

Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerine Etkisinin Belirlenmesi: Sağlık Sektöründe Bir İnceleme

Olkan BUDAK¹, Nurgül ERDAL² ve Mustafa FİLİZ³

Öz

Bu çalışmanın amacı, sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de herhangi bir kamu sağlık kurumunda hizmet sunan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise gönüllü katılım sağlayan 424 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Verilerin analiz edilmesinde betimleyici, tanımlayıcı, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Verilerin analizi SPSS 25 paket programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre yapılan korelasyon analizi ile kullanılan değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığı görülmüştür. Araştırma modelinde 10 adet hipotez geliştirilmiş ve hepsi de kabul edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin örgütsel güveni ve iş tatmini etkilediği ve örgütsel güvenin de iş tatmini etkilediği bulgulanmıştır. Hizmetkâr liderlik algısının iş tatminine etkisinde örgütsel güvenin çok yönlü olarak aracılık özelliğine sahip olduğu görülmüştür. Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları yükseldikçe, iş tatmin düzeylerinin arttığı ve bu ilişkiye önemli oranda ve olumlu yönde yön verdiği görülmüştür. Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları olumlu yönde arttıkça, işe daha çok tatmin duydukları ve daha fazla örgüte güvendikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Çalışanları, Liderlik, Güven, Sağlık Kurumları

Determining the Effects of Servant Leadership and Organizational Trust on Job Satisfaction: A Study in the Health Sector

Abstract


This study aims to reveal the mediating effect of organizational trust on the effect of servant leadership perceptions of healthcare professionals on job satisfaction. The population of the research consists of health workers who provide services in any public health institution in Turkey. The sample of the study consists of 424 health workers who participate voluntarily. Descriptive, factor analysis, correlation and regression analysis were used to analyze the data. The analysis of the data was carried out using the SPSS 25 package program. According to the findings, it was seen that there was no problem of multicollinearity between the variables used with the correlation. In the research model, 10 hypotheses were developed and it was seen that all of them were accepted. It has been found that servant leadership affects organizational trust and job satisfaction, and organizational trust also affects job satisfaction. It has been observed that organizational trust has a multi-faceted mediation feature in the effect of servant leadership perception on job satisfaction. It has been observed that as the servant leadership perceptions of healthcare professionals increase, their job satisfaction levels increase and this relationship significantly and positively leads.

Key Words: Healthcare Professionals, Leadership, Trust, Health Institutions

Atıf İçin / Please Cite As:

Budak, O., Erdal, N. ve Filiz, M. (2023). Hizmetkâr liderlik ve örgütsel güvenin iş tatmini üzerine etkisinin belirlenmesi: sağlık sektöründe bir inceleme. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(3), 1027-1043. doi:10.33206/mjss.1210758


¹ Dr. - Beykent Üniversitesi, Maslak Kampüsü, Sarıyer/İstanbul, olkan_budak@hotmail.com,

 ORCID: 0000-0002-2276-2300

² Dr. - İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi (emekli), nurgul.erdal@istanbul.edu.tr,

 ORCID ID: 0000-0002-2961-3906

³ Öğr. Gör. - Artvin Çoruh Üniversitesi, İşletme Fakültesi Sağlık Yönetimi, mustafafiliz1109@gmail.com,

 ORCID: 0000-0002-7445-5361

Geliş Tarihi / Received Date: 27.11.2022**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 02.04.2023

Giriş

Küreselleşme, teknolojik ilerlemeler, bilgiye kolay ulaşım, yoğun rekabet ortamı gibi birçok faktör, hastaların beklentilerinde ve hizmet sunumunda değişimler meydana getirmiş ve örgütsel değerleri ön plana çıkarmıştır (Erdal, 2022, s. 1). Sağlık hizmetleri sunumunda örgütsel değerler önemlidir ve hizmetin kaliteli ve uygun verilmesi için sağlık insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden sağlık çalışanının değeri son dönemlerde daha çok gündem olmakta ve daha fazla dikkat çekilen bir konu olmaktadır (Filiz, 2022, s. 1).

