

## The Role of Organizational Trust in the Effect of Leadership of School Administrators on Job Satisfaction of Teachers<sup>1</sup>

### *Okul Yöneticilerinin Liderliğinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü<sup>2</sup>*

Adnan Boyacı<sup>3</sup>, Mehmet Fatih Karacabey<sup>4</sup>, Kıvanç Bozkuş<sup>5</sup>

#### Abstract

The aim of this research is to determine whether organizational trust plays a role in the effect of school administrators' leadership on teachers' job satisfaction. In the study conducted according to the ex post facto causal design, data from 2561 teachers working in Şanlıurfa province were analyzed. Three structural equation models based on maximum likelihood estimation have been established to determine the effect of leadership on organizational trust and job satisfaction and to determine the mediator role of organizational trust. According to the results of the research, leadership indirectly affects job satisfaction through organizational trust. It has also been determined that school administrators exhibit adequate levels of leadership, teachers trust their organizations and have job satisfaction, leadership affects organizational trust at a very high level and organizational trust affects job satisfaction moderately. In the researches where leadership and job satisfaction are studied, it is suggested to include organizational trust. For increased job satisfaction of teachers through leadership, teachers should first trust their organizations.

**Keywords:** Educational organizations, leadership, mediator variable, effect, structural equation.

#### Öz

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin sergiledikleri liderliğin öğretmenlerin iş doyumuna olan etkisinde örgütsel güvenin aracı rol oynayıp oynamadığını belirlemektir. Nedensel desene göre yürütülen çalışmada Şanlıurfa ilinde görev yapan 2561 öğretmenden elde edilen veriler çözümlenmiştir. Liderliğin örgütsel güven ve iş doyumuna olan etkisini ve örgütsel güvenin aracı rolünü belirlemek için en çok olabilirlik hesaplamasına dayalı üç yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Araştırma sonucuna göre liderlik iş doyumunu örgütsel güven aracılığıyla dolaylı olarak etkilemektedir. Okul yöneticilerinin yeterince liderlik sergiledikleri, öğretmenlerin örgütlerine güvendikleri, öğretmenlerin işlerinde doyum yaşadıkları, liderliğin örgütsel güveni çok yüksek düzeyde etkilediği ve örgütsel güvenin iş doyumunu orta düzeyde etkilediği de belirlenmiştir. Liderlik ile iş doyumunun ele alındığı çalışmalarda örgütsel güvenin de incelenmesi ve liderlik yoluyla öğretmenlerin iş doyumlarının artırılması için öğretmenlerin örgütlerine duydukları güvenin sağlanması önerilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim örgütleri, liderlik, aracı değişken, etki, yapısal eşitlik.

Received: 20.07.2018 / Revision received: 14.08.2018 / Second revision received: 25.08.2018 / Approved: 24.09.2018

<sup>1</sup> Presented at the 13th International Educational Administration Congress.

<sup>2</sup> 13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>3</sup> Prof. Dr., Anadolu University, Eskişehir- Turkey, aboyaci@anadolu.edu.tr, <sup>4</sup>Dr., Harran University, Şanlıurfa-Turkey, mfkarcabey@harran.edu.tr, <sup>5</sup> Dr., Artvin Çoruh University, Artvin-Turkey, kbozkus@gmail.com

#### Atf için/Please cite as:

Boyacı, A., Karacabey, M. F., & Bozkuş, K. (2018). The role of organizational trust in the effect of leadership of school administrators on job satisfaction of teachers. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(3), 437-482. doi: 10.14527/kuey.2018.011

## Introduction

### *Leadership*

The term leadership has entered the literature especially after the 14th century and today it has developed into a concept in which both management and organizational theorists and practitioners give importance to their effects (Besha, Amoroso and Negash, 2009). Today, especially the effects of shaping organizational psychology are being investigated and scientists believe that effective leadership will contribute positively to every administrative process of the organization (Masood, Dani, Burns and Backhouse 2006).

Leadership is a concept that can change between institutions or from person to person. Therefore, it is not easy to define and clearly determine the line of qualifications related to leadership (Bolat and Seymen, 2009). According to some researchers, leadership is the incitement of people to realize the goals in the institution (Hallinger, 2005; Önen and Kanaryan, 2015). According to Eryeşil and İraz (2017), Werner (1993) underlines that leadership can occur with certain situations, times and conditions. According to the author, the leader should be able to work with others even under pressure. It does this by sharing its own experiences and/or by identifying people's abilities.

Hughes, Ginnett and Curphy (1999) state that there must be followers for the leadership to be mentioned. According to the authors, there should be individuals who implement and voluntarily make decisions by the leader. They emphasize that leadership is a natural feature. According to them, it is not possible to have the characteristics of leadership afterwards.

Persons with leadership characteristics are aware of the individual characteristics of both being part of a social group and individuals. In this way, they act as a bridge between the individual and the society. At the workplace, they succeed in bringing personal goals in line with the objectives of the organization and create an environment suitable for group work. By this means, it is possible for people with different desires, characteristics and understanding to work together and have common goals (İbicioğlu, Özmen and Taş, 2009).

The most prominent characteristics in leaders is that they are intelligent, credible, reliable and empathetic. In addition to these characteristics, their conceptual abilities are expected to have high listening and influencing skills. Thanks to all these, leaders can give direction to people (Bektaş, 2016).

To understand leadership in the literature (Alimo-Metcalfe, 2013; Avolio, Walumbwa and Weber, 2009; Grint, 2011; Leithwood and Jantzi, 2005) it is also necessary to examine the types that are frequently mentioned. Transformational

leadership, transactional leadership, charismatic leadership, authentic leadership and distributed leadership are briefly discussed.

### ***Transformational Leadership***

It would not be wrong to define the visionary leadership approach for the frequently encountered transformational leadership. Individuals with this leadership feature ensure that employees have a personal and mass vision about how to do their work and take on additional responsibility to compete with them (Besha, Amoroso and Negash, 2009). It encourages employees who follow themselves to reveal their potential and do more than they can. These leaders make plans and want their teams to be in this plan (Bass and Riggio, 2006; Bolat and Seymen, 2009).

### ***Transactional Leadership***

Transactional leadership forms the basis for a trade-off between the leader and the audience to achieve a goal. Exchange can take place economically or psychologically. Here, the leader usually establishes rewarding mechanisms for his followers and makes them want to receive this award (Bektaş, 2016; Pieterse, Van Knippenberg, Schippers and Stam, 2010).

### ***Charismatic Leadership***

Another form of leadership is charismatic leadership. The most important feature of such leaders is their crisis management skills. They are amazed by their followers by producing various solutions in moments when everyone is not solved. The individuals who follow her have confidence that the problems will always be overcome. However, this situation is controlled by management. Because the researches show that the people who show charismatic leadership characteristics do not listen in time, put their own rules and transform the organization according to their own will (Koçel, 2015; Miner, 2015; Winkler, 2010).

### ***Authentic Leadership***

Another type of leadership we encounter is authentic leadership. In this leadership, it is seen that the leader focuses on organizational psychology. Authentic leaders present a leadership model that promotes self-awareness, internalized moral perspective, balanced information processing, relational transparency of leaders working with followers, and positive ethical climate and positive ethical climate to enhance positive personal development. They strengthen group work and communication between departments. The basic desire of such leaders is to increase the performance of the organization (Korkmaz, 2017; Yukl, 2010).

### ***Distributed Leadership***

These leaders are leaders who give their attention to all processes at the same time and treat the organization as a whole. They believe that cooperati-

on with all groups within and outside the organization will provide the highest benefit. By analyzing the needs, demands and expectations of each group, they construct the optimum process that will please everyone (Adıgüzelli, 2016; Harris, 2009). So, they make everyone feel like leaders.

## **Organizational Trust**

The word trust is a very difficult word to describe. While the identification of common trust with personality structure, it could vary according to culture and demographic variables. The identification of the various researchers in this context must be elaborated.

Tokgöz and Seymen emphasize that trust is the basis of dual and multiple relations. The authors state that trust is the most important determinant of the relationships between people (Tokgöz and Seymen, 2013). Rompf (2015), on the other hand, expresses the trust of an individual to express his/her truth and to be convinced to act accordingly.

Therefore, for the sake of trust, it is possible to comment that people ignore the risks of being deceived by believing in each other's sincerity. As it is possible to talk about the division of labor and common goals, it will not be wrong to say that this is one of the most important conditions for the organization to continue its existence. Taşkın and Dilek (2010) state that the environment of trust can be captured if the individuals are told enough about the common interests. Employees should be aware of the need of others to achieve their aspirations and cooperate with each other to achieve their common goals (Taşkın and Dilek, 2010).

To achieve organizational trust, people must be connected to each other economically and sociologically. Every individual should be aware that his/her work and existence are valuable to the organization. In this way, other employees will understand the necessity of their work. However, individual behaviors should not be detrimental to confidence. Therefore, it is possible to say that common behaviors should be created in order to ensure and maintain organizational trust (Omarov, 2009).

It is necessary to know that there are people who trust their employees, managers and the organization in order to talk about full confidence in the organizational environment. This is especially possible if there is no disruption in repetitive behaviors and there are solution approaches in emerging problems. The person decides and trusts by comparing the experiences with the present. Every individual who is a member of the organization should know what the others expect from him/herself and they must fulfill it (Tokgöz & Seymen, 2013).

### ***Leadership and Organizational Trust***

In the last decade, understanding the relationship between leadership and organizational trust has begun to gain importance (Wahlstrom and Louis, 2008).

The fact is that employees do not feel safe in their organizations and cannot establish an adequate relationship with other individuals (Braun, Peuser, Weisweiler, and Frey, 2013). For this reason, it is very important to establish a link between employee and organization and to rely on trust.

Leaders are those who allow employees in the work environment to participate directly or indirectly in management and production processes. In the event of a crisis, they take the opinions of the employees about the solution and assist the management in resolving the problem by offering suggestions accordingly. Listening to the employees' ideas and having a contribution to the solution positively affects the trust in the organization and the management (Adigüzelli, 2016).

Leaders facilitate the emergence of organizational synergy and positive results in the organization. People who have leadership qualifications answer questions such as how group work can be carried out in the organization, which people are suitable for what work, how the employees communicate with each other and how their personal and collective needs, wishes and expectations are formed. These people are pioneers for employees. The answers to these questions help to plan what kind of a management strategy should be followed. It also provides clear information on how to ensure the motivation of employees to be aware of their wishes and expectations. Thanks to all these, high performance can be achieved, the organization and the individual can achieve success. Success naturally brings about trusting the environment and the decisions and plans made in this environment (Korkmaz, 2017).

## **Job Satisfaction**

Every employee has an attitude about his/her work and workplace, and the high level of job satisfaction indicates that this attitude is positive. Job satisfaction is a psychological concept and refers to one's views on himself, his organization and how he views his work (Omarov, 2009). Dikmen (1995) states that the relationship between the expectations of the person and his/her job will result in job satisfaction. According to the conditions of the job (working conditions, trust in the workplace, leader, management etc.) or according to the outputs of the job (salary, premium, job security, such as the chance of promotion) may vary. Satisfying both types of expectations will increase the level of job satisfaction.

However, it is necessary to underline that personal characteristics affect job satisfaction closely. The previous experiences of the individual constitute his expectations. However, the concept of emotional intelligence, demographic characteristics, responsibilities of the person, self-confidence and many others will affect his/her feelings and behaviors. At this point, it is important in the work environment that the employers, decision makers and leaders have an opinion on these characteristics of the individual and can give them what they expect individually. The person who thinks s/he is understood will feel that s/he is given

importance, and this will positively affect the workplace, the managers and the work done (Ardahan, 2012).

Vroom argues that a person's job satisfaction is directly related to his or her role in the work environment. The job satisfaction level of the individuals who think that they are important in the workplace and whose activities are taken care of by others will be high (Aziri, 2011).

Job satisfaction of people is directly related to what they think about themselves and their environment. It is therefore impossible to make a clear definition of job satisfaction and how to achieve this. However, a general satisfaction environment should be created at workplaces. To achieve this, common objectives, interests, economic conditions and correct managerial processes are required (Omarov, 2009).

Saari and Judge (2004) stated that happy employees are productive employees. The researchers stated that job satisfaction is being happy about the job being done and being at work. Employees that are happy in the working conditions are related to them, listen to administrators, culture, education status, demographic variables and have indicated that the said factors such as commitment to work.

### ***Leadership and Job Satisfaction***

As stated in the literature, the fact that the individual feels happy in the workplace affects the job satisfaction level. The person associates the factors such as the role in the workplace, the freedom to express himself, the attitude of the administration, the importance of the work and the happiness. Leaders come into play at this point. Leaders who serve as bridges between people and management also give the individual a chance to do the job that is suitable for him/her and to be successful in this business. In addition, it should be kept in mind that leaders and employees are motivated by setting various targets. Achieving the goal will help to experience the feeling of accomplishment and thus create positive experiences in the workplace and the work being done (Saari and Judge, 2004).

Leaders are people who show themselves in the workplace, which requests they have in order to reach a positive opinion about the business, and what the management can do to meet these demands. For example, employees are comfortable in the management of the factors distorting the business environment will not be able to be aware of every moment. Occupational health and safety conditions, communication and interaction in the work environment, bringing together the right people in group work and providing the right people with the necessary responsibility and decision-making activities affect the attitudes of the individuals who work towards work and work place. For all these leaders, they provide information flow between the individual and the management, and in most cases, they perform these functions alone (Yılmaz and Ceylan, 2011).

The satisfaction of the employee's needs because of his work is closely related to job satisfaction. The priorities of the individuals are personal. Expectations are shaped according to personal characteristics and needs. Changing the needs of the person may change the outcomes expected from work. The same person may have different expectations from the business environment in different periods. Here again at this point the leaders enter into the action (Korkmaz, 2017).

The attitude, behavior and change of feelings in the employees can be easily determined by the leaders and they can help the employee to give it what they need. For example, individuals can receive advice to ask talking to advance or hike with the leaders when pulled economic challenges, given by leaders however, when motivation drops, and can remember the sense of accomplishment after a mission that resulted in success (Stone and Leader, 2010). Thus, it can be said that the leaders are effective in keeping the attitudes of employees working in variable job satisfaction.

#### ***Organizational Trust and Job Satisfaction***

The fact that the individual does not trust other people in the work environment will prevent him/her from focusing enough on his work. An employee who does not trust will think that the work environment is not enough for their personal goals, and this will negatively affect the attitude and satisfaction level of the work (Taşkın and Dilek, 2010).

