T.C.
İSTANBUL YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ALTURİSTİK LİDERLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ECE NUR CABADAK

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ SERHAN ŞAHİNLİ

İSTANBUL, 2025

T.C.
İSTANBUL YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ALTURİSTİK LİDERLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ECE NUR CABADAK

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Serhan ŞAHİNLİ
Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Ayla TİSİNLİ
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Serkan ETİ

İSTANBUL, 2025

T.C.
İSTANBUL YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZ ONAY BELGESİ

Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 22111103011 numaralı öğrencisi Ece Nur CABADAK'ın "Alturistik Liderlik Algısının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi" adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunu 04.07.2025 tarih ve 2025/15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliğiyle Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 21/07/2025

Dr. Öğr. Üyesi Serhan ŞAHİNLİ
Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Ayla TİSİNLİ
Jüri Üyesi

Doç. Dr. Serkan ETİ
Jüri Üyesi

ETİK BEYAN

İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tezde;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,

- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,

- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,

- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,

- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

21/ 07 / 2025

Ece Nur CABADAK

ÖNSÖZ

Bu çalışma ile sağlık çalışanlarının alturistik liderlik algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına, aynı zamanda sağlık çalışanlarının alturistik liderlik algılarının örgütsel güven ve iş tatminleri arasındaki ilişkileri konusunda araştırma yapılacaktır.

Tez sürecim boyunca çalışma konusunun belirlenmesinde bilgi birikimiyle beni yönlendiren, her aşamada sabırla destek veren ve akademik bakış açımı geliştirmeme katkı sağlayan değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Serhan ŞAHİNLİ hocama en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Gerek araştırma konusunun netleştirilmesinde gerekse çalışmanın sistematik bir şekilde ilerlemesinde gösterdiği özveri ve rehberlik, bu sürecin sağlıklı bir şekilde tamamlanmasında büyük rol oynamıştır. Kendisinin desteği ve güveni, bu çalışmayı gerçekleştirmemde en önemli motivasyon kaynaklarından biri olmuştur.

İstatistiksel analizlerde verdiği destek ve sağladığı yönlendirmelerle çalışmama önemli katkılarda bulunan Arş. Gör. Okan Anıl AYDIN hocamın akademik bilgisi, sabırlı yaklaşımı ve her zaman çözüm odaklı tutumu sayesinde bu süreci daha verimli ve anlamlı bir şekilde tamamlamam mümkün olmuştur. Kendisine değerli katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

Bu süreçte maddi ve manevi desteğini sonsuz hissettiğim, benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen bu hayattaki en büyük şansım olan canım ailem, babam Nihat CABADAK ve annem Songül CABADAK ’a,

Çalışmam boyunca destek ve yardımlarını esirgemeyen, bu çalışmayı yapabilmem için elinden gelenin fazlasını yapan değerli yol arkadaşım Erdoğan Şafak YALÇIN ’a teşekkürü borç bilirim.

İSTANBUL, 2025 Ece NUR CABADAK

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN V

ÖNSÖZ ..... Vİ

İÇİNDEKİLER ..... Vİİ

TABLOLAR LİSTESİ X

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... Xİ

KISALTMALAR LİSTESİ ..... Xİİ

ÖZET 1

ABSTRACT 2

1. GİRİŞ 3

2. GENEL BİLGİLER 5

2.1. Liderlik Kavramı 5

2.1.1. Liderin Kullandığı Güç Kaynakları 6

2.1.1.1. Yasal Güç 7

2.1.1.2. Zorlayıcı Güç 7

2.1.1.3. Ödüllendirme Gücü 8

2.1.1.4. Karizmatik Güç /Referans Gücü 8

2.1.1.5. Uzmanlık Gücü 9

2.1.2. Liderlik Teorileri 9

2.1.2.1. Liderlikte Özellik Teorisi 9

2.1.2.2. Liderliğin Davranışsal Teorileri 10

2.1.2.3. Liderliğin Durumsal Teorileri 11

2.1.3. Çağdaş Liderlik Tarzları 12

2.1.3.1. Dönüşümcü Liderlik 13

2.1.3.2. Etik Liderlik 14

2.1.3.3. Hizmetkar Liderlik 14

2.1.3.4. Otantik Liderlik 15

2.1.4. Alturistik Liderlik 16

2.1.4.1. Alturistik Liderliğin Örgüte faydaları 18
2.1.5. Sağlık Kurumlarında Alturistik Liderlik 19
2.2. Örgütsel Güven Kavramı 22
2.2.1. Örgütsel Güvenin Bileşenleri 23
2.2.1.1. Dürüstlük (Integrity): 23
2.2.1.2. Adalet (Fairness): 23
2.2.1.3. Tutarlılık (Consistency): 23
2.2.1.4. Destek (Support): 23
2.2.2. Örgütsel Güvenin Sonuçları 24
2.2.2.1. İş Performansı: 24
2.2.2.2. İş Tatmini ve Motivasyon: 24
2.2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (ÖVD): 24
2.2.2.4. Azalan Çatışma ve İletişim Problemleri: 24
2.2.3. Örgütsel Güvenin Geliştirilmesi 25
2.2.4. Örgütsel Güvenin Önemi 25
2.2.4.1. Örgütsel Güven Modelleri 26
2.2.4.2. Mishra Güven Modeli 26
2.2.4.3. Zand' ın Spiral Güven Modeli 29
2.2.4.4. Mayer, Davis ve Schoorman' ın Güven Modeli 29
2.2.5. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler 30
2.3. İş Tatmini Kavramı 32
2.3.1. İş Tatminin Önemi 32
2.3.1.1. Birey Açısından İş Tatmininin Önemi 34
2.3.1.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi 35
2.3.1.3. Çalışanlar Açısından İş Tatmininin Önemi 35
2.3.2. İş Tatminin Boyutları 36
2.3.2.1. İşin Niteliği: 36
2.3.2.2. Ücret: 36
2.3.2.3. İletişim: 36
2.3.2.4. Yöneticiler: 37
2.3.2.5. Terfi fırsatları: 37
2.3.2.6. Sosyal ilişkiler: 37

2.3.2.7. Çalışma koşulları: 38
2.3.3. İş Tatminine Yönelik Teoriler 38
2.3.3.1. Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi 38
2.3.3.2. Frederick Herzberg'in İki Etmen Teorisi 39
2.3.3.2.1. Koruyucu Faktörler: 39
2.3.3.2.2. Güdüleyici Faktörler: 39
2.3.3.3. Vroom'un Beklenti Teorisi 39
2.3.3.3.1. Beklenti (Expectancy) 39
2.3.3.3.2. Araçsallık (Instrumentality) 40
2.3.3.3.3. Değer (Valence) 40
2.4. Alturistik Liderlik, Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki 40
3. GEREÇ VE YÖNTEM 45
3.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi 45
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 46
3.3. Araştırmanın Etik Yönü 46
3.4. Veri Toplama Süreci 47
3.5. Araştırmanın Veri Toplama Araçları 47
3.6. Verilerin Analizi 48
3.7. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli 49
3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları 55
4. BULGULAR 56
5. TARTIŞMA VE SONUÇ 74
6. KAYNAKLAR 89
7.EKLER 114

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4.1: Ölçeğin Çarpıklık ve Basıklık Sonuçları 56
Tablo 4.2: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları 57
Tablo 4.3: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri (n=253) 58
Tablo 4.4: Ölçeklerin Puan Ortalamaları 59
Tablo 4.5: Alturistik Liderlik Ölçeği İfadeleri Ortalamaları 60
Tablo 4.6: İş Tatmini Ölçeği İfadeleri Ortalamaları 60
Tablo 4.7: Örgütsel Güven Ölçeği İfadeleri Ortalamaları 61
Tablo 4.8: Alturistik Liderlik Ölçeği Düzeyine İlişkin T-testi ve One-Way ANOVA Sonuçları 62
Tablo 4.9: İş Tatmini Ölçeği Düzeyine İlişkin T-testi ve One-Way ANOVA Sonuçları 63
Tablo 4.10: Örgütsel Güven Ölçeği Düzeyine İlişkin T-testi ve One-Way ANOVA Sonuçları 64
Tablo 4.11: Ölçeklerin Korelasyon Sonuçları 65
Tablo 4.12: Alturistik Liderlik Düzeylerinin İş Tatmini Ölçeği Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli 66
Tablo 4.13: Alturistik Liderlik Düzeylerinin Örgütsel Güven Ölçeği Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli 67
Tablo 4.14: Alturistik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Düzeylerinin Örgütsel Güven Ölçeği Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli 68
Tablo 4.15: Alturistik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Düzeylerinin Örgütsel Güven Ölçeğinin Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli 69
Tablo 4.16: Alturistik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Düzeylerinin Örgütsel Güven Ölçeğinin Yöneticiye Duyulan Güven Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli 70
Tablo 4.17: Alturistik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Düzeylerinin Örgütsel Güven Ölçeğinin Kuruma Duyulan Güven Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli 71
Tablo 4.18: Alturistik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Düzeylerinin İş Tatmini Ölçeği Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli 72
Tablo 4.19: Hipotez Sonuçları 73

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Mishra Güven Modeli Boyutları (Ovaice, 2001) 28
Şekil 2.2: Zand (1996)'ın Spiral Güven Modeli (Polat, 2009). 29
Şekil 2.3: Güven-Risk İlişkisi (Mayer, Davis, Schoorman, 1995). 30
Şekil 3.1: Araştırma Modeli 54

KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA: Analysis of Variance (Varyans Analizi)

H: Hipotez

N = Evren

n: Veri sayısı

p = Evren içinde ilgilenilen özelliğin görülme sıklığı

q = Evren içinde ilgilenilen özelliğin görülmeme sıklığı

Z = Güven düzeyine göre standart değer

d= Göz yumulabilir yanılgı (0,05 alınmıştır)

P: Anlamlılık düzeyi - Uygunluk Katsayısı

r: Kolerasyon

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı)

S.S.: Standart sapma

Min: Minimum

Max: Maksimum

ÖZET

ALTURİSTİK LİDERLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bu araştırmanın amacı, sağlık çalışanlarının alturistik liderlik algılarının iş tatmini ve örgütsel güven üzerindeki etkilerini incelemek ve bu algıların demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmektir. Yapılan bu çalışmanın araştırma modelinde, alturistik liderlik bağımsız değişken, örgütsel güven bağımlı değişken ve iş tatmini bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Demografik faktörler, cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi özellikler ise kontrol değişkeni olarak değerlendirilmiştir. Çalışma, İstanbul Anadolu Yakası'nda yer alan özel bir hastanede görev yapan 253 sağlık çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama sürecinde, Tanıtıcı Bilgi Formu, Alturistik Liderlik Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği kullanılarak anketler elektronik ortamda toplanmıştır. Verilerin analizi için SPSS 25 programı kullanılmış ve tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Pearson korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırma bulguları, alturistik liderlik ile iş tatmini ve örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, örgütsel güvenin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizleri, alturistik liderliğin iş tatmini ve örgütsel güven üzerinde anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir. Demografik değişkenler açısından yapılan analizlerde, alturistik liderlik algısında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak örgütsel güven ve iş tatmini algılarında unvanlara göre kısmi farklılıklar gözlemlenmiştir. Bu bulgu, çalışanların unvanlarının liderlik tarzı ve örgütsel güven ile iş tatmini arasındaki ilişkilerde farklı etkiler yaratabileceğini göstermektedir. Çalışma yalnızca belirli bir kurumda yapıldığından, elde edilen bulguların genellenmesi konusunda dikkatli olunması gerektiği vurgulanmaktadır. Yapılmış olan bu çalışmanın sonuçları, sağlık kurumlarında liderlik tarzlarının çalışanların iş memnuniyetini, güvenini ve bağlılıklarını artırmada önemli bir rol oynadığını ve sağlık yöneticilerinin bu faktörlere dayalı stratejiler geliştirmelerinin büyük fayda sağlayabileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Yönetimi, Alturistik Liderlik, Örgütsel Güven. İş Tatmini

Ece Nur CABADAK, 2025

ABSTRACT

THE EFFECT OF ALTURISTIC LEADERSHIP PERCEPTION ON ORGANIZATIONAL TRUST AND JOB SATISFACTION

The aim of this study is to examine the effects of healthcare workers' perceptions of altruistic leadership on job satisfaction and organizational trust, and to analyze whether these perceptions differ according to demographic variables. In the research model, altruistic leadership is considered as the independent variable, organizational trust as the mediating variable, and job satisfaction as the dependent variable. Demographic factors such as gender, age, and education level are evaluated as control variables. The study was conducted with 253 healthcare workers employed at a private hospital located on the Asian side of Istanbul. In the data collection process, a Demographic Information Form, Altruistic Leadership Scale, Job Satisfaction Scale, and Organizational Trust Scale were used, and surveys were collected electronically. The data were analyzed using SPSS 25 software, applying descriptive statistics as well as independent sample t-test, one-way ANOVA, Pearson correlation, and simple linear regression analyses. The findings reveal significant and positive relationships between altruistic leadership and job satisfaction and organizational trust. Additionally, it was found that organizational trust has a significant effect on job satisfaction. Regression analyses show that altruistic leadership has significant effects on both job satisfaction and organizational trust. In terms of demographic variables, no significant difference was found in the perception of altruistic leadership. However, partial differences in organizational trust and job satisfaction perceptions were observed based on job titles. This finding suggests that employees' job titles may create different impacts on the relationship between leadership style, organizational trust, and job satisfaction. Since the study was conducted in a single institution, caution should be exercised when generalizing the results. The outcomes of this study indicate that leadership styles in healthcare institutions play an important role in increasing employee job satisfaction, trust, and commitment, and that healthcare managers can benefit significantly from developing strategies based on these factors.

Keywords: Health Management, Altruistic Leadership, Organizational Trust. Job Satisfaction

1. GİRİŞ

Bütün örgütlerde ve sağlık örgütlerinde liderlerin çalışanlar üzerinde büyük bir etkisi vardır. Sağlık alanının liderleri, kuruluşlarının başarısı için kritik öneme sahip olmaktadır. Alturistik liderlik, sağlık kuruluşlarının gelişmesini sağlamak açısından gerekli ve önemlidir. Günümüzde güç yoluyla otorite kurmayı hedefleyen liderler çağımızın dışında yer almıştır. Gönüllü şekilde çalışanlarına fayda sağlamak amaçlı liderlere olan ihtiyaç giderek artmaktadır (Küçük & Yavuz, 2018). Sağlık örgütleri için, hastaların aldığı hizmetin kalitesini artırmak ve hizmet sunanların çalışmak isteyeceği bir iş ortamı yaratmak amaçlarına odaklanmış liderlik tarzları aramaktadır (Garber Vd., 2009). Bu anlamda Alturistik liderlik yaklaşımı tarzı önem kazanmaktadır. Sağlık kurumlarında bulunan liderlerin çalışanlarına karşı samimi, yardımsever, çalışanlarının kariyerlerinin gelişiminde destekleyici bir tutum sergilemeleri oldukça önemli görülmektedir (Özer, 2019).

Günümüzün karmaşık ve gelişmekte olan dünyasında, sağlık kuruluşunun yaşayan ve uyarlanabilir bir sisteme geçmesi gerekecektir (Myrvang, 2021). Günümüzde kurumların birbiriyle rekabet avantajı ve devamlılık sağlamak amaçlı birçok etmeni aynı zamanda değerlendirebilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı bu rakiplik ile başa çıkabilmek adına son zamanlarda kurumlar insan kaynaklarına yoğun yatırım yapmaktadır. Kurumun ya da örgütün sahip olduğu insan kaynağı ne kadar iş tatminine sahip olduğu ve örgüte bağlı olduğu noktasında önem kazanmaktadır, çünkü örgüte katacağı değer de aynı doğrultuda fazla olmaktadır. Alturistik liderlik modeline bakıldığında da bu amaçlar doğrultusunda ortaya çıkmış günümüz liderlik yaklaşımları arasında sayılmaktadır.

Alturistik anlayışa sahip bireyler, bireysel güç gibi bencil bir güdüden ziyade, başkalarının iyiliği için içten duyulan bir endişe ile onlara yardımda bulunma davranışlarını yansıtmaktadır. (Tercanlı, 2022). Alturistik davranışlarda bulunan liderler, daha esnek bir yönetim anlayışı ile çalışanların risk alıp hata yapabilecekleri, karşılıklı iletişim sağlayabildikleri, bununla beraber kendilerini güvende hissettikleri destekleyici bir ortam yaratmakta ve çalışanlarını hem bireysel olarak hem de ekip olarak örgütsel öğrenmeye karşı teşvik etmektedirler (Dominguez Vd.,2016). İş tatmini yüksek olan çalışanlar, çalışmakta oldukları örgüt ile kendisini özdeşleştirip örgütün başarısını kendi başarısı

sayar, örgütün başarısızlığını ise kendi başarısızlığı olarak görür. Böylelikle çalıştıkları örgüte karşı daha çok değer oluşturup, gönüllü şekilde örgüt menfaatine fayda sağlayacak davranışlar sergilemeye başlarlar. (Eren Vd., 2017). İş tatmini dinç bir yapıdadır. Bu sebeple devamlı var olması gereken bir anlayıştır. Liderler iş tatmini hususunu unuttuklarında ya da pek fazla üzerinde durmamayı tercih ettiklerinde personellerin iş tatmininde de zaman içerisinde azalma olacak ve motivasyonları bu doğrultuda düşecektir. Bu sebeple liderlerin çalışanlarının iş tatmin seviyelerini sık aralıklarla gözden geçirmesi ve iş tatminleri tükenmeden tatmin seviyesini arttırma odaklı davranışlar sergilemesi gerekmektedir (Eren Vd., 2017).

Örgütsel güven ise, pek fazla faktörü içinde bulunduran kompleks bir konudur. Daha küçük sayılan örgütlerde güven faktörü liderin sahip olduğu kişilik özelliklerinden, daha geniş sayılan örgütlerde ise lidere karşı duyulan güven ve örgüt kültüründen kaynaklanır (Derin Vd., 2011). Örgütsel güvenin fazla bulunduğu örgütlerde çalışanlar arası katılımlar daha sağlıklı olur. Çünkü paydaşlar arası güven bulunan örgütlerde çalışanlar daha istekli ve verimli çalışır, bulundukları örgüte karşı sorumluluk ve bağlılık duygusu hisseder, fikir ve değerlerini paylaşırlar ve örgütü koruma aynı zamanda bulundukları örgüte karşı yardımcı olma duygusunu taşırlar. (Çelik, 2016). Örgütsel güven düzeyi yüksek örgütlerde, diğer örgütlere nazaran stres düzeyinin daha düşük olduğu görülmektedir. (Filiz Vd., 2020).

Literatür taramaları incelendiğinde içerisinde temel olarak alturizmi barındıran, birey odaklı liderlik türlerinin lider ve üye etkileşimi (Barbuto Vd., 2011; Dal Vd., 2014; Köse Vd., 2015) ve bunların iş birliği (O'Brien Vd., 2008; Sturm, 2009) üzerinde olumlu kabul edilmiş bir anlama sahip olduğu görülmüştür. Yapılmış olan araştırmaların bulguları incelendiğinde alturistik liderlik anlayışının lider ve üye etkileşimi üzerinde aynı zamanda sağlık çalışanlarının da birbiriyle iş birliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olması beklenir. (Aydemir,2023).

Bu çalışma sağlık çalışanlarının alturistik liderlik algılarının belirlenmesi açısından ve alturistik liderlik modelinin iş tatminleri ile örgütsel güvenlerine olan etkisinin belirlenmesi açısından önem arz etmektedir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, tarihsel olarak farklı kavramlar ve teorilerle şekillenmiş çok boyutlu bir kavramdır. Liderlik anlayışı, toplumların ihtiyaçlarına, örgütsel yapısına ve kültürel değerlerine bağlı olarak zaman içinde evrilmiştir. Geleneksel anlamda liderlik, güç ve otorite ile ilişkilendirilirken, modern anlamda daha çok etkileşim, güven, sorumluluk ve empati gibi faktörlerle tanımlanmıştır (Çetin, 2016). Bu bağlamda, liderliğin, sadece bir yönetim süreci değil, aynı zamanda bireylerin ve toplumların gelişimini etkileyen önemli bir sosyal ve kültürel olgu olduğu söylenmektedir.

Liderlik kavramının kökenleri antik Yunan'a kadar gitmektedir. Platon, "Devlet" adlı eserinde ideal liderlerin adalet, bilgelik ve erdem gibi üstün özelliklere sahip olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Aristo ise liderliğin, toplumu daha iyi bir hale getirmek için etik ve erdemli bireylerin yönetimi ile mümkün olacağını savunmuştur (Bayhan, P., & Arslan, M. 2005). Bu düşünürlere göre, liderlik sadece güç kullanma değil, toplumsal huzuru sağlama amacına dayalıdır.

Orta Çağ'da ise liderlik, çoğunlukla dini ve monarşik yapılarla ilişkilendirilmiştir. Krallar ve papalar gibi dini figürler, toplumları yönetmede mutlak bir otoriteye sahipti. Ancak Rönesans dönemi, bireysel özgürlüklerin ve insan haklarının ön plana çıkmasıyla, liderlik anlayışında önemli bir değişim yaratmıştır. Bireylerin haklarına ve özgürlüklerine daha fazla saygı gösterilmesi gerektiği anlayışı, liderlik düşüncesini dönüştürmüştür (Çetin & Kocabaşoğlu, 2017).

Silva 2016 yılında yapmış olduğu çalışmasında liderliği, kişilerin ortak bir amaca ulaşması için bir kişiyi liderleri olarak kabul ettikleri karşılıklı etkileşim süreci olarak tanımlanmıştır.

Malik & Azmat (2019)'a göre ise liderlik, ortak bir amaç niyetiyle kişileri zorlamadan kişilerle ilişki kurup onları bu amaca ulaşma maksadıyla motivasyon sağlamaktır.

Liderlik konusunda ortaya atılmış olan tanımlara bakıldığı zaman bu kavram; örgütteki topluluğu belli amaçlar çevresinde toplayabilmek, bu amaçları da gerçekleştirmek adına onları faaliyete geçiren yetenekler ve bilgiler toplamı olarak tanımlanabilmektedir. Yapılmış olan bu genel tanım nezdinde liderin sahip olduğu özelliklerine bakılacak olursa şunları görmek mümkündür;

• Liderler insan karşı sevgi duymaktadırlar.

• Liderler insan ilişkilerini yönetebilmek yeteneğine sahiptir.

• Liderler kendilerine olan inanç ve güvenini yitirmeyen kimselerdir.

• Liderler işlerine karşı tutkundur.

• Liderler bir vizyoner olarak yön belirlerler.

• Liderler değişime karşı aktör rolü üstlenirler.

• Liderler çalışanlarının başarılarına karşılık mutluluk duyarlar.

• Liderler bir iletinin sahibidirler.

• Liderler bulundukları örgütte bağlılık ve adanmışlık duygusu oluşturan ve bu duyguyu güçlendiren kimselerdir.

• Liderler sadece kişileri değil, aynı zamanda bilgiyi de yönetme becerisine sahip kimselerdir.

2.1.1. Liderin Kullandığı Güç Kaynakları

Güç kaynaklarına ilişkin pek çok sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlar içinde en fazla kabul gören sınıflandırma John French ve Bertram Raven tarafından yapılan beşli sınıflandırma olarak bilinmektedir. Bunlar güç kaynaklarını ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve karizmatik güç olarak sınıflandırılmıştır (Koçel, 2014).

2.1.1.1. Yasal Güç

Yasal güç, kurumsal düzenden meydana gelen ve liderin kurum içerisindeki yerinden gelmekte olan güç kaynağıdır. Yasal güç otoriteyi temsil etmektedir. Bireyin bulunduğu konumu sebebi ile çevresinde bulunan bireyleri etkileyebilmesi olarak da bilinmektedir (Toptaş Vd., 2020).

Yasal güç, yönetilen kişinin güç sahibinden gelen talimatlarını ya da dönüşüm isteklerini yapabilme görevine olan inancıyla alakalıdır. Bu inanç yapıları resmi ögütlerde şemalar veya görev tanımlarıyla oluşturulabileceği gibi biçimlendirilmiş olmayan yapılarda sosyal normlar, gelenekler, adetler gibi seçenekler doğrultusunda da oluşturulabilmektedir (Bolelli, 2017).

2.1.1.2. Zorlayıcı Güç

Ödüllendirme gücü temel alındığında zıttı olarak görülebilecek güç zorlayıcı güçtür. Temel olarak endişe ve kaygıya dayalı olan bu güç kaynağı, kişiyi cezalandırmaya karar vermiş liderlerde bulunan hakimiyeti ve yetkileri temsil etmektedir. Kişiye verilecek olan cezanın, maddi ve manevi olarak mı yoksa korkutarak ve zorlayarak mı yapılacağı konusunda aydınlatıcıdır (Bolat, Vd., 2015).

Bu terim, genelde kişiler veya örgütlerin belirli bir amacı gerçekleştirmesi amacıyla kullandıkları bir araç olarak ele alınmaktadır. Fakat zorlayıcı gücün, genelde etik sorunlara veya hukuksal olarak sorunlara yol açabilme ihtimali bulunur ve bu sebeple de dikkatli kullanılması gereken bir kavram sayılmaktadır. Yasal zorlama durumları olduğunda, güçlü bir geçerlilik temeli olması önem arz etmektedir ve ayrıca yasalara uygun olması ve adalet anlayışı da gerekli olmaktadır. Fiziksel olarak zorlamada ise genelde yasal olmayan veya etik olmayan bir hareket veya davranış olarak kabul edilmektedir (Kaya Vd., 2023).

2.1.1.3. Ödüllendirme Gücü

Kişilerin değerleri için elverişli ödüllere ulaşması ve de aracılık edilmesi temel hedefi oluşturmaktadır. Burada yöntem, görevlerin yapılması sonucu elde edilecek yararların vurgulanması, diğer kişiler için kıymet oluşturan şeylerin ya da diğer kişilerin faydasına yarayacak bilgilerin bir arada toplanmasıdır (Jex, 2002). Liderin sağladığı mükâfatlar ne kadar fazlaysa ve bu ödüller kişiler için ne kadar değerli ise, liderin ödüllendirme gücünün de bir o kadar çok olduğu görülmüştür. (Aysel, 2006; Arun, 2008). Ama bu gücün uzun zaman kullanılmasının, kişiler arası duygusal ilişkileri ve tatmini olumsuz açıdan etkilemesi beklenebilir.

Bu güç, yöneticiler ya da liderlerin belli hedeflerine odaklı olmak veya belli bir davranışı motive etmek amacıyla kullandıkları etkili bir araç olarak görülmektedir. Fakat ödüllendirme gücünün verimli sayılması için ödüllerin kişilerce önemli ve değerli görülmesi, beklenen davranışların açık bir şekilde tanımlanmış olması ve adil olarak dağıtılması önemlidir. Beraberinde de ödüllerin verilmesi, kişilerin motivasyonunun artırması ve istenilen davranışlarının sürdürülebilir olması için sürekli şekilde ve tutarlı olacak şekilde olması önemlidir (Kaya Vd., 2023).

2.1.1.4. Karizmatik Güç /Referans Gücü

Liderin sahip olduğu öz varlık özellikleri ile izleyenlerini etkileme gücünü belirtmektedir. Lidere karşı duyulacak hayranlığın derecesi veya astların lider ile kendisini bütünleşme dereceleri artışta oldukça liderin karizmatik gücü de doğru orantılı olarak daha fazla etkili olur (Bakan Vd., 2010).

Liderin kişiliklerinin astlarına ilham olabilmesi, onların arzu, beklenti ve umutlarını dile getirebilmesi bu gücün temelini oluşturur. Karakter özellikleriyle astlarını etkileme yeteneği olan, onlara takdir ve hayranlık uyandıran ya da astların liderleri ile kendilerini bütünleşme dereceleri artarsa karizmatik güç de daha etkileyici görülmektedir (Bolat Vd., 2015).

2.1.1.5. Uzmanlık Gücü

Liderin sahip olduğu görevine dair elinde bulundurduğu bilgisinin, becerisinin ve uzmanlığının astları tarafından onaylanması ile elde edilmiş olan güce denilmektedir (Bakan Vd., 2010). Bir başka tanım ile açıklamak gerekirse uzmanlık gücü, bir kişinin ya da bir örgütün sahip olduğu belli bir alandaki bilgisi, deneyimi ve uzmanlık derecesine dayalı olarak elde ettiği etki ve yönetim biçimine denilmektedir. Uzmanlık gücü, bireyin elinde bulundurduğu uzmanlığı ve bilgi birikimi yardımıyla diğerlerini etkileme ve yönlendirme becerisini ifade etmektedir (Kaya Vd., 2023).

Uzmanlık gücünü kullanmaya karşı isteği olan liderin, diğer üyelerinin yerine getirmekte olduğu işlerle ilişkili mevzularda şahsi bilgi, yetenek ve bilgiye sahip olması ile alakalıdır. Bilgi ne kadar önemliyse ve de bu bilgiye ne kadar kişinin ulaşma imkânı olursa bireyin elinde bulunduracağı uzmanlık gücü de aynı oranda o kadar fazla denilebilir. Bir lider eğer personellerinin yaşadıkları problemlerini uzmanlık becerisi ile halledebiliyor ise, onlar için bir veri kaynağı olarak kabul görür ve personellerini etkileme şansına sahip olur. Astlar ya da personeller liderin, kendine has bir yetenek, bilgi ve donanma sahip olduğunu düşünürler. Özellikle liderlerin alt seviyesinde görev yapan astların, üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin uzmanlık gücüne sahip olmak istedikleri görülmektedir (Bolat Vd., 2015).

2.1.2. Liderlik Teorileri

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında ve akademik geçerlik kazanmış olan eserler incelendiğinde, liderlik teorilerinin dört ayrı alt başlığa ayrılmış olduğu görülmektedir. Bu teorilere bakıldığında, Özellik ve nitelik teorisi, Davranışsal teori, Durumsallık Yaklaşımları ve Çağdaş yaklaşımlar (Yeşil, 2016) olarak belirtilmektedir.

2.1.2.1. Liderlikte Özellik Teorisi

Liderlik hususu ile ilişkili ilk geliştirilmiş yaklaşım özellik teorisi yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda liderlerin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin faaliyetini belirleyen en temel ve en önemli faktör olarak kabul görmektedir. Başka bir ifade ile belli bir grup

içerisinde bir bireyin lider olarak kabul görmesi ve bu grubu yönetmesinin sebebi olarak da liderin sahip olduğu özelliklerden sayılabilir. Lider bu özelliklerinden dolayı diğer grup üyelerinden farklı bir kişi olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2001).

