2009). Bilimsel araştırma yöntemleri (18. bs.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyükyavuz, S. (2015). *Liderlik stillerinin çalışan motivasyonuna etkisi; Konya sağlık kuruluşları çalışanları örneği*. (Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul).
- Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, Çedaş Grup Şirketleri örneği*, (Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Çorum).
- Canlı, S. and Sindi, Ş. (2021). Okul müdürlerinin iş doyumunu nitel bir çalışma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Özel Sayı*, 69-88. DOI: 10.18026/cbayarsos.637436
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., and Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*, 6(2), 86-93.
- Colquitt J. A., Greenberg, J., and Zapata-Phelan, C. (2005). What is Organizational Justice: An Historical Analysis. In J. Greenberg and J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, 12, 3-57.
- Comrey, A. L. and Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis*(2. bs.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Costley, D. L., Santana-Melgoza, C. and Todd, R. (1994). *Human relations in organizations*. Minneapolis: West Publishing.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85-113.
- Cummings, L.L. and Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and Validation. R. Kramer and T. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Thousands Oaks in, 1*, 302-330. DOI: [10.4135/9781452243610.n15](https://doi.org/10.4135/9781452243610.n15)
- Çakmak, Ö., K. (2005). *Performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısı ve bir örnek olay çalışması*. (Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul).
- Çelik, H. (2016). *Demokratik ve örgütsel güven ilişkisi: Balıkesir merkez ilçeler örneği* (Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir).
- Çetin, D. (2016). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu ile ilişkisi* (Yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep).
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları (3.Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çulha, Y. (2017). *Okul psikolojik danışmanlarının müdürlerinin liderlik stillerini algıları ile kendi iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul).
- Dalgın, T. (2003). *Liderlik davranışlarının iş görenler tarafından algılanması ve iş görenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerine etkileri: Marmaris yöresindeki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine uygulama* (Yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla).
- Demir, N. ve İnandı, Y. (2022). Okul Yöneticilerinin örgütsel adalet davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven duyguları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 57, 1-29. DOI:10.9779.paufed.1093082
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10,2, 139-150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 5(2), 179-194.

- Doğan, Ü. (2022). Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Asya Studies*, 6(19), 11-20. DOI: 10.31455/asya.1061504
- Dost, İ. (2016). *Devlet liselerinde ve özel liselerdeki öğrencilerin liderlik stillerinin karşılaştırılması* (Yüksek lisans tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale).
- Dursun, Y. and Kocagöz, E. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: karşılaştırmalı bir analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 1-17. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesuibd/issue/5892/77926>
- Elma, C. (2013). The predictive value of teachers' perception of organizational justice on job satisfaction. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 157-175.
- Elmas, A. G., and Aşçı, F. H. (2021). Yarışma yönelimleri ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türkiye Klinikleri Spor Bilimleri*, 13(3), 470-476.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, S.S. ve Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik iklimin satış elemanlarının iş tutumlarına ve iş performanslarına etkisi: ilaç sektöründe bir uygulama, *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14),109-128.
- Ferguson, E.D. (2011). What adierians consider important for communication and decision-making in the workplace: Mutual respect and democratic leadership style. *The Journal of Individual Psychology*, 67(4), 432-437.
- Fidanoğlu, A. (2016). *Otokratik ve demokratik liderlik tarzının lidere ve takıma olan güvene etkisi: Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesinde deneme modellenli araştırma*. (Yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep).
- Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS for windows*. London: Sage.
- Faragher, E. B., Cass, M., and Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105-112.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory. *Justice in Social Relations*, 7(4), 145-162.
- Folger, R., and Cropanzano, R. (1991). *Procedural justice and worker motivation in R. Steers and L. Porter (Eds.)*. New York: McGraw-Hill.
- Fornell, C., and Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 48, 39-50.
- Fuller, B. and Morrison, R. (1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 139(3), 389-391.