For organizational trust to exist, employees must have complete confidence in all processes, management and colleagues. Because organizations are the shopping centers within themselves. If the expectations of the customers within the organization are not met, there will be delays in the processes and this will be reflected on the production of products and services. In addition, as in the case of external customers, employees who are in the internal customer position in the organization will lose confidence in both the institution and the people in the organization. This will inevitably lead to a reluctance to work in time.

Top (2012) examined the employees in a survey conducted by organizational trust and job satisfaction relations. It is determined that employees with low organizational trust level are not satisfied with their work and being in that institution (Top, 2012). So, it can be said that there is a positive relationship between job satisfaction and organizational trust.

Organizational trust is the result of a belief that there is justice in the organization. Employees think that they will achieve the result they deserve and that their efforts will always be countered. This situation causes them to compete with them and to overcome their capabilities. The opinion that there is a fair environment in the business environment may reduce the willingness to quit (İşcan and Sayın, 2010).

## **Leadership, Organizational Trust and Job Satisfaction**

Leaders are those who can discover and motivate employees' abilities and needs. In the case of effective leadership, employees will be allowed to perform themselves in the workplace. For example, allowing teachers to use their own teaching methods in schools will affect the success of both teachers and students. Teachers will be able to do their jobs more willingly if they are given the chance to tell them correctly at work, which will have a positive impact on their trust in the organization, job satisfaction and their commitment to the organization (Hughes, Ginnett and Curphy, 1999; Hallinger, 2005).

Leaders also lead organizational culture and ethics in the business environment. Their behavior is inherently exemplary so that the desired behaviors are taught to employees. Knowing the value given to the ethical rules within the organization is also effective on the trust of the employee to the organization. The person begins to know his own rights and can also rely on the decisions of his friends (Bolat and Seymen, 2009).

Organizational trust must prevail to achieve job satisfaction. In the organization, one must believe that he will succeed, fulfill his duty and meet his expectations, at which point the leaders get to know him. Leaders are individuals who help to identify the needs of individuals and help them bring the objectives of the organization to the same line (Korkmaz, 2017).

Önen and Kanaryan (2015), in their studies examining the effects of leadership on the motivation of employees, realized that people who received employment according to their abilities agreed to be a part of the group more quickly and that their trust in their organization increased. Researchers argue that individuals with leadership qualities can persuade employees of issues such as conducting their jobs, achieving goals, thinking that they have talents, and setting goals for themselves.

The expectations of people in the business environment may change over time. In this case, trust in the organization and job satisfaction also change. In this point, an important task falls on the leaders. They help employees to examine the changing expectations of individuals and to regulate the business environment to meet these expectations, and to give employees the right job in the changing periods (Taş and Önder, 2010).

Research in educational institutions is consistent with research in other fields. Aydın, Sarier and Uysal (2013) determined that leadership in schools positively affects teachers' job satisfaction and organizational commitment. Cemałoğlu and Kılınç (2012) determined that leadership positively affects teachers' perceived organizational trust.



## **The Problem**

The leader is the one who collects and mobilizes people around the common goal. Leadership in this process carried out by the leader of the people, affect their attention to the common purpose (Nourthouse, 2010), and is to encourage, to mobilize and to be a role model for people (Kouzes and Posner, 2002). Because of the nature of leadership that focuses on people, it is possible to reach a common goal in organizations composed of human beings as well as many outputs. These outputs are determined as organizational justice, organizational commitment, organizational trust, organizational culture, organizational climate, organizational health, organizational citizenship, job satisfaction, innovation, entrepreneurship, emotional intelligence, motivation, communication skills and performance (Ünal, 2017).

Organizational trust, one of the outcomes of leadership, is closely related to the attitudes of the leader. Because organizational trust is the belief that the leader is honest and keeps the promises (Fard, Ghatari and Hasiri, 2010; Mishra and Morrisey, 1990). There is no need for defense against a person when it is believed that he will not be harmed by his actions when trust is felt (Curral and Epstein, 2003). Leader's ability to influence people, can occur by gaining their trust. It has been determined that the leadership of school administrators has a wide impact on organizational trust (Çoğaltay, 2014).

In the leadership process, people need to meet their needs before they can act. Whether the job meets the material and spiritual needs of the employees is expressed with satisfaction (Çoğaltay, 2014; Güney, 2011). Therefore, leadership has a relationship with job satisfaction.

It can be said that the leader must meet their needs to attract people's trust and to mobilize them. However, there are researches that organizational trust affects job satisfaction (Lee, Song, Lee, Lee and Bernhard, 2013; Matzler and Renzl, 2006; Shockley-Zalabak, Ellis and Winograd, 2000). Here's organizational trust can be concluded with the leadership can play a role of mediator between job satisfaction. Therefore, it is not possible to determine whether the link between leadership and job satisfaction is direct or indirect. Leadership studies conducted in various organizations abroad attempting to determine the effects between organizational trust and job satisfaction do exist (Bartram and Casimir, 2007; Braun, Peuser, Weisweiler and Frey, 2013; Dirks and Ferrin, 2002; Liu, Siu and Shi, 2010; Yang, 2014). But there is no such study in Turkey. If the role of organizational trust in the effect of school leadership on teachers' job satisfaction can be determined, the importance of leadership in schools can be better understood and leadership can be turned into a more efficient process. It can also contribute to similar research in the future. The aim of this study is to exhibit the leadership of school administrators in general without focusing on any leadership style (Leithwood, Harris and Hopkins, 2008) in association with teachers' job satisfaction and to determine the role of organizational trust. In this research, where leadership, job satisfaction and organizational trust are studied together,

the whole picture between organizational leadership and organizational outputs can be presented. The sub-problems identified in this direction are:

1. According to the perceptions of teachers, what is the leadership of the school administrators?
2. How much do teachers trust their organization?
3. How much satisfaction do teachers get from their jobs?
4. What is the direct impact of leadership on organizational trust and job satisfaction?
5. Does organizational trust play a full role in the effect of leadership on job satisfaction?
6. Does organizational trust play a partial role in the effect of leadership on job satisfaction?

## **Method**

### ***Design***

The research was conducted with the causal design referred to as ex post facto. This design has been chosen because the variables that are subject to the research cannot be manipulated in the real environment, and this does not make it possible to reveal the cause-effect relation experimentally (Cohen, Manion and Morrison, 2007). The effect of leadership, which is an independent variable according to causal design, on organizational trust and job satisfaction which are dependent variables are examined. Research data were collected by using survey method. Surveying can be used in cases where it is aimed to interrogate the characteristics of a wide audience such as perception, attitude, idea by standardized means and generalization of the findings (Christensen, Johnson and Turner, 2013). The time period of the data collection is divided into two sections that are cross-sectional and longitudinal (Fraenkel, Wallen and Hyun, 2012). When the data is collected in a single time frame and in one time, the cross-sectional survey is performed, and when the data is collected several times in different time periods then longitudinal survey is performed. In this research, cross-sectional survey was performed.

### ***Population and Sample***

The research population consists of 25734 teachers working in the city of Şanlıurfa during the 2017-2018 academic year. All teachers were tried to reach without a sampling. Officials were sent to all schools through the Ministry of National Education and teachers were invited to participate in the research. 2561 teachers participated in the study voluntarily. The return rate was calculated as approximately 10%. Descriptive statistics for the participants are presented in Table 1.

Table 1  
*Descriptive Statistics for Participants*

Factor	Variable	Frequency (f)	Percentage (%)
Gender	Male	1196	46.70
	Female	1365	53.30
Seniority	1-3	1499	58.53
	4-6	527	20.58
	7-9	164	6.40
	10-12	128	5.00
	13 and above	243	9.49
School Type	Kindergarten	80	3.12
	Primary school	798	31.16
	Secondary school	995	38.85
	High school	688	26.86
School Location	City	1536	59.97
	Countryside	1025	40.02
Education Level	Associate	10	0.39
	Bachelor	2361	92.19
	Master	187	7.30
	Doctorate	3	0.11
Branch	Class teacher	622	24.29
	Branch teacher	1939	75.71

1196 of the participants were male and 1365 were female. In terms of seniority, 1499 participants have 1 to 3 years, 527 participants have 4 to 6 years, 164 participants 7 to 9 years, 128 participants have 10 to 12 years and 243 participants have 13 years and more experience. 80 of the participants are in kindergarten, 798 in primary school, 995 in secondary school and 688 in high school. According to the location of the schools, 1536 participants were in the city and 1025 participants were in the countryside. In terms of education level, 10 of the participants have associate degrees, 2361 of them have bachelor’s degree, 187’s of master’s degree and three of them have doctorate degree. 622 of them were class teachers and 1939 were branch teachers.

**Data Collection Instruments**

Data were collected with a form. In this form, questions about the demographic characteristics of participants and leadership scale, organizational trust scale in schools and Minnesota job satisfaction scale were included.

### *Leadership Scale*

The scale is developed by researchers. It aims to determine the leadership of the school administrators according to teacher perceptions. Utilizing employees' perceptions in determining leadership leads to more consistent results (Atwater and Yammarino, 1992). There are 10 items in the scale based on 1 = never and 5 = always Likert style. The scale has three sub-dimensions called motivation, respect and valorization. An example item for motivation subscale reads as "indicates the importance of making an effort to achieve goals". In respect subscale an item is "his behavior makes me respect him". Valorization subscales has an item reads as "helps me develop in areas where I'm strong". The literature for the development of the scale (Alimo-Metcalf, 2013; Avolio, Walumbwa and Weber, 2009; Bass and Riggio, 2006; Grint, 2011; Leithwood and Jantzi, 2005; Yukl, 2010), multifactor leadership scale-MLQ (Bass and Avolio, 1995), leadership style scale (Akan, Yıldırım and Yalçın, 2014), leadership practices scale (Yavuz, 2010), shared leadership scale (Aslan and Ağiroğlu-Bakır, 2015), servant leadership scale (Kılıç and Aydın, 2016 ; Liden, Wayne, Zhao and Henderson, 2008 ), mission and relationship oriented leadership scale (Giray and Güngör, 2015), value-based leadership scale (Baloğlu and Bulut, 2017) and four educational management and scale development experts helped to write 36 items in the draft form. After two pilot applications to 100 teachers, 14 items which had not enough item-total correlation ( $r < 0.35$ ) were dropped from the draft form. During the original application, the data obtained from the sample with the remaining 22 items were analyzed using exploratory factor analysis based on the maximum likelihood estimation. The Kaiser-Meyer-Olkin value calculated for the suitability of the sample size for the analysis was found to be 0.95 and the Bartlett test was statistically significant ( $p < 0.001$ ). It is predicted that the number of sub-dimensions of the scale may be between 2 and 4 when determined by parallel analysis technique. The criteria for the analysis were that Tucker-Lewis index (TLI) should be of 0.95 and above, the chi square/degree of freedom statistics should be less than 3, the root mean square of the error (RMSEA) should be 0.05 and below, the items should not load in more than one dimension and at least 3 items should be present in a dimension. According to the criteria 3-dimension structure with 10 items had the best compliance ( $X^2/df = 2.51$ ,  $TLI = 0.99$ ,  $RMSEA = 0.02$ ). Since significant correlations were determined between the sub-dimensions ( $r > 0.74$ ,  $p < 0.001$ ), the dispersion of the items to the dimensions was provided by the promax oblique rotation technique. Factor loads of items ranged from 0.57 to 0.88. The Cronbach (1951) alpha reliability coefficients of the sub-dimensions were  $\alpha = 0.93$ ,  $\alpha = 0.90$  and  $\alpha = 0.88$  respectively. Guttman (1945) Lambda 6 reliability coefficients were  $\lambda_6 = 0.92$ ,  $\lambda_6 = 0.87$  and  $\lambda_6 = 0.86$  respectively. Split-half reliability coefficients of Revell beta and Guttman lambda 4 were  $\beta = 0.93$  and  $\lambda_4 = 0.97$  (Guttman, 1945; Revell, 1979). The total variance of the scale was 76%. When three sub-dimensional factor structure were tested with confirmatory factor analysis based on the maximum likelihood estimation, index values indicated good fit except for significant and high chi

square/degree of freedom ( $\chi^2/df = 5.38$ ,  $p < 0.001$ , AGFI = 0.96, GFI = 0.98, CFI = 0.99, NFI = 0.99, IFI = 0.99, RFI = 0.98, RMSEA = 0.05, SRMR = 0.02). Chi square/degree of freedom is sensitive to the sample size (Bentler and Bonnet, 1980; Jöreskog and Sörbom, 1993) and has low fit discrimination (Kenny and McCoach, 2003). Thus, other indexes were accepted as criteria and the data were found to be compatible with the structure (Hooper, Coughlan and Mullen, 2008). The average variance extracted according to the formula of Fornell and Larcker (1981) were found to be AVE = 0.78, AVE = 0.74 and AVE = 0.72 respectively. Because the formula is too rigid, it is accepted that the AVE value should be of 0.50 and above (Fornell and Larcker, 1981). Factor loads of items ranged from 0.65 to 0.94.

#### *Organizational Trust Scale in Schools*

The scale is developed by Daboval, Comish, Swindle and Gaster (1994), translated by Kamer (2001) and adapted to schools by Yılmaz (2005). 40 items in the scale are collected in four dimensions (sensitivity to employees, trust in the manager, communication environment, openness to innovation). In the sub-dimension of sensitivity to the employees an example item reads as "the teachers of our school feel that they are taken care of themselves". In the sub-dimension of trust in the manager an item reads as "the school principal, fulfills the business principles of the school fairly and objectively". An item in the communication environment sub-dimension reads as "communication channels are always open in this school". Openness to innovation sub-dimension has an item reads as "the school principal uses the ideas he receives from me when creating the business principles". The items were graded between 1 = no disagreement and 6 = total agreement Likert type. The validity and reliability of the scale was provided in previous studies. The reliability coefficients of the sub-dimensions with the data obtained in this study were  $\alpha = 0.92$  with  $\alpha =$  It was found between 0.98.