Sağlık sektörü hizmet sektörünün en önemli ayaklarından biridir ve insan sağlığının korunmasında ve iyileştirilmesine aktif rol oynar. Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren sağlık kurumları yapısı gereği yönetimi oldukça zordur. Bu noktada insana önem veren, çalışanı destekleyen, değişim ve gelişmelere açık lider ve yöneticilere ihtiyaç duyar. Bu yüzden hizmetkar liderlik insan odaklı olması nedeniyle işletmeler tarafından tercih edilmeye başlamıştır (Akdol ve Arikboğa, 2017, s. 526). Sağlık kurumlarında birçok sağlık profesyoneli bir arada çalıştığı için örgütsel güven çok önemlidir. Çalışan örgütüne, yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına güven duymak ister. Hizmetkar yönetici ya da lider çalışanları önemseyen onların refahını ve gelişmesini teşvik ettiği için örgütsel güven ve iş tatminine olumlu yönde katkı sağlar. Ayrıca çalışanların yanında müşterilerin ve toplumun çıkarlarını da önem verdiği için müşterilerin memnun olmasını ve müşteri sadakatini artırır (Farrington ve Lillah, 2018, s. 148).

Günümüzde işletmelerde etik dışı uygulamalara bazı durumlarda halen rastlanmaktadır. Son yıllarda yaşanan çeşitli krizler, iş görenlerin işletmeye ve yöneticilerine olan güvenini olumsuz etkilemiştir. Bu bağlamda kaybedilen güveni tekrar kazanmak ve çalışanların iş tatmini sağlamaları için lider ve yöneticilere çok iş düşmektedir. Çalışanı önemseyen, refahını sağlayan, gelişmelerine katkı sağlayan, ahlaki değerlere önem veren, güvenilir yönetici ve liderlere ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaç ise hizmetkâr liderliği ortaya çıkarmıştır (Gökşen, 2019, s. 4). Şiddetli rekabet ortamında faaliyetlerini sürdüren sağlık işletmeleri de kaliteli ve başarılı sağlık hizmeti sunabilmek için rakipleriyle yarışmaktadır. Yapılan araştırmalar hizmetkâr liderliğin takipçilerin iş performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Schwarz vd., 2016, s. 1025; Thu ve Anh, 2017, s. 59). Hizmetkâr liderlik örgüt çalışanlarının tutum ve davranışları üzerinde oldukça etkili bir unsurdur (Grisaffe vd., 2016, s. 40). Çağımızın modern liderlik yaklaşımı olan hizmetkâr liderlik, çıkarıcı bir liderin aksine, çalışanların yanında olan, güvenli ve huzurlu çalışma ortamı sağlayan, çalışanların, müşterilerin ve toplumun çıkarlarını göz önünde bulunduran bir yönetim tarzıdır (Küçük ve Yavuz, 2018, s. 83). Hizmetkâr liderlik kısaca 'ben' değil, 'biz' duygusu ile yaşamı biçimlendirmektedir (Acar vd., 2018, s. 151).

İşletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir rekabeti üstünlüğü sağlamalarında, çalışanların iş tatmin düzeylerinin yeterli düzeyde olması büyük önem arz etmektedir (Aslan, 2020, s. 197). Çalışanların iş tatmini duyması işletmenin başarılı olması için önemlidir. Bu yüzden sosyal bilimler alanında tutuma yönelik en çok araştırılan konular arasında yer almaktadır (Amoah, 2020, s. 6). Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi ve hedeflerine ulaşmasının yolu çalışanın işine motive olmasına ve iş tatmini duymasına bağlıdır (Anastasiou, 2020, s. 10). İş tatmini olan birey hem iş yaşamında hem de sosyal yaşamında mutlu olmaktadır. Çevresi tarafından saygı duyulmakta ve çevresine olumlu katkı sağlamaktadır.

Güven kavramı oldukça önemli bir kavramdır ve yaşamın her alanında gereklidir. Güvenin tanımı ise bireyin diğer tarafın adil, etik ve tahmin edilebilir şekilde davranacağına olan inancının seviyesini olarak ifade etmektedir (Nyhan ve Marlowe, 1997, s. 615). Tüm işletmelerde olduğu gibi sağlık işletmelerinde örgütsel güven çok önemlidir ve başarının anahtarı olarak görülür. Örgütsel güveni yüksek işletmeler çalışanların örgütteki ilişkilerini olumlu yönde şekillendirdikleri için yeni gelişimlere ve ilerlemelere açıktır.