- Gamay, E. P., and Ancho, I. V. (2019). Principals bureaucratic management practices and job satisfaction in a city division. *Journal of Community Development Research*, 12(3), 33- 46.,
- Gilliland, S. W., and Chan, D. (2009). Örgütlerde adalet: Teori, Yöntemler ve Uygulamalar. N. Anderson, D. S. Öneş, H. H. Sinangil ve C. Viswesvaran (Eds.), *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı içinde* (2. cilt) (ss. 167-194). İstanbul: Literatür.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J., and Baron R., A. (2000). *Behavior in organizations, Seventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gurbetoğlu, A. and Genç Yücel, B. (2019). Okulöncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin ncelenmesi. *Temel Eğitim*, 1(2), 6-19. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/temelegitim/issue/44423/552090>
- Hair, J., Black, W., Babin, B. and Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.): Nee Jersey: Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River.
- Hardy, G. E., Woods, D., and Wall, T.D. (2003). The impact of psychological distress on absence from work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 2, 306-327.
- Hoppok, R. and Spielgler, (1938). Job satisfaction and Occupations. *The Vocational Guidance Journal*, 16(7), 636-643.
- Hoy, W. K., and Tschannen-Moran, M. (2003). The concept utilization and measurement of faculty trust in schools: Theomnibus T-scale. In: Hoy W. K. and Miskel, C. G. (Eds.). *Theory and Research in Educational Administration* (pp. 181-208). London: Information Age Publishing.

- Hoy, W. K. and Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: no justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Hoy, W. K, Tarter, C. J. and Witkoskie, L. (1992). Faculty trust in colleagues: linking the principal with school effectiveness. *Journal of Research and Development in Education*, 26, 38–45.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi. (3.baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Irak, D., U. (2004). Örgütsel adalet: ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İnandı, Y., Ağgün, N., ve Atik, Ü. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 102-126.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2011). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniiibd/issue/2701/35617>
- Jöreskog, K. ve Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Lincolnwood: Scientific Software International, Inc.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., and Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kars, M. and İnandı, Y. (2018). Relationship between school principals' leadership behaviours and teachers' organizational trust. *Eurasian Journal of Educational Research*, 74, 145-164, DOI: 10.14689/ejer.2018.74.8
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Karadağ, E., Başaran, A., & Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 32-45.
- Karadirek, G. and Genç, K. Y. (2022). The mediating role of individualistic – collectivist culture on the relationship between organizational justice, job satisfaction, organizational commitment, organizational performance and organizational citizenship behaviour . *Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(1), 226-238. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/joeep/issue/66260/1090159>
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışları arasındaki ilişki ve bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul).
- Kavak, A. ve Güler, G. (2019). Göç alan bölgelerde çalışan branş öğretmenlerinin iş doyumunu: Sultangazi örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 1-21. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iauefd/issue/53056/702624>
- Kazancı, N. (2010). İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi (Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya).
- Kete, D. (2015). Okul müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki (Yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep).
- Kline, R. B. (1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kline, R. B. (2016). *Principle and practice of structural equation modelling (4. bs.)*. New York: The Guilford Press.
- Kıray, A. (2011). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma (Yüksek lisans tezi, Onsekiz Üniversitesi, Çanakkale).
- Kochanek, J. R. (2005). *Building trust for better schools*. California: Corwin Press A Sage Publications Company.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ., ve Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin iş doyum algıları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 13-22.
- Korkmaz, M., Aras, G., Yücel, A. S., ve Kıygın, S. (2013). Sivil havacılık sektöründe kabin personelinin algıladıkları liderlik stilleri ve iş tatmini üzerindeki ilişkileri: Türk Hava Yolları örneği, *Journal of Academic Social Science Studies*, 6(7), 697-714.
- Lawler, E. E., 1973. Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286.



- Levental, G. S. (1980). What Should Be Done With Equity Theory? K. J. Gerjen and M. S. Greenberg (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and resarch* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Lima Rua, O.M. and Araujo, J.M.C. (2013). The influence of the transformational leadership in the organizational trust. *Harvard Deusto Business Research*, 2, 55-66.
- Locke, E. A., (1976). *The nature and causes of job satisfaction*, in M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Mayer, R., C., Davis, J., H., Schoorman, F., D. (1995). An integrative model of organization trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mete, Y. (2014). *Liderlik, iş doyumunu ve sağlık çalışanları* (Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul).
- Mihmat, İ. (2018). *KKTC ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi*. (Yüksek lisans tezi, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Gazimağusa).