Bu teoriye göre bir kişinin lider olarak sayılabilmesi için, grup üyelerinden başka özelliklere sahip olması gerekir. Bu sebeple teorinin temel noktası, grup üyeleri arasında, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayıran özelliklere sahip olanları bulmak üzerinedir denilmiştir (Owens, 1976).

2.1.2.2. Liderliğin Davranışsal Teorileri

Davranış teorileri insan ilişkilerinin önemini savunmaktadır. Davranışsal yaklaşımda araştırmacılar, bir liderin davranışının onun performansını ve grup üyelerini nasıl etkilediği fikrini araştırdılar. Davranışsal modeller, Douglas McGregor'un liderlerin davranışlarının yerine odaklanan modellerden etkilenmiştir (Bolden Vd., 2003). Bu teori aynı zamanda liderin davranışlarını ve eylemlerini vurgulayan stil yaklaşımı olarak da kabul görmektedir. Liderlik literatüründe tanımlanan en önemli üç stile bakacak olursak; otokratik, demokratik ve serbest bırakılmadır. Davranışsal yaklaşım, liderlerin tek bir tarz kullanma eğiliminde olduğunu ima etmektedir. Teorinin temel düşüncesi, liderlerin doğmak yerine yaratıldığıdır, bu nedenle de liderlerin eğitilebileceğini ima etmektedir (Ayman & Korabik, 2010).

Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderin kişilik özelliklerinden ziyade, liderlik sürecinde sergilediği davranışların etkinliğine odaklanır. Bu modelde, liderin karar alma biçimi, çalışanlarıyla olan iletişim tarzı, görev dağılımı ve yetki devri gibi davranışsal faktörler liderliğin başarısını belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır (Eren, 2013).

Davranışsal liderlik teorileri Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetimi Matriksi, McGregor‟un X ve Y Kuramı ve Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli yaklaşımı olarak sınıflandırılmaktadır.

2.1.2.3. Liderliğin Durumsal Teorileri

Özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşım incelendiğinde liderliği açıklamakta pek yeterli olmadığı görülmüştür. Bu sebeple de araştırmacılar yeni bir liderlik arayışı içerisine girmiştir. Sonuç olarak da bu yaklaşımlara ek olarak liderin ve grubun içinde bulunduğu ortam ve bu ortamın şartlarının da dikkate alındığı gerekliliği vurgulanarak durumsallık teorileri geliştirilmiştir. Aynı zamanda ek olarak çevre faktörü de ele alınmış ve bütün bu faktörlerin birbirlerine olan etkileri de incelenmiştir. Böylece, farklı koşulların değişik liderlik biçimleri gerektirdiği varsayımıyla araştırma çalışmaları yapılmıştır. Durumsallık teorilerine göre liderlik doğuştan gelmemektedir. Pek çok farklı durum, koşul, eğitim gibi faktörler kişiyi lider haline getirir. Durumsallık teorisine göre, davranışsal teorilerinin aksine her durumda geçerli olabilecek tek ve en iyi diye nitelenebilecek bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Şartlar değiştiğinde aynı şekilde lider de değişime ayak uydurmalı yani değişmelidir. Bir liderin amaçlarına ulaşabilmesi ve başarılı sayılabilmesi için pek çok faktörün bir arada bulunduğunun bilincinde olması gerekmektedir (Dağıstan,2013).

Liderlik tarzlarını açıklamaya yönelik yapılan çalışmalarda sıklıkla insan ve işe odaklılık ekseninde değerlendirmeler yapılmaktadır. Blake & Mouton'un (1969) geliştirdiği Yönetim Matrisi, liderlik yaklaşımlarını iki temel boyutta ele almaktadır: çalışanlara yönelik ilgi ve göreve yönelik ilgi. Bu yaklaşım, Ohio State Üniversitesi ile Michigan Üniversitesi tarafından yürütülen liderlik araştırmalarıyla benzer bir yapıya sahiptir (Northouse, 2021). İnsan odaklı liderler, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık gösterirken onların fikir ve duygularına değer verir. Buna karşın, işe odaklı liderler görevlerin planlı, zamanında ve belirlenen kurallar çerçevesinde yürütülmesine öncelik tanır. Ancak Blake ve Mouton, bu iki boyutun birbirine zıt değil, aynı anda bir liderde var olabilecek özellikler olduğunu ifade etmektedir (Koçel, 2011).

McGregor'un (1960) X ve Y Teorisi de liderlerin çalışanlara karşı tutumlarının, onların insan doğasına ilişkin inançlarına dayandığını öne sürmektedir. X teorisini benimseyen liderler, çalışanları tembel, sorumsuz ve dıştan kontrol edilmesi gereken bireyler olarak görerek otoriter ve denetleyici bir tutum sergiler. Buna karşılık Y teorisini benimseyen liderler, bireylerin sorumluluk almaya istekli, yaratıcı ve iş birliğine açık olduklarına

inanarak daha demokratik ve katılımcı bir liderlik anlayışı benimser (Robbins & Judge, 2019).

Likert'in (1967) geliştirdiği Sistem 4 modeli ise liderleri dört ayrı sistem altında sınıflandırmaktadır. Bunlar sırasıyla istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, danışmacı ve katılımcı liderlik tarzlarıdır. İstismarcı otokratik liderler, çalışanlara güven duymaz ve katı bir yönetim anlayışı benimserken, yardımsever otokratik liderler sınırlı güvene sahip olup zaman zaman astlarının görüşlerine başvurur. Danışmacı liderlik tarzı ise çalışanların görüşlerini dikkate almakla birlikte karar verme yetkisini liderde bırakır. Katılımcı liderlik anlayışında ise çalışanlara tam güven duyulmakta, fikirlerine değer verilmekte ve karar alma süreçlerine aktif olarak katılımları sağlanmaktadır (Yukl, 2013). Bu model, çalışanların motivasyonunun ve verimliliğinin artırılmasında liderlik tarzının önemini ortaya koymaktadır.

2.1.3. Çağdaş Liderlik Tarzları

Küreselleşmenin hız kazanması, teknolojik dönüşümler ve iş gücündeki kuşak farklılıkları gibi faktörler, klasik liderlik anlayışlarının yetersiz kalmasına neden olmuş ve liderlik olgusuna yeni bakış açıları kazandırmıştır. Bu bağlamda, günümüzde liderlik yalnızca astlara emir vermek ya da iş süreçlerini yönetmekten ibaret değildir; aynı zamanda vizyon oluşturma, ilham verme, etik değerler taşıma ve insan ilişkilerini yönetebilme gibi birçok yetkinliği içeren çok boyutlu bir süreç haline gelmiştir (Eren, 2010; Yukl, 2010).

Çağdaş liderlik yaklaşımları, liderin sadece teknik yeterliliğiyle değil, aynı zamanda duygusal zekâsı, etik duyarlılığı, çalışanlara karşı empatisi ve örgüt içi güven ortamını tesis edebilme becerisiyle ön plana çıktığını göstermektedir (Avolio & Gardner, 2005). Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, hizmetkâr liderlik, otantik liderlik ve alturistik liderlik gibi çağdaş liderlik tarzları akademik literatürde öne çıkmaktadır.

Çağdaş liderlik tarzlarının temel özelliklerinden biri, çalışan merkezli bir yaklaşım benimsemeleridir. Bu tarzlar, liderin sadece görevlerin yerine getirilmesini sağlamakla yetinmeyip, aynı zamanda çalışanların gelişimini desteklemesi, anlamlı bir vizyon sunması ve örgüt kültürünü pozitif yönde şekillendirmesi gerektiğini vurgular (Koçel, 2011; Bass,

1985). Örneğin dönüşümcü liderler, çalışanları motive ederken onların kişisel gelişimlerine de katkı sağlarlar (Karip, 1998). Otantik liderler, içten ve şeffaf yaklaşımları sayesinde çalışanlarla güvene dayalı ilişkiler kurarken (Çetin & Basım, 2010), hizmetkâr liderler ise çalışanların refahını merkeze alarak örgüt içinde destekleyici bir iklim oluştururlar (Greenleaf, 1977).

Çağdaş liderlik tarzlarının örgütsel performans, iş tatmini, çalışan bağlılığı ve örgütsel güven gibi kritik değişkenler üzerinde olumlu etkiler yarattığı da pek çok araştırmada ortaya konmuştur (Akan, 2013; Sendjaya & Sarros, 2002). Dolayısıyla bu liderlik anlayışlarının örgütlerin sürdürülebilirliği açısından stratejik bir değer taşıdığı söylenebilir. "Çağdaş liderlik tarzları, örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlamasında ve rekabet avantajı elde etmesinde kilit bir rol üstlenmektedir" (Koçel, 2011).

2.1.3.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, bireylerin inanç ve davranışlarını dönüştürerek onları daha yüksek düzeyde performansa yönlendiren bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzı, yalnızca hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanmakla kalmaz; aynı zamanda çalışanların içsel motivasyonlarını, öz yeterliliklerini ve bağlılıklarını da artırmayı amaçlar (Bass & Riggio, 2006). Dönüşümcü liderler, genellikle güçlü bir vizyon geliştirerek bu vizyon etrafında örgütü harekete geçirme becerisine sahiptir. Bu liderlik tarzı, liderin karizmatik etkisi, ilham verici motivasyonu, bireysel ilgi göstermesi ve entelektüel teşvik sağlamasıyla şekillenir (Avolio & Yammarino, 2013). Dönüşümcü liderlik, çalışanların yalnızca görevlerini yerine getirmeleri değil, aynı zamanda örgütsel amaçlara tutkuyla bağlanmaları için de bir kaldıraç görevi görür. Bu bağlamda, dönüşümcü liderler sadece performansı artırmakla kalmaz; aynı zamanda örgüt içindeki güveni, iş tatminini ve çalışan bağlılığını da güçlendirir (Judge & Piccolo, 2004).

Bass & Riggio (2006), dönüşümcü liderliği dört temel unsurla açıklar: ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi ve idealize etkilenme (karizma). İlham verici motivasyon ile lider, örgütsel amaçları açık bir şekilde ifade ederken çalışanları bu hedeflere ulaşmak için yüreklendirir. Entelektüel teşvik sayesinde lider, çalışanların yaratıcı ve eleştirel düşünme becerilerini geliştirir; bu da problem çözme süreçlerinde

yenilikçi yaklaşımları teşvik eder. Bireysel ilgi boyutunda lider, her çalışanı kendi özellikleri doğrultusunda değerlendirmekte ve kişisel gelişimlerine katkı sağlamaktadır. Son olarak, idealize etkilenme boyutuyla lider, çalışanlar üzerinde ahlaki ve duygusal bir etki yaratmakta; onların güvenini ve sadakatini kazanarak örnek bir figür hâline gelmektedir. Dönüşümcü liderlik, özellikle değişim ve belirsizlik dönemlerinde örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlamada kilit rol oynamaktadır. Bu liderlik tarzı, sadece yönetsel bir beceri değil; aynı zamanda vizyonerlik, empati ve değer temelli liderlik anlayışının da bir birleşimidir (Avolio & Yammarino, 2013).

2.1.3.2. Etik Liderlik

Etik liderlik, liderin karar ve davranışlarında evrensel etik ilkelere bağlı kalarak adalet, dürüstlük, saygı ve sorumluluk gibi değerleri merkeze almasıyla tanımlanır. Bu liderlik tarzı, liderin hem kişisel ahlaki standartlarını yüksek tutmasını hem de çalışanlarının etik davranışlarını desteklemesini içerir. Brown ve Treviño (2006), etik liderliği iki temel boyutta açıklar: etik normlara uygun davranmak ve bu davranışları modelleyerek çalışanları da etik davranışlara yönlendirmek. Etik liderler, hem bireysel düzeyde örnek bir figür olarak hareket eder hem de örgütsel düzeyde etik bir kültürün yerleşmesine katkı sağlar. Bu liderlik tarzı, özellikle güvene dayalı ilişkilerin temel olduğu örgütlerde çalışanlar arasında moral ve motivasyonu artırır (Kalshoven Vd., 2011). Etik liderler çalışanlarına karşı adil davranır, kararlarında şeffaf olur ve hesap verebilirlik ilkesine sadık kalır. Böylelikle çalışanlar, örgütte değer gördüklerini hissederler ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmaya daha istekli olurlar (Mayer Vd., 2009). Etik liderlik, sadece bireysel değil, aynı zamanda örgütsel bütünlüğün de koruyucusudur. Etik ilkelerin açıkça benimsendiği bir liderlik anlayışı, çalışanların örgüte duyduğu güveni artırarak iş tatminini ve verimliliği de olumlu etkiler (Demirtaş & Akdoğan, 2015). Ayrıca etik liderlik, kriz zamanlarında yön bulmada çalışanlara sağlam bir pusula işlevi görür. Bu yönüyle etik liderlik, sadece yönetsel bir tercih değil; aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk biçimidir.

2.1.3.3. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkâr liderlik, liderin gücü elinde tutmak yerine başkalarına hizmet etmeyi önceliklendirdiği, alçakgönüllülük ve insan odaklılık temelinde şekillenen bir liderlik

yaklaşımıdır. Greenleaf (1977) tarafından ortaya atılan bu liderlik modeli, liderin öncelikli sorumluluğunun hizmet etmek olduğunu savunur. Hizmetkâr liderlik anlayışına göre, lider çalışanların ihtiyaçlarını öncelemeli, onların gelişimini desteklemeli ve topluma karşı duyarlılık göstermelidir. Bu liderlik tarzında güç paylaşımı önemli bir yer tutar; lider, karar alma süreçlerine çalışanları dâhil ederek onların katılımını teşvik eder ve aidiyet duygularını güçlendirir. Eva ve arkadaşları (2019), hizmetkâr liderliği empati, dinleme, toplumsal sorumluluk, çalışanın gelişimini destekleme ve etik davranışlar gibi değerler üzerine inşa etmişlerdir. Hizmetkâr liderler, çalışanlarının sadece profesyonel değil, aynı zamanda bireysel anlamda da gelişim göstermelerini hedefler. Bu yönüyle, sadece kısa vadeli performans değil, uzun vadeli insan sermayesi gelişimi hedeflenir. Ayrıca hizmetkâr liderliğin uygulandığı örgütlerde iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-çalışan ilişkilerinin kalitesi oldukça yüksektir. Bu liderlik tarzı, özellikle sağlık, eğitim ve sosyal hizmetler gibi insan odaklı sektörlerde etkili sonuçlar vermektedir. Güç ile hizmetin dengelendiği bu model, klasik liderlik anlayışının ötesine geçerek daha etik, sürdürülebilir ve katılımcı bir yönetim kültürünün inşasına katkıda bulunur (Eva Vd.,2019).

2.1.3.4. Otantik Liderlik

Otantik liderlik, liderin kendi değerleri, inançları ve kişisel ilkeleri doğrultusunda samimi ve şeffaf bir şekilde liderlik yapmasını ifade eder. Bu liderlik anlayışı, liderin hem kendisiyle hem de çevresiyle tutarlı bir ilişki kurmasına dayanır (Avolio & Gardner, 2005). Otantik liderler, içsel değerlere bağlı kalarak etik ilkelere uygun kararlar alır ve davranışlarında sahicilikten ödün vermez. Bu liderlik tarzı, özellikle güvene dayalı ilişkilerin önem kazandığı örgütlerde çalışanların psikolojik güvenliğini ve örgütsel bağlılığını artırır (Walumbwa Vd., 2008). Otantik liderler yüksek düzeyde öz-farkındalığa sahiptir, kendi duygularını ve etkilerini tanır ve bu farkındalıkla hareket eder. Ayrıca ilişkilerde şeffaflığı ilke edinir, başkalarının görüşlerine açık olur ve karar alma süreçlerine çalışanları dâhil eder. Bu yönüyle otantik liderlik, sadece yönetsel bir tarz değil; aynı zamanda çalışanların gelişimini destekleyen ve onları içtenlikle güçlendiren bir liderlik biçimidir (Ilies Vd., 2005).

Walumbwa ve arkadaşları (2008), otantik liderliği dört temel boyutta tanımlar: öz farkındalık, içsel ahlak, ilişkisel şeffaflık ve dengeli işlemleme. Öz farkındalık, liderin

kendi duygularını, değerlerini ve etkilerini tanıma kapasitesini ifade ederken; içsel ahlak, liderin dış etkenlerden bağımsız olarak içsel değer sistemine uygun hareket etmesini ifade eder. İlişkisel şeffaflık, liderin açık ve dürüst iletişim kurmasını sağlayarak güven ortamı oluşturur. Dengeli işlemleme ise karar verme süreçlerinde farklı görüş ve bakış açılarına adil bir şekilde yer verilmesini içerir. Otantik liderler, çalışanlar arasında güveni tesis ederek örgütsel bağlılığı artırır, etik davranışları teşvik eder ve psikolojik güvenliğe katkı sağlar. Özellikle günümüz iş dünyasında, liderlerin "güvenilir" ve "samimi" olması, çalışanlar tarafından büyük değer görmektedir. Otantik liderlik, yalnızca sonuç odaklılığı değil, aynı zamanda sürece ve insana duyarlılığı da içerir. Bu sebeple, etik liderlik ile sıkça kesişen bir yapıya sahiptir. Otantik lider, rol yapmak yerine kendisi olur ve bu yönüyle örgütte güvenin teminatı hâline gelir (Gardner Vd., 2011).

2.1.4. Alturistik Liderlik

Alturizm sözcüğü Latincede "öteki" anlamına gelmekte olan "alter" kökünden türemiş bir kavramdır (Çakmak Vd., 2019). Alturizm kavramı, ilk kez Fransız bir sosyolog olan Auguste Comte tarafından Système de Politique Positive isimli kitabında egoizm kavrama karşıt bir kavram olarak kullanılmıştır (Steiner, 2014). Bireyin hiçbir fayda gözetmeden diğer bireylerin ihtiyaç ve beklentilerine öncelik vermesi şeklinde özetlenebilecek olan alturizm kavramı (Ümmet Vd., 2013) psikoloji, sosyobiyoloji, siyasal bilim, ekonomi ve yönetim gibi pek çok farklı disiplinde kapsayıcı bir biçimde ele alınmıştır (Batson Vd., 2003).

Dilimizde özgecilik, diğerkâmlık, hasbilik şeklinde de adlandırılan alturizm kavramının aslında toplumsal yaşamın merkezinde yer alan, felsefeden siyasete, ekonomiden biyolojiye farklı birçok alanda yer alan ve hep arzulanan fakat göz ardı edilen bir düşünce olduğu görülmüştür (Tercanlı,2022). Birey davranışlarının büyük bir kısmı alturistik davranışlar ve özellikler sergiler. Örneğin, acil bir durumda, savaş ve toplumsal hareketlerde, ekip bağlılığının bireysel ihtiyaçların önünde tutulduğu durumlarda alturistik özelliklerin daha fazla sergilendiği görülmektedir. Alturistik davranışlar üzerine yapılmış olan çalışmalar, belirli koşullar altında, alturistik davranışın teşvik edilmesine yönelik bir ödülün bulunmamasına rağmen, bireyin ihtiyacı olan değerlerine yardım ettiğini açık şekilde göstermektedir (Weiss Vd., 1973).

Campbell ve arkadaşlarının 2015 yılında yaptıkları çalışmalarında alturistik davranış tanımına bakıldığında bireyin iş ortamındaki arkadaşına yardım etmek için belirli bir zaman ve enerji gibi kişisel kaynaklarını istekli ve gönüllü olarak kullanması şeklinde olduğu söylenebilir.

Alturizm kavramı genelde diğer kişilerin yararını gözeterek gösterilmiş olan kendinden ödün vermiş davranış olarak tanımlansa da bahsedilen fedakâr davranışın ve yararın nasıl tanımlandığı konusunda herhangi bir ortak karar sağlanamadığı görülmüştür (Bykov, 2017).

Alturistik lider, liderin taşıdığı özellikleri ve davranışları temel alınarak takipçilerin iyiliğini gözeterek, menfaatine ters düşse de yardım etme çabası içerisinde olan, her türlü fedakârlığı yapıp takipçilerini mutlu eden liderdir denilmiştir (Mansur & Uysal,2021). Alturistik lider, kendisini takip edenlerin yerine koyup onlara karşı empati yapar, onlar gibi düşünür, bir lider olarak yardımda bulunmaktan daha fazlasını gerçekleştirerek adaleti sağlar, haksızlıkları önler, takipçilerinin sömürülmesine karşı koyar (Konan & Gedik, 2019). Alturistik liderlik, liderlerin örgütsel yapısı içindeki tüm bileşenlerinden farklı olarak başkalarının kişisel gelişimleri için de meraklı olan, ilgi ve endişe duyan bir liderlik yaklaşımına karşı pozitif kalma durumu şeklinde belirtilmiştir (Karahalilöz, 2021).

Miller Vd., (2018) göre alturistik liderlik, liderin başkalarının davranışlarını, onların refahını artırma nihai hedefiyle yönlendirme yeteneğidir denilmiştir. Zheltoukhova (2016).

Alturistik liderlik, liderlerin bireysel çıkarlarını bir kenara bırakarak, başkalarının refahını ve gelişimini önceliklendirdiği bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzının temelinde empati, fedakârlık ve başkalarının ihtiyaçlarına duyulan yüksek bir dikkat yer alır (Aydemir & Uğurluoğlu, 2023). Alturistik liderler, çalışanlarının duygusal ve profesyonel ihtiyaçlarına duyarlı olur, onların gelişimini destekler ve adaletli bir ortamda kararlar alırlar. Bu liderler, etik değerleri benimseyerek çalışanlarına karşı dürüst, adil ve yardımsever bir yaklaşım sergilerler (Dirks & Ferrin, 2002).

Alturistik liderlik, bir liderin etik sorumluluklarını yerine getirirken aynı zamanda çalışanlarının duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını da gözetmesini içerir. Bu liderlik

anlayışı, çalışanlar arasında güven, bağlılık ve motivasyon yaratmada kritik bir rol oynar. Örneğin, bu tür liderler, çalışanlarının başarılarını takdir eder, onların iş dışındaki yaşamlarını da önemser ve çalışanlarının zorluklarına empatik bir yaklaşım sergiler (Aydemir & Uğurluoğlu, 2023). Ayrıca, alturistik liderler, çalışanların duygusal güvenliğini sağlamak ve onların iş yerinde daha verimli olmalarını desteklemek için açık ve dürüst bir iletişim kültürü oluştururlar.

2.1.4.1. Alturistik Liderliğin Örgüte faydaları

Alturistik liderlik, çağdaş liderlik anlayışları içinde etik, hizmet ve çalışan odaklı yaklaşımla öne çıkar (Van Dierendonck, 2011; Eva Vd., 2019). Alturistik liderlik, örgüt yaşamı içinde çalışanlara karşı motivasyon sağlama, aralarındaki iletişimi iyileştirme ve çalışanların değer ve duygularını dikkate alarak hareket etme gibi davranışları içermektedir. Bu liderlik tarzında liderler, herhangi bir menfaat gözetmeksizin hatta bazı durumlarda kendilerine zarar gelebileceğini bilerek, tamamen karşı tarafın faydasını gözetmeyi amaçlar (Miller, 2003).

Alturistik liderliğin örgüt içindeki etkileri çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu araştırmalara göre, alturistik liderlik çalışanların iş tatmini seviyelerini (Wagner & Rush, 2000), örgüte olan bağlılıklarını (Dilek, 2005) ve yöneticilere ve örgüte duydukları güveni (Yıldız, 2015) olumlu yönde etkiler. Ayrıca, alturistik liderlerin sergilediği davranışlar, liderler ile çalışanlar arasındaki etkileşimi güçlendirir (Chanko & Rhmat, 2022).

Liderlerin yönetim tarzları, çalışanların örgüte ve yöneticilere karşı tutum ve davranışlarını belirlemede önemli bir rol oynar. Alturistik liderler, çalışanlarla sürekli iletişim halinde olarak örgütsel bağlılığı ve sosyal iş birliğini artırabilirler. İpek (2014), liderlerin örgüt içindeki ortak değerlerin oluşturulmasında ve grup normlarının güçlenmesinde de etkili olduklarını belirtmektedir.

2.1.5. Sağlık Kurumlarında Alturistik Liderlik

Sağlık kuruluşlarında liderlerin alturistik (özgeci) liderlik yaklaşımları, çalışanların iş memnuniyetini ve performansını iyileştiren önemli bir faktördür. Alturistik liderlik, liderlerin astlarının ihtiyaçlarına odaklanarak, onların refahını kendi çıkarlarının önünde tutarak, liderliklerini kişisel fedakârlıklarla sürdürmelerini ifade eder (Greenleaf, 1977). Bu yaklaşım, astlar arasında güven oluşturarak, iş yerinde daha az stres ve daha yüksek iş tatmini sağlar (Liden Vd., 2008).

Araştırmalar, alturistik liderlik uygulamalarının, çalışanların işten ayrılma niyetini düşürdüğünü, aynı zamanda iş stresini azalttığını ortaya koymuştur (Eisenbeiss, 2012). Bu bağlamda, sağlık sektöründe özellikle çalışanların yüksek stres seviyeleri ve duygusal tükenmişlik gibi sorunlar göz önünde bulundurulduğunda, liderlerin alturistik yaklaşım sergilemeleri, çalışanların daha sağlıklı bir çalışma ortamında verimli olmalarını sağlamaktadır (Van Dierendonck, 2011).

Sağlık kurumlarında liderlerin alturistik (özgeci) yaklaşımlar sergilemeleri, çalışanların performansını ve iş memnuniyetini olumlu yönde etkileyen önemli bir faktördür. Alturistik liderlik, liderlerin astlarının ihtiyaçlarına odaklanarak, onlara yardımcı olmak için kişisel çıkarlarından fedakârlık etmeyi göze aldıkları bir liderlik biçimidir. Bu yaklaşım, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltırken, iş stresini de düşürebilmektedir. Özellikle duygusal emek gerektiren sağlık sektöründe, liderlerin çalışanlarını yalnızca birer görev unsuru olarak değil, birey olarak görebilmesi ve onların ihtiyaçlarına duyarlı olması, çalışan bağlılığını artırmaktadır (Dinler & Akbolat, 2024).

Alturistik liderlik, hizmetkâr liderlik ile benzer yönler taşısa da özgecilik ilkesi bu liderlik tarzında daha baskın bir şekilde yer almaktadır (Greenleaf, 1977; Liden Vd., 2008). Lider, çalışanların gelişimi ve refahı için kendi çıkarlarından feragat etmeye hazırdır. Sağlık kurumlarında bu yaklaşım, özellikle hemşirelik gibi doğrudan hasta hizmeti sunan meslek gruplarında anlam kazanmaktadır. Personeller, liderlerinden gördükleri destekle sadece görevlerini daha iyi yerine getirmekle kalmazlar; aynı zamanda işlerine daha fazla bir aidiyet duygusu ile bağlanırlar. Yapılan araştırmalara bakıldığında, alturistik liderliğin işe

olan doyumu, örgütsel yurttaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkiler yarattığı görülmektedir (Putranto & Kustiawan, 2023; Alolayyan Vd., 2024). Sağlık personelleri için yapılmış olan çalışmalar da alturistik liderlik algısının iş performansını ve örgütsel bağlılığı olumlu şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır (Saleem Vd., 2022; Ma Vd., 2021). Bu bulgular, alturistik liderliğin sadece duygusal bir yönelim değil; aynı zamanda örgütsel fayda yaratan stratejik bir liderlik yaklaşımı olduğunu göstermektedir.
Alturistik liderlerin en temel özelliklerinden biri empatik iletişim becerileridir. Lider, çalışanların sesine kulak verdiğinde, onların yaşadığı sorunları içselleştirerek çözüm yolları üretme konusunda daha etkili olabilir. Bu durum, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine, stres düzeylerinin azalmasına ve işlerine daha büyük bir motivasyonla bağlanmalarına yol açar (Hunter Vd., 2013). Ayrıca bu liderlik tarzı, yalnızca bireysel çalışanların değil, örgüt genelinin moralini ve psikolojik dayanıklılığını da artırabilir (Ling Vd., 2017).

Alturistik liderlik, yalnızca kriz anlarında değil, örgüt içi rutin işleyişte de çalışanların güvenini kazanmanın bir yolu olarak öne çıkar. Liderin adil ve samimi yaklaşımı, çalışanlar arasında güvene dayalı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur. Bu güven ortamı, iş birliğini ve takım ruhunu pekiştirirken, örgütsel bağlılık üzerinde de doğrudan etkilidir (Walumbwa Vd., 2010). Sağlık çalışanlarının ağır iş yükü, uzun mesai saatleri ve duygusal tükenmişlik gibi sorunlarla mücadele ettiği bir ortamda, liderin özgeci tutumu, çalışanların örgütte kalma motivasyonlarını artıran bir güç unsuru haline gelmektedir.

Dinler ve Akbolat (2024), sağlık çalışanlarıyla yürüttükleri çalışmalarında, alturistik liderlik ile çalıştığı yerden ilişik kesme niyeti arasında ters yönlü bir ilişki tespit etmiş; ancak bu ilişkinin iş stresi düzeyine bağlı olarak değişkenlik gösterebildiğini ortaya koymuştur. Özellikle salgın gibi olağanüstü durumlarda, stresin yükselmesi, özgeci liderliğin olumlu etkisini zayıflatabilmektedir. Bu durum, liderlerin stres yönetimi becerilerinin ve destekleyici rollerinin ne kadar hayati olduğunu bir kez daha göstermektedir.

Öte yandan, literatürde alturistik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarını (ÖVD) teşvik ettiği yönünde bulgular da yer almaktadır. Podsakoff ve arkadaşları (2000),

çalışanların liderlerinden gördükleri samimi ve fedakâr davranışların, onların örgüt dışı ama örgüt yararına olan davranışlarda bulunma eğilimlerini artırdığını ifade etmektedir. Bu, özellikle hasta merkezli hizmet anlayışının kritik olduğu sağlık kurumlarında hem hasta memnuniyetini hem de hizmet kalitesini artıran bir etkidir.