#### *Minnesota Job Satisfaction Scale*

The scale was developed by Weiss, Dawis, England and Lofquist (1967) and adapted into Turkish by Baycan (1985). There are 20 items and 2 sub-dimensions called internal and external satisfaction. Internal satisfaction subscale has an item reads as "in terms of I have the possibility to work alone" and external satisfaction subscale has an item reads as "in terms of pay for the work I do". Items graded as 1 = not satisfied 5 = very satisfied according to the five-point Likert type. The validity and reliability of the scale was provided in previous studies. According to the data obtained in this study, the reliability coefficients of the sub-dimensions were  $\alpha = 0.90$  and  $\alpha = 0.88$ , respectively.

#### *Data Collection*

The research data were collected in a form prepared online. The reasons for preferring online forms to traditional paper and pen forms are due to low cost, short time required for research, easy access to large masses, elimination the need for data entry, designing in different ways and providing convenience to

participants (Fan and Yan, 2010; Selm and Jankowski, 2006). It has been shown that presenting a data collection tool on the internet does not affect the research results (Huang, 2006). Therefore, it can be argued that online forms are equivalent to paper forms. Ministry of National Education has sent an official letter which include the address of the form to the schools. Teachers answered the form when they are appropriate.

### ***Data Analysis***

Data were analyzed by structural equation modeling (SEM). SEM is a multivariate analysis technique that can simultaneously reveal the effects of more than two variables (Tabachnick and Fidell, 2013). Since the items in the scales are directly answered by the participants they are the observed variables. The unobserved variable are the hidden structures which the items form. Leadership, organizational trust and job satisfaction were analyzed as variables that could not be observed. In the presentation of the models, only non-observable variables are included in the figures to increase comprehensibility and gain from the space. R is used in the analysis of data. R (Ihaka and Gentleman, 1996), is a programming language developed specifically for the statistics area. It is open source and freely distributed. Since its first release in 1997, it has been widely accepted and widely used (Field, Miles and Field, 2012). Thanks to R's programming language, anyone who wishes can create packet programs to perform certain analyzes (Beaujean, 2014). Thus, with the participation of many people, it has a large library of over 12,500 packages. Therefore, it can be said that humanity has the competence to do all the statistical analyzes they developed by using R. Exploratory and confirmatory factor analyzes commonly used in education, structural equation modeling, meta-analysis, Rasch analysis, multiple linear and hierarchical regression analysis, time series analysis can be done with R and R can be the solution to the problem of using separate programs for each analysis. Even commercial programs such as IBM SPSS take advantage of this power from R via plug-ins. In this research SEM was done using lavaan (Rosseel, 2012) package. Multivariate normality of data distribution checked by mvn (Korkmaz, Göksülük and Zararsız, 2014) package. Henze-Zirkler (1990), Mardia (1970, 1974) and Doornik-Hansen (2008) tests were statistically significant ( $p < 0.001$ ) indicating that no multivariate normality. Thus SEM were established with the robust maximum likelihood estimation as Kline (2012) recommends. Satorra-Bentler (2001, 2010) correction factor for chi-square scaling was found to be 1.34.

### Findings

Descriptive statistics on leadership, organizational trust and job satisfaction are presented in Table 2.

Table 2

*Descriptive Statistics for Variables*

Variable	X	SD	Level
Leadership	3.85	0.91	Frequently (4/5)
Organizational Trust	4.50	1.18	Agree (5/6)
Job Satisfaction	3.73	0.71	Satisfied (4/5)

According to the findings, the leadership of the school administrators perceived by the participants frequently ( $X = 3.85$ ,  $SD = 0.91$ ). Participants agree that there is organizational trust ( $X = 4.50$ ,  $SD = 1.18$ ) and have job satisfaction ( $X = 3.73$ ,  $SD = 0.71$ ). Therefore, according to the perceptions of the teachers, it can be said that the school administrators exhibit adequate leadership, the teachers trust their organizations and have satisfaction in their jobs.

In order to determine the effect of leadership on organizational trust and job satisfaction, 3 different models were established with SEM. According to Hooper, Coughlan and Mullen (2008), the fit indices of the models indicated good fit. Therefore, it can be said that the models are compatible with the data.

#### *First Model*

In order to determine the direct effect of leadership on organizational trust and job satisfaction, it was accepted that a compatible structure was provided when the compliance indexes of the established model were calculated ( $X^2/df = 6.43$ ,  $p < 0.001$ ,  $AGFI = 0.98$ ,  $GFI = 0.99$ ,  $CFI = 0.99$ ,  $NFI = 0.99$ ,  $IFI = 0.99$ ,  $RFI = 0.99$ ,  $RMSEA = 0.05$ ,  $SRMR = 0.01$ ). According to the model, leadership organizational trust was very high ( $\beta = 0.89$ ,  $p < 0.001$ ) and job satisfaction was statistically significant at middle level ( $\beta = 0.58$ ,  $p < 0.001$ ) (Figure 1).

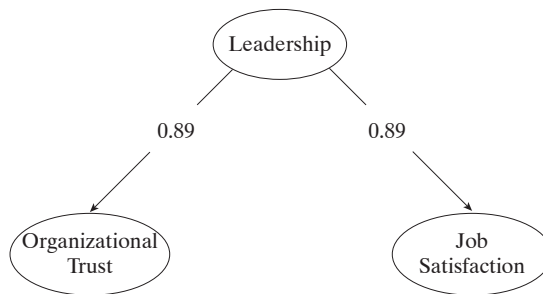


Figure 1. Direct effect of leadership on organizational trust and job satisfaction

### Second Model

In order to determine the full mediator role of organizational trust in the effect of leadership on job satisfaction, it was accepted that compatible structure was provided when the compliance indexes of the model established ( $X^2/df = 5.84$ ,  $p < 0.001$ , AGFI = 0.98, GFI = 0.99, CFI = 0.99, NFI = 0.99, IFI = 0.99, RFI = 0.99, RMSEA = 0.05, SRMR = 0.01). According to the model, the leadership organizational trust is very high ( $\beta = 0.89$ ,  $p < 0.001$ ), and organizational trust affects job satisfaction statistically at the middle level ( $\beta = 0.67$ ,  $p < 0.001$ ) (Figure 2). The indirect effect of leadership on job satisfaction is moderate ( $\beta = 0.59$ ,  $p < 0.001$ ).

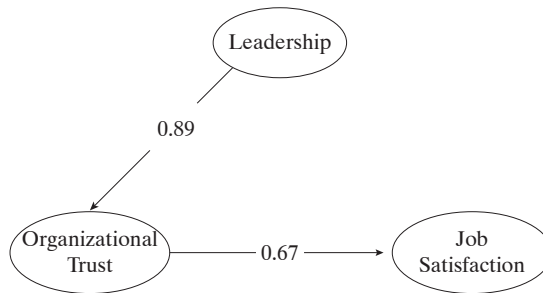


Figure 2. Full role of organizational trust in leadership's effect on job satisfaction

### Third Model

In order to determine the partial mediator role of organizational trust in the effect of leadership on job satisfaction, it was accepted that a compatible structure was obtained when the fit indices of the model estimated ( $X^2/df = 6.43$ ,  $p < 0.001$ , AGFI = 0.98, GFI = 0.99, CFI = 0.99, NFI = 0.99, IFI = 0.99, RFI = 0.99, RMSEA = 0.05, SRMR = 0.01). According to the model, leadership has a very high level of organizational trust ( $\beta = 0.89$ ,  $p < 0.001$ ), and job satisfaction has a statistically significant ( $\beta = -0.08$ ,  $p < 0.05$ ) effect on job satisfaction (Figure 3). Organizational trust affects job satisfaction significantly ( $\beta = 0.74$ ,  $p < 0.001$ ).

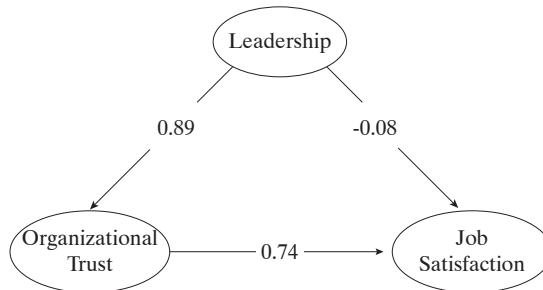


Figure 3. Partial tool role of organizational trust on leadership's job satisfaction



When the models are considered together, it can be said that organizational trust plays a full mediator role in the effect of leadership on job satisfaction. Given the impact of organizational trust on job satisfaction in model 3, the impact of organizational trust on job satisfaction was strengthened compared to model 2 and the direct impact of leadership on job satisfaction compared to model 1 was very weak and negative. Moreover, the most compatible model according to the compliance indices is the second model in which organizational trust plays a full mediator role.

### **Conclusion, Discussion and Suggestions**

The results of this study, which was conducted in order to determine the role of organizational trust in the relationship between the leadership of the school administrators and the teachers' job satisfaction, reached important results. For example, according to teachers' perceptions, school administrators exhibited leadership sufficiently. With this result, the results of previous researches determined to show leadership of school administrators are consistent (Şentürk and Sağnak, 2012; Yılmaz, 2010). Because the democratic leadership of school administrators (Bozdoğan and Sağnak, 2011), transformational leadership (Buluç, 2009, 2010; Cemaloğlu, 2007; Korkmaz, 2008; Töremen and Yasan, 2010), ethical leadership (Gülcan, Kılınç and Çepni, 2012; Helvacı, 2010; Turan and Ebiçlioğlu, 2002), service-oriented leadership (Cerit, 2007, 2008), cultural leadership (Yörük and Sağban, 2012), authentic leadership (Keser and Kocabaş, 2014) and instructional leadership (Serin ve Buluç, 2012; Şahin, 2011; Ünal and Çelik, 2013) were determined to exhibit. The impact of school administrators on teachers as a leader can have positive results. For example, the organizational trust of leadership (Arnold, Barling and Kelloway, 2001; Johnson, Shelton, and Yates, 2012; Joseph and Winston, 2005; Jung and Avolio, 2000), job satisfaction (Griffith, 2004; Lok and Crawford, 2004; Nguni, Slegers, and Denessen, 2006) and organizational commitment (Yiing and Ahmad, 2009) is set to increase. It is important that this result is based on teachers' perceptions. Because the researches in the literature indicate that school administrators perceive themselves more positively than teachers' perceptions (Yılmaz & Ceylan, 2011). Consequently, teachers' perception of school administrators as leaders is a positive outcome. Nevertheless, it may be useful to take measures such as training of managers in order to show more leadership in schools.

Another result of this research is the determination of teachers' trust in their organizations. Other studies have shown that teachers' organizational trusts are adequate (Baş and Şentürk, 2011; Polat and Celep, 2008). It is important for teachers to trust their organizations in terms of increasing their organizational commitment (Top, Tarcan, Tekingundüz and Hikmet, 2013). As a result of the leadership in schools mentioned in the previous paragraph, trust in teachers' organizations also played a role. The identification of other variables that affect organizational trust of teachers, even their trust may shed light on the applications.

Teachers are also satisfied with their job satisfaction. Although it was determined in a previous study that teachers had job satisfaction (Yılmaz, 2012), it could not be determined in some studies (Karaköse and Kocabaş, 2006; Taşdan and Tiryaki, 2010). Therefore, it can be claimed that there may be more than one factor affecting the job satisfaction of teachers. Because of gender in literature (Bishay, 1996; Günbayı, 2001), and the school whether private or public school (Karaköse and Kocabas, 2006; Tasdan and Tiryaki, 2010) affects job satisfaction. In this study, teachers' satisfaction with their jobs may have been the result of the leadership in schools as shown in the previous results and the trust of teachers in their organizations. Adequate level of job satisfaction of teachers may have positive results in terms of increasing their organizational commitment (Mak and Sockel, 2001; Top, Tarcan, Tekingündüz and Hikmet, 2013). Therefore, factors that affect job satisfaction should be determined and steps should be taken according to these factors in order to increase the job satisfaction of teachers.

According to another study, leadership affects organizational trust at a very high level. According to this result, it can be said that as the leadership of school administrators increases, organizational trust of teachers will increase. This may have played an important role in the nature of leadership because it motivated teachers to approach them humanly, to empower them, to enable them to feel valued and to have similar positive effects. Indeed, leadership affects organizational trust (Arnold, Barling and Kelloway, 2001; Johnson, Shelton and Yates, 2012; Joseph and Winston, 2005; Jung and Avolio, 2000) and loyalty (Top, Tarcan, Tekingundüz, and Hikmet, 2013). For this reason, it can be said that school administrators should exhibit leadership to trust teachers' organizations. Therefore, it is necessary to give importance to the practices such as educating the school administrators to show leadership. In addition, the determination of other variables affecting organizational trust may increase the confidence of teachers in their organizations.

Another result is that organizational trust affects job satisfaction moderately. Therefore, it can be said that teachers will have job satisfaction when they trust their organizations. As a matter of fact, it has been determined that organizational trust provides job satisfaction in other studies (Lee, Song, Lee, Lee and Bernhard, 2013; Matzler and Renzl, 2006; Shockley-Zalabak, Ellis and Winograd, 2000). In addition, teachers' trust in organizations to reduce their burnout may lead to positive results (Caglar, 2011). According to the previous result, it can be seen that the leadership of the school leadership can be seen as important because leadership is determined to affect organizational trust very high. In addition, the determination of other factors that provide organizational trust can be guided by the steps to be taken to increase and ensure the organizational trust of teachers.

The most important result of this research is that the leadership indirectly affects the job satisfaction in a moderate level. According to the results leadership influence job satisfaction through which the latent organizational trust. Therefo-

re, in studies that did not take organizational trust into consideration, leadership has been found to affect job satisfaction (Griffith, 2004; Lok and Crawford, 2004; Nguni, Slegers and Denessen, 2006), it can be said that the role of organizational trust in this effect is neglected and leadership is directly influenced by job satisfaction. Therefore, it can be useful to examine organizational trust in the researches where leadership and job satisfaction are addressed or to touch on the mediating role of organizational trust. For example, in the case study conducted by Appelbaum et al. (2004) in a production facility, they may not have reached sufficient evidence that leadership did not affect organizational trust and that job satisfaction was affected by leadership. When it is aimed to increase the job satisfaction of teachers through leadership, it can be aimed to provide leadership and the trust of teachers to their organizations. For example, school administrators can create a school culture and climate where teachers will feel valued. Thus, job satisfaction can be achieved at the same time by focusing on organizational trust. Therefore, time and resources can be saved. It has also been found in previous studies that different variables have been addressed to similar conclusions that leadership has indirectly influenced job satisfaction through organizational trust (Bartram and Casimir, 2007; Braun, Peus, Weisweiler, and Frey, 2013; Dirks and Ferrin, 2002; Liu, Siu, and Shi, 2010; Yang, 2014). Therefore, this result is consistent with the literature.