- Mishra, J. and Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-443.
- Mishra, A.K., (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., E., Eds., *Trust in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, 261-287.
- Mücedidi, A. (2020). The effect of transformational leadership on job satisfaction: A research on private sector employees in Istanbul. (Master's thesis, Bahçeşehir University, İstanbul).
- Moorman, R., H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perception influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Yanık, O., & Naktiyok, A. (2017). Etik (ahlaki) liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(15), 297-324.
- Mutlu, B. (2003). *Demokratik liderlik ve iş gören motivasyonu*. (Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara).
- Naway, F. A. and Haris, I. (2017). The effect of career development, perception of organizational justice and job satisfaction on teacher's organizational citizenship behavior. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 17-21. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/irmm/issue/32104/355787>
- Nazim, F., and Mahmood, A. (2018). A study of relationship between leadership style and job satisfaction. *Journal of Research in Social Sciences*, 6(1), 165-181.
- Ndaipa, C. J. (2016). Leadership styles adopted by headteachers and the influence on staff performance in primary schools of Chimoio cluster in Mozambique. *The Eurasia Proceedings of Educational and Social Sciences*, 5, 107-115.
- Nojani, M. I., Arjmandnia, A. A., Afrooz, G. A., and Rajabi, M. (2012). The study on relationship between organizational justice and job satisfaction in teachers working in general, special and gifted education systems. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 2900-2905. DOI: [10.1016/j.sbspro.2012.05.586](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.586)
- Northouse, P. G. (2009). *Introduction to leadership: Concepts and practice* (1st ed.). California: Sage Publications.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., and Yuwono, T. (2020). Effect of organizational justice on organizational commitment: mediating role of intrinsic and extrinsic satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies*, 3(3), 96-112.
- O'Driscoll, M. P., and Beehr, T. A. (1994). Supervisor Behaviors, Role Stressors and Uncertainty as Predictors of Personal Outcomes for Subordinates. *Journal of Organisational Behaviour*, 15, 141-154.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitebhattsi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özen İşbaşı, J. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışı oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- Özgan, H. (2011). Örgütsel davranış bağlamında öğretmenlerin örgütsel adalet, güven, bağlılık, yönetici değerlendirme ve çatışma yönetimi stratejileri algıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), 229-247.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel davranış*. Bursa: Seçkin basım Yayın.

- Özmen, Ö., Arbak, Y. ve Özer, P. (2007). Adalete verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Peker, S., İnandı, Y., and Gılıç, F. (2018). The Relationship between Leadership Styles (Autocratic and Democratic) of School Administrators and the Mobbing Teachers Suffer. *European Journal of Contemporary Education*, 7(1), 150-164.
- Perks, H. Ve S.V. Halliday; (2003). "Sources, Signs And Signalling For Fast Trust Creation İn Organisational Relationships". *European Management Journal*, 21(3), 338-350.
- Peter, F., Kloeckner, N., Dalbert, C., and Radant, M. (2012). Belief in a just world, teacher justice and student achievement: A multilevel study. *Learning and Individual Differences*, 22, 55-63. DOI: 10.1016/j.lindif.2011.09.011.
- Polat, S., and Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 54, 307-331.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. (Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli).
- Polyhart, R., Ryan, M. (1997). Toward an explanation of applicant reactions: an examination of organizational justice and attribution frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 72, 308-335.
- Reisinger, Y. and Turner, L., (1999). Structural Equation Modeling with LISREL: Application in Tourism, *Tourism Management*, Vol.20, pp.71-88.
- Reyhanoglu, M. (2006). Ar-ge iş birliklerinde güven: Ankara'daki teknoparklarda faaliyet gösteren işletmelerde bir araştırma. (Dokroa tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara).
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2011). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall
- Sabuncuoglu, Z. and Tuz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji (3rd ed.)*. Bursa: Alfa Yayıncılık.
- Schoorman, F.D. and Mayer, R. and Davis, J. (2007). "An Integrative model of organizational trust: past, present and future". *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Sezgin, F., ve Yıldızhan, Y. (2013). Örgütsel adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 43(200), 220-235.
- Schneider, B., Brief, A. P. and Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organisational Dynamics*, 24(4), 7-19.