Alturistik liderlik, sağlık kurumlarında yalnızca bir liderlik tarzı değil, aynı zamanda insan odaklı, etik temelli ve destekleyici bir yönetim anlayışıdır (Liden Vd., 2008). Bu yaklaşımın sağlık çalışanları üzerindeki etkisi; işe olan tatmini, örgüte karşı sorumluluk ve bağlı olma, ilişik kesme niyeti ve psikolojik iyi oluş gibi önemli alanlarda pozitif yönde kendini göstermektedir (Walumbwa Vd., 2010). Özgeci liderlerin çoğalması, sağlık kurumlarında daha sürdürülebilir, etik ve insani bir çalışma kültürünün gelişmesini sağlayacaktır. Bu nedenle yöneticilerin liderlik gelişim programlarında alturistik liderlik becerilerinin önceliklendirilmesi hem çalışan refahı hem de hasta bakım kalitesi açısından stratejik bir önem taşımaktadır (Van Dierendonck Vd., 2024; Purwanti Vd., 2023; Najmuddin Vd., 2014).

Alturistik liderlik, sağlık hizmetlerinin kalitesini artırma gereksiniminden doğan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzı, bireylerin ve toplumun iyiliğini önceleyen, hizmet odaklı bir liderlik anlayışı sunarak, sağlık sektöründe etik değerlerin ve insan merkezli yaklaşımların öne çıkmasını sağlamaktadır (Sendjaya & Sarros, 2002). Alturistik liderlik, özellikle 1990'lı yıllarda sağlık sektöründe yaşanan hızlı değişim, kompleks yapıların artması ve hasta odaklı hizmet anlayışının gelişmesiyle birlikte daha fazla önem kazanmıştır (Liden Vd., 2008). Bu dönemde, sağlık hizmetlerinin yalnızca teknik başarıyla değil, aynı zamanda liderlik davranışlarıyla da şekillendiği fikri öne çıkmıştır.

Alturistik liderlik, sağlık profesyonellerinin sadece klinik becerilerle değil, aynı zamanda etik liderlik ve insani değerler çerçevesinde şekillenen liderlik yetkinlikleriyle de donatılması gerektiği anlayışı üzerine kuruludur (Hunter Vd., 2013). Bu yaklaşım, hasta bakımını iyileştirmek ve sağlık hizmetlerinin genel performansını artırmak için ekipleri yönlendirmeyi ve motive etmeyi amaçlar. Ayrıca, yenilikçi uygulamaların hayata geçirilmesinde de önemli bir rol oynar. Özellikle hasta güvenliği, kaliteli bakım ve

multidisipliner iş birliği gibi konularda, alturistik liderlerin rehberliği çalışanlara yön gösterici olmaktadır (Eva Vd., 2019).

Sağlık kurumlarında alturistik ve klinik liderlik gibi modern yaklaşımların benimsenmesi, çalışanların iş memnuniyetini artırarak sağlık hizmetlerinin kalitesine olumlu katkılar sağlamaktadır. Alturistik liderlik uygulamaları, sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini azaltmakta, örgütsel bağlılığı güçlendirmekte ve mesleki doyumlarını artırmaktadır. Bu bağlamda, liderin empati, özveri, adalet ve güven temelli bir iletişim dili geliştirmesi hem çalışanların iyi oluşunu desteklemekte hem de hastalara sunulan hizmetlerin niteliğini yükseltmektedir (Walumbwa Vd., 2010).

2.2. Örgütsel Güven Kavramı

Örgüte karşı olan güven, bir çalışanın organizasyona ve organizasyondaki bireylere, özellikle de liderlerine, güven duyması olarak tanımlanabilir. Mishra & Morrissey (1996) örgütsel güveni, bir iş görenin; örgütün sağladığı yardıma ilişkin algısı, liderin dürüst olmasına ve sözünün arkasında durmasına olan inanç olarak tanımlar. Dirks & Ferrin (2002) ise, örgütsel güvenin bir organizasyon içindeki bireylerin birbirlerine güven duyması ve bu güvenin organizasyonun genel etkinliğini artıran bir etkiye sahip olduğunu savunur. Demircan & Ceylan (2003) da örgütsel güven kavramını, astların liderlerinin tutarlılığına ve dürüstlüğüne dayalı olarak, örgütün kendisine karşı sağladığı desteğin algılanmasıyla şekillenen bir durum olarak tanımlar.

Örgütsel güven, aynı zamanda çalışanlar arasında iş birliği, takım çalışması, inovasyon ve genel iş memnuniyetinin artırılmasında kritik bir role sahiptir. Çalışanların organizasyona ve yöneticilerine duyduğu güven, onları daha bağlı ve motive hale getirir, örgüt içindeki ilişkilerin sağlıklı ve verimli olmasını sağlar. Kramer (1999) ve Colquitt Vd., (2007), örgütsel güvenin, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını, yaratıcılığı ve problem çözme becerilerini artırdığını belirlemişlerdir. Güven ortamında çalışanlar, risk almaktan çekinmezler ve bu da organizasyonların yenilikçi ve rekabetçi kalmasına yardımcı olur.

2.2.1. Örgütsel Güvenin Bileşenleri

Örgütsel güven, birkaç ana bileşenden oluşur ve bu bileşenlerin her biri, çalışanların güven duygularını şekillendirir:

2.2.1.1. Dürüstlük (Integrity):

Çalışanların, liderlerinin ve organizasyonun dürüst davranacağına dair inancı, güvenin temel bileşenlerinden biridir. Simons (2002), dürüstlüğün, güvenin sağlanmasında kritik bir unsur olduğunu vurgulamaktadır. Dürüstlük, söz verilen taahhütlerin yerine getirilmesi ve açık iletişimin sağlanmasıyla şekillenir.

2.2.1.2. Adalet (Fairness):

Örgütsel güven, adaletli kararlar alınan bir ortamda daha güçlüdür. Colquitt ve arkadaşları (2001), örgütsel adaletin, çalışanların örgütlerine duyduğu güvenin önemli bir belirleyicisi olduğunu belirtmiştir. Adalet, kaynakların dağılımında, karar alma süreçlerinde ve geri bildirimde eşitlik ve tarafsızlık ilkesine dayanır.

2.2.1.3. Tutarlılık (Consistency):

Örgütsel güven, davranışların tutarlı olmasına bağlıdır. Çalışanlar, liderlerinin ve organizasyonun tutarlı ve öngörülebilir davranmalarını beklerler. Schoorman ve arkadaşları (2007), liderlerin ve örgütün tutarlılık gösterdiği durumlarda güvenin arttığını ifade etmiştir.

2.2.1.4. Destek (Support):

Çalışanlar, destekleyici bir ortamda daha güvende hissederler. Zand (1972), liderlerin çalışanlarına verdiği destek ve değer verme davranışlarının, örgütsel güveni pekiştirdiğini ileri sürmüştür. Liderlerin çalışanlarının ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran, empatik yaklaşımları, güveni güçlendirir.

2.2.2. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Örgütsel güvenin yüksek olduğu bir ortamda, çalışanlar daha bağlı ve motive olur, bu da örgütün genel performansını olumlu yönde etkiler. Literatür, güvenin çeşitli olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Johannsen Vd.,2021).

2.2.2.1. İş Performansı:

Çalışanlar, güven ortamında daha verimli çalışır, görevlerini yerine getirirken daha fazla sorumluluk alır ve kendi gelişimlerine daha fazla katkı sağlarlar (Dirks & Ferrin, 2002). Örgütsel güvenin yüksek olduğu ortamlarda, çalışanlar işlerine daha fazla sahip çıkarlar ve işyerindeki stresi daha etkili yönetebilirler.

2.2.2.2. İş Tatmini ve Motivasyon:

Mayer & Davis (1999), örgütsel güvenin çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artıran bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Güven, çalışanların örgütleriyle duygusal bağ kurmalarını sağlar ve bu da onların işlerine daha fazla değer vermelerine yol açar.

2.2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (ÖVD):

Yüksek örgütsel güven, çalışanları gönüllü olarak ekstra görevler üstlenmeye ve takım arkadaşlarına yardım etmeye yönlendirir. Organ (1988), bu tür davranışların örgütsel güvenin bir sonucu olduğunu ve örgüt için ek değer yarattığını belirtmiştir.

2.2.2.4. Azalan Çatışma ve İletişim Problemleri:

Kramer (1999), güvenin çatışmaların çözülmesinde kritik bir rol oynadığını ve düşük güven düzeylerinin örgüt içi iletişimde sıkıntılar yarattığını ifade etmiştir. Güvenli bir ortamda çalışanlar, karşılaştıkları problemleri açıkça dile getirebilir ve çözüm arayışına girerler.

2.2.3. Örgütsel Güvenin Geliştirilmesi

Örgütsel güvenin oluşturulması ve sürdürülebilmesi için çeşitli stratejiler mevcuttur. Mayer & Davis (1999), güvenin gelişmesinde liderlerin tutum ve davranışlarının büyük bir etkisi olduğunu savunmaktadır. Etkili liderlik, dürüstlük, adalet, tutarlılık ve destek gibi faktörlerle güven ortamı yaratılabilir. Ayrıca, Gillespie (2003), açık ve şeffaf bir iletişimin güveni artırma konusunda önemli bir araç olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel güveni güçlendirmek için liderlerin, çalışanlara adil bir şekilde yaklaşmaları, sözlerini tutmaları ve çalışanların gelişimini desteklemeleri gerekir. Ayrıca, örgüt kültürünün de güveni desteklemesi önemlidir. Cook & Wall (1980), örgüt kültürünün güven düzeyini etkileyen bir faktör olarak, kültürel değerlerin paylaşılması ve toplumsal normların güven oluşturan bir yapıda olması gerektiğini ifade etmektedir.

Örgütsel güven, sadece kişisel personellerin iş tatmini ve bağlılığını yükseltmekle kalmayıp, aynı zamanda örgütlerin genellikle verimliliğini, yenilikçiliğini ve başarısını da olumlu yönde etkiler (Dirks & Ferrin, 2002). Çalışanların örgütsel güvenini kazanmak, zaman içinde oluşturulması gereken bir süreçtir ve bu süreçte liderlerin, adaletli, dürüst ve destekleyici yaklaşımları kritik bir rol oynar (Mayer Vd., 1995). Güven ortamının oluşturulması, örgütsel performansı iyileştirecek, çatışmaları azaltacak ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik edecektir (Colquitt Vd., 2007).

2.2.4. Örgütsel Güvenin Önemi

Güven kavramı örgütlerde spontane bir şekilde değil aksine planlı olarak ortaya çıktığı belirtilen bir kavramdır. Örgütlerde güven ortamı oluşturmak için, yönetimin sahip olduğu güven duygusunu bütün örgütte çalışanlar üzerinde aşılaması ve dikkatlice yönetebilmesi gerekir. Bu anlamda yöneticiler bulundukları örgütte güven ortamı oluşturmakta önemli bir görev üstlenmektedir. Personellerin bulundukları örgütün simgeleyicisi olarak baktıkları liderler bütün davranışlarıyla, vermiş oldukları sözler sayesinde örgütte güven ortamını oluşturabilirler ya da bu ortamı ortadan kaldırabilirler. Liderlerin, örgütte bulunan çalışanları arasında güvene yönelimini arttırması için, karar verme süreçlerinde kullanılan standart işleyişin adil şekilde olmasını ve çalışanlara verilen ödüllerin de adil şekilde

dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olmasını sağlaması örgüte ve çalışanlarına faydalı sonuçlar vermesi beklenir (Kaya, M. 2019; Yılmaz, E. 2017).

Örgüt ve yönetici için duyulacak güvenin neticesine bakılacak olur ise örgüte güvenin, örgüte karşı bağlılık, devir hızı ve örgütten ayrılma niyetini; yöneticiye güvenin de çalışan memnuniyeti ve yaratıcı davranış sergilemeyi doğrudan etkilemekte olduğu görülür (İslamoğlu Vd., 2007; Tüzün, 2006).

2.2.4.1. Örgütsel Güven Modelleri

Literatürde, örgütsel güveni anlamak ve bu kavramın organizasyonel bağlamdaki rolünü derinlemesine incelemek amacıyla çeşitli teorik modeller geliştirilmiştir. Bu modeller, örgütsel güvenin oluşum sürecini, bileşenlerini ve örgütsel düzeydeki etkilerini açıklamak için farklı bakış açıları sunar. Örgütsel güven, yalnızca bireysel ilişkilerdeki güveni değil, aynı zamanda bir organizasyonun içindeki yapıları, kültürleri ve liderlik dinamiklerini de kapsamaktadır. Mayer Vd., (1995), güvenin üç temel bileşenini yetenek, dürüstlük ve iyi niyet olarak vurgulayan bir model önerirken, Dirks & Ferrin (2002), güvenin yöneticilerle olan ilişkilerle doğrudan bağlantılı olduğunu belirtmiş ve lider davranışlarının örgütsel güven üzerindeki etkisini açıklamıştır. Schroeder ve arkadaşları (2003), güvenin yalnızca liderlerin tutumlarına bağlı olmadığını, aynı zamanda organizasyonun kültürü ve yapısıyla şekillendiğini ifade ederek, güvenin çok boyutlu bir olgu olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca, Kramer (1999), sosyal bir bağlamda güveni ele alarak, organizasyonlardaki güvenin, çalışanlar arasındaki etkileşimler ve sosyal normlar aracılığıyla şekillendiğini ileri sürmüştür. Mishra & Morrissey (1990) ise güvenin iki aşamalı bir süreçle geliştiğini belirterek, ilk aşamada çalışanların örgüte karşı temel bir güven geliştirdiklerini, ikinci aşamada ise bu güvenin deneyimler ve liderin tutarlılığı ile pekiştiğini ortaya koymuşlardır. Bu farklı modeller, örgütsel güvenin dinamiklerini anlamaya yönelik derinlemesine bir bakış açısı sunmakta ve güvenin organizasyonel performans, iş tatmini ve takım çalışması gibi birçok kritik faktör üzerindeki etkilerini incelemektedir.

2.2.4.2. Mishra Güven Modeli

Güven kavramı Mishra'nın 1996 yılında yapmış olduğu tanıma göre, bir kısmın güvenilmekte olan diğer kısmın da yetkin, açık, ilgili ve güvenilir görüldüğü inancı ile

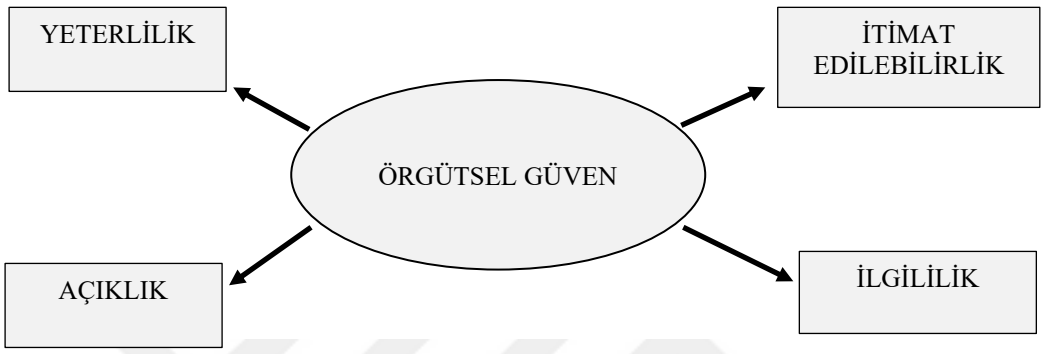
korumasız kalması hususundaki gönüllülüğü olarak ifade edilmiştir. Bazı akademisyenler, güveni bir gönüllü olma ve inanç olarak değerlendirmektedir. Bu tarifin güven kavramının bilişsel, duygusal ve davranışsal içeriklerini kapsamakta olduğu belirtilmektedir. Mishra, 1996 yılındaki çalışmasında, yöneticilerle birlikte yapmış olduğu görüşmeler sonucunda güven kavramının, yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat edilirlik boyutlarına yoğunlaşmıştır. Yetkin olmak liderlerin gerçek kararları alacaklarına dair olan inanca dayanır. Açıklık ve dürüstlük boyutu ise yöneticilerin olayları doğru ve eksiksiz bir şekilde açıklayacağı inancını gösterir. İlgililik boyutuna bakacak olursak, bir liderin çalışanlarının yararını gözeterek faaliyetlerini yerine getirmesi inancını gösterir. İtimat edilirlik bireylerin lafları ile yaptıkları hareketlerin birbiriyle uyuşmasının derecesini yansıtmaktadır (Eroğlu,2014).

Mishra'ya göre, örgütsel güvenin ilk boyutu yeterlilik olarak tanımlanır. Yeterlilik, yalnızca liderlerin sağladığı faydalarla sınırlı değildir; aynı zamanda örgütün piyasada varlığını sürdürebilme ve rekabet edebilme yeteneğini ifade eder. Kurumsal düzeyde yeterlilik, çalışanların kurumun gelecekte ayakta kalabileceğine ve sektörde başarılı olabileceğine dair algılarını yansıtır (Shockley-Zalabak Vd., 2000). Birey veya kurumdan beklenen gereklilikleri yapabiliyor olma becerisine karşılık kararlılığını göstermektedir (Ovaice, 2001).

Mishra modelinde yer alan ikinci boyut, itimat edilebilirliktir ve bu boyut, bireylerin veya kurumların tutarlı ve güvenilir davranış sergileme beklentisiyle ilgilenir. İtimat edilebilirlik, ekip üyelerinin, çalışma arkadaşlarının ve örgütün verdiği sözleri tutup tutmadığını ve davranışlarının ne kadar öngörülebilir olduğunu değerlendiren bir ölçüttür (Tüzün, 2006). İfade edilen ve faaliyete geçirilenlerde uyuşma öngörüsünü yansıtmaktadır (Ovaice, 2001).

Üçüncü boyut olan açıklık ise, doğru ve eksiksiz bilginin paylaşılması ve etkili iletişim kurulmasıyla ilgilidir. Bu boyut, çalışanların ve yöneticilerin açık ve dürüst iletişim sağladığına dair algılarını ölçer (Shockley-Zalabak Vd., 2000, Özdoğan & Tüzün, 2007). Açıklık, güvenin diğer boyutlarıyla doğrudan ilişkilidir ve iş ilişkilerinde şeffaflık ve doğruluk önemli bir rol oynar (Mishra, 1996, Özdoğan & Tüzün, 2007). İnanan ve inanç duyan arasındaki haberleşmenin belirgin ve adil anlaşılmasını yansıtır (Ovaice, 2001).

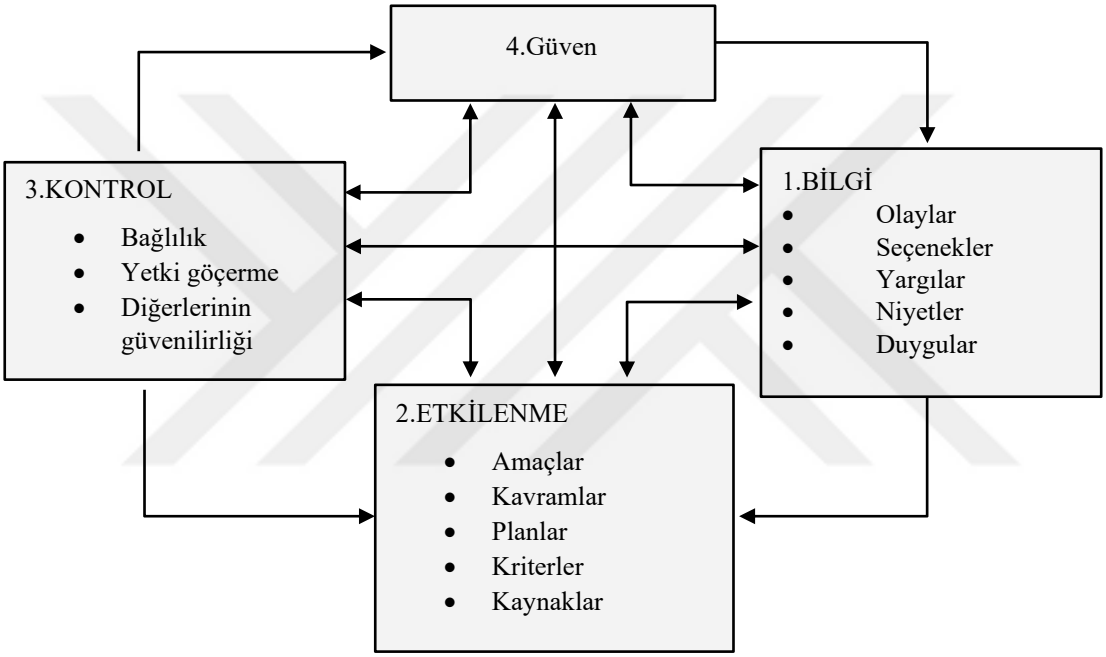
Dördüncü boyut olan ilgililik, çalışanların güvenlik, korunma, anlayış ve hoşgörü gibi duygularına yönelik algılarını kapsar. Bromiley ve Cummings'in 1996 yılındaki tanımına göre, ilgililik; bir kişinin, diğer kişiyi korumasız bırakacak şekilde kişisel menfaat sağlamaya çalışmadığı hallerde ortaya çıkar. Mishra 1996'daki tanımında ise ilgililiği, bireylerin veya grupların kendi çıkarları ile diğerlerinin çıkarlarını dengeli bir şekilde gözetmesi olarak tanımlar (Özdoğan & Tüzün, 2007). Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır (Ovaice, 2001).



Şekil 2.1: Mishra Güven Modeli Boyutları (Ovaice, 2001)

2.2.4.3. Zand' ın Spiral Güven Modeli

Bu modelde, bireylere olan güven duygusunun, bilgiler ile başlayıp, etkisi ile devam ederek kontrol aşaması ile bittiği bir döngü bulunur. Zand, iki kişi arasındaki güvenin duygusunun, bir kişinin davranışları, diğerinin ise beklentilerini pekiştiren ve dairesel şekilde gelişen süreçlerle başladığını savunur. İnsanlar birbirlerine güvendikleri zaman, bunun kötüye kullanılacağını düşünmezler ve birbirlerine yeterli ve doğru olan bilgiyi verirler. Güvendikleri kişi tarafından etkilenmeye açıktırlar ve diğer kişinin görevini yerine getireceğini düşünerek onu kontrol etme ihtiyacı hissetmezler (Öksüzoğlu, 2013).

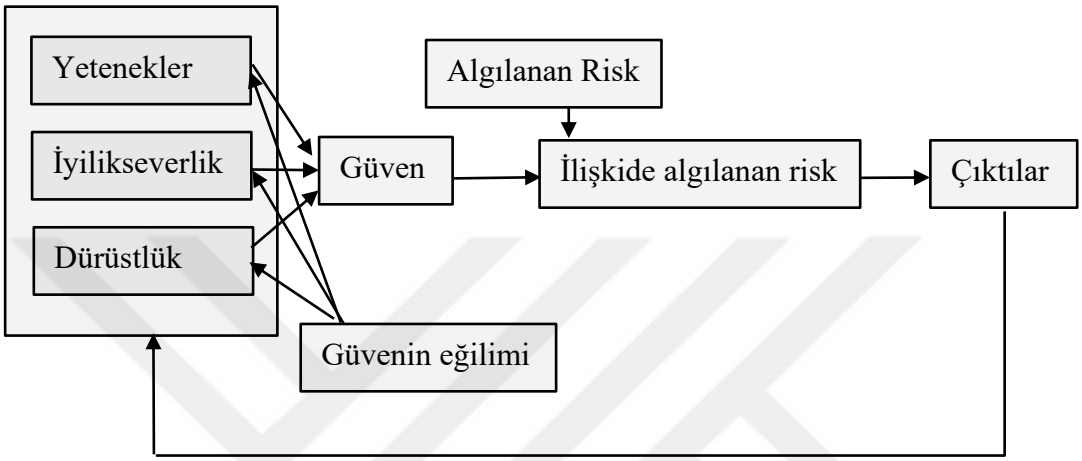


Şekil 2.2: Zand (1996)'ın Spiral Güven Modeli (Polat, 2009).

2.2.4.4. Mayer, Davis ve Schoorman' ın Güven Modeli

Mayer ve arkadaşlarının 1995 yılında geliştirdikleri bu güven modelinde örgütsel güvenin boyutları olarak yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük olmak üzere üç boyuta yoğunlaşmışlardır. Bu özelliklerin tek başına güveni oluşturmadığını, ama güvenin gelişimine katkı sağladığını belirtmişlerdir. Bu modelde güvenin karşılıklı olması gözetilmeksizin, güvenen kişinin karşı tarafı güvenilir olarak kabul etmesini ve güvenme eğilimi göstermesi durumunun güvenin tek yönlü olduğunu gösterdiğini belirtmektedirler

(Dai & Wu, 2015; Roger C. Mayer Vd., 1995). Yetenek boyutu sayesinde kişinin mesleki becerileri ve alanındaki yeterliği güvenilir bir çalışan olarak görülmesini, yardımseverlik boyutunda, ilişkilerde ödül veya karşılık beklenmeksizin taraflardan birine yardım edilmesini, son olarak dürüstlük boyutunda ise, tarafların davranışlarının tutarlı ve adil olduğu inancını içerir (Polat, 2009).



Şekil 2.3: Güven-Risk İlişkisi (Mayer Vd.**, 1995).**

2.2.5. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

Örgütün düşünüş birliğini oluşturan, örgütsel güvenin en ilgi çekici faktörleri arasındadır. Sürece karşı değişen ve gelişen örgüt kültürü neticesinde elde edilen deneyimler sonucu bireyler olumsuzluklarla karşı karşıya kalabilirler ve bu nedenle karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı şekilde öngörüler öne sürerek davranışlarında değişiklikler gösterebilir. Çalışanların örgütlerine veya yöneticilerine karşı sahip oldukları görüşlerin karşılanmaması, verilen sözler ve yapılan anlaşmanın tutulmaması da bu davranışların göstergesidir (Kahveci & Demirtaş, 2014; Yüksel, 2009).

Mishra'ya göre (1996), İşe yönelik becerinin örgütlerde güven kavramı için temel ve önemli kaynaklardan biri sayıldığı kabul edilmektedir. Bir işi gerçekleştirebilme becerisi olarak değerlendirilen yetenek, örgütsel olarak bakıldığında örgüt yönetiminin zamana yönelik doğrultularının dirayetli olması olarak kabul edilmektedir.

Bir işi yapabilme becerisi de örgütlerde bir güven kaynağı olarak kabul görür. (Mishra, 1996). Örgütün genel düzeyde bulunan işlerini tamamlama, hedeflerine ulaşma ve piyasadaki mücadele becerisi vizyonunun sağlam olduğunun göstergesidir.

Güveni geliştirmek için kullanılabilecek en doğru kavram iletişimdir. Zucker (1986)'a göre; karşılıklı güven ortamının sağlanması için karşısındakinin sözlerinin ve davranışlarını tahmin edilebilir hale getirmek için güvenilen tarafından bilgileri doğru şekilde paylaşmasına dayandığı söylenebilir.

Bir örgütte uygulanan insan kaynakları politikaları, çalışanların yöneticilere ve kuruma duyduğu güven üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu sebeple, işe alım, terfi, kariyer geliştirme, performans değerlendirme, disiplin ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları uygulamalarının adil, eşitlikçi ve çalışanları tatmin edici nitelikte olması beklenmektedir (Tzafrir, 2005; Narang & Kang, 2011; Güney & Babayeva, 2019).

Bunun yanı sıra, iş tanımlarının ve koordinasyon süreçlerinin net bir şekilde belirlenmesi, çalışanlar arasında resmi ve gayri resmi karşılaştırmaların yapılması ve çok yönlü iletişim kanallarının açık tutulması, örgütte güven duygusunu güçlendiren unsurlardır. Ayrıca, bilginin tüm çalışanlar tarafından kolaylıkla ve sürekli erişilebilir olması da insan kaynakları politikalarının güven oluşturmadaki rolünü pekiştiren faktörlerden birisi sayılır (Whitener, 1997; Korsgaard Vd., 2009; Erdem, 2003).

Örgütsel güvenin nedenlerini bulmak amacıyla pek çok araştırmacı başka kavramlar üzerinden çalışmalar yapmışlardır, bu sayede örgütsel güveni açıklamaya çalışmışlardır. Araştırmacılar tarafından en fazla; geçmiş etkileşimler, yetenek, açıklık, paylaşılan değerler, otonomi, inanılırlık, yeterlilik, yardımseverlik, dürüstlük, iyi niyet, iletişim, güçlendirme, örgütsel küçülme, örgüt kültürü, adalet algıları, dönüştürücü liderlik kavramları örgütsel güvenin nedeni olarak görülmüştür (Demircan & Ceylan, 2003).

2.3. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini "davranışı ve performansı uyandıran, enerji veren, yönlendiren ve sürdüren bir süreç olarak tanımlanır" (Tumiwa Vd., 2017). Suryatni ve diğerlerine (2023) göre ise iş tatmini, iyi derecede motivasyona sahip olan çalışanların doğru orantıda iyi performans kalitesi göstereceği ve bunun tersinin de geçerli olacağı, bu durumun da üretkenlik düzeyi ve çalışan performansının başarısını belirlemede önemli bir rol oynadığı beklenecektir.

İş tatmini, iş koşullarının (yapılan işin kendisi, yönetici tutum ve davranışları) veya yapılan işten kaynaklı elde edilecek sonuçların (alınan ücret, yapılan işin güvenliği) bireysel bir yorum sağlanmasıdır ve kişinin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algısına karşı geliştirmiş olduğu içsel reaksiyonlardan oluşur. Bu anlamda bakılacak olursa iş tatmini, "bireyin çalışma ortamına karşı gösterdiği reaksiyon" dur (Aşan Vd., 2008).

Landy'nin yapmış olduğu iş tatmini tanımına bakıldığında herkes tarafından sıklıkla kullanılan açık ve net bir tanım olduğu söylenebilir; "İş tatmini bireyin kendi yaptığı işe yönelik bireysel değerlendirmesine bağlı şekilde gerçekleşen duygusal bir durumdur" (Keser & Öngen Bilir, 2019). Başka bir ifade ile iş tatmini bireyin yaptığı işten ötürü sahip olduğu memnuniyeti veya memnun olmama durumunu açıklar (Keser & Güler, 2021).