Research has some limitations. The determined cause-effect relationship may not be very strong due to the causal pattern adopted in the study. With the concern of achieving generalizable results, a large group of participants was reached and experimental studies with small groups failed to reveal a stronger cause-effect relationship. In future research, it should be empirically proven that leadership has indirectly affected job satisfaction through organizational trust. In addition, because the research population is limited to the province of Şanlıurfa, research results may be different in other populations. These limitations can be overcome by carrying out the similar research across Turkey. Another limitation is that the results can change over time due to the cross-sectional data obtained in the research. Longitudinal data can be obtained to determine whether the cause-effect relationship has changed over time. In addition, the data collected in this study may be influenced by subjectivity because it is based on teachers' self-reports. The availability of different data sources and the use of different data collection techniques such as observation can positively affect the objectivity of the data. Finally, in this study, the effect of leadership on job satisfaction was investigated through only the role of organizational trust. It may be advisable to conduct research to determine if there are other variables involved in this effect.

### Giriş

#### *Liderlik*

Liderlik terimi özellikle 14. yüzyıl sonrasında literatüre girmiştir ve günümüzde hem yönetim ve örgüt kuramcılarının hem de uygulamacıların önem verdikleri, etkilerini araştırdıkları bir kavrama dönüşmüştür (Besha, Amoroso ve Negash, 2009). Bugün özellikle örgüt psikolojisinin şekillendirilmesi üzerindeki etkileri araştırılmaktadır ve bilim insanları etkin bir liderliğin örgütün her yönetsel sürecinde pozitif bir katkı sağlayacağı görüşündedirler (Masood, Dani, Burns ve Backhouse 2006).

Liderlik anlayışı kurumlar arasında ya da kişiden kişiye değişebilen bir kavramdır. Bu nedenle hem tanımlamak hem de liderliğe ilişkin vasıfların çizgisini net olarak belirlemek kolay değildir (Bolat ve Seymen, 2009). Kimi araştırmacılara göre liderlik, kurumdaki amaçların gerçekleşmesi için insanların isteklendirilmesidir (Hallinger, 2005; Önen ve Kanaryan, 2015). Eryeşil ve İraz'ın (2017) aktardığına göre, Werner (1993) liderliğin belli durum, zaman ve koşullar ile ortaya çıkabileceğinin altını çizmektedir. Yazara göre lider, baskı altında bile diğerlerine çalışma isteği verebilmelidir. Bunu kendi deneyimlerini paylaşarak ve/veya insanların yeteneklerini belirleyerek gerçekleştirmektedir.

Hughes, Ginnett ve Curphy (1999) liderliğin söz edilebilmesi için takipçilerin olması gerektiğini belirtmektedirler. Yazarlara göre liderin verdiği kararları uygulayan ve gönüllü olarak gerçekleştiren bireyler olmalıdır. Liderliğin doğal bir özellik olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Onlara göre Liderlik özelliklerine sonradan sahip olmak mümkün değildir.

Liderlik özelliklerine sahip olan kişiler hem sosyal bir grubun parçası olduklarının hem de kişilerin bireysel özelliklerinin farkındadırlar. Bu sayede birey ve toplum arasında da bir köprü görevi görmektedirler. İşyerinde de kişisel hedefleri örgütün hedefleri ile aynı çizgiye getirmeyi başararak grup çalışmalarına uygun bir ortam yaratmaktadırlar. Bu sayede birbirinden farklı istek, özellik ve anlayışa sahip kişilerin bir arada çalışması ve ortak gayelere sahip olması mümkün olmaktadır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009).

Liderlerde en belirgin özellikler onların zeki, inanılır, güvenilir ve empati yeteneğine sahip olmalarıdır. Bu özelliklerin yanı sıra kavramsal yeteneklerinin, dinleme ve etkileme becerilerinin de yüksek olması beklenmektedir. Tüm bunlar sayesinde liderler insanlara yön verebilmektedirler (Bektaş, 2016).

Liderliği anlayabilmek için alanyazında (Alimo-Metcalf, 2013; Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009; Grint, 2011; Leithwood ve Jantzi, 2005) sıklıkla konu edilen türlerini de incelemek gerekmektedir. Eğitim alanyazınındaki araştırma-

lara en çok konu olan dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik, otantik liderlik ve dağıtılmış liderlik kısaca ele alınmıştır.

### ***Dönüşümcü Liderlik***

Sıklıkla karşılaşılan dönüşümcü liderlik için vizyoner liderlik anlayışı tanımlamasını yapmak yanlış olmayacaktır. Bu liderlik özelliğine sahip olan bireyler çalışanların işi nasıl yapacakları konusunda kişisel ve kitlesel bir vizyona sahip olmalarını ve ek sorumluluk alarak kendileri ile rekabet içine girmelerini sağlamaktadır (Besha, Amoroso ve Negash, 2009). Kendisini takip eden çalışanların kendi potansiyellerini açığa çıkarmaları ve kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmaları konusunda isteklendirmektedir. Bu liderler geleceğe ilişkin planlar yapmakta ve ekiplerinin de bu planda olmasını istemektedirler (Bass ve Riggio, 2006; Bolat ve Seymen, 2009).

### ***Etkileşimci Liderlik***

Etkileşimci liderlik, bir amaca ulaşmak için lider ve izleyiciler arasındaki bir değiş-tokuş (alışveriş) ilişkisine temel teşkil etmektedir. Değiş tokuş ekonomik ya da psikolojik açıdan gerçekleşebilmektedir. Burada lider kendisini izleyenlere genellikle ödüllendirme mekanizmaları kurmakta ve onların bu ödülü almak istemesini sağlamaktadır (Bektaş, 2016; Pieterse, Van Knippenberg, Schippers ve Stam, 2010).

### ***Karizmatik Liderlik***

Başka bir liderlik biçimi de karizmatik liderliktir. Bu tür liderlerin öne çıkan en önemli özelliği kriz yönetme becerileridir. Herkesin çözümsüz kaldığı anlarda çeşitli çözümler üreterek takipçilerini kendilerine hayran bırakmaktadırlar. Onu takip eden bireyler sorunların her zaman üstesinden gelineceğine dair bir güven duymaktadırlar. Ancak bu durum yönetim tarafından kontrol altında tutulmaktadır. Zira yapılan araştırmalar karizmatik liderlik özellikleri gösteren kişilerin zaman içinde söz dinlemez, kendi kurallarını koyan ve kendi isteği doğrultusunda örgütü dönüştürebilen insanlar olduğunu ortaya koymaktadır (Koçel, 2015; Miner, 2015; Winkler, 2010).

### ***Otantik Liderlik***

Karşılaştığımız bir diğer liderlik türü de otantik liderliktir. Bu liderlik biçiminde liderin örgüt psikolojisine odaklandığı görülmektedir. Otantik liderler, öz farkındalığı, içselleştirilmiş ahlaki perspektifi, dengeli bilgi işlemeyi, takipçilerle çalışan liderlerin ilişkişel şeffaflığını ve pozitif kişisel gelişimi büyütme için olumlu psikolojik durum ile pozitif etik ikliminin her ikisini teşvik eden bir liderlik modelini örgüt içerisinde ortaya koymaktadırlar. Bu kişiler grup çalışmalarını ve departmanlar arasındaki iletişimi güçlendirmektedirler. Bu tür liderlerin temel isteği organizasyonun performansını arttırmaktır (Korkmaz, 2017; Yukl, 2010).

### ***Dağıtılmış Liderlik***

Bu liderler dikkatlerini tüm süreçlere aynı anda veren ve örgütü bir bütün olarak ele alan liderlerdir. Örgüt iç ve dışındaki tüm gruplar ile iş birliği içinde olmanın en yüksek faydayı sağlayacağına inanmaktadırlar. Her grubun ihtiyaç, istek ve beklentilerini analiz ederek herkesi memnun edecek optimum süreci inşa ederler (Adıgüzelli, 2016; Harris, 2009). Böylece herkesin kendini lider gibi hissetmesini sağlarlar.

## **Örgütsel Güven**

Güven kelimesi, tanımlaması oldukça zor bir kelimedir. Güvene ilişkin tanımlamaların ortak noktaları olmakla beraber kişilik yapısına, geçmiş deneyimlere, kültüre ve demografik özelliklere göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bu bağlamda çeşitli araştırmacıların güvene ilişkin tanımlamalarını ele almak gerekmektedir.

Tokgöz ve Seymen, güvenin ikili ve çoklu ilişkisinin temeli olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Yazarlar insanlar arasındaki ilişkilerin en önemli belirleyicisinin güven olduğunu belirtmektedirler (Tokgöz ve Seymen, 2013). Rompf (2015) ise bireyin bir diğer bireyin gerçekliğini ifade etmesi ve buna göre davranmasına ikna olma durumunun güveni getirdiğini söylemektedir.

O halde güven için insanların birbirlerinin samimiyetine inanarak aldatılma risklerini yok saydıkları yorumunu yapmak mümkündür. Güven olduğu takdirde iş bölümü ve ortak hedeflerden bahsetmek mümkün olacağından, örgütlerde de bunun sağlanmasının o örgütün varlığına devam etmesi için en önemli koşullardan biri olduğunu söylemek de yanlış olmayacaktır. Taşkın ve Dilek (2010) ortak çıkarların söz konusu olduğu ortamlarda bunun bireylere yeterince anlatılması halinde güven ortamının yakalanabileceğini belirtmektedirler. Çalışanlar, kendi emellerine ulaşmak için diğerlerinin çabalarına ihtiyaç duyduklarını kanıksamalı ve ortak amaçlarını gerçekleştirmek için birbirleri ile güven içinde iş birliği yapmalıdırlar (Taşkın ve Dilek, 2010).

Örgütsel güvenin sağlanabilmesi için insanların ekonomik ve sosyolojik açıdan birbirlerine bağlı olmaları gerekmektedir. Her birey tek başına yaptığı işin ve varlığının örgüt için kıymetli olduğunun bilincinde olmalıdır. Bu sayede diğer çalışanlar da yaptıkları işin gerekliliğini kavrayacaklardır. Bununla birlikte bireysel davranışlar güveni zedeleyici şekilde olmamalıdır. Buradan hareketle örgütsel güvenin sağlanması ve devam etmesi için ortak davranışların oluşturulması gerektiğini söylemek mümkündür (Omarov, 2009).

Örgüt ortamında tam bir güvenden bahsetmek için orada kişilerin iş görenler, yöneticiler ve örgüte karşı güven duyduklarını bilmek gerekmektedir. Bu da özellikle tekrarlayan davranışlarda aksama olmaması ve ortaya çıkan sorunlarda çözümcü yaklaşımlar olduğunun görülmesi ile mümkündür. Kişi deneyimleri ile şimdiyi karşılaştırarak karar vermekte ve güven duymaktadır. Örgütün üyesi olan

her birey diğerlerinin kendisinden ne beklediğini bilmeli ve bunu yerine getirmelidir (Tokgöz ve Seymen, 2013).

### ***Liderlik ve Örgütsel Güven***

Son on yıllık süreçte liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin anlaşılması önem kazanmaya başlamıştır (Wahlstrom ve Louis, 2008). Çalışanların örgütlerinde kendilerini güvende hissetmemesi ve diğer bireyler ile yeterli düzeyde ilişki kuramaması örgüt içi süreçlerin aksamasına olmaktadır (Braun, Peus, Weisweiler, ve Frey, 2013). Bu nedenle, çalışan ile örgüt ve çalışan ile çalışan arasında bir bağ kurulması ve bu bağın güven temeline dayandırılması çok önemlidir.

Liderler, iş ortamında çalışanların yönetim ve üretim süreçlerine doğrudan ya da dolaylı olarak katılmalarına olanak veren kişilerdir. Bir kriz söz konusu olduğunda, çalışanların çözüme ilişkin fikirlerini almakta ve yönetime de buna uygun şekilde öneriler sunarak sorunun çözülmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanın fikirlerinin dinlenmesi, çözümde katkısının bulunması örgüte ve yönetime duyduğu güveni olumlu yönde etkilemektedir (Adıgüzelli, 2016).

Liderler örgütte sinerji ve olumlu örgütsel sonuçların ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadırlar. Liderlik vasfına sahip kişiler, örgütte nasıl grup çalışması yapılabileceği, hangi kişilerin hangi işlere uygun olduğu, çalışanların birbirleri ile iletişim ve etkileşimlerinin nasıl şekillendiği ve bireylerin kişisel ve toplu ihtiyaç, istek ve beklentilerinin ne olduğu gibi sorulara yanıt vermektedir. Bu kişiler çalışanlar için öncüdür. Sorulan bu sorulara verilen yanıtlar nasıl bir yönetim stratejisi izlenmesi gerektiğinin de planlanmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca çalışanların istek ve beklentilerinden haberdar olmak onların motivasyonlarının nasıl sağlanacağı konusunda da net bilgiler sunmaktadır. Tüm bunların sayesinde yüksek performans elde edilebilir, örgüt ve birey başarıyı yakalayabilir. Başarı, içinde bulunulan ortama ve bu ortamda alınan kararlara ve yapılan planlara güvenmeyi de doğal olarak beraberinde getirmektedir (Korkmaz, 2017).

## **İş Doyumu**

Her çalışanın, yaptığı iş ve bulunduğu iş yeri ile ilgili bir tutumu mevcuttur ve iş doyumunun yüksekliği bu tutumun pozitif olduğunu ifade etmektedir. İş doyumunu psikolojik bir kavramdır ve kişinin kendisini, örgütünü ve burada yaptığı işi nasıl gördüğüne ilişkin görüşlerini ifade etmektedir (Omarov, 2009). Dikmen (1995), kişinin işinden beklentileri ve elde ettikleri arasındaki ilişkinin iş doyumunun sonucunu vereceğini belirtmektedir. Kişinin işin şartlarına göre (çalışma koşulları, iş yerindeki güven, lider, yönetim gibi) veya işin çıktılarına göre (maaş, prim, iş güvenliği, yükselme şansı gibi) beklentileri değişkenlik gösterebilmektedir. Her iki beklenti türünün de tatmin edilmesi, iş doyum düzeyini arttıracaktır.