İşletmeler, amaçlarına ve en yüksek performans seviyesine ulaşmak için sürekli olarak çaba harcamaktadırlar. Bunun için örgütsel yaşam içindeki ilişkiler ağını iyi yönetme mecburiyeti bulunmaktadır (Şener, 2022, s. 95). Sağlık işletmelerinin amaçlarını gerçekleştirmek ve rekabet avantajı sağlamak için yüksek performansla çalışan, iş tatminine ulaşmış, kuruma, çalışma arkadaşlarına, yöneticisine, ya da liderine güven duyan bireylere ihtiyaç duymaktadır. Günümüzde çevresel ve iktisadi değişimlerin gerçekleşmesiyle sağlık kurum ve kuruluşların yönetim şekilleri de değişmiş, esnek ve ekip çalışmalarına ağırlık verilmiştir (Filiz, 2022, s. 2). Ekip üyelerinin arasındaki güven hizmet kalitesinin belirleyicisidir. Bunun oluşması için liderlere çok iş düşmektedir. Bir örgütün yöneticisi veya lideri işletmenin en önemli kaynağının beşeri sermaye olduğunu ve bu sermayenin iyi yönetilmediğinde güvensizlik gelişeceğini ve

işletmenin başarısız olacağını bilmelidir. Ancak örgütsel güveni yüksek olan işletmeler diğer işletmelerden farklılaşırlar, çalışanlar kurumdan ayrılmak istemez, görev ve sorumluluklarını üst düzeyde gerçekleştirirler (Erdal ve Altındağ, 2020, s. 125).

Bu alışma, hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisini ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Sağlık sektöründe sağlık alanında yetenekli, uzman ve profesyonel kişiler bulunur. Bünyesinde birçok farklı meslek grubu bulundurduğu için yönetilmesi de güçtür. Yapısı gereği birçok yönetici ile koordineli olarak çalışmak zorundadır. Bu bağlamda yöneticilerin iyi idare eden, sorunları çözen, geleceği görebilen, doğru stratejiler planlayan, iyi iletişim kurabilen ve çalışanlara her yönüyle örnek teşkil edebilecek kişiler seçilmelidir. Gerek üniversite ve devlet hastanelerinde gerekse özel hastanelerde yöneticilerin sahip oldukları liderlik özellikleri çalışanların iş tatmini üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, yöneticilerin hizmetkâr liderlik ile ilgili sahip oldukları özellikleri ortaya çıkarmak ve bu özellikleri çalışanların örgütsel güven ve iş tatmin düzeylerini artıracak şekilde kullanmaya yön gösterebilecek akademik yayımlar, büyük fayda sağlayacaktır. Bu alışma ile hizmetkâr liderliğin ve sağlanan örgütsel güvenin sağlık çalışanlarının iş tatmini üzerindeki olumlu etkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Literatürde bu üç değerşkeni kullanan ve örneklem grubu sağlık çalışanları olan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan araştırmanın literatüre katkı sağlaması ve sağlık sektörü yöneticilerine fikir vermesi açısından büyük önem arz ettiği düşünölmektedir.

Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik kavramını ilk olarak, Greenleaf (1977) *The Servant as Leader* adlı eserde kullanılmıştır. Greenleaf'e göre hizmetkâr liderlik yalnız liderle ilişkili değildir takipçilerle de ilişkilidir. Hizmetkâr liderlikte hem lider hem de takipçiler önemlidir. Bu liderlik, başkalarına hizmet etmekten zevk duyan ve çalışanların menfaatlerini kendi özel istek ve arzularının önüne koyabilen liderlik felsefesini anlatmaktadır. Hizmetkâr liderler çalışanlarının ortak menfaatlerini düşünür, örgütteki görevlerini bir çeşit hizmet olarak benimseyip, bu hizmeti sunmaktan büyük mutluluk duyarlar ve işletmeyi kurumsal hedeflere ulaştırırlar (Baykal vd., 2018, s. 113). Hizmetkâr lider, bütüncül bir yaklaşımla takipçilerine hizmet veren, onları çalışmaya isteklendiren, ilham veren, işletmenin bütünlüğünü sağlayan kişidir. Bu kişiler toplumda pozitif yönde etki bırakan, vizyon sahibi kişilerdir (Spears, 2004, s. 8). Hizmetkâr liderlik insan odaklı liderlik tarzlarındandır. Amacı ise takipçilerine her şekilde hizmet etmektir. Çalışanları en değerli kaynak olarak gören hizmetkâr lider hem çalışan hem de işletme performansına olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Kılıç ve Aydın, 2016, s. 107).