2.3.1. İş Tatminin Önemi

Spector 1997 yılındaki çalışmasında iş tatminin üç temel ve önemli olan unsurlarından bahsetmiştir. Öncelikle, kurumlar ve organizasyonlar beşerî değerlere uyan bir şekilde yönlendirilmeli; personellere karşı dürüst ve açık bir şekilde davranmalıdır. Ancak bu şekilde iş tatmini ve çalışanın etkili olması ve gösterdiği performansı arasında uyum sağlaması doğru sayılacaktır. Personellerin zihinsel ve duygusal olarak iyilik halinde olma durumu, iş tatmini derecesini de aynı doğrultuda üst düzeye çıkarabilecektir. Bu sayede, personellerin iş tatmin dereceleriyle aynı doğrultuda şekillenecek olan davranış ve hareketleri, işletmenin, kurumun ya da örgütün alınacak olan aksiyon ve fonksiyonlarını da etkileyebilir. Yani, personellerin yaptıkları işe karşı tatmin duymama duygularının daha ağır basması, onların işe karşı olan davranışlarının da aynı şekilde fayda sağlamayacak

biçimde şekillenmesi sonucunu doğurabilecektir. Son olarak, çalışanların iş tatmini düzeylerinin belirlenmesi, işletmedeki farklı birimlerin durumlarının ortaya koyulmasını ve belirli olarak hangi toplumsal birimlerde yapılacak iyileştirmelerin performansı arttırabileceği konusunda veri sağlamaya yarayabilecektir. Gazioğlu ve Tansel, 2006 yılındaki çalışmalarında işveren gözünden bakıldığı zaman da çalışanların iş tatminlerinin olabildiğince fazla derecede tutulmasının önemli olduğunu çünkü iş tatminin üretkenlik, ilişik kesme ve işe devamsızlık gibi çalışma davranışlarıyla da doğrudan ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca iş tatmini için, örgütsel iletişimin kalitesi ve sürdürülebilirliği üzerinde de etkili olabileceği söylenebilir.

İlk defa 1920'li yıllardaki yapılmış olan çalışmalarda ortaya atılmış iş tatmini zamanla önemli olmaya başlamıştır. Bununla beraber çalışanların yaptıkları işlere karşı gösterdiği özenleri 1930'lu yıllarda yapılmış olan Hawthorne araştırmaları ile ortaya konmuştur. İş tatmininin önemli olarak görülmesi sadece personelleri değil ayrıca kurum ve örgütleri de etkilediğinden dolayı pek çok sebeplere (yabancılaşma, işten ayrılma, çatışmalar iş kazaları vb.) dayandırılmıştır (Kılıç, 2012). Öte yandan işten ayrılma durumlarının sık görülmesi ve personellerin işe gelmeme durumlarının artması gibi durumların da iş tatmininin önem derecesini arttırdığı söylenebilir. Bu konuyla alakalı yapılmış araştırmalar kişilerin bu davranışlarının iş tatminsizliği ile fazla derecede ilişkisi olduğunu savunur. Bu durumun nedeni olarak da kişilerin çalıştıkları kurumdan ve yaptıkları işlerine karşı beklentilerinin tam olarak karşılanmış olmamasından kaynaklı olduğu söylenebilir. İşe karşı tatminsizliğin ortaya çıkması neticesinde kişilerin yaptıkları işe karşı bağlılık durumunda azalma, verimliliklerinde azalma ve bu imkânlarda personellerin sağlık durumlarında da olumsuz yansımalar görülür. İşe karşı tatminsizlik yaşayan kişilerde duygusal çöküntüler (stres, depresyon vb.) ve sinirsel (baş ağrısı, uykusuzluk vb.) oluştuğu görülmektedir (Miner, 1992).

İş tatmininin çalışanlar üzerinde önemli etkiler yarattığı bilinmektedir. İş tatmini yüksek olan işletmeler, çalışan bulma konusunda daha az zorluk yaşarken, çalışanlar da iş devamsızlığı ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışlardan kaçınma eğilimindedir. Bu tür işletmelerde çalışanlar daha uzun süre görevde kalır ve istikrarlı bir iş gücü yapısı oluştururlar. Buna karşılık, çalışanların iş tatminsizliği yaşadığı işletmelerde devamsızlık ve işten ayrılma oranlarının arttığı gözlemlenmektedir (Keleş, 2006).

Nelson’a göre, iş tatminsizliği yaşayan çalışanlar, tatmin olanlara kıyasla daha sık devamsızlık yapar ve zamanla işten ayrılma eğilimi gösterir. Bu durum, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlık sorunları yaşamasına da yol açabilir (Öztekin, 2008).

Sonuç olarak, devamsızlık, işten ayrılma niyetleri ve iş gücü devri, çalışan tatminsizliğinin önemli göstergeleri arasında yer alır. Bu tür olumsuz durumların önüne geçmek için işletmelerin adil ücret politikaları benimsemesi ve iş ile çalışan uyumunu sağlamaya yönelik adımlar atması önerilmektedir (Öztekin, 2008).

2.3.1.1. Birey Açısından İş Tatmininin Önemi

- İnsanlar, yeteneklerini ortaya koyarak kendilerini gerçekleştirmek isterler. Ancak, iş tatmini sağlayamayan bireyler, psikolojik olgunluğa ulaşmakta zorlanabilir ve bu durum hayal kırıklığına yol açabilir. Bu sebeple, personellerin yüksek performans göstermesi ve etkili çalışabilmesi, iş tatminine doğrudan özdeşleşmektedir (Bilen, 2008).

- Saklan’a (2010) göre iş tatmininin bireylere sağladığı faydalar şunlardır:

- İş kazası riskinde azalma,

- Yapılan işte değişiklik isteğinin düşmesi,

- Bireyin motivasyonunun oluşturulması ve korunması,

- Daha mutlu ve huzurlu bir özel yaşamı,

- Mesleki hastalıkların oluşması olasılığının azalması,

- Sosyal hayattaki duyulacak ihtiyaçların kaybedilmemesi,

- Örgüte bağlı olma halinin artması,

- Daha az stresli bir yaşam sürme.

2.3.1.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi

Çalışan beklentilerini karşılayan işletmeler, yeni personel bulma konusunda zorlanmazken, beklentileri karşılayamayanlar bu süreçte güçlüklerle karşılaşır. İş tatmininin sağlanamadığı ortamlarda çalışanların devamsızlık oranı artar ve bunun sonucunda verimlilik azalır (Sertçe, 2003).

Ayrıca, iş tatminsizliği yaşayan çalışanlar, örgüte karşı yabancılaşabilir ve bu durum işin yavaşlamasına, düşük performansa, disiplin sorunlarına ve genel örgütsel sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir (Davis K., 1998). Bu tür problemlerin önüne geçmek ve çalışanlardan en iyi şekilde faydalanmak için örgütlerin uygulayabileceği yöntemler şunlardır (Çetin, 1999):

- Çalışanlara farklı görevler vererek iş rotasyonu sağlamak,
- İşlerin niteliğini artırarak çalışanların işlerinden daha fazla tatmin duymasını sağlamak,
- Çalışanların yeteneklerini keşfetmek ve bu yeteneklerden yararlanmak,
- Örgüt içinde duygusal destek mekanizmaları oluşturmak,
- Sorunların çözümü için çalışanların görüşlerine daha fazla başvurmak,
- Çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerini sağlamak ve bağlılığı artırmak,
- Motivasyonu yükseltmeye yönelik çeşitli uygulamalar gerçekleştirmek.

2.3.1.3. Çalışanlar Açısından İş Tatmininin Önemi

Çalışanlar açısından iş tatmini, örgütler için iki temel sebepten dolayı büyük önem taşır. Birincisi, iş tatmini yüksek olan çalışanlar, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) sergiler. Bu durum, örgütün etkinliğini artırır ve verimlilik, rekabet avantajı gibi konularda önemli katkılar sağlar. Tatmin olmuş bir çalışan, beklenenin ötesinde performans gösterir, verimli çalışır, zorluklarla başa çıkmada başarılı olur ve hem iş arkadaşlarına hem de çalıştığı örgüte destek verir. İkinci olarak, iş tatminine sahip çalışanların işten ayrılma olasılığı düşer. Tatmin düzeyi yüksek olan bir çalışan, başka iş fırsatları aramak yerine mevcut görevine odaklanır ve örgüte olan bağlılığını korur (Jones & George, 2003).

2.3.2. İş Tatminin Boyutları

İş tatmini, çalışanların işlerine duydukları memnuniyetin bir göstergesi olup, birçok faktörden etkilenebilir (Spector, 1997). Literatürde iş tatmini, farklı boyutlar üzerinden ele alınmaktadır. Bu boyutlar, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını, motivasyonlarını ve genel iş doyumlarını anlamak için kritik öneme sahiptir (Hackman & Oldham, 1976). Aşağıda iş tatmininin başlıca boyutları açıklanmıştır.

2.3.2.1. İşin Niteliği:

Bir işyerinde personele sağlanacak memnuniyet durumu, bireyin yapmış olduğu işin önem derecesine ve personeller için nasıl kabul edilip algılandığı ile ilgilidir. Yapılan işin motive edici olması, personelin becerileriyle uyumlu olması, iş memnuniyetini etkileyen temel ve büyük etkenlerdir. Bu etkenlerin en temel değerli üç unsuru çeşitlilik, bağımsızlık ve beceriler ile sahip olunan yetkinliklerin kullanılması sayılmaktadır. Yapılmış olan çalışmalar ile beceri ve o işe özel teori gerektiren işlerde çalışan kişilerin iş yaparken daha motive oldukları görülmüştür. Aynı zamanda personellerin devamlı rutin işleri yapmasının ve işyerinde rutin bir şekilde çalışmasının iş memnuniyetsizliğine yol açtığı görülmektedir (Altundaş,2000; İşcan,2010).

2.3.2.2. Ücret:

Kurum olarak, personelin eforu karşılığında sağlanan bedel (para, ekonomik yararlar, sosyal katkılar, olanaklar vb.) iş memnuniyetinin sağlanmasında fazlasıyla değerli sayılmakla birlikte yapılan çalışmalar, personellerin aldıkları ücretlerden memnun olmaları hakkında almış oldukları ücretin değil de ücretlerini diğer kişilerle kıyaslamalarının ölçüt şeklinde değerlendirildiğinde daha anlamlı sonuçlar çıktığı görülmektedir (Aşan Vd., 2008).

2.3.2.3. İletişim:

Personelin kurumda ast-üst ilişkisinde veya aynı seviyede olduğu diğer bireyler ile iletişiminin arzu edilecek seviyede olması, iş tatmini düzeyini etkilemektedir (Aşan Vd., 2008).

2.3.2.4. Yöneticiler:

Yöneticinin tutumları ve davranışları, çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen önemli unsurlardandır. Yöneticinin sergilemiş olduğu davranış tarzı, çalışanların beklemiş oldukları liderlik tarzıyla uyuşmadığı zaman, bu durum çalışanların tatminsizlik yaşamasına sebep olabilmektedir (Aşan Vd., 2008).

2.3.2.5. Terfi fırsatları:

Terfi kelime anlamı itibarıyla; statü, itibar, rütbe ve pozisyon artışını ifade etmektedir şeklinde tanımlanmıştır (Halsey W.,1988). Terfi, personelin bulunduğu işyerinde daha üst kademede yer alan bir unvan verilmesine denilmiştir. Personelin bulunmakta olduğu konumdan çok ücreti olan, daha fazla yetki ve hareket hürriyeti sağlayan, çok sorumluluk gerektiren ve az gözetimin bulunduğu farklı bir pozisyona getirilmesi durumunda terfi durumu gerçekleşmiştir. Çalışanın terfi edilmesi durumunda hem daha çok motive olmasına sebep olacak hem de yaptığı işinde mutlu olması beklenecektir. Kurumlarda iş sağlayıcılar yükselme imkânları sağlarken temkinli olmalıdırlar ve adil davranmalıdırlar. Personellerin memnun olabilmesi için yükseltme kararlarının adaletli olduğunu düşünmeleri ve de inanmış olmaları beklenmektedir (İşcan, 2010).

2.3.2.6. Sosyal ilişkiler:

Sanayi devrimiyle beraber küçük kurumların yerlerini zaman içerisinde büyük kurumlar almaya başlamıştır ve bunun sonucuyla birlikte pek çok başka özelliklere sahip personeller aynı işte çalışma olanağı bulmuşlardır. Sosyal ilişkiler şeklinde adlandırılmış bir çalışmada; kurumlarda hem personellerin hem de iş yerlerinin etkinliğini yükseltmeye yönelik olarak kişilerle nasıl ilişki kurulması ve bu kişilerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda önemli unsurları kapsamaktadır. Kurumlarda ve iş alanlarında farkındalık sahibi ve adaletli bir iş bölümü yapıldığında, personellerle olumlu ilişkiler kurulduğunda ve personellerle aktif bir uyumluluk sağlandığında bu tür kurumlarda verimliliğin artması beklenmektedir. Ayrıca bu şekildeki bütünlüğün oluşmasıyla beraber personellerin motivasyonlarının artması ve işlerinden memnun olmalarını da yüksek ölçüde sağlamış olması beklenecektir (Sabuncuoğlu, 2001).

2.3.2.7. Çalışma koşulları:

İşyerindeki rahat ortam, güvenlik ve sağlıkla ilgili çalışma ortamını ifade eder. Dünyada gelişen teknolojiyle birlikte iş sahipleri çalışanlarının sağlık ve güvenlik ortamı için daha çok önlem ve tedbir almak zorundadırlar. Bu zorunluluk hem kurumda etkin olmanın artması yönünden hem de personellerin güvenlik ve sağlığının iş sahibinin mesuliyetinde bulunmasından kaynaklanır. Bu sebeple özellikle son yıllarda kurumlarda işyeri koşulları düzenlenmeye ve gerekli olacak önlemler alınmaya başlanmıştır. Personellerin sağlığını ve güvenliğini korumak amacıyla kurumlarda, psikososyal tehlikelerden, yüksek düzeydeki gürültülerden, çevresel kirliliklerden, fiziki ve kimyevi tehlikelerden, radyasyon ve korumasız cihaz gibi pek çok faktörden koruyacak güvenlik seviyesi yüksek bir iş ortamının meydana getirilmeye başlandığı görülmüştür (Bingöl, 2003).

2.3.3. İş Tatminine Yönelik Teoriler

İş tatmini, çalışanların işlerine duydukları memnuniyetin ölçülmesi olarak tanımlanır ve bu konu üzerinde birçok teorik yaklaşım geliştirilmiştir (Spector, 1997). İş tatminine yönelik teoriler, bireylerin çalışma ortamlarında neye göre tatmin olduklarını anlamaya yönelik çeşitli açıklamalar sunar. İş tatmini, bireylerin işteki hedeflere ulaşma, ödülleri alma, işyerindeki sosyal ilişkiler gibi faktörlerle nasıl ilişkilendiklerini açıklar (Locke, 1976). İş tatminini anlamak ve açıklamak için kullanılan başlıca teoriler aşağıda sıralanmıştır:

2.3.3.1. Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, bireylerin motivasyonlarını belirleyen beş adet temel sayılan ihtiyaç seviyesi bulunmaktadır: Fizyolojik İhtiyaçlar, Güvenlik, Sosyal İhtiyaçlar, Saygınlık ve Kendini Gerçekleme (Paksoy, 2002).

Bu modele göre, bireyler bir seviyedeki ihtiyaçlarını belirli bir ölçüde karşıladıktan sonra, bir üst seviyedeki ihtiyaçları karşılamaya yönelik motivasyon geliştirirler. Örneğin, temel fizyolojik gereksinimler karşılandıktan sonra, güvenlik ihtiyacı daha fazla önem kazanır. Aynı şekilde, güvenlik ihtiyacı karşılandıktan sonra sosyal ihtiyaçlar, bireyler için motivasyon kaynağı haline gelir.

2.3.3.2. Frederick Herzberg'in İki Etmen Teorisi

Frederick Herzberg, 1969 yılında geliştirdiği iki etmen teorisi ile iş tatmininin iki farklı boyuttan oluştuğunu öne sürmüştür. Bu boyutlar, güdüleyici faktörler ve koruyucu faktörler olarak adlandırılır (Paksoy, 2002).

2.3.3.2.1. Koruyucu Faktörler:

Yönetim tarzı, çalışma koşulları, ücret ve çalışanlar arası ilişkiler gibi unsurlardan oluşur. Bu faktörler doğrudan iş tatmini sağlamaz ancak eksiklikleri, iş doyumsuzluğuna yol açar.

2.3.3.2.2. Güdüleyici Faktörler:

Başarı, tanınma, sorumluluk alma, işin niteliği ve kariyer ilerlemesi gibi unsurlar, çalışanların iş tatminini artırır.

Örneğin, bir çalışan ücret artışı aldığında bu durum doğrudan iş tatmini yaratmaz, ancak ücretin düşük olması çalışan memnuniyetsizliğine neden olabilir. Buna karşın, çalışanın başarısının takdir edilmesi veya kendisine daha fazla sorumluluk verilmesi, iş tatminini artıracaktır. (Arıkoğlu,2019)

2.3.3.3. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom 1964 yılındaki çalışmasında, iş tatminini beklentiler üzerinden açıklayan bir teori geliştirmiştir. Bu teoriye göre, çalışanlar işlerinde başarılı olabilmek için belirli çabalar harcarlar, ancak bu çabaların ödüllerle ne kadar orantılı olduğunu da beklerler. Vroom, iş tatminini üç temel bileşenle açıklar:

2.3.3.3.1. Beklenti (Expectancy)

Çalışanlar, gösterdikleri çabaların başarıya ulaşacağına inanırlarsa tatmin olur (Vroom, 1964).

2.3.3.3.2. Araçsallık (Instrumentality)

Başarı sağlandığında elde edilecek ödüllerin çalışan için değerli olması gerekir (Vroom, 1964).

2.3.3.3.3. Değer (Valence)

Elde edilecek ödülün çalışan için ne kadar değerli olduğudur (Vroom, 1964).

Vroom'a göre, çalışanların yüksek performans göstereceklerine inandıkları, başarılarının ödüllerle orantılı olduğu ve bu ödüllerin kendileri için değer taşıdığı durumlarda iş tatmini artar (Vroom, 1964).

2.4. Alturistik Liderlik, Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Alturistik liderlik ve örgütsel güven arasında bulunan ilişki, örgütler için büyük bir öneme sahiptir. Bu iki kavram arasındaki güçlü ilişki, liderlerin çalışanlarının güvenini kazanma süreçlerinde belirleyici bir rol oynar. Çalışanlar, adil ve etik davranışları olan liderlere güvenirler, bu da onların işlerine olan bağlılıklarını artırır ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik eder (Dirks & Ferrin, 2002). Örgütsel güvenin yüksek olduğu ortamlarda, çalışanlar sadece yöneticilerine güvenmekle kalmaz, aynı zamanda iş arkadaşlarına ve organizasyona da güven duyarlar. Bu güven, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırır ve organizasyonel hedeflere ulaşmada daha etkin bir şekilde çalışmalarını sağlar (Demircan & Ceylan, 2003).

Özellikle sağlık sektöründe yapılan araştırmalar, alturistik liderliğin, liderlerin çalışanlarına duyduğu empati ve gösterdiği desteğin, çalışanlar arasında güven duygusunu artırdığını ve bunun sonucunda daha iyi bir iş birliği ve yüksek performans sağlandığını göstermektedir (Aydemir & Uğurluoğlu, 2023). Ayrıca, çalışanlar arasında yüksek bir güven ortamı oluşturulduğunda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı ve bu durumun genel örgütsel verimliliği artırdığı gözlemlenmiştir.

Alturistik liderlik, örgütsel güvenin gelişmesinde merkezi bir rol oynar. Alturistik liderler, çalışanlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurarak onların duygusal ve profesyonel ihtiyaçlarını

karşılarlar. Bu tür liderlik anlayışı, sadece bireysel çalışanlar için değil, aynı zamanda tüm organizasyon için olumlu sonuçlar doğurur. Organizasyonel güvenin sağlanması, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve performansını artırırken, aynı zamanda örgüt içindeki etkileşimleri de güçlendirir. (Kanungo & Mendonca, 1996; Ayça, 2023; Yanık, 2021).

Alturistik kişilik, bireysel güç gibi bencil bir güdüden ziyade, başkalarının iyiliği için içten duyulan bir endişe ile onlara yardımda bulunma davranışlarını yansıtmaktadır. (Tercanlı, 2022). Alturistik davranışlarda bulunan liderler, daha esnek bir yönetim anlayışı ile çalışanların risk alıp hata yapabildikleri, karşılıklı iletişim kurabildikleri, bununla birlikte kendilerini güvende hissettikleri destekleyici bir ortam yaratmakta ve çalışanlarını hem bireysel olarak hem de ekip halinde örgütsel öğrenmeye teşvik etmektedirler (Dominguez Escrig Vd., 2016).

İş memnuniyeti fazla olan personeller, kurum ile kendisini özdeşleştirip kurumun başarısını kendi başarısı olarak görmekte, kurumun başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak görmektedir. Bu sayede çalıştıkları kuruma daha çok değer katarak, kendi istekleri ile hevesli şekilde kurum faydası sağlayacak davranışlar sergilemeye başlarlar. (Eren Vd.,2017). İşe karşı duyulan memnuniyet sağlam bir yapıya sahip olması nedeniyle devamlı var olması gerekmektedir. Yöneticiler işe karşı duyulan memnuniyet konusunu unuttuklarında ya da daha az önem verdiklerinde personellerin işlerine olan memnuniyeti zamanla azalacak ve motivasyonları da buna bağlı olarak düşecektir. Bu nedenle yöneticiler personellerinin işe karşı duydukları memnuniyetlerini sık aralıklarla gözden geçirmeli ve tamamen tükenmeden memnuniyet seviyesini devamlı şekilde yükseltmelidir. (Eren Vd., 2017).

Örgütsel güven ise, pek çok etkeni içerisinde barındırmakta olan karışık bir kavramdır. Küçük kurumlarda güven yöneticinin karakteristik özelliklerinden, büyük kurumlarda ise yöneticiye güven ve örgüt kültüründen oluşmaktadır (Derin, 2011). Örgütsel güven derecesinin fazla düzeyde olduğu kurumlarda personeller arasındaki iletişim daha sağlıklı olmaktadır. Çünkü ortakların birbirine inandığı kurumlarda personeller daha hevesli ve etkin şekilde iş yapmakta, çalıştığı kuruma karşı sadakatli olmakta, fikirlerini ve değerlerini

paylaşmakta ve kurumunu korumak ve desteklemek konusunda istekli olmaktadırlar (Çelik, 2016).

Örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgütlerin, diğer örgütlere nispeten stres düzeyinin de daha düşük olduğu görülmüştür. (Filiz Vd., 2020). Literatürdeki çalışmalara bakıldığında içinde temel olarak alturizm kavramın barındıran, kişi odaklı liderlik türlerinin lider üye etkileşimi (Barbuto & Hayden, 2011; Dal & Çorbacığlu, 2014; Köse Vd., 2015) ve bunların birbiriyle iş ortaklığı (O'Brien Vd., 2008; Sturm, 2009) üzerinde olumlu bir etkisinin bulunduğu görülür. Yapılan araştırmaların bulgularına bakıldığında alturistik liderliğin lider üye etkileşimi üzerinde ve sağlık çalışanlarının birbiriyle iş ortaklığı üzerinde pozitif bir etkisinin bulunması beklenir (Aydemir,2023).

Liderlerin kapasitesi, nezaketi ve dürüstlüğü, onlara duyulan güvenin temel unsurlarıdır. Alturistik liderlik, liderin yalnızca kendi çıkarlarını değil, çalışanlarının refahını ve gelişimini öncelikli hale getirdiği bir liderlik tarzıdır (Sendjaya & Pekerti, 2010). Bu tür liderlik, lider ile çalışanlar arasında güçlü bir güven ilişkisi oluşturmanın yanı sıra örgütsel güven ve iş tatminine de olumlu etkiler sağlar (Farmanesh Vd., 2019).

Lidere güvenen çalışanlar, iş ortamında daha sağlam ilişkiler kurma eğiliminde olur ve bu durum, örgüte olan bağlılıklarını artırarak iş tatminini yükseltir. Güvenin, iş birliğinin güçlenmesi ve ilişkilerin sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol oynadığı bilinmektedir. Dolayısıyla liderlerine güvenen çalışanlar, duygusal bağlarını daha derinleştirir ve memnuniyet seviyeleri yükselir. Öte yandan, düşük güven seviyeleri, çalışanlarda sadakat eksikliği ve yüksek iş gücü devriyle sonuçlanabilir (Corser, 1998).

Liderin tutum ve davranışları, çalışma ortamının genel atmosferini etkiler ve çalışanların liderlerine duyduğu güveni doğrudan belirler. Liderlerin etkisi, takipçilerin motivasyonları ve iş tatmini üzerinde önemli bir rol bulunmaktadır (Northouse, 2010). Bir çalışanın işverene dair beklentileri karşılandığında, iş tatmini artar; ancak bu beklentilerin karşılanmaması durumunda memnuniyetsizlik ortaya çıkabilir (Rad & Yarmohammadian, 2006).

Araştırmalar, güven ve iş tatmini arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Nyhan, 2000; Yang & Mossholder, 2010). Yang & Mossholder (2010), çalışanların iş tatmini seviyelerinin, lidere duydukları güvenle anlamlı şekilde ilişkilendirildiğini belirtmişlerdir. Buna göre, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda güven düzeyinin de genellikle yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Farmanesh Vd., 2019).

Alturistik liderlik, çalışanların güvenini kazanmada çok önemli bir rol oynar. Liderlerin adil ve dürüst olmaları, çalışanların güven duygusunu güçlendirir ve bu da örgütsel bağlılıklarını artırır. Sökmen (2019) tarafından yapılan çalışmada, etik ve alturistik liderlik davranışlarının örgütsel güven üzerinde olumlu etkiler yarattığına dair bulgular, bu anlayışı destekliyor. Bu tür liderlik tarzları, çalışanların sadece iş performanslarını değil, aynı zamanda örgüte olan bağlılıklarını da geliştirir. Başka bir bakış açısıyla, liderlerin bu özelliklere sahip olmaları, kurum kültürünü güçlendirir ve çalışanların uzun vadeli katkılarını artırır. (Denizli & Kırış ,2025)

Alturistik liderlik anlayışını benimseyen yöneticiler, çalışanların güvenini kazanarak onların örgüte olan bağlılıklarını artırabilir ve iş tatmin düzeylerini yükseltebilir (Liden Vd., 2008). Alturistik liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarını gözeterek destekleyici bir tutum sergiler; bu yaklaşım, iş yerinde daha olumlu bir atmosferin oluşmasına katkı sağlar ve çalışanların motivasyonunu güçlendirir (Avolio Vd., 2009). Bu tür liderlik, çalışanlarla kurum arasında güçlü bir güven bağı kurar; bu güven ortamı ise iş tatmini ve performansı doğrudan etkiler (Walumbwa Vd., 2008). Liderlerin içtenlikli, yardımsever ve empatik yaklaşımları, çalışanların morali üzerinde olumlu etkiler yaratır ve kuruma olan bağlılıklarını artırır (Rego Vd., 2012). Dolayısıyla, alturistik liderliğin benimsenmesi, sadece çalışan memnuniyetine değil, aynı zamanda kurumun uzun vadeli başarısına da hizmet eder (Podsakoff Vd., 2007).

Alturistik liderlik, örgütsel güveni artırarak iş tatminini doğrudan etkilemektedir (Liden Vd., 2008). Liderlerin çalışanlarına karşı özgeci, dürüst ve destekleyici tutumları, güven ortamını pekiştirir (Rego Vd., 2007). Bu güven, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve daha fazla tatmin duymalarını sağlar (Walumbwa Vd., 2008). Güven dolu bir ortamda çalışanlar, işlerine daha fazla bağlılık gösterir, stres seviyeleri düşer ve verimlilikleri artar (Avolio Vd., 2009). Bu nedenle, alturistik liderlik yaklaşımının

kurumların genel performansı üzerinde de olumlu etkiler yaratması kaçınılmazdır (Rego Vd., 2012).

Alturistik liderlik, liderin kendi çıkarlarından ziyade çalışanlarının iyilik ve gelişimini önceleyen bir yaklaşım olarak tanımlanmakta; dürüstlük, destekleyicilik ve özgecilik gibi değerlere dayanmaktadır. Bu liderlik tarzı, çalışanların hem yöneticilerine hem de kurumlarına karşı güven geliştirmelerini sağlamakta ve örgütsel güvenin artması yoluyla iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Denizli & Kınış, 2025; Budak Vd., 2023). Liderin sergilediği etik ve özgeci davranışlar, çalışanların değerli hissetmelerine, kurumsal aidiyetlerinin artmasına ve işlerine karşı daha yüksek bir bağlılık geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır.

Örgütsel güvenin yüksek olduğu ortamlarda çalışanlar hem işlerine hem de yöneticilerine karşı daha olumlu tutumlar sergilemekte, bu durum da iş tatmininin artmasına neden olmaktadır (Boyacı Vd., 2018). Güven ortamı, aynı zamanda çalışanların psikolojik iyi oluşlarını desteklemekte ve iş stresini azaltmaktadır. Ayça'nın (2023) çalışmasında, otantik liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide, yöneticiye ve kuruma duyulan güvenin önemli bir düzenleyici rol oynadığı belirtilmektedir. Bu bulgu, benzer şekilde alturistik liderlik bağlamında da değerlendirilebilir.

Bilginoğlu Vd., (2019) araştırması, örgütsel saygı ve güvenin iş tatmini üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymaktadır. Çalışanların saygı gördüklerini hissettikleri ve yöneticilerine güven duydukları ortamlarda iş tatmin düzeylerinin arttığı ifade edilmektedir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, alturistik liderlik yalnızca bireysel düzeyde olumlu etkiler doğurmakla kalmamakta, aynı zamanda kurumsal performansa da katkı sunmaktadır. Sonuç olarak, alturistik liderlik uygulamalarının desteklendiği kurumlarda güvenin ve iş tatmininin güçlenmesi, kurumların sürdürülebilir başarısı açısından kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Gereç ve yöntem kısmında; çalışmanın amacı, kapsamı, varsayımları, evren ve örneklemi, veri toplama araçları, sınırlılıklar ve analizde kullanılan yöntemler açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi

Bu çalışma ile sağlık çalışanlarının alturistik liderlik algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına, aynı zamanda sağlık çalışanlarının alturistik liderlik algılarının örgütsel güven ve iş tatminleri arasındaki ilişkileri konusunda araştırma yapılmıştır. Bu sayede alturistik liderlik algılarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığına, sağlık çalışanlarının alturistik liderlik algılarının örgütsel güven ve iş tatminleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bütün kurumlarda olduğu gibi sağlık kurumlarında da yöneticilerin çalışanların üzerinde olan tesiri büyüktür. Sağlık alanının liderleri, kuruluşlarının başarısı için kritik öneme sahip olmaktadır. Alturistik liderlik yaklaşımı, sağlık kuruluşlarının gelişmesini ve korunmasını sağlamak açısından gerekli ve önemlidir. Günümüzün karmaşık dünyasında, sağlık kuruluşunun yaşayan ve uyarlanabilir bir sisteme geçmesi gerekecektir (Myrvang, 2021). Güncel olarak kurumların birbiriyle rekabet avantajı ve devamlılık sağlamak amacıyla birçok etkeni beraber şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. Bu nedenle rekabet unsuruyla mücadele edebilmek için kurumlar kişi kaynaklarına daha önem göstermeye başlamışlardır. Bir kurumun sahip olduğu kişi unsuru ne kadar iş memnuniyetine sahip ve kuruma bağlı ise, kuruma katacağı değer de aynı şekilde fazla olmaktadır.