Fakat burada kişisel özelliklerin de iş doyumunu yakından etkilediğinin altını çizmek gerekmektedir. Bireyin önceki deneyimleri onun beklentilerini oluşturmaktadır. Bununla birlikte duygusal zeka, demografik özellikler, kişinin

sorumlulukları, kendine güveni ve benzeri pek çok kişiliğe ilişkin kavram, onun hissettiklerini ve davranışlarını etkileyecektir. Bu noktada iş ortamında, işveren, karar verici ve liderlerin bireyin bu özelliklerine ilişkin fikir sahibi olması ve ona bireysel olarak beklemediklerini verebilmesi önemlidir. Anlaşıldığını düşünen kişi, kendisine önem verildiğini hissedecektir ve bu durum iş yeri, buradaki yöneticiler ve yapılan işe ilişkin bakışları olumlu yönde etkileyecektir (Ardahan, 2012).

Vroom, kişinin iş doyumunun çalışma ortamındaki rolüne doğrudan bağlı olduğunu savunmaktadır. İş yerinde önemli olduğunu düşünen ve faaliyetleri diğerleri tarafından önemsenen bireylerin iş doyum düzeylerinin yüksek olacağına dikkat çekmektedir (Aziri, 2011).

Kişilerin iş doyumunu onların kendileri ve çevreleri ile ilgili ne düşündükleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle iş doyumunu ve bunun nasıl sağlanacağına ilişkin net bir tanımlama yapmak da olanaksızdır. Ancak iş yerlerinde genel bir doyum ortamı yaratılması gerekmektedir. Bunun sağlanması için ortak hedefler, çıkarlar, ekonomik koşullar ve doğru yönetsel süreçler gereklidir (Omarov, 2009).

Saari ve Judge (2004) mutlu çalışanların verimli çalışanlar olduğunu söylemişlerdir. Araştırmacılar, iş doyumunun yapılan iş konusunda ve iş yerinde bulunmaktan dolayı mutlu olma durumu olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanları mutlu eden koşullara ilişkin ise çalışma koşullarını, onları dinleyen yöneticileri, kültürü, eğitim durumunu, demografik değişkenleri ve işe olan bağlılığı gibi etkenlerin söz konusu olduğuna değinmişlerdir.

### ***Liderlik ve İş Doyumu***

Alanyazında belirtildiği üzere, bireyin kendisini iş yerinde mutlu hissetmesi iş doyum düzeyini etkilemektedir. Kişi, işyerinde sahip olduğu rol, kendisini ifade edebilme özgürlüğü, yönetimin tutumu, işin önemi gibi etkenler ile mutluluğunu ilişkilendirmektedir. Liderler bu noktada devreye girmektedirler. Kişiler ile yönetim arasında köprü görevi gören liderler, bireye kendisine uygun olan işi yapma ve bu işte başarılı olma şansı da vermektedirler. Bunun yanı sıra liderler ile çalışanların çeşitli hedefler belirleyerek motive oldukları da unutulmamalıdır. Hedefe ulaşma, başarıma duygusunun tadılmasına ve bu sayede iş yeri ve yapılan işe ilişkin olumlu deneyimlerin oluşmasına yardımcı olacaktır (Saari ve Judge, 2004).

Liderler, çalışanların kendilerini iş yerlerinde göstermelerine, iş hakkında olumlu görüşe ulaşmak için hangi isteklerinin bulunduğu ve yönetimin bu istekler karşısında neler yapabileceğine dair fikir sağlayan kişilerdir. Örneğin çalışanların iş ortamında rahatını bozan etkenlerden yönetimin her an haberdar olması mümkün olmayacaktır. İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin koşullar, iş ortamındaki iletişim ve etkileşim, grup çalışmalarında doğru kişileri bir araya getirme ve doğru kişilere gerekli sorumluluk ve karar verme inisiyatifi verme gibi faaliyetler iş gören bireylerin iş ve iş yerine ilişkin tutumlarını etkilemektedir. Liderler tüm bunlar için birey ve yönetim arasında bilgi akışı sağlamakta ve hatta çoğu zaman yönetimin bu işlevlerini tek başlarına yerine getirmektedirler (Yılmaz ve Ceylan, 2011).



Çalışanın yaptığı işin sonucunda elde ettiklerinin ihtiyaçlarını karşılaması iş doyumuyla yakından ilgilidir. Kişilerin öncelikleri bireyseldir. Beklentiler de kişisel özelliklere ve ihtiyaçlara göre şekillenmektedir. Kişinin ihtiyaçlarının değişmesi, işten beklediği çıktılarının da değişmesine neden olabilecektir. Aynı kişi farklı dönemlerde iş ortamından farklı beklentiler içine girebilmektedir. İşte yine bu noktada devreye liderler girmektedir (Korkmaz, 2017).

Çalışanlardaki tutum, davranış ve duygu değişimi, liderler tarafından kolaylıkla tespit edilebilmektedir ve o anda çalışanın neye ihtiyacı varsa bunun ona verilmesi konusunda yardımcı olabilmektedirler. Örneğin birey ekonomik güçlük çektiğinde liderleri ile konuşarak avans ya da zam istemek için öneri alabilmekte, bununla birlikte motivasyonu düştüğünde lider tarafından verilen ve başarı ile sonuçlanan bir görev sonrasında yeniden başarıma duygusunu hatırlayabilmektedirler (Taş ve Önder, 2010). Buradan hareketle, liderlerin değişken iş doyumunu oluşturma unsurlarında çalışanların tutumlarını sabit tutma konusunda etkili olduğu söylenebilecektir.

### ***Örgütsel Güven ve İş Doyumu***

Bireyin iş ortamında diğer kişilere karşı güven duymaması, onun işine yeterince odaklanmasını engelleyecektir. Güven duymayan bir çalışan o iş ortamının kişisel hedefleri için yeterli olmadığı görüşünde olacak ve bu durum işe ilişkin tutum ve doyum düzeyini de olumsuz yönde etkileyecektir (Taşkın ve Dilek, 2010).

Örgütsel güvenin var olabilmesi için çalışanların tüm süreçlere, yönetime ve mesai arkadaşlarına eksiksiz bir güven duyması gerekmektedir. Çünkü örgütler kendi içlerinde alışveriş yapılan ortamlardır. Örgüt içindeki müşterilerin beklentilerinin karşılanmaması halinde süreçlerde gecikmeler olacak ve bu durum ürün ve hizmet üretimine yansıtacaktır. Bununla birlikte tıpkı dış müşterilerde olduğu gibi, örgütte iç müşteri konumunda olan çalışanların da hem kuruma hem de kurum içindeki insanlara güveni yok olacaktır. Bu durum zamanla çalışma isteksizliğinin oluşmasına kaçınılmaz şekilde neden olacaktır.

Top (2012) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların örgütsel güven ve iş doyumunu ilişkileri incelenmiştir. Örgütsel güven düzeyi düşük olan çalışanların yaptıkları işten ve o kurumda olmaktan memnun olmadıkları belirlenmiştir (Top, 2012). O halde örgütsel güven ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Örgütsel güven, örgütte adalet olduğuna dair bir inancın sonucudur. Çalışanlar hak ettikleri sonuca ulaşacaklarını ve çabalarının mutlaka karşılık bulacağını düşünmekte ve bunu görmektedirler. Bu durum onların kendileri ile rekabet etmelerine ve yapabileceklerinin üzerine çıkmalarına neden olmaktadır. İş ortamında adil bir ortamın olduğu görüşü, işten ayrılma isteğini azaltabilir (İşcan ve Sayın, 2010).

## **Liderlik, Örgütsel Güven ve İş Doyumu İlişkisi**

Liderler, çalışanların yeteneklerini ve ihtiyaçlarını keşfedebilen ve onları, güdüleyen kişilerdir. Etkin bir liderlik söz konusu olduğunda, çalışanların da iş yerlerinde kendilerini gerçekleştirebilmelerine olanak tanınmış olacaktır. Örneğin okullarda öğretmenlerin kendi öğretme biçimlerini kullanmalarına izin verilmesi hem öğretmen hem de öğrencilerinin başarılarını etkileyecektir. Öğretmenlere kendilerini iş yerinde doğru anlatabilme şansı verilmesi halinde işlerini daha istekli biçimde yapmaları mümkün hale gelecektir ki bu da örgüte olan güvenleri, iş doyumunu ve örgüte bağlılıkları üzerinde olumlu yönde bir etkide bulunacaktır (Hughes, Ginnett ve Curphy, 1999; Hallinger, 2005).

Liderler iş ortamında örgüt kültürü ve etik kurallar konusunda da önderlik etmektedirler. Bu kişilerin davranışları doğal olarak örnek olmaktadır ki bu sayede istenilen davranışlar da çalışanlara öğretilmektedir. Örgüt içinde etik kurallara verilen değerin bilinmesi, çalışanın örgüte duyduğu güven konusunda da etkilidir. Kişi, kendisinin de haklarını bilmeye başlamakta ve arkadaşlarının da kararlarına güvenebilir hale gelmektedir (Bolat ve Seymen, 2009).

İş doyumunun sağlanabilmesi için örgütsel güvenin ortama hakim olması şarttır. Örgütte kişi başarılı olacağına, kendisine uygun olan görevi yerine getireceğine ve beklentilerinin karşılanacağına inanmalıdır ve bu noktada liderlerin onu tanıması devreye girmektedir. Liderler, kişilerin ihtiyaçlarının tespit edilmesine ve onların hedefleri ile örgütün hedeflerinin aynı çizgiye getirilmesine yardımcı olan bireylerdir (Korkmaz, 2017).

Önen ve Kanaryan (2015) liderliğin çalışanların motivasyonları üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, yeteneklerine göre iş verilen kişilerin örgütlerinde grubun bir parçası olmayı daha çabuk kabul ettiklerini ve örgütlerine olan güvenlerinin de yükseldiğini fark etmişlerdir. Araştırmacılar liderlik vasıflarına sahip bireylerin çalışanları işlerini yapma, hedeflere ulaşma, yeteneklerinin olduğunu düşünme ve kendilerine hedef koyma gibi konularda ikna etme kabiliyetlerinin olduğunu ileri sürmektedirler.

İş ortamında kişilerin beklentileri zaman içinde değişiklik gösterebilmektedir. Bu durumda örgüte duyulan güven ve iş doyumunda değişmektedir. Bu noktada liderlerin üzerine önemli bir görev düşmektedir. Bireylerin değişen beklentilerini inceleme ve iş ortamının bu beklentilere cevap verecek şekilde düzenlenmesi, çalışana değişen dönemlerde doğru işin verilmesi konusunda liderler çalışanlara yardımcı olmaktadır (Taş ve Önder, 2010).

Eğitim kurumlarında yapılan araştırmalar, diğer alanlardaki araştırmalarla tutarlılık göstermektedir. Aydın, Sarier ve Uysal (2013), okullarda liderliğin, öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Cemaloğlu ve Kılınç (2012) ise liderliğin öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güveni olumlu etkilediğini saptamışlardır.

## **Problem Durumu**

Lider, insanları ortak amaç etrafında toplayan ve harekete geçiren kişidir. Liderlik ise liderin yürüttüğü bu süreçte insanları etkilemesi, dikkatlerini ortak amaca doğrultması (Nourthouse, 2010), cesaretlendirmesi, harekete geçirmesi ve insanlara rol model olmasıdır (Kouzes ve Posner, 2002). Liderliğin insana odaklanan doğasının sonucunda insanlardan oluşan örgütlerde ortak amaca ulaşılmasının yanında birçok çıktıya da ulaşılmaktadır. Bu çıktılar örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt sağlığı, örgütsel vatandaşlık, iş doyumunu, yenilikçilik, girişimcilik, duygusal zekâ, güdülenme, iletişim becerisi ve performans olarak belirlenmiştir (Ünal, 2017).

Liderliğin çıktılarında biri olan örgütsel güven liderin tutumlarıyla yakından ilgilidir. Çünkü örgütsel güven liderin dürüst ve sözünde duran biri olduğuna dair inançtır (Fard, Ghatari ve Hasiri, 2010; Mishra ve Morrissey, 1990). Bir kişiye güven duyulduğunda onun eylemlerinden zarar görülmeyeceğine inanıldığından ona karşı savunma ihtiyacı duyulmamaktadır (Cural ve Epstein, 2003). Liderin insanları etkileyebilmesi, onların güvenini kazanmasıyla gerçekleşebilir. Okul yöneticilerinin liderliğinin örgütsel güveni geniş düzeyde etkilediği belirlenmiştir (Çoğaltay, 2014).

Liderlik sürecinde insanların harekete geçebilmeleri için önce ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. İşin çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamaması iş doyumuyla ifade edilir (Çoğaltay, 2014; Güney, 2011). Dolayısıyla liderliğin iş doyumuyla bir ilişkisi bulunmaktadır.

Liderin insanları etkilemesi için onların güvenini kazanması, harekete geçirmesi için de onların ihtiyaçlarını karşılaması gerektiği söylenebilir. Fakat örgütsel güvenin de iş doyumunu etkilediğine ilişkin araştırmalar bulunmaktadır (Lee, Song, Lee, Lee ve Bernhard, 2013; Matzler ve Renzl, 2006; Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000). Buradan örgütsel güvenin liderlik ile iş doyumunu arasında aracı rol oynayabileceği çıkarımı yapılabilir. Dolayısıyla liderlik ile iş doyumunu arasındaki bağın doğrudan mı yoksa dolaylı mı olduğu alanyazındaki çıkarımlara göre belirlenmemektedir. Liderlik, örgütsel güven ve iş doyumunu arasındaki etkileri belirlemeye çalışan yurt dışındaki çeşitli örgütlerde yapılan araştırmalara erişilmiştir (Bartram ve Casimir, 2007; Braun, Peus, Weisweiler ve Frey, 2013; Dirks ve Ferrin, 2002; Liu, Siu ve Shi, 2010; Yang, 2014). Fakat Türkiye’de böyle bir araştırma yapılmamıştır. Okul yöneticilerinin liderliğinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisinde örgütsel güvenin rolü belirlenebilirse okullarda liderliğin önemi daha iyi anlaşılabilir ve liderlik daha verimli bir süreç haline getirilebilir. Ayrıca gelecekte yapılacak benzer araştırmalara katkı sağlanabilir. Bu araştırmanın amacı herhangi bir liderlik tarzına odaklanmadan okul yöneticilerinin genel olarak sergiledikleri liderliğin (Leithwood, Harris ve Hopkins, 2008) öğretmenlerin iş doyumuyla olan ilişkisinde örgütsel güvenin rolünü belirlemektir. Liderlik, iş doyumunu ve örgütsel güvenin birlikte ele alındığı bu araştırmayla alanyazında eksik olan liderlik ile örgütsel çıktılar arasındaki bütüncül resim ortaya konabilir. Bu doğrultuda belirlenen alt problemler şunlardır:

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderliği ne düzeydedir?
2. Öğretmenler örgütlerine ne kadar güvenmektedirler?
3. Öğretmenler işlerinden ne kadar doyum almaktadırlar?
4. Liderliğin örgütsel güven ve iş doyumuna olan doğrudan etkisi ne düzeydedir?
5. Liderliğin iş doyumuna olan etkisinde örgütsel güven tam aracı rol oynamakta mıdır?
6. Liderliğin iş doyumuna olan etkisinde örgütsel güven kısmi aracı rol oynamakta mıdır?