- Sumer, N., (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6),49-73.
- Spillane, J. P. and Thompson, C. L. (1997). Reconstructing conceptions of local capacity: The local education agency's capacity for ambitious instructional reform. *Education Evaluation and Policy Analysis*, 19 (2), 185-203.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Susan, B. ve Whiteley, P. (2007), *Kusursuz Liderlik*, Çeviren: Ümit Şensoy. İstanbul: Acar Basım.
- Şahin, R. Ve Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140.
- Şimşek, Ö. F. (2020). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. Needham Heights: Allyn and Bacon, Inc.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2015). Çok Değişkenli İstatistikler (6. Basımdan Çev. Mustafa Baloğlu). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tağraf, H. ve Çalman, İ., (2009). Ohio üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 137-138.
- Taş, A., ve Önder, E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.



- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/oybd/issue/16335/171007>
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 23-45.
- Terzi, A. R. (2018). *Kuramdan Araştırmaya Okul İklimi*. Ankara: Detay Yayınları.
- Tokgöz, E., and Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri*, 10(39), 61-76.
- Türkçapar, Ü. (2012). Beden eğitimi öğretmenlerinin farklı değişkenler açısından iş doyumunu düzeylerinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi dergisi*, 32(2), 311-335.
- Tüzün, İ. K. (2006) *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Uygulamalı bir çalışma*. (Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara).
- Ulucan, B. (2018). *Beden Eğitimi Öğretmenleri Tarafından Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya).
- Wan Omar, W. A., and Hussin, F. (2013). Transformational leadership style and job satisfaction relationship: A study of structural equation modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2), 346-365.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A Normative View. *Academy of Management Reviews*, 7(3), 418-428.
- Whitener, E., M., Brodt, S., E., Koorsgard, M., A., Werner, J., M. (1998). Managers as initiators of trust: An Exchange relationship framework founder standing managerial trust worthy behavioral. *Academy of Management Reviews*, 23(3), 513-530.
- Williams, 1999 – Williams, Michael. (1999). *Test Your Management Skills*. London: Thorogood Limited.
- Wright, T. A., and Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.
- Vakola, M., and Nikolaou, I. (2012). *Organizational psychology and behaviour*. Greek: Rosili Publications.
- Vesterinen, S., Isola, A. and Paasivaara, L., 2009. Leadership styles of Finnish nurse managers and factors influencing it. *Journal of Nursing Management*, 17(4), 503-509.
- Vigoda-Gadot, E., 2007. Leadership style, organisational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Vroom, V.K., 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Vural, T. (2010). *Lider olarak orkestra şefi*. (Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara).
- Yalçın, E. (2014). *Özel dershanede çalışan öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya).
- Yavuz, M. (2012). Özel dershanelerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları. *International Periodical For the Languages*, 7(2), 1147-1160.
- Yean, T., F. and Yousof, A. (2016). Organizational justice: A conceptual mdiscussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. (Doktora tezi, Ankara üniversitesi, Ankara).
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 567–580.
- Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5, 117-131.
- Yılmaz, K. (2006). Güven ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 69–80.
- Yılmaz, K. and Altınkurt, Y. (2012). Liderlik davranışları, örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 12-24.
- Yılmaz, K. (2009). Özel dershane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(59), 471-490.

- Yılmaz, T. (2014). *Özel okullardaki ilkokul müdürlerinin liderlik biçimi ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumu arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul).
- Yılmaz, V. (2004), "Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikayetlerine Uygulanması". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 77-90.
- Yılmaz, D. (2014). *Dağıtılmış liderliğin örgütsel güven ile algılanan örgütsel destek ve okul başarısıyla ilişkisi*. (Doktora tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir).
- Yerlisu Lapa, T., Serdar, E., Tercan Kaas, E., Çakır, V. O. ve Köse, E. (2020). Rekreasyonda algılanan sağlık çıktıları ölçeğinin Türkçe versiyonunun psikometrik özellikleri. *Spor Bilimleri Dergisi*, 31(2), 83-95. DOI: 10.17644/sbd.684205
- Zeren, H. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile bu okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi, Şanlıurfa).