Bu çalışma sağlık çalışanlarının alturistik liderlik algılarının belirlenmesi açısından ve alturistik liderlik modelinin iş tatminleri ile örgütsel güvenlerine olan etkisinin belirlenmesi açısından önemlidir.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini, İstanbul Anadolu yakasında faaliyet gösteren bir özel hastanede idari ve tıbbi personel olarak görev yapan toplam 730 çalışan oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün kesin olarak bilinir kılınmasında açıklamanın son bölümündeki yöntem kullanılmıştır (Karagöz, 2014). Çalışmada, %95 güven aralığında örneklem büyüklüğü minimum 252 kişi olarak hesaplanmıştır. Araştırmada toplam çalışmaya katılan 253 kişiden kullanılabilir anket formu elde edilmiştir.

$$\boldsymbol{n = \frac{N * p * q * Za^2}{[(N-1) * d^2) + (p * q * Za^2)}}^{1}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{730 * 0{,}50 * 0{,}50 * 1{,}96^2}{[(730-1) * 0{,}05^2) + (0{,}50 * 0{,}50 * 1{,}96^2)}}^{2}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{701{,}092}{2{,}7829} = 251{,}92 \cong 252}$$

3.3. Araştırmanın Etik Yönü

Çalışmada veri toplama aracı belirlendikten sonra 04.03.2024 tarih ve 2024/03-1230 yazıları ile İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Fen Sosyal ve Girişimsel Olmayan Sağlık Bilimleri Etik Kurulundan etik yönden uygunluk izni ve ilgili özel hastaneden gerekli izinler alınmıştır.

[1] Formülde;
N = Evren
n = Örneklem sayısı
p = Evren içinde ilgilenilen özelliğin görülme sıklığı (0,50 alınmıştır)
q = Evren içinde ilgilenilen özelliğin görülmeme sıklığı (1-p)
Z = Güven düzeyine göre standart değer (normal dağılım tablolarından bulunur %95 için 1,96)
d= Göz yumulabilir yanılgı (0,05 alınmıştır)

3.4. Veri Toplama Süreci

Yapılan bu araştırmada, özel hastanedeki çalışan personelden anket formları çevrimiçi yöntemle elde edilmiştir. Öncelikle hastane yönetimi ve insan kaynakları departmanı ile görüşme yapılmıştır. Hastane yönetimi anket formlarını alanda dağıtmaya onay vermediği için, sorular çevrimiçi olarak idari ve tıbbi personele iletilmiştir.

3.5. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Tanıtıcı Bilgi Formu ve Alturistik Liderlik Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır.

Tanıtıcı Bilgi Formu: cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve unvandan oluşmaktadır.

Alturistik Liderlik Ölçeği: Alturistik (Özgeci) Liderlik Ölçeği ilk olarak Zheltoukhova'nın 2016 yılındaki doktora teziyle literatüre yer almıştır. Konan ve Gedik'in 2019 yılında eğitim kurumları için Türkçeye uyarlamış oldukları "Alturistik (Özgeci) liderlik Ölçeği" uygulanmıştır. Alturistik Liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik 9 madde ve 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Alturistik Liderlik davranışlarını derecelendirmek amacıyla her madde için, "Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5)" şeklinde derecelendirme kullanılmıştır.

Çalışmada 5'li likert tip ölçek yönteminden yararlanılmıştır. Dağılım Aralığı= 5- 1/ 5 formülü göz önüne alındığı için 0.80 olarak hesaplanmıştır. Bu eşitliğe göre aralık sınır değerleri hiç katılmıyorum (1.00 – 1.80), katılmıyorum (1.81- 2.60), kararsızım (2.61- 3.40), katılıyorum (3.41- 4.20), tamamen katılıyorum (4.21- 5.00) olarak gösterilmektedir.

Ölçeğin alt boyutu ve ifadeleri şöyledir:

Empatik Yardım: 1, 2, 3, 4, 5 ve 6. maddeler,

Karşılık Beklenmeden Yapılan Yardım: 7, 8 ve 9. maddeler.

İş Tatmini Ölçeği: Araştırmada katılımcıların iş doyumu düzeylerini belirlemek amacıyla Brayfield & Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge Vd., (1998) tarafından 5 maddelik

kısa form şeklinde oluşturulmuştur ve Keser ve Öngen Bilir tarafından 2019 yılında Türkçeye uyarlanmış olan İş Tatmini Ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipindedir ve (1- Kesinlikle katılmıyorum – 5- Kesinlikle katılıyorum), 5 maddeden oluşmuştur. Ölçekten alınan puan arttıkça iş doyumu düzeyi de aynı oranda yükselmektedir. Ölçek maddelerinde 3. ve 5. maddeler ters kodlanmaktadır.

Araştırmada 5'li likert tip ölçek kullanılmıştır. Dağılım Aralığı= 5- 1/ 5 formülü göz önüne alındığından 0,80 olarak hesaplanmış ve bu denkliğe bağlı olarak aralık sınır değerleri hiç katılmıyorum (1.00 – 1.80), katılmıyorum (1.81- 2.60), kararsızım (2.61- 3.40), katılıyorum (3.41- 4.20), tamamen katılıyorum (4.21- 5.00) şeklinde gösterilmektedir.

Örgütsel Güven Ölçeği: Çalışkan tarafından 2021 yılında yapmış olduğu çalışmada geliştirilmiştir. 17 adet maddeden oluşmakta olan ölçek 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir. Üç adet alt boyutun yer aldığı ölçeğin ilk 7 ifadesi "Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven" alt boyutundan, sonraki 5 ifadesi "Yöneticiye Duyulan Güven" alt boyutundan ve son 5 ifadesi ise "Kuruma Duyulan Güven" alt boyutundan oluşmaktadır. Katılımcıları elde edebilecekleri en yüksek puan 105 ve en düşük puan ise 17'dir. Anketin 5'li Likert derecelenmesi (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) orta derecede katılıyorum, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Ankette ayrıca katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular da bulunmaktadır.

Ölçeğin alt boyutu ile ifadeleri şöyledir:

Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven: 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7. maddeler,

Yöneticiye Duyulan Güven: 8, 9, 10, 11 ve 12. maddeler,

Kuruma Duyulan Güven: 13, 14, 15, 16 ve 17. maddeler.

3.6. Verilerin Analizi

Çalışma kapsamında katılımcılardan elde edilen verilerin analizi için SPSS 25 paket programı kullanılmıştır. Analizde ilk olarak, kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ardından çalışma verilerinin Çarpıklık (-,297) ve Basıklık (-1,054) değerlerine bakılıp Kolmogorov–Smirnov testi sonucu 0,05'ten büyük olduğundan

verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiş ve farklılık analizleri için Independent Sample T-test ve One-Way ANOVA analizlerinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin birbiri arasındaki ilişkinin tespitinde ise Pearson Korelasyon analizi ve etkilerin tespiti için Basit Doğrusal Regresyon analizi uygulanmıştır.

3.7. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Salas-Vallina Vd. (2018) tarafından yapılan araştırmada alturistik liderliğin, iş tatminini ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Liden ve arkadaşları (2008), alturistik liderliğin, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmalarında, alturistik liderlik algısının, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve tatmin düzeylerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle, liderlerin çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olmaları, onların performanslarını artırmış ve iş tatminini doğrudan etkilemiştir. Bu bulgular, Salas-Vallina ve arkadaşları (2018)'in sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

H1: Katılımcıların alturistik liderlik algıları ile iş tatmini algıları arasında anlamlı ilişki vardır. Bu sonuçlara dayandırılarak H1 hipotezi geliştirilmiştir.

Bass, 1990; Dirks ve Ferrin'in 2002 yılında yapmış oldukları çalışmada Alturistik liderliğin, örgütsel güveni istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Spears (2010), alturistik liderliğin, örgütsel güven yaratmadaki rolünü ele aldığı çalışmalarında, liderlerin çalışanlarının duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarına duyarlı olmalarının, güvenin gelişimine katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Liderlerin, çalışanlarına değer vermeleri ve onları önemsemeleri, örgütsel güvenin temelini oluşturan faktörlerdir.

Çalışkan ve arkadaşlarının (2017) yapmış oldukları sağlık sektöründeki liderlik ve güven ilişkisini inceledikleri araştırmalarında, alturistik liderliğin, çalışanlar arasında örgütsel güven oluşturduğunu ve bu güvenin çalışan memnuniyetini artırarak, iş performansına

olumlu yansıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar, liderlerinin empati ve yardımseverlik gösterdiği durumlarda, örgütlerine daha fazla güven duymaktadır.

H2: Katılımcıların alturistik liderlik algıları ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı ilişki vardır. Ulaşılan bu sonuçlara dayanarak H2 hipotezi geliştirilmiştir.

Robbins & Judge (2017) tarafından yapılan bir çalışmada, örgütsel güvenin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, örgütsel güvenin, çalışanların iş tatminini artırma kapasitesine sahip olduğunu göstermektedir. Yine Seppälä & Lipponen'in (2014) yapmış oldukları çalışmalarında, örgütsel güvenin çalışanların iş tatmini üzerinde güçlendirici bir etkisi olduğunu ve liderlerin güven oluşturma tutumlarının, çalışanların iş tatminiyle doğrudan ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

H3: Katılımcıların örgütsel güven algıları ile iş tatmini algıları arasında anlamlı ilişki vardır. H3 hipotezi bu sonuçlara dayandırılarak geliştirilmiştir.

Alturistik liderlik, liderin çalışanların ihtiyaçlarını kendi çıkarlarının önünde tutarak hareket etmesini ifade eder. Sendjaya & Pekerti 2010 yılında yapmış oldukları çalışmaları incelendiğinde alturistik liderlik tarzı, çalışanların psikolojik iyilik hâlini destekleyerek örgütsel bağlılığı ve iş tatminini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Liden ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada (2008) alturistik liderler, empati, hizmet etme arzusu ve etik değerlerle hareket ederek çalışanların iş yerinde değerli ve anlamlı hissetmelerini sağlarlar. Kendini değerli ve anlamlı hisseden personellerin işlerinde pozitif davranışlar kazanmalarıyla birlikte iş tatminlerinin artmasına katkıda bulunur.

Eva ve arkadaşlarının (2019), yaptıkları sistematik incelemede, hizmetkâr liderlik ve alturistik davranışlar sergileyen liderlerin çalışanlar arasında daha yüksek düzeyde iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bağlılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, çalışanın liderinin sadece görev dağılımı değil, aynı zamanda kişisel refahı ve duygusal ihtiyaçlarıyla da ilgilendiğini gözlemlemesi, çalışanın lideri alturistik olarak algılamasına ve işine olan bağlılığının artmasına neden olabilir.

Yine Aydın ve Ceylanın çalışmalarına bakıldığında (2009), çalışanların yöneticilerinde algıladıkları etik ve özgeci davranışların, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

H4: Katılımcıların alturistik liderlik algılarının iş tatmini algıları üzerinde anlamlı etkisi vardır. H4 hipotezi bu sonuçlara dayandırılarak geliştirilmiştir.

Literatür incelendiğinde, alturistik liderlerin çalışanlarına karşı alturistik (özgeci) ve destekleyici tutumlarının, güven duygusunu pekiştirdiği ve bu güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yarattığına dair birçok araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır. (Liden Vd., 2008; Rego Vd., 2012). Bu bağlamda, liderlerin güven oluşturma kapasitesinin, çalışanların örgütsel güven algılarını güçlendirdiği ve dolayısıyla iş tatminini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Avolio Vd., 2009; Walumbwa Vd., 2008).

H5: Katılımcıların alturistik liderlik algılarının örgütsel güven algıları üzerinde anlamlı etkisi vardır. H5 hipotezi bu sonuçlara dayandırılarak geliştirilmiştir.

Van Dierendonck (2011), alturistik liderlik kavramını ve bunun sosyo-demografik özelliklerle olan ilişkisini ele almıştır. Çalışmada, kadın çalışanların alturistik liderlik algısını erkeklere kıyasla daha yüksek seviyelerde deneyimledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet, liderin empati ve yardımseverlik düzeyine nasıl yaklaşılacağını etkileyen önemli bir faktör olmuştur. Ayrıca, liderin eğitim seviyesi ve deneyimi de liderlik tarzı üzerinde etkili olmuştur; yüksek eğitim düzeyine sahip liderler, genellikle daha fazla alturistik liderlik sergileyebilmişlerdir.

Eisenbeiss (2012) yaptığı araştırmasında, alturistik liderliğin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelerken, sosyo-demografik faktörlerin bu algıyı nasıl şekillendirdiğine dikkat çekmiştir. Çalışma, yaş ve unvan gibi faktörlerin, çalışanların alturistik liderlik algısını önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yaşlı çalışanlar, liderlerinin çalışanlarına daha fazla önem verdiğini ve onları dinlediğini belirterek, daha yüksek alturistik liderlik algısı bildirmişlerdir. Ayrıca, yönetici unvanına sahip çalışanlar, alturistik liderlik özelliklerini daha fazla takdir etmekte ve bu algıyı daha güçlü hissettiklerini ifade etmişlerdir.

Liden ve arkadaşları (2008), genç yaş gruplarındaki bireylerin, daha yaşlı bireylere kıyasla liderlikte daha fazla katılımcılık ve özgecilik beklediklerini ortaya koymuştur. Ayrıca, Koçel (2011)'in çalışmasında, eğitim düzeyinin yüksek olduğu gruptaki katılımcıların, liderlerinin alturistik özelliklerini daha fazla takdir ettikleri ve bu algıların örgütsel bağlılık ile güçlü bir ilişki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

H6: Alturistik liderlik algısı katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. H6 hipotezi bu sonuçlara dayandırılarak geliştirilmiştir.

Colquitt, Scott ve LePine'ın, 2007 yılında yaptıları araştırmalar sonucunda, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve unvan gibi sosyo-demografik özelliklerinin örgütsel güven algılarını anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu demografik değişkenleri inceleyen çalışmalar, farklı gruplar arasında güven algısında belirgin farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur.

Mishra ve Spreitzer'ın 1998 yılındaki yaptıkları araştırmalarda örneğin, yaş faktörü örgütsel güven üzerinde önemli bir etken olarak görülmüştür. Daha az deneyime sahip genç çalışanların, liderlerine karşı daha düşük güven düzeyleri sergilediği, deneyimli ve daha yaşlı çalışanların ise genel olarak daha yüksek güven algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, deneyim ve yaşın çalışanların örgütsel güven duygusunu şekillendirmede önemli rol oynadığını göstermektedir.

Benzer şekilde Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer'ın yapmış oldukları çalışmada, eğitim düzeyinin örgütsel güven algısını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Daha yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin, daha düşük eğitimlilere kıyasla liderlerine daha fazla güven duyduğu belirtilmiştir. Eğitim, çalışanların örgüte ve liderlerine olan güvenini güçlendiren bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca, cinsiyetin de güven algısında etkili olduğu gözlenmiştir; Colquitt, Scott ve LePine'in, 2007 yılındaki çalışmalarında kadınların liderlerine karşı erkeklere oranla daha yüksek güven sergiledikleri ifade edilmiştir. Bu bulgular, sosyo-demografik faktörlerin örgütsel güven algısını etkilediğini göstermektedir.

Genel olarak, bu sonuçlar, çalışanların liderliklerine duydukları güveni analiz ederken demografik değişkenlerin dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır. Bu durum, örgütsel etkinlik ve liderlik stratejileri açısından önemli çıkarımlar sağlamaktadır.

Bu çalışmaların bulguları, sosyo-demografik faktörlerin, çalışanların örgütsel güven algılarını nasıl şekillendirdiğini gösteren örnekler sunmaktadır. H7 hipotezi bu sonuçlara dayandırılarak geliştirilmiştir.

H7: Örgütsel güven algısı katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. H7 hipotezi bu sonuçlara dayandırılarak geliştirilmiştir.

Göksel (2011) yapmış olduğu çalışmasında, iş tatmini ve sosyo-demografik faktörler arasındaki ilişkileri incelemiştir. Yapılan bu çalışmada yaş ve unvan gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde belirgin etkiler yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle, daha yaşlı ve üst düzey yöneticilerin, daha genç personellere kıyasla daha fazla iş memnuniyeti algısına sahip oldukları gözlemlenmiştir. Unvan faktörünün, çalışanların işlerine duydukları memnuniyet üzerinde büyük etkisi olduğu bulunmuş ve üst düzey yöneticilerin daha tatmin edici iş deneyimleri yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Chen ve arkadaşları (2006) yaptıkları araştırmada, sosyo-demografik faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisini geniş bir örneklemle incelemişlerdir. Cinsiyet ve eğitim seviyesi faktörlerinin iş tatmini üzerinde belirgin farklar oluşturduğunu, kadın çalışanların genellikle daha fazla iş tatmini yaşadıklarını ve daha yüksek eğitim seviyesindeki çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğuna yaptıkları bu araştırma sonucunda ulaşılmıştır.

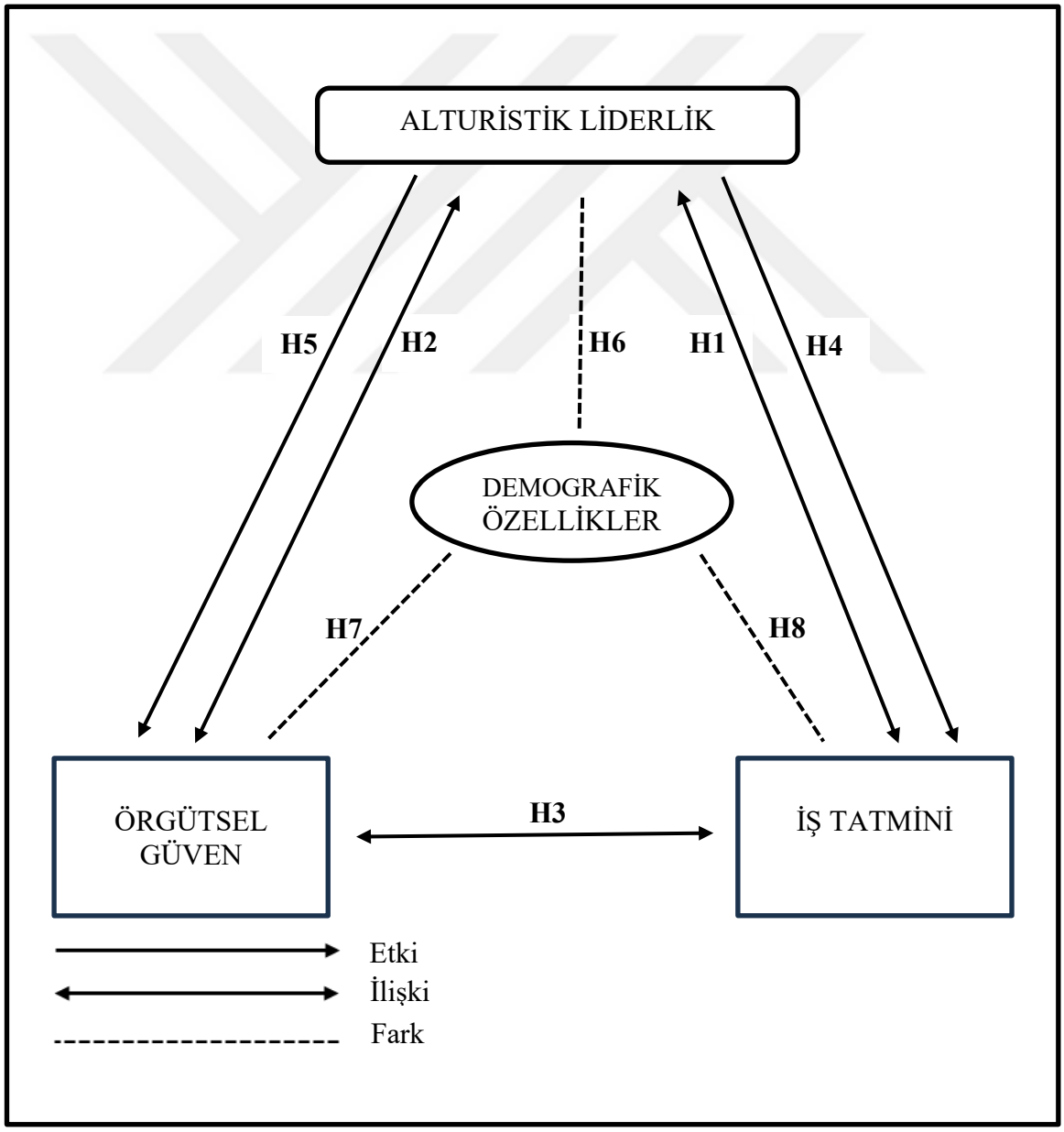
Judge ve Bono (2001), iş tatminini ve liderlik davranışlarını inceledikleri meta-analizlerinde, sosyo-demografik faktörlerin iş tatmini ile olan ilişkisini vurgulamışlardır. Özellikle cinsiyet ve eğitim düzeyi faktörlerinin, iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların, erkeklere kıyasla daha yüksek iş tatmini yaşadıkları, bunun da iş yaşam dengesi gibi faktörlerle ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

Ayrıca, eğitim düzeyinin artmasıyla, çalışanların daha tatmin edici iş deneyimleri yaşadığı sonucuna varılmıştır.

H8: İş tatmini algısı katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. H8 hipotezi bu sonuçlara dayandırılarak geliştirilmiştir.

Aşağıdaki araştırma modeli, çalışmada geliştirilen hipotezleri destekleyecek şekilde yapılandırılmıştır. Model, alturistik liderliğin örgütsel güven ve iş tatmini üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini göstermektedir.

Şekil 3.1: Araştırma Modeli



Bu modelde**,** alturistik liderlik bağımsız değişken, örgütsel güven aracı değişken ve iş tatmini bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır. Ayrıca, demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu vb.) kontrol değişkenleri olarak değerlendirilmiştir.

3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan bu çalışma, İstanbul İli Anadolu Yakası'nda yer alan, bir özel hastanede çalışan tıbbi ve idari personellerinin görüşleri ile sınırlıdır. Bu sebeple, tüm sağlık ve idari çalışanlarının fikirlerini yansıtmamaktadır. Önümüzdeki yıllarda yapılacak olan çalışmalarda, daha başka zaman aralıkları, başka dâhil etme ve hariç etme kriterleri ve-veya farklı bir sektörde ya da sağlık sektöründe yalnızca kamu veya özel üzerinde de bu çalışma gerçekleştirilebilir.

4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde çalışmaya ilişkin yapılan güvenilirlik, normallik analizi, korelasyon, regresyon analiz bulguları ve çalışmaya katılanların sosyo-demografik özellikleri, çalışmanın tanımlayıcı ve fark analizi bulguları sunulmuştur.

Çalışma kapsamında katılımcılardan elde edilen verilerin analizi için SPSS 25 paket programı kullanılmıştır. Analiz için ilk olarak, kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ardından çalışma verilerinin Çarpıklık ve Basıklık değerlerine bakılıp Tablo 4.1:'de Kolmogorov–Smirnov testi sonucu 0,05'ten büyük olduğundan verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiş ve farklılık analizleri için Independent Sample T-test ve One-Way ANOVA analizleri kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişki tespiti için Pearson Korelasyon analizi ve etkilerin tespiti için Basit Doğrusal Regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.1: Ölçeğin Çarpıklık ve Basıklık Sonuçları

Ölçek / Alt Boyut	**Çarpıklık**	**Basıklık**
Alturistik Liderlik Ölçeği	0.45	1.20
Empatik Yardım	0.38	1.10
Karşılık Beklenmeden Yapılan Yardım	0.52	1.45
İş Tatmini Ölçeği	-0.20	1.10
Örgütsel Güven Ölçeği	0.10	1.15
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	-0.12	1.25
Yöneticiye Duyulan Güven	0.35	1.40
Kuruma Duyulan Güven	0.08	1.15

Tablo 4.2:'de ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre veriler analiz için oldukça güvenilir bulunmuştur.

Tablo 4.2: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha
Alturistik Liderlik Ölçeği	**0,866**
Empatik Yardım	0,895
Karşılık Beklenmeden Yapılan Yardım	0,771
İş Tatmini Ölçeği	**0,796**
Örgütsel Güven Ölçeği	**0,943**
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	0,937
Yöneticiye Duyulan Güven	0,914
Kuruma Duyulan Güven	0,903

Tablo 4.3:'te, çalışmaya katılan 253 katılımcının sosyo-demografik özellikleri yer almaktadır. Katılımcıların %65,2'si kadın, %34,4'ü 26-35 yaş arasında, %55,3'ü bekar, %30,4'ü lisans (fakülte) mezunu ve %37,5'i hemşire olarak görev yapmaktadır.

Tablo 4.3: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri (n=253)

Değişkenler		**n**	**%**
Cinsiyetiniz	Erkek	88	34,8
	Kadın	165	65,2
Yaşınız	18-25	76	30,0
	26-35	87	34,4
	36-45	56	22,1
	46 ve Üstü	34	13,4
Medeni Durumunuz	Evli	113	44,7
	Bekar	140	55,3
Öğrenim Durumunuz	Lise	63	24,9
	Önlisans	76	30,0
	Lisans	78	30,8
	Yük. Lisans	36	14,2
Unvanınız	Hemşire	95	37,5
	Yardımcı Sağlık Personeli	31	12,3
	Destek Personeli	36	14,2
	İdari Personel	91	36,0

Tablo 4.4:'te çalışmada kullanılan tüm ölçeklerinin ve alt boyutlarının ortalama değerleri görülmektedir. Katılımcıların alturistik liderlik ölçeğinin seviyesinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($\bar{X}$=3,42±S.S.=,76). Ölçeğin boyutlarına bakıldığında şöyledir; empatik yardım ($\bar{X}$=3,44±S.S.=,88) ve karşılık beklenmeden yapılan yardım ($\bar{X}$=3,38±S.S.=,74). Katılımcıların iş tatmini ölçeğinin seviyesinin ortalama düzeyine bakıldığında orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($\bar{X}$=3,38±S.S.=,80).

Katılımcıların örgütsel güven ölçeğinin seviyesinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($\bar{X}$=59,82±S.S.=,12,80). Ölçeğin boyutlarına bakıldığında şöyledir; çalışma arkadaşlarına duyulan güven ($\bar{X}$=3,44±S.S.=,88), yöneticiye duyulan güven ($\bar{X}$=18,09±S.S.=4,56) ve kuruma duyulan güven ($\bar{X}$=16,92±S.S.=4,37).

Tablo 4.4: Ölçeklerin Puan Ortalamaları

	Min.	**Max.**	**Ortalama ($\bar{X}$)**	**Standart Sapma (S.S.)**
Alturistik Liderlik Ölçeği	**1,00**	**5,00**	**3,42**	**,76**
Empatik Yardım	1,00	5,00	3,44	,88
Karşılık Beklenmeden Yapılan Yardım	1,00	5,00	3,38	,74
İş Tatmini Ölçeği	**1,60**	**5,00**	**3,38**	**,80**
Örgütsel Güven Ölçeği	**17,00**	**85,00**	**59,82**	**12,80**
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	7,00	35,00	24,81	6,19
Yöneticiye Duyulan Güven	5,00	25,00	18,09	4,56
Kuruma Duyulan Güven	5,00	25,00	16,92	4,37

Tablo 4.5:'te alturistik liderlik ölçeğine katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda ifadelerin ortalama puanları verilmiştir. Ölçek ifadelerine bakıldığında en yüksek ortama "5. Yöneticim bana nasıl hissettiğimi mutlaka sorar." ($\bar{X}$=3,55±S.S.=1,04) ifadesine sahipken en düşük ortalama "9. İş arama ve istihdam ile ilişkili siteleri ziyaret ederim." sahiptir ($\bar{X}$=3,21±S.S.=1,22).

Tablo 4.5: Alturistik Liderlik Ölçeği İfadeleri Ortalamaları

İfadeler	Min.	Max.	X̄	S.S.
1.Yöneticim bana yardımcı olmak için tanımlanmış rollerinin dışındaki görevleri kabul eder (örneğin, yardım etmek amacıyla geride durmak, iş yüküne katkıda bulunmak gibi).	1	5	3,44	,98
2.Yöneticim kendi çıkarlarından vazgeçmesini gerektiren durumlarda bile, takımına sahip çıkan birisidir.	1	5	3,47	1,11
3.İlave iş yükünü desteklemek için yöneticim de çalışır.	1	5	3,51	1,11
4.Yöneticim söz konusu durumun kendisi üzerindeki etkilerini düşünmeden önce başkalarına yardımcı olmayı düşünür.	1	5	3,31	1,12
5.Yöneticim bana nasıl hissettiğimi mutlaka sorar.	1	5	3,55	1,04
6.Yöneticim takımdaki birisine adaletsiz bir şekilde davranılmasına ya da takımdaki birisinden faydalanılmasına katlanamaz.	1	5	3,39	1,12
7.Yöneticim sevdiği iş arkadaşları için görevinin gerektirdiklerinden fazlasını yapmaya hazırdır.	1	5	3,43	1,11
8.Yöneticim kendi kişisel çıkarları ile çatışmadığı sürece bana yardımcı olur.	1	5	3,51	1,01
9.İş arama ve istihdam ile ilişkili siteleri ziyaret ederim.	1	5	3,21	1,22

Tablo 4.6:'da iş tatmini ölçeğine katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda ifadelerin ortalama puanları verilmiştir. Ölçek ifadelerine bakıldığında en yüksek ortama "5. İşimin tatsız olduğunu düşünürüm." (X̄=3,48±S.S.=1,12) ifadesine sahipken en düşük ortalama "3. İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir." sahiptir (X̄=3,17±S.S.=1,15).