## **Yöntem**

### ***Desen***

Araştırma ex post facto olarak anılan nedensel desen ile yürütülmüştür. Araştırmaya konu olan değişkenlerin gerçek ortamlarında manipüle edilememeleri deneysel olarak neden-sonuç ilişkisini ortaya çıkarmayı olanaklı kılmadığı için bu desen seçilmiştir (Cohen, Manion ve Morrison, 2007). Nedensel desene göre bağımsız değişken olan liderliğin bağımlı değişkenler olan örgütsel güven ve iş doyumuna etkisi incelenmektedir. Araştırma verileri tarama yöntemiyle toplanmıştır. Tarama, geniş bir kitlenin algı, tutum, fikir gibi özelliklerinin standartlaştırılmış araçlarla sorgulanması ve elde edilen bulguların genelleştirilebilir olmasının amaçlandığı durumlarda kullanılabilir (Christensen, Johnson ve Turner, 2013). Verilerin toplandığı zaman dilimine göre kesitsel ve boylamsal olarak ikiye ayrılmaktadır (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012). Veriler tek bir zaman diliminde ve tek seferde toplandığında kesitsel, farklı zaman dilimlerinde birkaç seferde toplandığında ise boylamsal tarama yapılmıştır. Bu araştırmada kesitsel tarama yapılarak veriler tek seferde toplanmıştır.

### ***Evren ve Örneklem***

Araştırma evreni Şanlıurfa ilinde 2017-2018 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan 25734 öğretmendir. Örneklem alma yoluna gidilmeden tüm öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı aracılığıyla tüm okullara resmi yazı gönderilmiş ve öğretmenler araştırmaya katılmaları için davet edilmiştir. Gönüllü olarak araştırmaya katılan 2561 öğretmen araştırmanın katılımcıları arasında yer almıştır. Geri dönüş oranı yaklaşık %10 olarak hesaplanmıştır. Katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1  
Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Etken	Değişken	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	1196	46.70
	Kadın	1365	53.30
Kıdem	1-3	1499	58.53
	4-6	527	20.58
	7-9	164	6.40
	10-12	128	5.00
	13 ve üzeri	243	9.49
Okul Türü	Anaokulu	80	3.12
	İlkokul	798	31.16
	Ortaokul	995	38.85
	Lise	688	26.86
Okul Yeri	Kent	1536	59.97
	Kır	1025	40.02
Eğitim Düzeyi	Ön lisans	10	0.39
	Lisans	2361	92.19
	Yük. lisans	187	7.30
	Doktora	3	0.11
Branş	Sınıf	622	24.29
	Branş	1939	75.71

Katılımcıların 1196'sı erkek, 1365'i kadındır. Kıdem bakımından 1499 katılımcı 1 ile 3 yıl, 527 katılımcı 4 ile 6 yıl, 164 katılımcı 7 ile 9 yıl, 128 katılımcı 10 ile 12 yıl, 243 katılımcı 13 yıl ve üzeri deneyime sahiptirler. Katılımcıların 80'i anaokulunda, 798'i ilkokulda, 995'i ortaokulda, 688'i lisede görev yapmaktadır. Okullarının bulunduğu yeri 1536 katılımcı kent, 1025 katılımcı kır olarak belirtmiştir. Eğitim düzeyi bakımından katılımcıların 10'u ön lisans, 2361'i lisans, 187'si yüksek lisans ve üçü doktora mezunudur. Katılımcıların 622'si sınıf öğretmeni, 1939'u branş öğretmenidir.

#### ***Veri Toplama Araçları***

Veriler bir form ile toplanmıştır. Bu formda katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sorular ile liderlik ölçeği, Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği ve Minnesota İş Doyumu Ölçeği yer almıştır.

#### ***Liderlik Ölçeği***

Araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderliğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Liderliğin belirlen-

mesinde çalışanların algılarından yararlanmak daha tutarlı sonuçlar doğurmaktadır (Atwater ve Yammarino, 1992). Ölçekte 1= hiçbir zaman ve 5= her zaman arasında beşli Likert tipinde derecelendirilmiş 10 madde bulunmaktadır. Ölçek güdüleme, saygılı olma ve değer verme adında üç alt boyuta sahiptir. Alt boyutlarda yer alan maddelere birer örnek vermek gerekirse güdüleme için “hedefe ulaşılması için çaba sarf etmenin önemini belirtir”, saygılı olma için “davranışlarıyla kendisine saygı duymamı sağlar”, değer verme için “güçlü olduğum alanları geliştirebilmem için bana yardım eder” maddeleri örneklendirilebilir. Ölçeğin geliştirilmesi için alanyazın (Alimo-Metcalfe, 2013; Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009; Bass ve Riggio, 2006; Grint, 2011; Leithwood ve Jantzi, 2005; Yukl, 2010), çok faktörlü liderlik ölçeği-MLQ (Bass ve Avolio, 1995), liderlik stilleri ölçeği (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014), liderlik uygulamaları ölçeği (Yavuz, 2010), paylaşılan liderlik ölçeği (Aslan ve Ağiroğlu-Bakır, 2015), hizmetkar liderlik ölçeği (Kılıç ve Aydın, 2016; Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008), görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik ölçeği (Giray ve Güngör, 2015), değer temelli liderlik ölçeği (Baloğlu ve Bulut, 2017) ve dört eğitim yönetimi ile ölçek geliştirme uzmanından yararlanılarak 36 madde yazılmıştır. Her birine 100 öğretmenin katıldığı 2 pilot uygulamanın ardından yeterli madde-toplam korelasyonuna sahip olmayan ( $r < 0.35$ ) 14 madde elenmiştir. Asıl uygulama sırasında geriye kalan 22 madde ile örneklemden elde edilen verilerin en çok olabilirlik hesaplamasına dayalı açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örneklem büyüklüğünün analize uygunluğu için hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.95 düzeyinde ve Bartlett testi istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0.001$ ) bulunmuştur. Ölçeğin alt boyut sayısı, paralel analiz tekniğiyle belirlendiğinde 2 ile 4 arasında boyuta sahip olabileceği öngörülmüştür. Kay kare/ serbestlik derecesi istatistiğinin 3’ten küçük olması, Tucker-Lewis endeksinin (TLI) 0.95 ve üzeri olması, yaklaşık hataların ortalama karekökünün (RMSEA) 0.05 ve aşağısında olması, maddelerin birden çok boyuta yüklenmemesi ve bir boyutta en az 3 madde bulunması kıstaslarına göre sırayla 2, 3 ve 4 boyutlu yapılar denendiğinde 3 boyutlu yapıda geriye kalan 10 madde ile en iyi uyuma rastlanmıştır ( $X^2/df=2.51$ , TLI=0.99, RMSEA=0.02). Alt boyutlar arasında anlamlı korelasyonlar belirlendiğinden ( $r > 0.74$ ,  $p < 0.001$ ) promax eğik döndürme tekniğiyle maddelerin boyutlara dağılımı sağlanmıştır. Maddelerin faktör yükleri 0.57 ile 0.88 arasında değişmiştir. Alt boyutların Cronbach (1951) alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla  $\alpha=0.93$ ,  $\alpha=0.90$  ve  $\alpha=0.88$  olarak hesaplanmıştır. Alt boyutların Guttman (1945) lambda 6 güvenilirlik katsayıları sırasıyla  $\lambda_6=0.92$ ,  $\lambda_6=0.87$  ve  $\lambda_6=0.86$  olarak hesaplanmıştır. Yarılama güvenilirliği için hesaplanan Revelle beta ve Guttman lambda 4 katsayıları  $\beta=0.93$  ile  $\lambda_4=0.97$  olarak bulunmuştur (Guttman, 1945; Revelle, 1979). Ölçeğin açıklayabildiği toplam varyans %76’dır. Üç alt boyutlu faktör yapısı en çok olabilirlik hesaplamasına dayalı doğrulayıcı faktör analizi ile sınıdığında anlamlı ve yüksek kay kare/ serbestlik derecesi istatistiği dışında uyumlu değerler belirlenmiştir ( $X^2/df=-5.38$ ,  $p < 0.001$ , AGFI=0.96, GFI=0.98, CFI=0.99, NFI=0.99, IFI=0.99, RFI=0.98, RMSEA=0.05, SRMR=0.02). Uyumsuz bulunan istatistiğin örneklem büyüklüğüne duyarlı olması (Bentler ve Bonnet, 1980; Jöreskog ve Sörbom, 1993) ve

uyum ayırt ediciliğinin düşük olması (Kenny ve McCoach, 2003) nedeniyle diğer endeksler ölçüt olarak kabul edilmiş ve yapı uyumlu bulunarak yapı geçerliği sağlanmıştır (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008). Uyum geçerliği için Fornell ve Larcker'in (1981) formülüne göre hesaplanan ayıklanmış ortalama varyanslar sırasıyla AVE=0.78, AVE=0.74 ve AVE=0.72 olarak bulunmuştur. Formül çok katı olduğundan AVE değerinin 0.50 ve üzerinde olması kabul görmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Maddelerin faktör yükleri 0.65 ile 0.94 arasında değişmiştir.

#### *Okullarda Örgütsel Güven Ölçeği*

Daboval, Comish, Swindle ve Gaster (1994) tarafından geliştirilen ölçek Kamer (2001) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve Yılmaz (2005) tarafından okullara uyarlanmıştır. Ölçekte 40 madde dört boyutta (çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı, yeniliğe açıklık) toplanmaktadır. Çalışanlara duyarlılık alt boyutunda "okulumuzun öğretmenleri kendilerine sahip çıktığını hissederler" yöneticiye güven alt boyutunda "okul müdürü, okulla ilgili iş prensiplerini adil ve objektif olarak yerine getirir", iletişim ortamı alt boyutunda "bu okulda iletişim kanalları her zaman açıktır", yeniliğe açıklık alt boyutunda "okul müdürü iş prensiplerini oluştururken benden aldığı fikirleri kullanır" maddeleri örnek verilebilir. Maddeler 1= hiç katılmıyorum ile 6=tamamen katılıyorum arasında altılı Likert tipinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin geçerliği ve güvenilirliği önceki araştırmalarda sağlanmıştır. Bu çalışmada elde edilen verilerle alt boyutların güvenilirlik katsayıları  $\alpha=0.92$  ile  $\alpha=0.98$  arasında bulunmuştur.

#### *Minnesota İş Doyumu Ölçeği*

Ölçek, Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiş ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Toplamda 20 madde bulunan ölçekte içsel ve dışsal doyum olmak üzere iki alt boyut bulunmaktadır. İçsel doyum alt boyutu için "tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından" ve dışsal doyum alt boyutu için "yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından" maddeleri örnek gösterilebilir. Maddeler 1= hiç memnun değilim ile 5=çok memnum arasında beşli Likert tipinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin geçerliği ve güvenilirliği önceki araştırmalarda sağlanmıştır. Bu çalışmada elde edilen verilere göre alt boyutların güvenilirlik katsayıları sırasıyla  $\alpha=0.90$  ve  $\alpha=0.88$ 'dir.

#### *Verilerin Toplanması*

Araştırma verileri bilgisayar ortamında online hazırlanan bir form ile toplanmıştır. Online formların klasik kâğıt-kalem formlara tercih edilme sebepleri arasında maliyetin düşük olması, araştırma için gereken süreyi kısaltması, çok geniş kitlelere kolayca ulaşılabilmesi, veri girişine olan ihtiyacı kaldırması, değişik şekillerde tasarlanabilmesi ve katılımcılara kolaylık sağlaması sayılmaktadır (Fan ve Yan, 2010; Selm ve Jankowski, 2006). Bir veri toplama aracının internet üzerinde sunulmasının araştırma sonuçlarını etkilemediği ortaya konmuştur (Huang, 2006). Dolayısıyla online formların kâğıt formlarla eşdeğer olduğu savunulabilir. Milli Eğitim Bakanlığının okullara gönderdiği resmi yazıda formun

adresi yer almış, öğretmenler uygun oldukları zaman ve ortamda formu yanıtlamışlardır.

### ***Verilerin Analizi***

Veriler yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile analiz edilmiştir. YEM ikiden fazla değişken arasındaki etkileri aynı anda ortaya koyabilen çok değişkenli bir analiz tekniğidir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu teknikte ölçeklerde bulunan maddeler katılımcılar tarafından doğrudan yanıtladığı için gözlenen değişkenler, maddelerin bir araya gelerek oluşturdukları gizil yapılar ise gözlenemeyen değişken olarak analiz edilmektedir. Bu araştırmaya konu olana liderlik, örgütsel güven ve iş doyumu YEM içerisinde gözlenemeyen değişkenler olarak analiz edilmişlerdir. Kurulan modellerin sunumunda anlaşılabilirliği artırmak ve yerden kazanmak için sadece gözlenemeyen değişkenlere şekillerde yer verilmiştir. Verilerin analizinde R kullanılmıştır. R (Ihaka ve Gentleman, 1996), istatistik alanı için özel olarak geliştirilmiş, açık kaynak kodlu ve bedava dağıtılan bir programlama dilidir. İlk sürümünün ortaya çıktığı 1997 yılından beri geniş kitlelerce kabul görmüş ve yaygın kullanım alanı bulmuştur (Field, Miles ve Field, 2012). R'in programlama dili olması sayesinde dileyen herkes belirli analizleri gerçekleştirmek için paket programcılar oluşturabilmektedir (Beaujean, 2014). Böylelikle birçok kişinin katılımıyla 12.500'ün üzerinde paket içeren geniş bir kütüphaneye sahip olmuştur. Dolayısıyla insanlığın geliştirdiği tüm istatistiksel analizleri yapabilecek yeterliğe sahip olduğu söylenebilir. Eğitimde yaygın olarak kullanılan açılımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, yapısal eşitlik modellemesi, meta analiz, Rasch analizi, çoklu doğrusal ve hiyerarşik regresyon analizleri, zaman serisi analizi gibi tüm analizleri tek başına yapabilmekte ve her analize ayrı program kullanma sorununa çözüm olmaktadır. IBM SPSS gibi ticari programlar bile R'in bu gücünden eklentiler (plugin) yoluyla yararlanmaktadır. Bu araştırmada R kütüphanesinde yer alan lavaan (Rosseel, 2012) paketiyle YEM kurulmuştur. Verilerin çok değişkenli normallik dağılımı mvn (Korkmaz, Göksülük ve Zararsız, 2014) paketiyle incelendiğinde Henze-Zirkler (1990), Mardia (1970, 1974) ve Doornik-Hansen (2008) testleri anlamlı ( $p < 0.001$ ) bulunduğu için YEM, Kline (2012) tarafından önerildiği gibi sağlam (robust) en çok olabilirlik hesaplamasıyla kurulmuştur. Bu hesaplamada ki-kare ölçeklendirmesi için kullanılan Satorra-Bentler (2001, 2010) düzeltme faktörü 1.34 olarak bulunmuştur.



## Bulgular

Liderlik, örgütsel güven ve iş doyumuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2

### Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

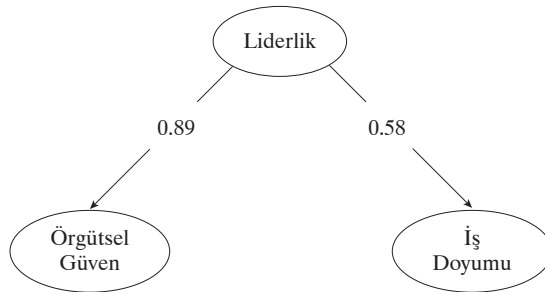
Değişken	X	SS	Düzye
Liderlik	3.85	0.91	Sık Sık (4/5)
Örgütsel Güven	4.50	1.18	Katılıyorum (5/6)
İş Doyumu	3.73	0.71	Memnunum (4/5)

Bulgulara göre katılımcıların algıladığı okul yöneticilerinin liderliği sık sık ( $X=3.85$ ,  $SS=0.91$ ), örgütsel güven katılıyorum ( $X=4.50$ ,  $SS=1.18$ ) ve iş doyumunu memnunum ( $X=3.73$ ,  $SS=0.71$ ) düzeyindedir. Dolayısıyla öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yeterince liderlik sergiledikleri, öğretmenlerin örgütlerine güvendikleri ve işlerinde doyum yaşadıkları söylenebilir.

Liderliğin örgütsel güven ve iş doyumuna etkisini belirlemek için YEM ile 3 farklı model kurulmuştur. En çok olabilirlik hesaplamasına dayanan modellerin uyum endeksleri katılımcı sayısının fazla olmasından dolayı yüksek ve anlamlı bulunan kay kare/ serbestlik derecesi istatistiği dışında Hooper, Coughlan ve Mullen'in (2008) belirttiği aralıklarda bulunmaktadır. Bu nedenle modellerin ve-rilerle uyumlu olduğu söylenebilir.

### 1. Model

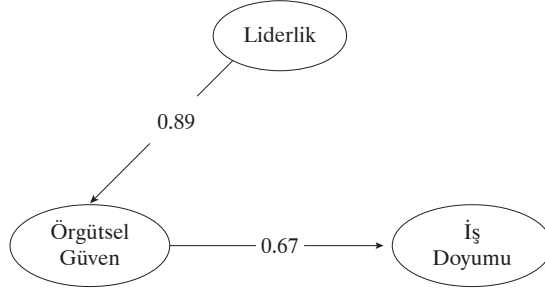
Liderliğin örgütsel güven ve iş doyumuna olan doğrudan etkisini belirlemek için kurulan modelin uyum endeksleri incelendiğinde uyumlu yapının sağlandığı kabul edilmiştir ( $X^2/df=6.43$ ,  $p<0.001$ ,  $AGFI=0.98$ ,  $GFI=0.99$ ,  $CFI=0.99$ ,  $NFI=0.99$ ,  $IFI=0.99$ ,  $RFI=0.99$ ,  $RMSEA=0.05$ ,  $SRMR=0.01$ ). Modele göre liderlik örgütsel güveni çok yüksek ( $\beta=0.89$ ,  $p<0.001$ ) düzeyde iş doyumunu ise orta ( $\beta=0.58$ ,  $p<0.001$ ) düzeyde istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir (Şekil 1).



Şekil 1. Liderliğin örgütsel güven ve iş doyumuna doğrudan etkisi

## 2. Model

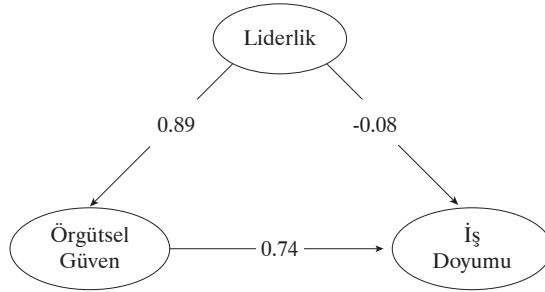
Liderliğin iş doyumuna olan etkisinde örgütsel güvenin tam aracı rolünü belirlemek için kurulan modelin uyum endeksleri incelendiğinde uyumlu yapının sağlandığı kabul edilmiştir ( $X^2/df=5.84$ ,  $p<0.001$ ,  $AGFI=0.98$ ,  $GFI=0.99$ ,  $CFI=0.99$ ,  $NFI=0.99$ ,  $IFI=0.99$ ,  $RFI=0.99$ ,  $RMSEA=0.05$ ,  $SRMR=0.01$ ). Modele göre liderlik örgütsel güveni çok yüksek ( $\beta=0.89$ ,  $p<0.001$ ) düzeyde, örgütsel güven ise iş doyumunu orta ( $\beta=0.67$ ,  $p<0.001$ ) düzeyde istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir (Şekil 2). Liderliğin iş doyumuna olan dolaylı etkisi ise orta ( $\beta=0.59$ ,  $p<0.001$ ) düzeydedir.



Şekil 2. Liderliğin iş doyumuna etkisinde örgütsel güvenin tam aracı rolü

## 3. Model

Liderliğin iş doyumuna olan etkisinde örgütsel güvenin kısmi aracı rolünü belirlemek için kurulan modelin uyum endeksleri incelendiğinde uyumlu yapının sağlandığı kabul edilmiştir ( $X^2/df=6.43$ ,  $p<0.001$ ,  $AGFI=0.98$ ,  $GFI=0.99$ ,  $CFI=0.99$ ,  $NFI=0.99$ ,  $IFI=0.99$ ,  $RFI=0.99$ ,  $RMSEA=0.05$ ,  $SRMR=0.01$ ). Modele göre liderlik örgütsel güveni çok yüksek ( $\beta=0.89$ ,  $p<0.001$ ) düzeyde, iş doyumunu ise çok zayıf düzeyde ve negatif yönlü ( $\beta=-0.08$ ,  $p<0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir (Şekil 3). Örgütsel güven ise iş doyumunu yüksek ( $\beta=0.74$ ,  $p<0.001$ ) düzeyde istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir.



Şekil 3. Liderliğin iş doyumuna etkisinde örgütsel güvenin kısmi aracı rolü

Modeller birlikte ele alındığında liderliğin iş doyumuna olan etkisinde örgütsel güvenin tam aracı rol üstlendiği söylenebilir. Çünkü 3. modelde örgütsel güvenin iş doyumuna olan etkisi hesaba katıldığında, 2. modele kıyasla örgütsel güvenin iş doyumuna üzerindeki etkisi güçlenmiş ve 1. modele kıyasla liderliğin iş doyumuna olan doğrudan etkisi çok zayıflamış ve negatif hale gelmiştir. Ayrıca uyum endekslerine göre en uyumlu model, örgütsel güvenin tam aracı rol üstlendiği 2. modeldir.

## **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderliğin öğretmenlerin iş doyumuyla olan ilişkisinde örgütsel güvenin rolünü belirlemek amacıyla yürütülen bu araştırmada önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri yeterince liderlik sergilemişlerdir. Bu sonuç ile okul yöneticilerinin liderlik sergiledikleri belirlenen önceki araştırmaların sonuçları tutarlılık göstermektedir (Şentürk ve Sağnak, 2012; Yılmaz, 2010). Zira okul yöneticilerinin demokratik liderlik (Bozdoğan ve Sağnak, 2011), dönüşümcü liderlik (Buluç, 2009, 2010; Cemaloğlu, 2007; Korkmaz, 2008; Töremen ve Yasan, 2010), etik liderlik (Gülcan, Kılınc ve Çepni, 2012; Helvacı, 2010; Turan ve Ebiçlioğlu, 2002), hizmet yönelimli liderlik (Cerit, 2007, 2008), kültürel liderlik (Yörük ve Sağban, 2012), otantik liderlik (Keser ve Kocabaş, 2014) ve öğretimsel liderlik (Serin ve Buluç, 2012; Şahin, 2011; Ünal ve Çelik, 2013) sergiledikleri belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin birer lider olarak öğretmenleri etkilemeleri olumlu sonuçlar doğurabilir. Örneğin liderliğin örgütsel güveni (Arnold, Barling ve Kelloway, 2001; Johnson, Shelton, ve Yates, 2012; Joseph ve Winston, 2005; Jung ve Avolio, 2000), iş doyumunu (Griffith, 2004; Lok ve Crawford, 2004; Nguni, Slegers, ve Denessen, 2006) ve örgütsel bağlılığı (Yiing ve Ahmad, 2009) artırdığı belirlenmiştir. Bu sonucun öğretmen algılarına dayalı olması ise önemlidir. Çünkü alanyazındaki araştırmalar araştırmaya konu olan değişkenler bakımından okul yöneticilerinin kendilerini öğretmenlerin algılarından daha olumlu algıladıklarını belirtmektedirler (Yılmaz ve Ceylan, 2011). Dolayısıyla öğretmenlerin okul yöneticilerini lider olarak algılamaları olumlu karşılanabilecek bir sonuçtur. Yine de okullarda liderliğin daha fazla sergilenebilmesi için yöneticilerin eğitilmesi gibi önlemlerin alınması yararlı olabilir.

Bu araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç ise öğretmenlerin örgütlerine güvendiklerinin belirlenmesidir. Öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin yeterli düzeyde olduğu diğer araştırmalarda da ortaya konmuştur (Baş ve Şentürk, 2011; Polat ve Celep, 2008). Öğretmenlerin örgütlerine güvenmeleri örgütsel bağlılıklarını artırması bakımından önemlidir (Top, Tarcan, Tekingündüz ve Hikmet, 2013). Bir önceki paragrafta değinilen okullarda liderliğin sergilenmesi sonucu, öğretmenlerin örgütlerine güvenmelerinde rol oynamış olabilir. Öğretmenlerin örgütsel güvenlerini etkileyen diğer değişkenlerin de belirlenmesi, onların güvenlerinin daha da artırılması için yapılacak uygulamalara ışık tutabilir.

Öğretmenlerin işlerinde doyum yaşadıkları da belirlenen sonuçlar arasındadır. Öğretmenlerin iş doyumuna sahip oldukları önceki bir çalışmada da belirlenmesine rağmen (Yılmaz, 2012) bazı çalışmalarda ise belirlenmemiştir (Karaköse ve Kocabaş, 2006; Taşdan ve Tiryaki, 2010). Bu nedenle öğretmenlerin iş doyumuna etki eden birden fazla etkenin olabileceği iddia edilebilir. Çünkü alanyazında cinsiyetin (Bishay, 1996; Günbayı, 2001) ve okulun özel ya da devlet okulu olmasının (Karaköse ve Kocabaş, 2006; Taşdan ve Tiryaki, 2010) iş doyumunu etkilediği belirtilmektedir. Bu çalışmada ise öğretmenlerin işlerinde doyum yaşamalarına önceki sonuçlarda belirlendiği gibi okullarda liderliğin sergilenmesi ve buna bağlı olarak öğretmenlerin örgütlerine güvenmeleri neden olmuş olabilir. Öğretmenlerin iş doyumlarının yeterli düzeyde olması onların örgütsel bağlılığını artırması bakımından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir (Mak ve Sockel, 2001; Top, Tarcan, Tekingündüz ve Hikmet, 2013). Dolayısıyla öğretmenlerin iş doyumlarının daha da artırılması için iş doyumuna etki eden etkenler belirlenmeli ve o etkenlere göre adımlar atılmalıdır.

Bu çalışmada varılan bir diğer sonuca göre liderlik örgütsel güveni çok yüksek düzeyde etkilemektedir. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin sergilediği liderlik arttıkça öğretmenlerin örgütsel güveninin de artacağı söylenebilir. Liderliğin doğası itibarıyla öğretmenlere insani yaklaşarak onları güdülemesi, yetkilendirmesi, onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlaması ve benzeri olumlu etkilere neden olması bu sonuçta rol oynamış olabilir. Nitekim liderliğin örgütsel güveni (Arnold, Barling ve Kelloway, 2001; Johnson, Shelton ve Yates, 2012; Joseph ve Winston, 2005; Jung ve Avolio, 2000) ve bağlılığı etkilediği (Top, Tarcan, Tekingündüz, ve Hikmet, 2013) diğer çalışmalarda kanıtlanmıştır. Bu nedenle öğretmenlerin örgütlerine güvenmeleri için okul yöneticilerinin liderlik sergilemeleri gerektiği söylenebilir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin liderlik sergilemeleri için onların eğitilmesi gibi uygulamalara önem verilmesi gerekmektedir. Ayrıca örgütsel güveni etkileyen diğer değişkenlerin belirlenmesi de öğretmenlerin örgütlerine duydukları güveni artırabilir.