Tablo 4.6: İş Tatmini Ölçeği İfadeleri Ortalamaları

İfadeler	Min.	Max.	X̄	S.S.
1. Şu anki işimden oldukça memnunum.	1	5	3,46	,99
2. Çoğu günler işime hevesle giderim.	1	5	3,41	1,08
3. İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir.	1	5	3,17	1,15
4. İşimi eğlenceli bulurum.	1	5	3,39	1,04
5. İşimin tatsız olduğunu düşünürüm.	1	5	3,48	1,12

Tablo 4.7:'de örgütsel güven ölçeğine katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda ifadelerin ortalama puanları verilmiştir. Ölçek ifadelerine bakıldığında en yüksek ortama "8. Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır." (X̄=3,77±S.S.=0,98) ifadesine sahipken en düşük ortalama "16. Kurum çalışanlarına her konuda destek olur." sahiptir (X̄=3,23±S.S.=1,01).

Tablo 4.7: Örgütsel Güven Ölçeği İfadeleri Ortalamaları

İfadeler	Min.	Max.	X̄	S.S.
1.Çalışma arkadaşlarımın sahip olduğu iş becerilerine güvenirim.	1	5	3,71	,93
2.Çalışma arkadaşlarımın özü, sözü birdir.	1	5	3,37	1,11
3.Çalışma arkadaşlarım fedakârdır, ihtiyacım olduğunda yardım istemekten çekinmem.	1	5	3,70	,99
4.Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşırım.	1	5	3,66	1,04
5.Çalışma arkadaşlarımın bana verdiği sözleri tutacaklarına güvenirim.	1	5	3,50	1,03
6.Çalışma arkadaşlarım, kendi menfaatleri için bana zarar vermez.	1	5	3,34	1,12
7.Genel anlamda iş arkadaşlarım oldukça güvenilirdir.	1	5	3,54	1,01
8. Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır.	1	5	3,77	,98
9. Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.	1	5	3,74	1,00
10. Yöneticime, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.	1	5	3,59	1,07
11. Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için her türlü düşüncemi yöneticim ile tartışabilirim.	1	5	3,46	1,13
12. Yöneticimin bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenim tamdır.	1	5	3,53	1,08
13. Kurumumuzun geleceğini ilgilendiren doğru kararlar alınması hususunda güvenim tamdır.	1	5	3,35	1,00
14. Bu kurumda her şey yasalara uygun bir şekilde açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	1	5	3,46	1,04
15. Kurum, özlük haklarımızı adil olarak karşılar.	1	5	3,44	1,04
16. Kurum çalışanlarına her konuda destek olur.	1	5	3,23	1,01
17. Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.	1	5	3,46	1,05

Tablo 4.8:'de katılımcıların alturistik liderlik düzeyinin demografik değişkenlere göre fark gösterip göstermediği Independent Samples T-testi ve One-Way ANOVA testi kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda alturistik liderlik ile cinsiyet, yaş medeni durum, öğrenim durumu ve unvan değişkenleriyle istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.8: Alturistik Liderlik Ölçeği Düzeyine İlişkin T-testi ve One-Way ANOVA Sonuçları

Değişkenler		X̄	S.S.	T/F	p
Cinsiyetiniz	Erkek	3,40	,85	-,263	,793
	Kadın	3,43	,71		
Yaşınız	18-25	3,51	,75	,696	,556
	26-35	3,42	,79		
	36-45	3,32	,76		
	46 ve Üstü	3,38	,67		
Medeni Durumunuz	Evli	3,40	,74	-,405	,686
	Bekar	3,44	,78		
Öğrenim Durumunuz	Lise	3,36	,75	,419	,740
	Önlisans	3,42	,73		
	Lisans	3,41	,80		
	Yük. Lisans	3,54	,75		
Unvanınız	Hemşire	3,53	,72	1,101	,349
	Yardımcı Sağlık Personeli	3,34	,67		
	Destek Personeli	3,32	,70		
	Diğer	3,38	,83		

Tablo 4.9:'da katılımcıların iş tatmini düzeyinin demografik değişkenlere göre fark gösterip göstermediği Independent Samples T-testi ve One-Way ANOVA testi kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda iş tatmini ile cinsiyet, yaş medeni durum ve öğrenim durumu değişkenleriyle istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$) unvan değişkeniyle istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Unvan değişkenine göre farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc analizlerinden Tukey testi sonuçlarına göre, hemşire olarak çalışan katılımcıların yardımcı sağlık personeli olarak çalışan katılımcılardan daha yüksek düzeyde iş tatmini düzeyi olduğu görülmüştür.

Tablo 4.9: İş Tatmini Ölçeği Düzeyine İlişkin T-testi ve One-Way ANOVA Sonuçları

Değişkenler		X̄	S.S.	T/F	p
Cinsiyetiniz	Erkek	3,34	,86	-,569	,570
	Kadın	3,40	,77		
Yaşınız	18-25	3,29	,90	,847	,469
	26-35	3,37	,81		
	36-45	3,52	,66		
	46 ve Üstü	3,36	,73		
Medeni Durumunuz	Evli	3,39	,70	,183	,855
	Bekar	3,37	,87		
Öğrenim Durumunuz	Lise	3,33	,79	,309	,819
	Önlisans	3,45	,76		
	Lisans	3,36	,87		
	Yük. Lisans	3,34	,76		
Unvanınız	Hemşire	3,92	,79	3,017	**,012**
	Yardımcı Sağlık Personeli	3,16	,70		
	Destek Personeli	3,24	,81		
	Diğer	3,37	,82		

Tablo 4.10:'da katılımcıların örgütsel güven düzeyinin demografik değişkenlere göre fark gösterip göstermediği Independent Samples T-testi ve One-Way ANOVA testi kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel güven ile cinsiyet, yaş medeni durum ve öğrenim durumu değişkenleriyle istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$) unvan değişkeniyle istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Unvan değişkenine göre farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc analizlerinden Tukey testi sonuçlarına göre, hemşire olarak çalışan katılımcıların destek personeli olarak çalışan katılımcılardan daha yüksek düzeyde örgütsel güven düzeyi olduğu görülmüştür.

Tablo 4.10: Örgütsel Güven Ölçeği Düzeyine İlişkin T-testi ve One-Way ANOVA Sonuçları

Değişkenler		X̄	S.S.	T/F	p
Cinsiyetiniz	Erkek	60,82	12,90	,913	,362
	Kadın	59,28	12,76		
Yaşınız	18-25	60,56	13,70	,166	,920
	26-35	59,86	12,59		
	36-45	59,12	11,71		
	46 ve Üstü	59,20	13,49		
Medeni Durumunuz	Evli	60,02	11,87	,228	,820
	Bekar	59,65	13,55		
Öğrenim Durumunuz	Lise	59,06	13,06	,295	,829
	Önlisans	59,79	12,08		
	Lisans	59,66	13,72		
	Yük. Lisans	61,55	12,18		
Ünvanınız	Hemşire	72,18	11,24	3,404	**,004**
	Yardımcı Sağlık Personeli	60,51	13,08		
	Destek Personeli	57,33	10,94		
	Diğer	58,27	14,46		

Tablo 4.11:'de tüm ölçeklerin korelasyon analizi sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre alturistik liderlik ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif orta düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir (r = ,417, p<0,05); alturistik liderlik ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak pozitif iyi düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir (r = ,699, p<0,05) ve iş tatmini ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak pozitif orta düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir (r = ,578, p<0,05). Ölçeklerin alt boyutlarına bakıldığında hepsi birbirleriyle istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4.11: Ölçeklerin Korelasyon Sonuçları

Ölçekler		1	2	3	4	5	6	7	8
Alturistik Liderlik Ölçeği (1)	**r**	**1**	,966**	,792**	**,417****	**,699****	,473**	,779**	,563**
	p		,000	,000	**,000**	**,000**	,000	,000	,000
Empatik Yardım (2)	**r**	**,966****	1	,606**	**,462****	**,689****	,463**	,761**	,568**
	p	**,000**		,000	**,000**	**,000**	,000	,000	,000
Karşılık Beklenmeden Yapılan Yardım (3)	**r**	**,792****	,606**	1	**,149***	**,519****	,360**	,596**	,389**
	p	**,000**	,000		**,003**	**,000**	,000	,000	,000
İş Tatmini Ölçeği (4)	**r**	**,417****	,462**	,149*	**1**	**,578****	,434**	,485**	,572**
	p	**,000**	,000	,003		**,000**	,000	,000	,000
Örgütsel Güven Ölçeği (5)	**r**	**,699****	,689**	,519**	**,578****	**1**	,869**	,855**	,805**
	p	**,000**	,000	,000	**,000**		,000	,000	,000
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven (6)	**r**	**,473****	,463**	,360**	**,434****	**,869****	1	,597**	,504**
	p	**,000**	,000	,000	**,000**	**,000**		,000	,000
Yöneticiye Duyulan Güven (7)	**r**	**,779****	,761**	,596**	**,485****	**,855****	,597**	1	,616**
	p	**,000**	,000	,000	**,000**	**,000**	,000		,000
Kuruma Duyulan Güven (8)	**r**	**,563****	,568**	,389**	**,572****	**,805****	,504**	,616**	1
	p	**,000**	,000	,000	**,000**	**,000**	,000	,000	

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Çalışmada korelasyon analizi bulgularında iş tatmini ile alturistik liderlik arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki olduğu ortaya koyulduktan sonra, bu iş tatminine etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizde alturistik liderlik aritmetik ortalaması bağımsız, iş tatmininin aritmetik ortalaması ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Bu şekilde oluşturulan regresyon modelinin özeti Tablo 4.12:'de görülmektedir. Aşağıda ayrıntısı görüldüğü üzere, alturistik liderliğin iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı öngörücü etkisi bulunmaktadır ($p<0,05$).

Alturistik Liderliğin iş tatmini üzerine etkisini öngörmek amacıyla oluşturulan model kullanılabilir niteliktedir (F=52,687; p=0,000) Bahsedilen modelde de β katsayısı pozitif yönlü olduğundan bu sonuç alturistik liderliğin iş tatminine etkisinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Modele göre alturistik liderliğin iş tatmini açıklamada öngörücü etkisi %17,3'tür (r2=0,173).

Tablo 4.12: Alturistik Liderlik Düzeylerinin İş Tatmini Ölçeği Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli

Bağımlı değişken	Bağımsızdeğişken	Standartlaştırılmamış Değerler		Standardize Değerler	t	p	R	R^2	F	p
		B	S. H	β						
İş Tatmini Ölçeği	(Sabit)	1,879	,212		8,855	,000	,417	,173	52,687	,000
	Alturistik Liderlik Ölçeği	,439	,060	,417	7,259	,000				

Çalışmada korelasyon analizi bulgularında örgütsel güven ile alturistik liderlik arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki olduğu ortaya koyulduktan sonra, bu örgütsel güvene etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizde alturistik liderlik aritmetik ortalaması bağımsız, örgütsel güvenin aritmetik ortalaması ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Bu şekilde oluşturulan regresyon modelinin özeti Tablo 4.13:'te görülmektedir. Aşağıda ayrıntısı görüldüğü üzere, alturistik liderliğin örgütsel güveni üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı öngörücü etkisi bulunmaktadır (p<0,05).

Alturistik Liderliğin örgütsel güveni üzerine etkisini öngörmek amacıyla oluşturulan model kullanılabilir niteliktedir (F=239,748; p=0,000) Bahsedilen modelde de β katsayısı pozitif yönlü olduğundan bu sonuç alturistik liderliğin örgütsel güvene etkisinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Modele göre alturistik liderliğin örgütsel güveni açıklamada öngörücü etkisi %48,9'dur (r2=0,489).

Tablo 4.13: Alturistik Liderlik Düzeylerinin Örgütsel Güven Ölçeği Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standartlaştırılmamış Değerler		Standardize Değerler	t	p	R	R^2	F	p
		B	S.H	β						
Örgütsel Güven Ölçeği	(Sabit)	19,645	2,658		7,390	,000	,699	,489	239,748	,000
	Alturistik Liderlik Ölçeği	11,728	,757	,699	15,484	,000				

Çalışmada korelasyon analizi bulgularında örgütsel güven ile alturistik liderliğin alt boyutları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki olduğu ortaya koyulduktan sonra, bu örgütsel güvene etkisini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizde alturistik liderliğin alt boyutlarının aritmetik ortalaması bağımsız, örgütsel güvenin aritmetik ortalaması ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Bu şekilde oluşturulan regresyon modelinin özeti Tablo 4.14:'te görülmektedir. Aşağıda ayrıntısı görüldüğü üzere, alturistik liderliğin alt boyutları örgütsel güveni üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı öngörücü etkisi bulunmaktadır ($p<0,05$).

Alturistik liderliğin alt boyutlarının örgütsel güven üzerine etkisini öngörmek amacıyla oluşturulan model kullanılabilir niteliktedir ($F=120,735$; $p=0,000$) Bahsedilen modelde de β katsayısı pozitif yönlü olduğundan bu sonuç alturistik liderliğin alt boyutlarının örgütsel güvene etkisinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Modele göre alturistik liderliğin alt boyutları örgütsel güveni açıklamada öngörücü etkisi %49,1'dir ($r2=0,491$).

Tablo 4.14: Alturistik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Düzeylerinin Örgütsel Güven Ölçeği Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli

Bağımlı değişken	Bağımsızdeğişken	Standartlaştırılmamış Değerler		Standardize Değerler	t	P	R	R^2	F	p
		B	S.H	β						
Örgütsel Güven Ölçeği	(Sabit)	20,817	2,815		7,395	,000	,701	,491	120,735	,000
	Empatik Yardım Boyutu	8,614	,825	,592	10,439	,000				
	Karşılık Beklenmeden Yapılan Yardım Boyutu	2,752	,974	,160	2,825	,005				

Çalışmada korelasyon analizi bulgularında örgütsel güvenin çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutu ile alturistik liderliğin alt boyutları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki olduğu ortaya koyulduktan sonra, bu çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutuna etkisini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizde alturistik liderliğin alt boyutlarının aritmetik ortalaması bağımsız, örgütsel güvenin alt boyutu çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin aritmetik ortalaması ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Bu şekilde oluşturulan regresyon modelinin özeti Tablo 4.15:'te görülmektedir. Aşağıda ayrıntısı görüldüğü üzere, alturistik liderliğin alt boyutları çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutu üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı öngörücü etkisi bulunmaktadır ($p<0,05$).

Alturistik liderliğin alt boyutlarının çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutu üzerine etkisini öngörmek amacıyla oluşturulan model kullanılabilir niteliktedir ($F=36,091$; $p=0,000$) Bahsedilen modelde de β katsayısı pozitif yönlü olduğundan bu sonuç alturistik liderliğin alt boyutlarının çalışma arkadaşlarına duyulan güven boyutuna etkisinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Modele göre alturistik liderliğin alt boyutları çalışma arkadaşlarına duyulan güveni açıklamada öngörücü etkisi %47,3'tür ($r2=0,473$).

Tablo 4.15: Alturistik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Düzeylerinin Örgütsel Güven Ölçeğinin Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli

Bağımlı değişken	Bağımsızdeğişken	Standartlaştırılmamış Değerler		Standardize Değerler	t	P	R	R^2	F	p
		B	S.H	β						
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven Boyutu	(Sabit)	11,909	1,681		7,083	,000	,473	,224	36,091	,000
	Empatik Yardım Boyutu	2,720	,493	,387	5,520	,000				
	Karşılık Beklenmeden Yapılan Yardım Boyutu	1,042	,582	,125	1,790	,075				

Çalışmada korelasyon analizi bulgularında örgütsel güvenin yöneticiye duyulan güven boyutu ile alturistik liderliğin alt boyutları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki olduğu ortaya koyulduktan sonra, bu yöneticiye duyulan güven boyutuna etkisini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizde alturistik liderliğin alt boyutlarının aritmetik ortalaması bağımsız, örgütsel güvenin alt boyutu yöneticiye duyulan güvenin aritmetik ortalaması ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Bu şekilde oluşturulan regresyon modelinin özeti Tablo 4.16:'da görülmektedir. Aşağıda ayrıntısı görüldüğü üzere, alturistik liderliğin alt boyutları yöneticiye duyulan güven boyutu üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı öngörücü etkisi bulunmaktadır ($p<0,05$).

Alturistik liderliğin alt boyutlarının yöneticiye duyulan güven boyutu üzerine etkisini öngörmek amacıyla oluşturulan model kullanılabilir niteliktedir ($F=193,670$; $p=0,000$) Bahsedilen modelde de β katsayısı pozitif yönlü olduğundan bu sonuç alturistik liderliğin alt boyutlarının yöneticiye duyulan güven boyutuna etkisinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Modele göre alturistik liderliğin alt boyutlarının yöneticiye duyulan güveni açıklamada öngörücü etkisi %60,8'dir ($r2=0,608$).

Tablo 4.16: Alturistik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Düzeylerinin Örgütsel Güven Ölçeğinin Yöneticiye Duyulan Güven Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli

Bağımlı değişken	Bağımsızdeğişken	Standartlaştırılmamış Değerler		Standardize Değerler	t	P	R	R^2	F	P
		B	S.H	β						
Yöneticiye Duyulan Güven Boyutu	(Sabit)	2,394	,881		2,718	,007	,780	,608	193,670	,000
	Empatik Yardım Boyutu	3,280	,258	,633	12,700	,000				
	Karşılık Beklenmeden Yapılan Yardım Boyutu	1,298	,305	,212	4,257	,000				

Çalışmada korelasyon analizi bulgularında örgütsel güvenin kuruma duyulan güven boyutu ile alturistik liderliğin alt boyutları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki olduğu ortaya koyulduktan sonra, bu kuruma duyulan güven boyutuna etkisini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizde alturistik liderliğin alt boyutlarının aritmetik ortalaması bağımsız, örgütsel güvenin alt boyutu kuruma duyulan güvenin aritmetik ortalaması ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Bu şekilde oluşturulan regresyon modelinin özeti Tablo 4.17:'de görülmektedir. Aşağıda ayrıntısı görüldüğü üzere, alturistik liderliğin alt boyutları kuruma duyulan güven boyutu üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı öngörücü etkisi bulunmaktadır ($p<0,05$).

Alturistik liderliğin alt boyutlarının kuruma duyulan güven boyutu üzerine etkisini öngörmek amacıyla oluşturulan model kullanılabilir niteliktedir ($F=193,670$; $p=0,000$) Bahsedilen modelde de β katsayısı pozitif yönlü olduğundan bu sonuç alturistik liderliğin alt boyutlarının kuruma duyulan güven boyutuna etkisinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Modele göre alturistik liderliğin alt boyutlarının kuruma duyulan güveni açıklamada öngörücü etkisi %32,6'dır ($r2=0,326$).

Tablo 4.17: Alturistik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Düzeylerinin Örgütsel Güven Ölçeğinin Kuruma Duyulan Güven Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli

Bağımlı değişken	Bağımsızdeğişken	Standartlaştırılmamış Değerler		Standardize Değerler	t	P	R	R^2	F	p
		B	S.H	β						
Kuruma Duyulan Güven Boyutu	(Sabit)	6,514	1,107		5,882	,000	,571	,326	60,495	,000
	Empatik Yardım Boyutu	2,614	,325	,526	8,053	,000				
	Karşılık Beklenmeden Yapılan Yardım Boyutu	,413	,383	,070	1,076	,283				

Çalışmada korelasyon analizi bulgularında iş tatmini ile alturistik liderliğin alt boyutları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki olduğu ortaya koyulduktan sonra, bu iş tatmini etkisini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizde alturistik liderliğin alt boyutlarının aritmetik ortalaması bağımsız, iş tatmininin aritmetik ortalaması ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Bu şekilde oluşturulan regresyon modelinin özeti Tablo 4.18:'de görülmektedir. Aşağıda ayrıntısı görüldüğü üzere, alturistik liderliğin alt boyutları iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı yordayıcı etkisi bulunmaktadır ($p<0,05$).

Alturistik liderliğin alt boyutlarının iş tatmini üzerine etkisini yordama amacıyla oluşturulan model kullanılabilir niteliktedir ($F=36,617$; $p=0,000$ Modelde empatik yardım boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = 0,550$; $p<0,001$). Buna karşılık, karşılık beklenmeden yapılan yardım boyutu ise negatif yönlü ve anlamlı bir etkide bulunmuştur ($\beta = -0,145$; $p = 0,040$). Modele göre alturistik liderliğin alt boyutları iş tatminini açıklamada yordayıcı etkisi %22,7'dir ($r2=0,227$).

Tablo 4.18: Alturistik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Düzeylerinin İş Tatmini Ölçeği Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli

Bağımlı değişken	Bağımsızdeğişken	Standartlaştırılmamış Değerler		Standardize Değerler	t	P	R	R^2	F	p
		B	S.H	β						
İş Tatmini	(Sabit)	2,180	,218		10,003	,000	,476	,227	36,617	,000
	Empatik Yardım Boyutu	,502	,064	,550	7,858	,000				
	Karşılık Beklenmeden Yapılan Yardım Boyutu	-,156	,075	-,145	-2,069	,040				

Tablo 4.19:'da çalışma için geliştirilmiş olan hipotezlerin sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlardan sadece 6. hipotez reddedilmiştir. Hipotezlerden 7. ve 8. olanlar katılımcıların unvanlarına göre farklılık bulunmasından dolayı kısmen kabul edilmiştir. Hipotezlerden 1., 2., 3., 4. ve 5. olanlar kabul edilmiştir.

Tablo 4.19: Hipotez Sonuçları

Hipotezler	**Kabul / Kısmen / Red**
H1. Katılımcıların alturistik liderlik algıları ile iş tatmini algıları arasında anlamlı ilişki vardır.	Kabul
H2. Katılımcıların alturistik liderlik algıları ile örgütsel güven algıları arasında anlamlı ilişki vardır.	Kabul
H3. Katılımcıların örgütsel güven algıları ile iş tatmini algıları arasında anlamlı ilişki vardır.	Kabul
H4. Katılımcıların alturistik liderlik algılarının iş tatmini algıları üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H5. Katılımcıların alturistik liderlik algılarının örgütsel güven algıları üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H6. Alturistik liderlik algısı katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Red
H7. Örgütsel güven algısı katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kısmen
H8. İş tatmini algısı katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kısmen

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, sağlık çalışanlarının alturistik liderlik algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve bu algıların örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkileri nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamıştır.

Araştırmada, katılımcıların alturistik liderlik algıları ile iş tatmini algıları arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, çalışanların liderlerini daha yardımsever, anlayışlı ve empatik olarak algıladıklarında işlerinden daha fazla tatmin duyduklarını göstermektedir. Alturistik liderler, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına duyarlılık gösterir, onları sadece bir iş gücü olarak değil, bir birey olarak görür. Bu yaklaşım, çalışanların işe dair olumlu duygular geliştirmesine ve daha motive şekilde çalışmalarına katkı sunar.

Bu bulgu, literatürdeki birçok çalışma ile benzerlik göstermektedir. Örneğin, Avolio ve Bass (2004), liderlerin çalışanlarına karşı destekleyici ve duyarlı yaklaşımlarının, çalışanların iş tatminini artırdığını belirtmiştir. Bu bulgu, literatürde örgütsel güven, adalet ve liderlik algılarının iş tatmini üzerinde belirleyici olduğunu ifade eden çalışmalarla da örtüşmektedir. Nitekim Çiçek ve Macit (2016), konaklama sektöründe çalışanların örgütsel güven düzeylerinin iş tatmini ile anlamlı şekilde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde, İşcan ve Sayın (2010), örgütsel adaletin çalışanların hem güven hem de iş tatmini algılarını etkilediğini vurgulamıştır. Tokgöz ve Seymen (2013) ise örgütsel güvenin yalnızca iş tatmini değil, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde de etkili olduğunu ortaya koymuştur. Yazıcıoğlu (2009) tarafından yapılan çalışmada ise, örgütsel güven duygusunun artmasıyla birlikte çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığı ve iş tatmini düzeylerinin yükseldiği belirlenmiştir. Tekingündüz ve Tengilimoğlu'nun (2013) hastane çalışanlarıyla yürüttüğü araştırmada da benzer şekilde, çalışanların yöneticilerinden gördükleri destek ve anlayış ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmalar, güven temelli liderlik yaklaşımlarının da bu ilişkide etkili olduğunu göstermektedir. Nitekim Karagöz ve Erdoğan (2023) tarafından sağlık sektöründe yapılan bir çalışmada, örgütsel güven düzeyinin çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkili olduğu ortaya konmuştur. Bu durum, alturistik liderlik anlayışının, güven ve destek iklimi yaratarak çalışanların işlerinden daha fazla doyum

sağlamalarına olanak tanıdığını göstermektedir. Bu bulgular, alturistik liderliğin örgütsel psikoloji bağlamında çok boyutlu olumlu etkileri olduğunu desteklemektedir. Kiersch ve Peters (2017) da liderlerin yardımsever tutumlarının çalışanlarda anlamlı ve olumlu duygular oluşturduğunu ve bunun iş tatminine katkıda bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Sağlık alanında yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara rastlanmaktadır. Özellikle hemşireler ve diğer sağlık çalışanlarıyla yapılan çalışmalarda, liderlerin sergilediği alturistik tutumların, sağlık çalışanlarının iş yerinde daha tatmin hissetmelerine neden olduğu vurgulanmaktadır (Yıldırım & Aycan, 2008). Sağlık sektörü, duygusal yoğunluğu yüksek, stresli ve insan ilişkilerinin ön planda olduğu bir çalışma alanıdır. Bu sebeple, liderlerin gösterdiği duyarlılık, empati ve destek, çalışanların ruh sağlığını ve iş doyumunu doğrudan etkileyebilmektedir.

Elde edilen bulgunun bu şekilde çıkmasının olası nedenlerinden biri, çalışmanın gerçekleştirildiği sağlık kurumunda liderlerin destekleyici ve anlayışlı bir liderlik sergilemeleridir.

Alturistik liderlik algısı ile iş tatmini arasındaki anlamlı ilişki, literatürle ve sektörün yapısıyla uyumludur. Sağlık çalışanlarının moral ve motivasyonunu artırmak isteyen yöneticiler için alturistik liderlik tarzı önemli bir kaynak olarak değerlendirilebilir. Liderlerin, çalışanlarıyla kurdukları olumlu ilişkiler ve gösterdikleri duyarlılık, çalışanların işlerine olan memnuniyetlerini artırmakta ve böylece hem bireysel hem de kurumsal başarıya katkı sağlamaktadır. Aydın & Ceylan, 2009; Karip, 2003).

Araştırmada, alturistik liderlik algısı ile örgütsel güven algısı arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, liderlerin çalışanlarıyla kurduğu güvenli ve destekleyici ilişkilerin, çalışanların örgüte duyduğu güveni artırdığına işaret etmektedir. Alturistik liderlik, çalışanların güven duygusunu pekiştiren bir liderlik tarzıdır. Liderlerin çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı ve empatik yaklaşması, çalışanların liderlerine ve dolayısıyla örgüte olan güven duygusunu güçlendirmektedir.

Bu bulgu, literatürle de uyumludur. Brower Vd., (2000), alturistik liderlerin çalışanlarıyla daha güven temelli ilişkiler kurduğunu ve bu güven ortamının örgütsel güvenin temelini

oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, Dirks ve Ferrin (2002) de liderlerin güven oluşturma yeteneklerinin, örgütsel güveni pekiştiren ana faktörlerden biri olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, Zohar (2002), güven ortamı oluşturan liderlerin, çalışanlarının işyerindeki performanslarını artırmalarının yanı sıra, onların örgütsel bağlılıklarını da güçlendirdiklerini belirtmektedir. Nitekim Tokgöz ve Seymen (2013), çalışanların liderlerine duyduğu güvenin, örgütsel özdeşleşme ve vatandaşlık davranışlarını da desteklediğini belirtmiştir. Benzer şekilde, İşcan ve Sayın (2010), örgütsel adalet ve liderlik algısının çalışan güveni üzerinde doğrudan etkili olduğunu vurgulamaktadır. Çiçek ve Macit (2016) ise konaklama işletmelerinde çalışanların yöneticileriyle kurdukları pozitif ilişkilerin örgütsel güven düzeyini anlamlı şekilde artırdığını ortaya koymuştur. Yazıcıoğlu (2009) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise, örgütsel güven düzeyi yüksek olan çalışanların örgüte daha bağlı oldukları ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Tekingündüz ve Tengilimoğlu'nun (2013) hastane çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, liderlerin tutumları ile örgütsel güven algısı arasında anlamlı ve doğrudan bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Karagöz ve Erdoğan (2023) da örgütsel güvenin lider davranışlarıyla doğrudan bağlantılı olduğunu, güven veren lider tutumlarının örgütsel bağlamda güven ortamını pekiştirdiğini ortaya koymuşlardır. Bu sonuçlar, alturistik liderliğin yalnızca bireysel düzeyde değil, örgütsel güvenin inşasında da kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Sağlık sektörü özelinde yapılan araştırmalar da bu bulguyu desteklemektedir. Sağlık çalışanlarının, liderlerinin tutumları ve davranışlarına göre örgütsel güven algılarını şekillendirdikleri ve alturistik liderliğin bu algıyı olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Yıldırım & Aycan, 2008). Sağlık sektörü, stresli ve duygusal yoğunluğu yüksek bir çalışma alanı olduğu için, çalışanların güven duygusunun, iş tatminleri ve genel performansları üzerinde büyük bir etkisi vardır. Liderlerin çalışanlarının endişelerini anlaması, onları desteklemesi ve gerektiğinde rehberlik etmesi, güven ortamının sağlanmasına katkı sağlar.

Çalışmamızdaki bulguların bu şekilde çıkmasının ardında, sağlık sektöründeki liderlerin genellikle çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı ve empatik yaklaşımlar sergilemeleri yatmaktadır. Çalışanlar, liderlerinin onlara güven verdiğini hissettiklerinde hem liderlerine

hem de örgüte olan güvenlerini artırmakta ve bu güven duygusu, örgütsel bağlılıklarını pekiştirmektedir.

Alturistik liderlik ile örgütsel güven arasındaki güçlü ilişki, sağlık sektöründeki liderlerin güven yaratma konusundaki kritik rolünü bir kez daha ortaya koymaktadır. Sağlık kurumlarında çalışanların güven duygusunu artırmak, iş tatmini ve örgütsel bağlılık için önemli bir faktördür. Bu bağlamda, sağlık kurumlarında liderlerin alturistik liderlik yaklaşımını benimsemeleri, çalışanların örgüte duyduğu güveni artırarak, organizasyonel başarıyı destekleyecektir.

Araştırmada, alturistik liderlik algısı ile iş tatmini algısı arasında güçlü bir etki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alturistik liderlik, liderlerin çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı, destekleyici ve empatik bir yaklaşım sergileyerek iş tatminini artırmalarına olanak tanır. Çalışanlar, kendilerini değerli ve desteklenen bireyler olarak hissettiklerinde, işlerine olan bağlılıkları artmakta ve bu da iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir. Alturistik liderler, çalışanlarının hem profesyonel hem de kişisel gelişimlerine katkı sağlayarak, işyerinde pozitif bir atmosferin oluşmasına katkıda bulunurlar.

Literatür, alturistik liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı etkiler yarattığını desteklemektedir. Yine benzer şekilde, çalışanların yöneticilerinden gördükleri anlayış ve destek, iş tatminiyle doğrudan ilişkili bulunmuştur (Çiçek & Macit, 2016; İşcan & Sayın, 2010). Tokgöz ve Seymen (2013) ise güven temelli liderlik yaklaşımlarının çalışanların kuruma bağlılıklarını ve işten alınan doyumu artırdığını belirtmiştir. Yazıcıoğlu (2009) da çalışanların iş ortamındaki duygusal tatmin düzeylerinin, yönetsel tutumlar ve liderlik stillerine bağlı olarak önemli ölçüde değiştiğini vurgulamıştır. Tekingündüz ve Tengilimoğlu'nun (2013) araştırmasında, çalışanların yöneticilerinden gördükleri anlayış ve destekle birlikte iş tatmini düzeylerinin yükseldiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Karagöz ve Erdoğan (2023), çalışanların örgütsel güven duygularının lider davranışları aracılığıyla güçlendiğini ve bunun da iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuşlardır.

Alturistik liderlik, bu bağlamda yalnızca çalışan memnuniyetini değil, aynı zamanda örgüt içi olumlu bir atmosferin ve sürdürülebilir motivasyonun da temelini oluşturmaktadır.

Avolio & Bass (2004), liderlerin çalışanlarına yönelik gösterdikleri şefkatli ve yardımsever tutumların iş tatminini artırmada önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Kiersch & Peters (2017), liderlerin empatik ve yardımsever tutumlarının çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan olumlu etkiler yarattığını vurgulamaktadır. Sağlık sektöründe yapılan çalışmalar da alturistik liderliğin, çalışanların iş tatminini artıran temel faktörlerden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlar, liderlerinden yardım ve destek gördüklerinde, işyerine olan bağlılıkları artmakta, bu da onların işlerinde daha tatmin olmalarını sağlamaktadır.

Sağlık sektöründe, liderlerin çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olmaları ve onları empatik bir şekilde desteklemeleri son derece önemlidir. Özellikle sağlık çalışanları, yüksek stres altında çalışan ve yoğun iş yüküyle karşılaşan bireylerdir. Alturistik liderlik, bu çalışanların streslerini yönetmelerine, işlerini daha verimli bir şekilde yapmalarına ve işlerinden daha fazla tatmin olmalarına yardımcı olabilir. Bunun yanı sıra, sağlık sektöründe liderlerin çalışanlarına değer vermesi, onların psikolojik iyilik halleri üzerinde olumlu etkiler yaratacak ve bu durum, iş tatminini daha da artıracaktır.

Alturistik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi, özellikle çalışanların işyerinde güvenli ve destekleyici bir ortamda daha verimli çalışmalarına olanak tanımaktadır. Bu tür liderlik tarzı, çalışanların hem bireysel hem de takım olarak başarılı olmalarını teşvik eder. Bu da onların işlerinde daha yüksek bir tatmin düzeyine ulaşmalarını sağlar. Çalışmamızda elde edilen bulgular, literatürdeki bu genel eğilimle paralellik göstermektedir.

Sağlık sektöründe alturistik liderlik, çalışanların iş tatminini artırmada etkili bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Liderlerin çalışanlarına gösterdiği şefkat, empati ve destek, sağlık kurumlarında daha yüksek iş tatmini seviyelerinin elde edilmesine yardımcı olabilir. Bu durum, çalışanların genel iş memnuniyetlerini ve performanslarını artırarak, örgütün genel başarısına katkı sağlar.

Araştırmada, katılımcıların alturistik liderlik algılarının iş tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, literatürde yer alan birçok çalışmayla paralellik göstermektedir. Nitekim İşcan ve Sayın (2010), yöneticilerin adil ve çalışan odaklı yaklaşımlarının, iş tatmini üzerinde belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir.

Benzer şekilde, Çiçek ve Macit (2016), konaklama sektöründe yürüttükleri araştırmada, lider-çalışan ilişkisinin kalitesinin iş tatminiyle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Tokgöz ve Seymen (2013) ise çalışanların güven temelli ilişkiler kurdukları liderlerin varlığında, yalnızca tatmin düzeylerinin değil, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarının da arttığını belirtmektedir. Yazıcıoğlu (2009) da benzer şekilde, çalışanların yönetsel destek algılarının iş ortamındaki tatmin düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli rol oynadığını vurgulamaktadır. Tekingündüz ve Tengilimoğlu (2013) tarafından hastane çalışanları üzerinde yürütülen çalışmada, lider desteğinin iş tatmini üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Karagöz ve Erdoğan (2023) da örgütsel güvenin lider davranışlarıyla şekillendiğini ve bu güven ortamının iş tatmini düzeylerini anlamlı şekilde etkilediğini vurgulamışlardır. Bu kapsamda, araştırmanın bulguları mevcut literatürle güçlü biçimde örtüşmektedir. Bu doğrultuda, alturistik liderlik tarzının çalışanların psikolojik ve duygusal ihtiyaçlarını karşılaması yoluyla iş tatminini artırdığı söylenebilir.

Alturistik liderlik, liderin özgeci davranışlarla çalışanlarının iyiliğini gözetmesi ve onların gelişimini desteklemesi olarak tanımlanmaktadır (Kanungo & Conger, 1993). Böyle bir liderlik anlayışı, çalışanlar arasında güven duygusunu artırmakta ve örgütsel bağlılığı pekiştirmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların iş tatmininin artması da beklenen bir sonuçtur.

Özellikle Türk kamu ve özel sektör alanlarında, liderin çalışan odaklı yaklaşımının, iş ortamında psikolojik güvenliği artırarak iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Demirtaş & Karaca, 2019). Bu bağlamda, alturistik liderliğin çalışanlara verdiği değer ve onların ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi, çalışanların kendilerini örgüt içinde değerli ve güvende hissetmelerine neden olmakta, bu da dolaylı olarak iş tatminlerini artırmaktadır.

Benzer şekilde uluslararası çalışmalarda da bu bulgular desteklenmektedir. Örneğin, Lemoine Vd., (2019) yaptıkları araştırmada, etik ve alturistik liderlik davranışlarının çalışanların sadece iş tatmini değil aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde de olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, alturistik liderliğin çok boyutlu

bir etki alanına sahip olduğunu ve yalnızca performans değil, çalışanların duygusal durumları üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, sosyal değişim teorisi (Social Exchange Theory) çerçevesinde de bu sonuçlar anlamlı bir şekilde açıklanabilir. Bu teoriye göre bireyler, karşılıklı fayda ilişkileri içinde davranışlarını şekillendirirler (Blau, 1964). Dolayısıyla alturistik liderin sergilediği özgeci tutum, çalışan tarafından olumlu bir sosyal değişim olarak algılanmakta ve bu algı, iş tatminini artıran bir unsur haline gelmektedir.

Bununla birlikte, bu çalışmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Örneğin, veriler yalnızca sağlık sektöründe ve İstanbul Anadolu yakasındaki bir özel hastaneden toplanması sebebiyle bu çalışmanın genelleme yapılmasını kısıtlayabilir. Gelecek araştırmalarda farklı sektör ve kültürel bağlamlarda benzer çalışmalar yapılarak sonuçların karşılaştırılması, literatüre daha fazla katkı sağlayacaktır.

Araştırmada, örgütsel güven algısı ile iş tatmini algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, örgüt içindeki güven duygusunun, çalışanların iş tatminini artıran önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Çalışanlar, güven ortamında daha rahat bir şekilde çalışabilmekte ve bu durum, onların işlerinden daha fazla tatmin olmalarına yol açmaktadır. Örgütsel güven, sadece çalışanların liderlerine ve yöneticilerine olan güvenini değil, aynı zamanda diğer çalışanlarla olan ilişkilerini de etkilemektedir. Çalışanların birbirlerine duyduğu güvenin yüksek olduğu bir ortamda, iş birliği, verimlilik ve memnuniyet artmaktadır.

Literatürde, örgütsel güvenin iş tatmini üzerindeki etkisi sıkça vurgulanmıştır. Mayer ve arkadaşları (1995), örgütsel güvenin, çalışanların iş tatminini doğrudan etkileyen bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Aynı şekilde, Kahn (1990), güven ortamının çalışanların işyerindeki memnuniyetlerinin temellerini oluşturduğunu ifade etmiştir. Çalışmalar, güvenin, çalışanların işyerine yönelik duygu ve tutumları üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu göstermektedir. Güven ortamı sağlandığında, çalışanlar daha rahat, huzurlu ve motive bir şekilde çalışmakta, bu da iş tatminini artırmaktadır. Tokgöz ve Seymen (2013) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel güvenin hem iş tatmini hem de örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi vurgulanmıştır. Benzer şekilde, Çiçek ve Macit

(2016) örgütsel güvenin, özellikle konaklama sektöründe, çalışanların işten alınan doyumlarını artıran önemli bir unsur olduğunu ortaya koymuştur. Yazıcıoğlu (2009) da örgütsel güven düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük, tatmin düzeylerinin ise yüksek olduğunu raporlamıştır. Bu bağlamda, örgütsel güvenin hem bireysel refah hem de örgütsel verimlilik açısından önemli bir unsurdur. Tekingündüz ve Tengilimoğlu (2013) da sağlık sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel güven düzeyinin artmasıyla iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Karagöz ve Erdoğan (2023) ise çalışanların örgüte duyduğu güvenin, yalnızca iş tatminini değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini de artırdığını ortaya koymuştur. Bu bulgular, örgütsel güvenin iş tatmininin belirleyici unsurlarından biri olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Sağlık sektörü özelinde yapılan araştırmalar da bu bulguyu desteklemektedir. Örneğin, Babakuş ve arkadaşları (2003), sağlık çalışanlarının örgütsel güven duygusunun iş tatmini ile doğrudan ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, Zohar (2002), güvenli bir çalışma ortamının, çalışanların iş tatminini artırarak, örgütsel başarıyı desteklediğini vurgulamaktadır. Sağlık sektörü gibi stresli ve yoğun bir iş ortamında, çalışanların güven duygusu, onların hem ruhsal hem de fiziksel sağlıkları üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Güven ortamının güçlenmesiyle birlikte, çalışanlar kendilerini daha değerli hissetmektedir, bu da onların işlerinden daha fazla tatmin olmalarını sağlamaktadır.

Çalışmamızdaki bulguların bu şekilde çıkmasının arkasında, örgütsel güvenin, sadece çalışanlar arasındaki ilişkilerle değil, aynı zamanda örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli olan iş birliği ve uyumla doğrudan ilişkili olması yatmaktadır. Sağlık sektöründeki çalışanlar, işlerinde karşılaştıkları zorluklar karşısında, birbirlerine güvenerek çözüm üretmeye çalışmaktadırlar. Bu güven ortamı, onların işlerine olan tatminlerini artırmakta ve işyerindeki verimliliklerini yükseltmektedir.

Örgütsel güvenin iş tatmini üzerindeki etkisi, özellikle sağlık sektöründe çok daha belirgindir. Sağlık kurumlarında, çalışanlar arasındaki güven duygusunun güçlendirilmesi, onların iş tatminini artırmak için önemli bir strateji olabilir. Liderlerin güvenli bir ortam yaratma çabaları, sağlık sektöründeki çalışanların daha verimli ve mutlu olmalarını sağlayacak, bu da örgütün genel başarısını pekiştirecektir.

Yapılmış olan bu araştırma, alturistik liderlik algılarının katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Ancak araştırmamızda, alturistik liderlik algılarının demografik özelliklere bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, liderlik algılarının genel olarak demografik faktörlerden bağımsız olabileceğini göstermektedir. Yani, katılımcıların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu gibi özelliklerine bakılmaksızın, alturistik liderlik algılarının benzer seviyelerde olduğu görülmüştür.

Bu bulgu, literatürdeki bazı çalışmalarla çelişmektedir. Örneğin, Avolio ve Bass (2004) yaptıkları çalışma incelendiğinde, liderlik algılarının genellikle katılımcıların yaşına, cinsiyetine ve eğitim seviyesine göre değişebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Chen & Li (2013) yaptıkları araştırmada, liderlik algılarının sosyo-demografik faktörlerle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, Çiçek ve Macit (2016), çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile liderleri algılama biçimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. İşcan ve Sayın (2010) ise liderlik yaklaşımlarının ve örgütsel adaletin, çalışanların güven ve tatmin düzeyleri üzerinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Tokgöz ve Seymen (2013) tarafından yürütülen bir başka çalışmada, örgütsel güvenin liderlik algısını ve örgütsel bağlılık davranışlarını desteklediği bulunmuştur. Yazıcıoğlu (2009) da liderlik biçimlerinin, çalışanların güven duyguları ve iş tatmini ile yakından ilişkili olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, Tekingündüz ve Tengilimoğlu (2013), sağlık çalışanlarının örgütsel tutumlarının demografik değişkenlerden etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Karagöz ve Erdoğan (2023) ise katılımcıların eğitim ve görev düzeylerinin, güven algısı ve buna bağlı tutumları üzerinde farklılaşmalar oluşturabildiğini vurgulamıştır. Ancak çalışmamızda, alturistik liderlik algılarının demografik özelliklerden bağımsız olarak algılandığı ve bu algıların liderin tutumları ve davranışlarıyla daha çok şekillendiği düşünülmektedir.

Narang ve Kang 2011 yılında yapmış oldukları çalışmalarına bakıldığında sağlık sektöründe liderlik tarzlarının etkisinin, genellikle örgütsel kültür ve bağlamın dinamikleriyle şekillendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, çalışanların demografik özelliklerinin liderlik algıları üzerinde belirleyici bir farklılık yaratmaması, sektöre özgü yapısal ve psikososyal koşulların etkisinden kaynaklanabilir (Narang & Kang, 2011). Güney ve Babayeva'nın 2019 yılındaki çalışmalarında da özellikle sağlık çalışanlarının

maruz kaldığı yüksek iş yükü ve stres düzeyi, liderlerin empatik veya yardımsever davranışlarına dikkat gösterilmesini sınırlayabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, alturistik liderlik gibi destekleyici liderlik biçimlerinin algılanmasında bireysel farklılıklardan çok, sektörün genel koşullarının belirleyici olduğunu düşündürmektedir (Tzafrir, 2005).

Alturistik liderlik algılarının sosyo-demografik özelliklere bağlı olarak değişmediği bu bulgu, liderlik tarzlarının evrensel bir geçerliliği olabileceğini düşündürmektedir. Yani, alturistik liderlik algıları, sağlık çalışanlarının yaş, cinsiyet ve eğitim durumu gibi faktörlerden bağımsız olarak benzer seviyelerde olabilir. Bu durum, liderin tutumları ve davranışlarının, çalışanların algıları üzerinde belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir.

Araştırmada, katılımcıların iş tatmini algılarının sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine de bakılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, iş tatmini algısı da kısmi anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu farklılık yalnızca unvan değişkeni ile ilişkilidir. Diğer sosyo-demografik faktörler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu) ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Literatürde ise bu konuda farklı bulgulara ulaşılmıştır. Örneğin, Yazıcıoğlu (2009), çalışanların yaş ve eğitim düzeylerine bağlı olarak iş tatmininde farklılıklar gözlenebileceğini belirtmiştir. Benzer şekilde, İşcan ve Sayın (2010), iş tatmininin örgütsel adalet ve güven gibi psikososyal faktörlerle birlikte bazı demografik değişkenlere bağlı olarak değişebileceğini ifade etmişlerdir. Ancak, Çiçek ve Macit (2016) tarafından konaklama sektöründe yürütülen çalışmada da unvan gibi işin niteliğine bağlı değişkenlerin iş tatmini üzerinde daha belirleyici olduğu vurgulanmıştır. Tokgöz ve Seymen (2013) ise iş tatmini üzerinde doğrudan demografik faktörlerden çok, çalışanların örgütle kurduğu güven ilişkilerinin daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Tekingündüz ve Tengilimoğlu (2013) çalışmalarında, özellikle yaş ve eğitim düzeyi gibi demografik faktörlerin çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı etkiler oluşturabildiğini belirtmişlerdir. Benzer biçimde, Karagöz ve Erdoğan (2023) de görev süresi, eğitim düzeyi ve yaş değişkenlerinin iş tatmini ile anlamlı şekilde ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, bu araştırmanın bulguları, iş tatmini üzerindeki temel belirleyicilerin örgütsel dinamikler ve liderlik ilişkileri olduğunu öne süren çalışmalarla örtüşmektedir.

Ünvan değişkeni ile ilgili bulgular, yöneticilerin daha yüksek iş tatmini seviyelerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, unvan ve iş tatmini arasındaki ilişkinin daha önceki çalışmalarda da vurgulanan bir bulgu olduğunu göstermektedir. Özellikle üst düzey yöneticiler, genellikle daha fazla kontrol sahibi olduklarından ve işyeri süreçlerini yönlendirdiklerinden, iş tatminlerinin daha yüksek olma eğilimindedirler. Bu bulgu, Herzberg'in (1966) iki faktörlü motivasyon teorisinde önerdiği gibi, yönetici pozisyonundaki çalışanların işlerinden daha fazla tatmin duyduklarını desteklemektedir. Ayrıca, yöneticiler, çalışanlarına göre daha fazla fırsat ve kaynaklara sahip olduklarından, işlerini daha anlamlı ve tatmin edici bulabilirler.

Diğer sosyo-demografik faktörlerin, özellikle yaş, cinsiyet ve eğitim durumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark yaratmaması, bu faktörlerin iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olmadığını düşündürmektedir. Bu, çalışanların iş tatminlerini belirleyen faktörlerin sadece demografik özelliklere bağlı olmadığını, daha çok işyeri koşulları, liderlik tarzları ve organizasyonel yapılar gibi unsurlardan etkilendiğini göstermektedir. Özellikle sağlık sektöründe, çalışanların iş tatminlerinin, çalışma ortamının, hastaların ihtiyaçlarına yanıt verme biçimlerinin ve liderlerin desteği gibi faktörlerin etkisiyle şekillendirmektedir.

Bu bulguların, genel olarak daha önce yapılan araştırmalarla tutarlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, Judge & Klinger (2008) tarafından yapılan bir çalışmada, iş tatmininin genellikle pozisyonlar ve işyeri koşullarıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İş tatmini algısının sadece unvan değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermesi, sağlık sektöründeki çalışanların iş tatminlerinin, özellikle pozisyonlarına ve rollerine bağlı olarak şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, daha geniş ve kapsamlı sosyo-demografik faktörlerin etkisinin incelenmesini gerektirebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma, örgütsel güven algılarının katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine de bakılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel güven algısı katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre kısmi anlamlı

farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu farklılık yalnızca unvan değişkeni ile ilişkilidir. Diğer sosyo-demografik faktörler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu) ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Özellikle unvan değişkeni ile ilgili bulgular, üst düzey çalışanların ve yöneticilerin daha yüksek örgütsel güven algısına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bu sonuç, örgütsel güvenin çalışanların pozisyonlarıyla ilişkili olduğunu ve yöneticilerin daha yüksek güven duygularına sahip olabileceğini göstermektedir. Bu bulgu, daha önce yapılan bazı araştırmalarla paralellik göstermektedir. Örneğin, Mayer ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmalarında (1995), liderlerin pozisyonları ve güç düzeylerinin, çalışanların güven algılarını etkileyebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Yazıcıoğlu (2009), örgütsel güvenin iş görenlerin pozisyonlarıyla yakından ilişkili olduğunu ve yönetsel pozisyonlarda çalışan bireylerin örgüte karşı daha fazla güven geliştirdiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Çiçek ve Macit (2016) tarafından yapılan araştırmada da çalışanların pozisyonlarının, örgütsel güven algılarında anlamlı farklılıklar yarattığı ifade edilmiştir. Tokgöz ve Seymen (2013) ise, çalışanların örgütteki konumlarına göre farklı güven düzeylerine sahip olabileceğini, bu farklılıkların özellikle yönetici kadrolarında daha belirgin olduğunu belirtmiştir. İşcan ve Sayın (2010) da örgütsel güven algılarının sadece bireysel niteliklerle değil, aynı zamanda çalışanların örgüt içindeki rollerine ve etkileşim düzeylerine bağlı olarak değişebileceğini vurgulamaktadır. Tekingündüz ve Tengilimoğlu (2013) sağlık sektöründe yaptıkları araştırmada, yöneticilerin örgütsel güven düzeylerinin alt kademedeki çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Karagöz ve Erdoğan (2023) da örgütsel pozisyon ile güven algısı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, Avolio ve Bass (2004), lider konumundaki bireylerin örgüt içindeki kontrol gücü ve algılanan destek düzeyinin, güven algısını güçlendiren bir unsur olduğunu vurgulamışlardır.Bu bağlamda, örgütsel güvenin oluşumunda bireysel sosyo-demografik faktörlerden ziyade, çalışanın örgüt içindeki statüsü ve deneyimlediği etkileşim kalitesi daha belirleyici görünmektedir.

Sağlık sektöründe, çalışanların unvanlarına bağlı olarak güven algılarının değişmesi anlaşılabilir bir durumdur. Yöneticiler ve üst düzey çalışanlar, organizasyonel süreçlere daha fazla hâkim olduklarından, örgütlerinin kararlarını ve liderlerini daha güvenilir bulma eğiliminde olabilirler. Ayrıca, üst düzey yöneticiler, çalışanlarla daha fazla etkileşimde

bulunarak güven ortamı yaratma konusunda daha fazla fırsata sahip olabilirler. Bu durum, unvan ile örgütsel güven algısı arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır.

Diğer sosyo-demografik faktörlerin, özellikle yaş, cinsiyet ve eğitim durumu ile örgütsel güven arasında anlamlı bir fark yaratmaması, bu faktörlerin örgütsel güven algısını doğrudan etkileyen faktörler olmayabileceği sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, liderlik tarzlarının, iş ortamlarının ve örgütsel kültürlerin daha belirleyici bir rol oynadığını düşündürmektedir.

Örgütsel güven algısının sadece unvan değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermesi, sağlık sektöründeki çalışanların örgütsel güven algılarının, özellikle pozisyonlarına ve işyeri rollerine bağlı olarak şekillendiğini ortaya koymaktadır. Diğer sosyo-demografik özelliklerin bu algıyı etkileyip etkilemediğini anlamak için daha geniş ve kapsamlı çalışmaların yapılması önerilebilir.

Bu çalışma, sağlık sektöründe alturistik liderlik algısının, örgütsel güven ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelediği gibi, aynı zamanda çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin bu unsurlar üzerindeki etkilerini de ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda, alturistik liderlik ile iş tatmini, alturistik liderlik ile örgütsel güven, örgütsel güven ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, alturistik liderliğin örgütsel güven ve iş tatmini üzerinde doğrudan etkiler yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, literatürdeki yapılmış diğer çalışmalar ile tutarlılık göstermektedir ve aynı zamanda liderlerin, çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı ve empatik bir yaklaşım sergilemelerinin, iş tatmini ve güven ortamını artırabileceğini göstermektedir.

Çalışmamızda, alturistik liderliğin sosyo-demografik faktörlere göre farklılık göstermediği, ancak örgütsel güven ve iş tatmininin özellikle unvan değişkeni ile anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin daha yüksek iş tatmini algılarına sahip olmaları, liderlik pozisyonlarının daha fazla kontrol ve kaynak sağlayarak çalışanların iş tatminini artırmasıyla ilişkilidir.

Sonuç olarak, bu çalışma, sağlık sektöründe liderlik tarzlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel güvenini artırmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Alturistik

liderliğin daha fazla benimsenmesi, özellikle çalışanların iş tatminini ve örgütsel güveni artırmaya yönelik bir strateji olarak değerlendirilebilir. Yapılmış olan bu çalışma ile sağlık sektöründe liderlerin çalışanları tanıyarak, demografik özelliklere uygun liderlik tarzları geliştirmeleri, çalışan memnuniyetini olumlu şekilde etkileyebileceği ve genel işyeri ortamını iyileştirebileceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Öneriler

Bu çalışmanın sınırlılıkları arasında, sadece İstanbul Anadolu Yakası'ndaki özel bir hastanede gerçekleştirilen bir anket çalışması olması yer almaktadır. Gelecek çalışmalarda daha geniş bir örneklem grubunun kullanılması ve farklı sektörlerde de benzer araştırmalar yapılması önerilmektedir.

Ayrıca, alturistik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi daha detaylı incelemek için, nitel araştırmalarla çalışanların kişisel deneyimlerine dayalı derinlemesine analizler yapılabilir.

Sağlık kurumlarında alturistik liderlik yaklaşımları teşvik edilmelidir. Özellikle empati, yardımseverlik ve karşılık beklemeksizin destek gibi davranışlar yöneticilerde geliştirilmelidir. Bu doğrultuda, liderlik geliştirme programlarında alturistik liderlik vurgusu yapılabilir.

Alturistik liderlik uygulamaları, örgütsel güven ortamının güçlendirilmesi için etkin bir araç olarak kullanılabilir. Özellikle çalışanların yöneticilerine güven duymalarının sağlanması için liderlerin etik ve şeffaf bir tutum benimsemeleri önerilmektedir.

İletişim ve Geri Bildirim Kültürünün Güçlendirilmesi sağlanabilir. Sağlık çalışanları ile liderler arasında sürekli ve açık bir iletişim kurulması, alturistik liderliğin etkinliğini artırabilir. Çalışanlar, liderleriyle güvenli bir şekilde geri bildirimde bulunmalı ve bu geri bildirimler, liderlerin kendilerini geliştirmeleri için bir fırsata dönüştürülmelidir. Sağlık kurumlarında düzenli geri bildirim toplantıları ve anketler organize edilerek, çalışanların liderlerinden beklentileri belirlenmeli ve liderler bu beklentilere göre gelişim

göstermelidir. Liderlerin, çalışanların ihtiyaçlarına daha duyarlı hale gelmesi için çeşitli eğitim programları düzenlenebilir.

Sağlık kurumlarında, liderlerin alturistik liderlik becerilerini geliştirmelerine yönelik eğitimler ve seminerler düzenlenebilir. Bu eğitimlerde, empati, etik liderlik, karşılık beklemeden yardım etme ve çalışanları motive etme gibi beceriler ön plana çıkarılmalıdır. Eğitim programlarında liderlere, empatik liderlik becerileri, şeffaf karar alma süreçleri, adaletli uygulamalar ve çalışanlar arasında güven inşa etme konusunda stratejiler öğretilmelidir. Bu eğitimlerin, belirli sıklıkta sağlık kurumlarında liderlere sunulması, liderlerin bu becerilerini geliştirmelerine katkı sağlayacaktır.

Liderlerin alturistik liderlik sergilemesi teşvik edilmelidir. Bunun için sağlık kurumlarında, alturistik liderlik sergileyen yöneticilere yönelik ödül ve teşvik sistemleri oluşturulabilir. Bu ödüller, liderlerin etik, empatik ve yardımsever davranışlarını ödüllendirmeli ve diğer liderlere de örnek teşkil etmelidir. Alturistik liderliği destekleyen ödül sistemleri, sadece finansal ödüllerle sınırlı olmamalıdır. Örneğin, çalışanlardan gelen pozitif geri bildirimlere dayalı ödüller, liderlerin alturistik yaklaşımlarını pekiştirebilir. Aynı zamanda liderlik gelişim programlarına katılım için burs veya destek sağlanabilir.

Alturistik liderlik, çalışanların liderlik süreçlerine daha fazla katılımını teşvik eder. Sağlık kurumlarında, karar alma süreçlerinde çalışanların daha fazla yer alması sağlanarak, liderlerin kararlarının daha geniş bir katılımla şekillendirilmesi sağlanabilir. Bu, liderlik tarzının daha kapsayıcı ve çalışan dostu hale gelmesini sağlar. Çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesi için düzenli toplantılar yapılabilir. Bu toplantılarda, liderler çalışanların görüşlerini alarak, ortaklaşa kararlar alabilirler. Bu yaklaşım, örgütsel güveni artırırken, çalışanların iş tatminini de güçlendirecektir.

6. KAYNAKLAR

Arıkoğlu, E. (2019). Çalışanların İş Tatmini Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Değerlendirilmesi: Finans Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Dış Ticaret Enstitüsü, İstanbul. 37-39.

Ahmad, S., Schroeder, R. G., (2003), The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: *Recognizing Country and Industry Differences, Journal of Operations Management*, 21, 19-43.

Akan, D. (2013). Dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 5(2), 78–91.

Akkoç, İ., Çalışkan, A., ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 103-136.

Alolayyan, M. N., Nusairat, F. T., Abualhuda, S. A., & Azar, S. (2024). Association between servant leadership and nurses' turnover intention: *Evidence from Jordan. BMJ Leader*, 8(3), 253–257. https://doi.org/10.1136/leader-2023-000903 https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38160051/

Altundaş, F. (2000). İş gören tutumları ve davranışları üzerinde liderliğin etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 45–58.

Bayhan, P., & Arslan, M. (2005). Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 99-119.

Arun, K., & Singh, R. (2008). Transformational leadership and employee performance: *A study in Indian IT sector. International Journal of Management Studies*, 15(3), 45-60.

Aşan, Ö., Tükeltürk, Ö., Ergin, B. (2008). İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir kamu kuruluşunda araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 7(1), 115–138.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Reflections, closing thoughts, and future directions. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 449–470). Bingley:Emerald Group Publishing. https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005032

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). "Unlocking The Mask: A Look at The Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Be- haviors", *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Ayça, B. (2023). Association between authentic leadership and job performance—The moderating roles of trust in the supervisor and trust in the organization: *The example of Türkiye. Sustainability*, 15(8), 6539. https://doi.org/10.3390/su15086539

Aydemir, E., ve Uğurluoğlu, Ö. (2023). Sağlık kurumlarında alturistik liderliğin hekim-hemşire iş birliği ve lider-üye etkileşimi üzerindeki etkileri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 26(4), 1033-1056.