Bir diğer sonuç ise örgütsel güvenin iş doyumunu orta düzeyde etkilediğidir. Dolayısıyla öğretmenlerin örgütlerine güvendiklerinde iş doyumunu da yaşayacakları söylenebilir. Nitekim diğer çalışmalarda da örgütsel güvenin iş doyumunu sağladığı belirlenmiştir (Lee, Song, Lee, Lee ve Bernhard, 2013; Matzler ve Renzl, 2006; Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000). Ayrıca öğretmenlerin örgütlerine güvenmeleri onların tükenmişliklerini azaltması bakımından da olumlu sonuçlara neden olabilir (Çağlar, 2011). Bir önceki sonuca göre liderliğin örgütsel güveni çok yüksek düzeyde etkilediği belirlendiğinden okul yöneticilerinin liderlik sergilemeleri önemli görülebilir. Ayrıca örgütsel güveni sağlayan diğer etkenlerin de belirlenmesi öğretmenlerin örgütsel güveninin sağlanması ve artırılması yönünde atılacak adımlara rehberlik edebilir.

Bu çalışma kapsamında varılan en önemli sonuç, liderliğin iş doyumunu dolaylı olarak orta düzeyde etkilediğidir. Bu sonuca göre liderlik, iş doyumunu gizil olan örgütsel güven aracılığıyla etkilemektedir. Dolayısıyla örgütsel güvenin

dikkate alınmadığı araştırmalarda liderliğin iş doyumunu etkilediği yönündeki bulgularda (Griffith, 2004; Lok ve Crawford, 2004; Nguni, Slegers ve Denessen, 2006), örgütsel güvenin bu etkideki aracı rolünün ihmal edildiği ve liderliğin iş doyumunu doğrudan etkilediği varsayıldığı söylenebilir. Bu nedenle liderlik ile iş doyumunun ele alındığı araştırmalarda örgütsel güvenin de incelenmesi veya örgütsel güvenin aracı rolüne değinilmesi yararlı olabilir. Örneğin Appelbaum ve arkadaşları (2004), bir üretim tesisinde gerçekleştirdikleri durum çalışmasında, örgütsel güveni incelemedikleri için liderliğin iş doyumunu etkilediğine dair yeterli kanıtı ulaşılamamış olabilirler. Liderlik yoluyla öğretmenlerin iş doyumlarının artırılması amaçlandığında liderlik ile öğretmenlerin örgütlerine duydukları güvenin sağlanması hedeflenebilir. Örneğin okul yöneticileri öğretmenlerin kendilerini değerli hissedecekleri okul kültür ve iklimini oluşturabilirler. Böylece örgütsel güvene odaklanılarak aynı anda iş doyumunu da elde edilebilir. Dolayısıyla da zaman ve kaynak tasarrufu sağlanabilir. Liderliğin iş doyumunu örgütsel güven aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğine dair benzer sonuçlara farklı değişkenlerin de ele alındığı daha önceki araştırmalarda da ulaşılmıştır (Bartram ve Casimir, 2007; Braun, Peus, Weisweiler, ve Frey, 2013; Dirks ve Ferrin, 2002; Liu, Siu, ve Shi, 2010; Yang, 2014). Dolayısıyla bu sonuç alanyazınla tutarlıdır.

Araştırma bazı sınırlılıklara sahiptir. Belirlenen neden-sonuç ilişkisi araştırmada benimsenen nedensel desen nedeniyle çok güçlü olmayabilir. Genellenebilir sonuçlar elde etme kaygısıyla geniş bir katılımcı grubuna ulaşılmış ve küçük gruplarla deneysel çalışılarak daha güçlü bir neden-sonuç ilişkisi ortaya konamamıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda liderliğin iş doyumunu örgütsel güven aracılığıyla dolaylı olarak etkilediği deneysel olarak kanıtlanmalıdır. Ayrıca araştırma evreninin Şanlıurfa iliyle sınırlı olması nedeniyle araştırma sonuçları diğer evrenlerde daha farklı olabilir. Benzer araştırmaların Türkiye çapında yürütülmesiyle bu sınırlılık aşılabilir. Bir diğer sınırlılık ise araştırmada elde edilen kesitsel veriler nedeniyle, sonuçların zamanla değişebileceğinin görmezden gelinmesine yol açabilmesidir. Boylamsal veriler elde edilerek neden-sonuç ilişkisinin zamanla değişip değişmediğinin belirlenmesi yararlı olabilir. Ek olarak bu çalışmada toplanan veriler öğretmenlerin öz-bildirimlerine dayalı olduğu için öznellikten etkilenmiş olabilir. Farklı veri kaynaklarına ulaşılması ve gözlem gibi farklı veri toplama tekniklerinden yararlanılması verilerin nesnellliğini olumlu etkileyebilir. Son olarak bu araştırmada liderliğin iş doyumuna olan etkisi araştırılırken sadece örgütsel güvenin rolü incelenmiştir. Bu etkide rol alan diğer değişkenlerin olup olmadığının belirlenmesi için araştırmaların yürütülmesi önerilebilir.

## References/Kaynaklar

- Adıgüzelli, Y. (2016). Dağıtılmış liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 41(185), 269-280.
- Akan, D., Yıldırım, İ., & Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeğinin geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 392-415.
- Aslan, M., & Ağiroğlu-Bakır, A. (2015). Okul örgütlerinde paylaşılan liderlik ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(1), 1-24.
- Alimo-Metcalf, B. (2013). A critical review of leadership theory. İçinde H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman, J. Passmore (Editörler) *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*, ss. 15-47. Chichester, UK: John Wiley and Sons, Ltd.
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C., & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust. *Management decision*, 42(1), 13-40.
- Ardahan, F. (2012). Examining relation between emotional intelligence and life satisfaction on the example of outdoor sports participants. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 3(3), 20-33.
- Arnold, K. A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership or the iron cage: Which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership & Organization Development Journal*, 22(7), 315-320.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45, 141-164.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Aydın, A., Sarier, Y., & Uysal, Ş. (2013). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 795-811.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Baloğlu, N., & Bulut, M. B. (2017). Değer temelli liderlik ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *The Journal of International Social Research*, 10(48), 378-388.
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4-19.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995) *The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Redwood City: Mind Garden.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baş, G., & Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1), 29-62.
- Baycan, A. (1985). *Analysis of several aspects of job satisfaction between different occupational groups*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beaujean, A. A. (2014). *Latent variable modeling using R: A step-by-step guide*. New York: Routledge.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43-53.
- Bentler, P. M. & Bonnet, D. C. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Besha, T., Amoroso, D. L., & Negash, S. (2009). *Transformational leadership viewed through organizational culture and situational strength: The organizational receptivity perspective*. Proceedings of the Fifteenth Americas Conference on Information Systems, San Francisco, California.
- Bishay, A. (1996). Teacher motivation and job satisfaction: A study employing the experience sampling method. *Journal of Undergraduate Sciences*, 3, 147-154.
- Bolat, T. & Seymen, O. A. (2009). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde “dönüşümcü liderlik tarzı”nın etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bozdoğan, K., & Sağnak, M. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 137-145.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 5-34.
- Buluç, B. (2010). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Cemaloğlu, N., & Kılınc, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 137-151.

- Cerit, Y. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 88-98.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56(56), 547-570.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2013). *Research methods: Design and analysis* (12. b.). Boston: Pearson.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6. b.). New York: Routledge.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Curral, S. C., & Epstein, M. J. (2003). The fragility of organizational trust: Lessons from the rise and fall of Enron. *Organizational Dynamics*, 32(2), 193-206.
- Çağlar, Ç. (2011). Okullardaki örgütsel güven düzeyi ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1827-1847.
- Çoğaltay, N. (2014). *Okul liderliğinin örgütsel çıktılara etkisi: Bir meta-analiz çalışması*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Daboval, J., Comish, R., Swindle, B., & Gaster, W. (1994). A trust inventory for small businesses. İçinde *Proceedings of the Conference of the Business Trends and Small Business Trust South Western Small Business Institute Association* (ss. 1-5).
- Dikmen, A. A. (1995). İş doyum ve yaşam doyum ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(3-4), 115-140.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Doornik, J. A., & Hansen, H. (2008). An omnibus test for univariate and multivariate normality. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 70, 927-939.
- Eryeşil K. & İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Fan, W. & Yan, Z. (2010). Factors affecting response rates of the web survey: A systematic review. *Computers in Human Behavior*, 26, 132-139.
- Fard, H. D., Ghatari, A. R., & Hasiri, A. (2010). Employees morale in public sector: Is organizational trust an important factor? *European Journal of Scientific Research*, 46(3), 378-390.
- Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2012). *Discovering statistics using R*. London: Sage.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.



- Fraenkel, J. R., Wallen, N., & Hyun, H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8. b.). New York: McGraw-Hill.
- Giray, M. D., & Güngör, D. (2015). Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 18(35), 13-20.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- Grint, K. (2011). A history of leadership. İçinde A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, M. Uhl-Bien (Editörler) *The SAGE Handbook of Leadership*, ss. 3-14. London: Sage.
- Guttman, L. (1945). A basis for analyzing test-retest reliability. *Psychometrika*, 10(4), 255-282.
- Gülcan, M. G., Kılınç, A. Ç., & Çepni, O. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 123-142.
- Günbayı, İ. (2001). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 1(2), 93-112.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Journal of Leadership and Policy in Schools*, 4, 1-20.
- Harris, A. (2009). *Distributed leadership: Different perspectives*. Heidelberg: Springer Science & Business Media.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 2(1), 391-410.
- Henze, N., & Zirkler, B. (1990). A class of invariant consistent tests for multivariate normality. *Communications in Statistics-Theory and Methods*, 19(10), 3595-3617.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008): Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Huang, H. (2006). Do print and Web surveys provide the same results? *Computers in Human Behavior*, 22, 334-350.
- Hughes, R., Ginnett R. & Curphy, G. (1999). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Minnesota: Mc Graw Hill Education.
- Ihaka, R. & Gentleman, R. (1996). R: A language for data analysis and graphics. *Journal of Computational and Graphical Statistics*, 5(3), 299-314.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ. & Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.

- İşcan, Ö. F. & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Johnson, C. E., Shelton, P. M., & Yates, L. (2012). Nice guys (and gals) finish first: Ethical leadership and organizational trust, satisfaction and effectiveness. *International Leadership Journal*, 4(1), 3-19.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Jöreskog, K. & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International Inc.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaköse, T., & Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Keser, S., & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 1-22.
- Kenny, D. A. & McCoach, D. B. (2003). Effect of the number of variables on measures of fit in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 10(3), 333-51.
- Kılıç, K. C., & Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106-113.
- Kline, R. B. (2012). Assumptions in structural equation modeling. İçinde R. H. Hoyle (Ed.). *Handbook of structural equation modeling*, ss.111-125. New York: Guilford press.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. Ankara: Beta Yayınları.
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(1), 75-98.
- Korkmaz, O. (2017). Otantik liderlik ve örgütsel güven. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 58, 437-454.
- Korkmaz, S., Gökşülük, D., & Zararsız, G. (2014). MVN: An R package for assessing multivariate normality. *The R Journal*, 6(2), 151-162.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Lee, C. K., Song, H. J., Lee, H. M., Lee, S., & Bernhard, B. J. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, 28(1), 27-42.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177-199. doi: 10.1080/15700760500244769
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Liu, J., Siu, O.-L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of management development*, 23(4), 321-338.
- Mak, B. L. & Sockel, H. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and satisfaction. *Information & Management*, 38, 265-276.
- Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, 57(3), 519-530.
- Mardia, K. V. (1974). Applications of some measures of multivariate skewness and kurtosis for testing normality and robustness studies. *Sankhya*, 36, 115-128.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns N. D. & Backhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. *Journal of Engineering Manufacture*, 220, 941-949.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total quality management and business excellence*, 17(10), 1261-1271.
- Miner, J. B. (2015). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. New York: M. E. Sharpe.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: a survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Nourthouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. New York: Sage.

- Omarov, A. (2009). *Örgütsel güven ve iş doyumunu*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Önen, S. M. & Kanaryan, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Dergisi*, 5(10), 43-63.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
- Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 307-331.
- Revelle, W. (1979). Hierarchical cluster-analysis and the internal structure of tests. *Multivariate Behavioral Research*, 14(1), 57-74.
- Rompf, S. A. (2015). *Trust and rationality: An integrative framework for trust research*. Wiesbaden: Springer.
- Rosseel, Y. (2012). Lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36.
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Satorra, A., & Bentler, P. M. (2001). A scaled difference chi-square test statistic for moment structure analysis. *Psychometrika*, 66(4), 507-514.
- Satorra, A., & Bentler, P. M. (2010). Ensuring positiveness of the scaled difference chi-square test statistic. *Psychometrika*, 75(2), 243-248.
- Selm, M. V. & Jankowski, N. W. (2006). Conducting online surveys. *Quality & Quantity*, 40, 435-456.
- Serin, M. K., & Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 435-459.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Şahin, S. (2011). Öğretimsel liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişki (İzmir ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1909-1928.
- Şentürk, C., & Sağnak, M. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 29-43.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. b.). Upper Saddle River: Pearson.
- Taş, A. & Önder, E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.

- Taşdan, M., & Tiryaki, E. (2010). Özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerinin karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 54-70.
- Taşkın, F. & Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Tokgöz, E. & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Top, M. (2012). Hekim ve hemşirelerde örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumunu profili. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 258-277.
- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S., & Hikmet, N. (2013). An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. *The International journal of health planning and management*, 28(3), e217-e241.
- Töremen, F., & Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya ili örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 27-39.
- Turan, S., & Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(3), 444-458.
- Ünal, A., & Çelik, M. (2013). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 239-258.
- Ünal, S. B. (2017). *Dönüşümcü liderliğin örgütsel çıktılara etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Wahlstrom, K. L., & Louis, K. S. (2008). How teachers experience principal leadership: The roles of professional community, trust, efficacy, and shared responsibility. *Educational administration quarterly*, 44(4), 458-495.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership*. Heidelberg: Springer Science & Business Media.
- Yang, Y. F. (2014). Studies of transformational leadership: Evaluating two alternative models of trust and satisfaction. *Psychological reports*, 114(3), 740-757.
- Yavuz, M. (2010). Liderlik Uygulamaları Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlama çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 143-157.
- Yılmaz, A. & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.

- Yılmaz, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 567-580.
- Yılmaz, K. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğrenci kontrol ideolojilerine ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 32(146), 12-23.
- Yılmaz, K. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 2(2), 1-14.
- Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Yörük, S., & Sağban, Ş. (2012). Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi. *Turkish Studies*, 7(3), 2795-2813.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.