Aydın, B., & Ceylan, A. (2009). Etik liderlik ve örgütsel bağlılık: Bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 453–469. https://doi.org/10.21121/eab.2009219697

Ayman, R., and K. Korabik. 2010. "Leadership: Why Gender and Culture Matter." *American Psychologist* 65, no. 3: 157–170.

Aysel, A. (2006). Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişki. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 35–47.

Babakus, E., Yavas, U., ve Ashill, N. J. (2003). The role of customer orientation as a mediator of the market orientation—performance relationship. *Journal of Strategic Marketing*, 11(4), 225-239.

Bakan, İsmail & Büyükbeşe, Tuba, (2010). "Liderlik Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 19, s. 73-84.

Barbuto, J. E., & Hayden, R. W. (2011). Testing relationships between servant leadership dimensions and leader-member exchange (LMX). *Journal of Leadership Education*, 10(2), 22–37. https://doi.org/10.12806/V10/I2/RF1

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M. (2004). "Leadership: Good, Beter, Best". J. Thomas Wren, Douglas A. Hicks ve Terry L. Price (Ed.). The International Library of Leadership: *Modern Classics on Leadership* (26-40). Cheltenhaum: Ervard Edgar Publishing..

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Psychology Press. (10-15).

Batson, C. D., & Powell, A. A. (2003). Altruism and prosocial behavior. In T. Millon & M. J. Lerner (Eds.), Handbook of psychology: *Personality and social psychology* (Vol. 5, pp. 463–484). John Wiley & Sons. https://doi.org/10.1002/0471264385.wei0519

Bilen, A. (2008). *Türkiye'de Muhasebe Mesleğinin Gelişimi ve Meslek Mensuplarının İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma*, Gazi Kitapevi.(17-28).

Bilginoğlu, E., Yozgat, U., ve Artan, İ. (2019). Liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi: Alturistik liderlik yaklaşımı bağlamında bir değerlendirme. *Organizasyon ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 45–60.

Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınları.347-556.

Blake, Robert.R., Mouton, Jane S. (1969). *Building a Dynamic Corparation Through Grid Organization Development. Massachusetts*: Addison Wesley Publishing, Company.54-117.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley. (51-54)

Bolat, Ö. (2015). *Liderlik gönül işidir (30. baskı)*. Hayat Yayıncılık. (36-51)

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. ve Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks, University of Exeter, Centre for Leadership Studies*: 1-44, http://www.leadershipstudies.com/ documents/mgmt_standards.pdf, (12.4.2019).

Bolelli, M., & Durmuş, B. (2017). Work Attitudes Influencing Job Involvement Among 'Y'Generation. *International Journal of Commerce and Finance*, 3(1), 1-11.

Boyacı, A., Karacabey, M. F., ve Bozkuş, K. (2018). Eğitim yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 43(195), 233–250.

Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-314.

Brower, H. H. (2000). Trust and transformational leadership in virtual teams. Unpublished doctoral dissertation, University of Cincinnati.72-79.

Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and

being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*, 35(2), 327–347. https://doi.org/10.1177/0149206307312511

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

Budak, G., Erdal, H., ve Filiz, B. (2023). Örgütsel güvenin iş tatmini üzerindeki rolü: Kamu hastanelerinde bir araştırma. *Sağlık Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 115–132.

Bykov, A. (2017). Altruism: New Perspectives Of Research On A Classical Theme in Sociology Of Morality. *Current Sociology*, 65(6), 797-813.

Chanko, B. O., & Rahmat, A. (2022). Altruistic leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of leader–member exchange. *Sains Organisasi*, 1(1), 1–9. https://doi.org/10.55356/so.v1i1.6

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2006). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 263–273. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.263

Chen, Z., & Li, Y. (2013). Organizational support, organizational identification and employee outcomes: A longitudinal study. *Journal of Managerial Psychology*, 28(3), 284–306.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Porter, C. O. L. H., Wesson, M. J., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425

Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job

performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909

Cook, J., & Wall, T. D. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52.

Corser, W. D. (1998). A conceptual model of collaborative nurse-physician interactions: The management of traditional influences and personal tendencies. *Scholarly Inquiry for Nursing Practice*, 12(4), 325–343.

Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 302–330). Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781452243610.n15

Çakmak, C., Biçer, İ., ve Uğurluoğlu, Ö. (2019). Alturistik (özgeci) liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 785-802.

Çalışkan, A. (2021). Örgütsel güven: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 42-59.

Çalışkan, Abdullah ve Arıkan, Özgür Uğur (2017), "Sağlık Sektörü Çalışanlarında Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi Davranışa Etkisi Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Bu Etkideki Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, Mersin İl Örneği", *Uluslarası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), s. 17-38.

Çelik, H. (2016). Demokratik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Balıkesir Merkez İlçeleri Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 40-44.

Çetin, M. (1999). Liderlik stillerinin çalışan tatmini üzerindeki etkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 8(2), 45–59.

Çetin, M. A. (2016). *Liderlik, güç ve etik*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.36-44.

Çetin, M. A., & Kocabaşoğlu, A. (2017). Sağlık sektöründe liderlik ve örgütsel güven. Sağlık Yönetimi Dergisi, 20(2), 65-80.

Çiçek, H. & Macit, N. Ş. (2016). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güveni İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14): 25-41.

Dağıstan, U. (2013). Bilgi çağı ve modern liderlik teorileri, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. 87-90.

Dai, Q., Zhao, R.-W., Wu, Z., Wang, X., Gu, Z., Wu, W., & Jiang, Y.-G. (2015). Fudan-Huawei at MediaEval 2015: Detecting violent scenes and affective impact in movies with deep learning. In *Proceedings of the MediaEval 2015 Workshop*.

Dal, M., & Çorbacıoğlu, S. (2014). Hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 123–138.

Davis K. (1988): *İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*. Çeviri. Kemal Tosun. İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul. 360-500.

Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.

Demirtaş, O. (2015). Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field, *Journal of Business Ethics*, 126 (2), 273–284.

Demirtaş, Ö., ve Karaca, Z. (2019). Liderlik tarzlarının iş tatmini üzerindeki etkisi: Kamu çalışanları üzerine bir inceleme. *Kamu Yönetimi Dergisi*, 52(3), 112-130.

Denizli, T., ve Kınış, H. (2025). Alturistik liderliğin çalışan bağlılığına etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Yönetim ve Organizasyon Dergisi*, 31(1), 50–68.

Derin, N. (2011). Örgütsel güvenin iş tatmini üzerindeki etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 123–135.

Derin, N., & Demirel E. T., Çakınberk, A. (2011). *Vizyoner liderlik ışığında örgütsel bağlılık (1. Baskı)*. Asitan Yayıncılık. (114-125)

Dilek, Alpkan, L., H., & Bozlağan, R. (2005). Liderlik tarzlarının güven ve adalet algısı yoluyla örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 4(1), 44–69. https://doi.org/10.17134/sbd.69829

Dinler, Z. M., & Akbolat, M. (2024). The impact of altruistic leadership on turnover intention amongst healthcare professionals: The mediating role of job stress. *Business and Management Studies: An International Journal*, 12(3), 455–467. https://doi.org/10.15295/bmij.v12i3.2393

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), 611-628.

Domínguez Escrig, E., Mallén Broch, F. F., Chiva Gómez, R., & Lapiedra Alcamí, R. (2016). How does altruistic leader behavior foster radical innovation? The mediating effect of organizational learning capability. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1056–1082. https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2015-0050

Eisenbeiss, S. A. (2012). The influence of leader behavior on follower creativity. *Creativity and Innovation Management*, 21(3), 185–197. https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00635.x

Emrich, C. G., & Pierdzioch, C. (2016). Altruism and its organizational impact. *Social Science Journal*, 12(3), 183-199.

Erdem, A. R. (2003). Üniversite kültüründe önemli bir unsur: Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi (Journal of Values Education)*, 1 (4), 55–72

Eren E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta, 12. Baskı*. (245 – 300)

Eren, E. (2013). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (10. baskı).* Beta Yayınları. (240-300)

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Farmanesh, P., Zargar, P., Sousan, A. (2019). Does trust in a leader mediate the servant leadership style–job satisfaction relationship? *Management Science Letters*, 9(13), 2253-2268. doi 10.5267/j.msl.2019.7.028.

Filiz, M., ve Bardakçi, S. (2020). Sağlık çalışanlarının örgütsel iklim algıları ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Artvin ili örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73), 436-449. https://doi.org/10.17755/Esosder.587613

Garber, A. M., Epstein, A. M., & Fuchs, V. R. (2009). Cutting health care costs — What's really needed? *The New England Journal of Medicine*, 361(2), 125–127. https://doi.org/10.1056/NEJMp0904376

Garber, J. S., Madigan, E. A., Click, E. R., & Fitzpatrick, J. J. (2009). Attitudes towards collaboration and servant leadership among nurses, physicians, and residents. *Journal of Interprofessional Care*, 23(4), 331-340.

Gardner W. L., Avolio B. J., Luthans F., Mayd. R., & Walumbwa F. (2005). "Can you see the realme? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.

Gardner W. L., Cogliser C. C., Davis K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.

Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: *Individual and job related factors (9th ed.)*. Routledge. (3-14)

Gillespie, R. (2003). Childfree and feminine: Understanding the gender identity of voluntarily childless women. *Gender & Society*, 17(1), 122–136. https://doi.org/10.1177/0891243202238982

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: *A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press. (20-61)

Güney, S., ve Babayeva, M. (2019). The effect of human resources practices on the formation of organizational justice perceptions of employees and a research. *The International Journal of Business ve Management*, 7(2). 148-159

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

Halsey, W. (1988). *Macmillan contemporary dictionary*. Abc Tanıtım Basımevi. Buvarsadece 420-460

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company. 170-173

Hill, R. (1984). Social behavior and leadership: A theoretical approach. *Journal of Leadership Studies*, 10(2), 17-26.

Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees

and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.12.001

Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader–Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 373–394.

İpek, M. (2014). Prososyal davranışta liderlik tarzının rolü, milletvekili danışman ilişkisi üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. 145-147

İplik, F. N. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* (1. Baskı). Akademisyen Kitabevi. 357-384

İslamoğlu, G. & Börü, D., (2007). Politik Davranışı Etkileyen Bireysel ve Kurumsal Faktörler. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 101-127.

İşcan, Ö. F. (2010). Örgütsel güven ile iş tatmini arasındaki ilişkide liderlik stillerinin rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 35–50.

İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 24(4):195-216.

Jex, S. M. (2002). Organizational psychology: *A scientist-practitioner approach (2nd ed.)*. Wiley. 680-690

Johannsen, R., & Zak, P. J. (2021). The Neuroscience of Organizational Trust and Business Performance: Findings From United States Working Adults and an Intervention at an Online Retailer. *Frontiers in psychology*, 11, 579459. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.579459

Jones, G. R., & George, J. M. (2003). *Contemporary management (3rd ed.)*. McGraw-Hill. 690-699.

Judge T. A., Woolf E. F., Hurst C. Livingston B. (2008) "Leadership Barling: *Organizational Behavior*", Hand Book Page, 5124: 334–352.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: *A meta-analysis. Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-29.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kahveci, G., ve Demirtaş, Z. (2014). Örgüt kültürünün örgütsel yabancılaşmaya etkisi: Örgütsel güvenin aracılık rolü. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(3), 27–37.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007

Kanter, R. M. (2006). Innovation: The classic traps. *Harvard Business Review*, 84(11), 72-83.

Kanungo, R. N., & Conger, J. A. (1993). Promoting altruism as a corporate goal. *Academy of Management Executive*, 7(3), 37–48. https://doi.org/10.5465/ame.1993.9309030337

Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. SAGE Publications. 6-17

Karagöz, H., & Erdoğan, P. (2023). Örgütsel güvenin iş tatminine etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 9(3), 361–374. https://doi.org/10.26579/usaysad.1320

Karahalilöz, H. (2021). Örgütsel güvenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(1), 55–74.

Karip, E. (2003). Çatışma Yönetimi. PegemA Yayıncılık. *İlköğretim Online (elektronik)*. Yıl: 2009. Cilt: 8. Sayı: 1. 32-73

Karip, Y. D. D. E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.

Kaya, K., Kuzu, H., Aysapar, C., & Karakuzu, S. (2023). Yöneticilerin sahip oldukları güç kaynakları ve etkileri. Journal of Social, *Humanities and Administrative Sciences*, 9(71), 4042–4049. https://doi.org/10.29228/JOSHAS.73965

Kaya, M. (2019). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel güven üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(2), 45–60. https://doi.org/10.20491/isarder.2019.706

Keleş, H.N. Ç. (2006). İş tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi. 244-260

Keser, A. (2019). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Umuttepe Yayınları. 114-118

Keser, A., & Kümbül Güler, B. (2021). *Çalışma psikolojisi*. Umuttepe Yayınları. 229-258

Keser, A., ve Bilir, K. B. Ö. (2019). İş tatmini ölçeğinin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.

Kılıç, R., & Keklik, B. (2012). Sağlık çalışanlarında iş yaşam kalitesi ve motivasyona etkisi üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 147–160.

Kiersch, C. E., & Peters, J. (2017). Leadership from the inside out: Student leadership development within authentic leadership and servant leadership frameworks. *Journal of Leadership Education*, 16(1), 148–168. https://doi.org/10.12806/V16/I1/T2

Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık. 620-630

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım. 645-650

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği (15. Baskı).* Beta. 648-670

Konan, N., ve Gedik, A. (2019). Özgeci liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlanması: *Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 76-92.

Korsgaard, M. A., & Roberson, Q. M. (1995). Procedural justice in performance appraisal: The role of instrumental and relational information. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(3), 344-360.

Köse, A., Yılmaz, A., ve Karabey, C. N. (2015). Hizmetkâr liderliğin çalışanların iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 103–128.

Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.

Küçük, K., ve Yavuz, E. (2018). Hizmetkâr liderlik: Gandhi örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*: Kuram ve Uygulama, 1(2), 81-93.

Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187. https://doi.org/10.5465/annals.2017.0122

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and job satisfaction of altruistic leadership. *Academy of Management Journal*, 43(5), 743-755.

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. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006

Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58, 53-68. https://doi.org/10.1177/1938965516641515

Ma, X., Yang, Y., & Zhang, Y. (2021). Curbing nurses' burnout during COVID-19: The roles of servant leadership and psychological safety. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1570–1578. https://doi.org/10.1111/jonm.13414 https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jonm.13414

Malik, M. A., & Azmat, S. (2019). Leader and leadership: Historical development of the terms and critical review of literature. *Annals of the University of Craiova for Journalism*, Communication and Management, 5(1), 16-32.

Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability. *International Journal of Manpower*, 36(3), 271-292.

Mansur, F., & Uysal, D. (2021). COVID-19 pandemi sürecinde hemşirelerin etik ve alturistik liderlik algısı. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 7(2), 329–344.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass. 35-50

Mayer, R. C., and Davis, J. H. (1999). *The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. Journal of Applied Psychology*, 84, 123–136.

Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. doi:10.5465/amr.1995.9508080335

Mayer, Roger C.; James H. Davis ve F. David Schoorman (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Journal*, Cilt 20, Sayı 3, ss. 709- 734.

McGregor, D. (1960). Theory X and Theory Y. *Organization Theory*, 358(374), 5.

Miller, L. M. (2003). "Qualitative Investigation of Intercollegiate Coaches' Perceptions of Altruistic Leadership", Unpublished Doctoral Dissertation, The Ohio State University, U.S.A. 105-150

Miller, C. (2018). Digital leadership: Using the internet and the social media to improve the lives, well being and circumstances of others. *Journal of Family and Consumer Sciences*,110(1). 45-48

Miner, J. B. (1992). *Industrial-organizational psychology*. Mcgraw-Hill Book Company. 620-625

Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: *The centrality of trust*. In R. M. 261-287

Kramer & T. R. Tyler (Eds.), Trust in organizations: *Frontiers of theory and research* (pp. 261-287). Sage.

Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567–588.

Mishra, Jitendra & Morrissey, Molly A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Managment*, (19), 4, 443–485.

Myrvang, N. A. (2021). Sağlık çalışanlarında alturistik liderlik yaklaşımı ve tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki. *Turkish Studies - Social*, 16(3), 1147–1159. https://doi.org/10.47356/TurkishStudies.46682

Najmuddin, S., Helms, D., & Luft, H. (2014). Leadership models in health care: *A case for servant leadership*. Mayo Clinic Proceedings, 89(3), 374–381.

Narang, L., & Kang, L. S. (2011). Human resource practices and organizational trust: *An empirical study.* Paradigm, 15(1-2), 49–60. https://doi.org/10.1177/0971890720110110

Neubert, M. J., & Halbesleben, J. R. (2010). Altruistic leadership and organizational citizenship behavior: A moderated mediation model of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 1064-1075.

Northouse, P. G. (2010). Leadership: *Theory and practice (5. baskı)*. SAGE Publications. 439-447

Northouse, P. G. (2021). Leadership: *Theory and practice (9. baskı)*. SAGE Publications. 257-294

Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87–109. https://doi.org/10.1177/02750740022064560

O'Brien, J. L., Martin, D. R., Heyworth, J., & Meyer, N. R. (2008). Negotiating transformational leadership: A key to effective collaboration. *Nursing & Health Sciences*, 10(2), 137–143. https://doi.org/10.1111/j.1442-2018.2008.00381.x

Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: *The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books. 86-96

Ovaice, G. (2001). *The relationship of individualism and collectivism to perception of interpersonal trust in a global constituting firm* (Doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign). ProQuest Dissertations Publishing. 201-220

Owens, J. (1976). The uses of leadership theory. In H. Hicks & J. Powell (Eds.), *Management, organizations, and human resources* (pp. 1203-1213). McGraw-Hill Book Company.

Öksüzoğlu, M. (2013). Eğitimde yönetsel davranışların, örgütsel güvene etkisi: Devlet okullarında bir durum çalışması (Yayımlanmamış doktora tezi). Yakın Doğu Üniversitesi. 153-157

Örnek, A. (2019). Alturistik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkileri. *İş ve İnsan Dergisi*, 15(2), 123-145.

Özdoğan, F. B., & Kalemci Tüzün, İ. (2007). Öğrencilerin üniversitelerine duydukları güven üzerine bir araştırma. *Kastamonu Education Journal*, 15(2), 639–650.

Özer, A. (2019). Liderlik stillerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi. *İşletme ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 45–58.

Öztekin, Z. (2008). Orduda iş tatmini: Subayların iş tatminini etkileyen faktörler üzerine karşılaştırmalı bir çalışma (Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). YÖK Tez Merkezi. 134-139

Paksoy, M. (2002). *Örgütsel davranış (3. baskı)*. Gazi Kitabevi. 220-225

Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor–hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

Polat, Soner (2009), Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye: *Örgütsel Güven, Pegem Akademi*. 38-40

Purwanti, R. Y., Sriatmi, A., & Dwiantoro, L. (2023). Servant leadership in nursing practice at the hospital: *A literature review. Journal of Holistic Nursing Science*, 10(2), 45–60.

Putranto, R., & Kustiawan, U. (2023). The effect of servant leadership on organizational citizenship behavior, turnover intention and work performance in Indonesian air companies. In *Proceedings of the International Conference on Education, Humanities and Social Science* (ICEHoS 2022) (pp. 305–316). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-088-6_34 https://www.atlantis-press.com/proceedings/icehos-22/125989549

Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11–28.

Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2007). Perceptions of authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research,* 60(3), 278–285. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.003

Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003

Robbins, S. P., & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior (17th ed.).* Pearson. 169-175

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior (18th ed.).* Pearson.177-185

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617

Sabuncuoğlu, Z. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi.* Alfa Aktüel Yayınları. 118-122

Saklan, A. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 40-41.

Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2018). Understanding the role of altruistic leadership and organizational learning on happiness at work (HAW). *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 633-646.

Salas-Vallina, A., Ferrer-Franco, A., & Fernandez Guerrero, R. (2018). Altruistic leadership and affiliative humor's role on service innovation: Lessons from Spanish public hospitals. *The International Journal of Health Planning and Management*, 33(3), e861-e870.

Saleem, S., Tourigny, L., Raziq, M. M., Shaheen, S., & Goher, A. (2022). Servant leadership and performance of public hospitals: Trust in the leader and psychological empowerment of nurses. *Journal of Nursing Management*, 30(5), 1206–1214. https://doi.org/10.1111/jonm.13622
https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jonm.13622

Schoorman, F.D. & Mayer, R. & Davis, J. "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future", *Academy of Management Review*. 32:2, 2007, 344-354.

Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643–663. https://doi.org/10.1108/01437731011079673

Sendjaya, S., & Serros, J. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and applications in organization. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.

Seppälä, P., & Lipponen, J. (2014). Organizational trust and job satisfaction: *A review. Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 890-902. https://doi.org/10.1002/job.1912

Sertçe, A. (2003). İş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki: Bir araştırma. *Yönetim ve Organizasyon Dergisi*, 11(3), 78–95.

Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.

Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1–5. https://www.proquest.com/scholarly-journals/what-is-leadership/docview/1854910099

Simons, R. & Lizzio, A., Wilson, K. (2002). University students' perceptions of the learning environment and academic outcomes: *Implications for theory and practice*. Studies in Higher Education, 27(1), 27-52.

Sökmen, A. (2019). Etik liderlik, örgütsel güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir hastane işletmesinde araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 54(2), 917-934. https://doi.org/10.15659/3.Sektor-Sosyal-Ekonomi.19.05.1123

Sönmez Benli, S., & Yıldırım, A. (2017). Hemşirelerde Yaşam Doyumu ve Ölüme Karşı Tutum Arasındaki İlişki. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 167-179.

Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: *Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.

Steiner, P. (2014, July). Comte, altruism and the critique of political economy [Paper presentation]. *XVIII ISA World Congress of Sociology*, Yokohama, Japan. 1-23

Sturm, S. (2009). The architecture of inclusion: Advancing workplace equity in higher education. *Harvard Journal of Law & Gender*, 29(2), 247–334.

Suryatni, M., Hailuddin, H., Nururly, S., Thamrin, S., Sariwulan, T., & Endri, E. (2023). Evaluation of implementation of organizational culture, leadership, and employment management. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 12(5), 294–307.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.181-188

Tekingündüz, S., & Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi* (91), 77-103.

Tercanlı, M. (2022). Yönetici hemşirelerin algılanan alturistik liderlik davranışlarının hemşirelerin yöneticilerine güveni üzerine etkisi. *Journal of Nursing and Management Studies*, 21(3), 312-328.

Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39):61-76.

Toptaş, M. (2020). *Yönetim ve liderlik teorileri*. Nobel Akademik Yayıncılık. 201-210

Tumiwa, R. A. F. & Lumapow, L. S.,(2017). The Effect of Dividend Policy, Firm Size, and Productivity to the Firm Value. *Research Journal of Finance and Accounting*, 8, 20-24.

Türk, O., ve Türkoğlu, N. (2023). Alturistik liderlik algısının sosyal tembellik davranışı üzerindeki etkisinde sosyal karşılaştırma yöneliminin rolü: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Alanya Akademik Bakış*, 7(1), 529-546.

Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2, 93–118.

Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 148-153

Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600–1622.

Ümmet, D., Gökçe, T., ve Kara, S. (2013). Üniversite öğrencilerinde benlik saygısı ve yaşam doyumunun yordayıcıları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1–18.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: *A review and synthesis. Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. https://doi.org/10.1177/0149206310380462

Van Dierendonck, D., Patterson, K., Eckloff, T., & Last, S. (2024). Servant leadership in the healthcare literature: A systematic review. *Journal of Health Care Leadership*, 15, 1–23.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley. 225-258

Wagner, S. L., M. C. Rush (2000). "Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, And Age". *The Journal Of Social Psychology*, 140(3), 379-391.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. https://doi.org/10.1177/0149206307308913

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A

cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529. https://doi.org/10.1037/a0018867

Weiss, R. (1973). Loneliness: *The experience of social and emotional loneliness*. MIT Press. 35-50

Whitener, E. M. (1997). "The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust". *Human Resource Management Review*, 7 (4), 389-404.

Yalçıntaş, M., & Eren, F. (2017). Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 8, 851-864. https://doi.org/10.18092/ulikidince.323535

Yang, Y.-C., & Mossholder, K. W. (2010). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209–1227. https://doi.org/10.1080/02642069.2010.545875

Yanık, O. (2021). The mediating role of trust in the effect of ethical leadership on employee attitudes and behaviors. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 447–464.

Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30):235-249.

Yeşil, S. (2016). Etik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Örgütsel güvenin aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 73–94.

Yıldırım, A., ve Aycan, Z. (2008). Human resource management practices in the Turkish health sector: A comparison between public and private hospitals. The International *Journal of Human Resource Management*, 19(1), 1–20. https://doi.org/10.1080/09585190701763815

Yıldız, H. (2015). “Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması”, Balıkesir Üniversitesi. 279-281

Yılmaz, E. (2017). Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerine etkisi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 25–40.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson Education. 223-246

Yukl, Gary (2010). *Leadership in Organizations, 7th Ed*, Prentice Hall. 251-258

Yüksel, F. (2009). Ortaöğretim kurumlarında örgüt kültürü ile örgütsel güven arasındaki ilişki. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi. 111-112

Zand, D. E. (1972). “Trust and Managerial Problem Solving”. *Administrative Secience Quarterly*, 17(2), 229-239.

Zargar, P.; Sousan, A.; Farmanesh, P. Lidere duyulan güven hizmetkar liderlik tarzını ve iş tatmini ilişkisini aracılık ediyor mu? *Yönetim Bilimleri Lett*. 2019, 2253–2268.

Zheltoukhova, K. (2016). Developing and validating a scale of altruistic leadership (Doctoral dissertation, Lancaster University). 182-185

Zohar, D. (2002). Safety climate in organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 367-377.

Zucker, L.G. (1986) Production of the Trust: Institutional of Economic Structure 1840-1920. *American Psychological Association*, 8, 53-111.

7.EKLER

EK-1: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu araştırma, **"Alturistik Liderlik Algısının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi"** başlıklı tez çalışması amacıyla planlanmıştır. Hazırlanan bu araştırma formuyla elde edilen bilgiler bilimsel amaçla kullanılacak olup, gizlilik içinde değerlendirilecek ve başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Araştırmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayalı olup, araştırmaya kabul edip vazgeçmeniz halinde herhangi bir sorumluluğunuz bulunmayacaktır. Araştırmanın güvenilirliği açısından sorulara vereceğiniz yanıtların gerçek duygu ve düşüncelerinizi yansıtması oldukça önemlidir. Destekleriniz ve değerli görüşleriniz için teşekkür ederiz.

Ece Nur CABADAK
İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Serhan ŞAHİNLİ
İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi

1-Lütfen size uygun cevabı işaretleyin

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1	**Cinsiyetiniz**	Erkek	Kadın			
		( )	( )			
2	**Yaşınız**	18-25	26-35	36-45	46-55	56 ve Üstü
		( )	( )	( )	( )	( )
3	**Medeni Durumunuz**	Evli	Bekar			
		( )	( )			
4	**Öğrenim Durumunuz**	Lise	Önlisans	Lisans	Yük. Lisans	Doktora
		( )	( )	( )	( )	( )
5	**Ünvanınız**	Doktor	Hemşire	Yardımcı Sağlık Personeli	Destek Personeli	Diğer
		( )	( )	( )	( )	( )
6	**Aylık Geliriniz**	< 15.000 TL	15.000TL - 25.000TL	25.001TL - 35.000TL	35.001TL - 50.000TL	51.001TL ve Üstünde
		( )	( )	( )	( )	( )

2- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

SORU NO	**ALTURİSTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kısmen Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Yöneticim bana yardımcı olmak için tanımlanmış rollerinin dışındaki görevleri kabul eder (örneğin, yardım etmek amacıyla geride durmak, iş yüküne katkıda bulunmak gibi).	( )	( )	( )	( )	( )
2	Yöneticim kendi çıkarlarından vazgeçmesini gerektiren durumlarda bile, takımına sahip çıkan birisidir.	( )	( )	( )	( )	( )
3	İlave iş yükünü desteklemek için yöneticim de çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Yöneticim söz konusu durumun kendisi üzerindeki etkilerini düşünmeden önce başkalarına yardımcı olmayı düşünür.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Yöneticim bana nasıl hissettiğimi mutlaka sorar.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Yöneticim takımdaki birisine adaletsiz bir şekilde davranılmasına ya da takımdaki birisinden faydalanılmasına katlanamaz.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Yöneticim sevdiği iş arkadaşları için görevinin gerektirdiklerinden fazlasını yapmaya hazırdır.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Yöneticim kendi kişisel çıkarları ile çatışmadığı sürece bana yardımcı olur.	( )	( )	( )	( )	( )
9	İş arama ve istihdam ile ilişkili siteleri ziyaret ederim.	( )	( )	( )	( )	( )

3- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

SORU NO	**İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kısmen Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Şu anki işimden oldukça memnunum.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Çoğu günler işime hevesle giderim.	( )	( )	( )	( )	( )
3	İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir. (Ters Madde)	( )	( )	( )	( )	( )
4	İşimi eğlenceli bulurum.	( )	( )	( )	( )	( )
5	İşimin tatsız olduğunu düşünürüm. (Ters Madde)	( )	( )	( )	( )	( )

4- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

SORU NO	**ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kısmen Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Çalışma arkadaşlarımın sahip olduğu iş becerilerine güvenirim.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Çalışma arkadaşlarımın özü, sözü birdir.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Çalışma arkadaşlarım fedakârdır, ihtiyacım olduğunda yardım istemekten çekinmem.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşırım.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Çalışma arkadaşlarımın bana verdiği sözleri tutacaklarına güvenirim.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Çalışma arkadaşlarım, kendi menfaatleri için bana zarar vermez.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Genel anlamda iş arkadaşlarım oldukça güvenilirdir.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Yöneticime, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için her türlü düşüncemi yöneticim ile tartışabilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Yöneticimin bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenim tamdır.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Kurumumuzun geleceğini ilgilendiren doğru kararlar alınması hususunda güvenim tamdır.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Bu kurumda her şey yasalara uygun bir şekilde açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Kurum, özlük haklarımızı adil olarak karşılar.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Kurum çalışanlarına her konuda destek olur.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.	( )	( )	( )	( )	( )