Örgütsel Güven

Güven kavramı, bireyin başka birine ya da örgüte adil, etik ve tahmin edilebilir bir şekilde davranmasına yönelik sahip olunan inanç düzeyini ifade etmektedir (Nyhan, 1999, s. 60). Güven, bireyin veya grubun taahhütlerine sadık kalacağına dair olan inancı yansıtmaktadır. Ayrıca güven herhangi bir fırsat oluştuğunda bile karşı tarafı olumsuz yönde etkilememeli ve iyi niyeti de içermektedir (Archimi vd., 2018, s. 908). Hosmer (1995: 384) yönetici ve çalışanlarda güvenin gelişmesini belirleyen tutarlılık, bütünlük, sadakat, yetkinlik ve açıklık olmak üzere beş faktörün bulunduğunu belirtmektedir. Shockley-Zalabak vd., (2000) örgütsel güvenin örgütün kültürüne iş ilişkilerine ve işleyişindeki iletişime bağlı olarak geliştiğini bildirmişlerdir. Çalışanlar örgütsel güven duymak için üst yönetimin desteğini, işletme içi iş ilişkilerinin iyileşmesini, istek ve ihtiyaçlarının anlaşılmasını, kendi hedefleri ile örgütün hedeflerinin uyuşmasını beklerler. İşletmeler başarılı olmak için stratejik birleşmeler, yeni örgütsel bağlar, ortaklıklar ve ortak yatırımlar kurmaktadır. Bunların iyi bir şekilde işleyebilmesi de iyi bir iletişime ve örgütsel güvenin varlığına bağlıdır (Lewicki ve Bunker, 1996, s. 114). Örgütsel güven örgüte güven, yöneticiye güven ve meslektaşlarına güven olarak üç boyutta incelenmektedir ve boyutlar birbiriyle ilişkilidir. Bu alt boyutların ilişkisi her zaman görölmeyebilir. Örneğin alışanlar örgütlerine güvenirken, yöneticisine ya da çalışma arkadaşlarına güvenmeyebilir ya da tam tersi de olabilir (Erdal, 2021, s. 112). Çalışanların örgütlerine güven duygusu artınca sadakatlerinde artış olur. Yöneticilerinden gelen kararlara uyum gösterirler ve örgüt için ellerinden geleni yaparlar (Rukshani ve Senthilnathan, 2015, s. 9).

İş Tatmini

İş tatmini kavramı ilk defa Hoppock (1937) tarafından tanımlanmış ve literatüre girmiştir. Hoppock, iş tatmini kavramını, çalışanın iş ortamından veya yaptığı işten memnun olması için tüm etmenlerin pozitif bir kombinasyon oluşturmasıdır şeklinde tanımlamıştır (Hoppock, 1937, s. 301). Çok çeşitli iş tatmini tanımları vardır. İş tatmini, çalışanın işini ya da iş yaşantısını değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan pozitif

duygulardır (Locke, 1976, s. 1304). İş görenlerin iş tatmini sağlandığında işletme başarısı artacaktır (Alınışık vd., 2020, s. 43). İş tatmini, aynı zamanda işletme çalışanın işleriyle alakalı olan inançlarının hepsini kapsamaktadır. Çalışanların iş tatmini dereceleri genel olarak çok mutsuzdan çok mutluluğa doğru bir gösterge sunmaktadır (Çelik ve Demir, 2020, s. 30). İş memnuniyeti ve iş doyumunu kavramları iş tatmin kavramı ile eş değer olarak da kullanılmaktadır. Günümüzde araştırmacılar ve örgütler iş tatminine oldukça önem vermektedir (Arılı ve Uncuoğlu Yolcu, 2022, s. 1785). İş tatmini dinamik bir kavramdır ve sürekli değişime uğramaktadır. Bu yüzden kişiden kişiye de farklılık göstermektedir (Bil, 2018, s. 4). İş tatminin hem bireye hem de örgüte yararı vardır. İş tatmini sağlamış çalışan kendini geliştirip performansını artırırken aynı zamanda örgütün performansını da artırmaktadır.

Hipotez Geliştirme

Hizmetkâr liderlik, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiler

Hizmetkâr liderlik aynı anda liderlik yapılan ve hizmet edilen bireylerin gelişmesine olanak sağlayan bir liderlik tarzıdır. Hizmetkar liderliğin örgütsel güven, yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, lider üye etkileşimi gibi çalışmalarla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Köse vd., 2015, s. 239). Literatürde birçok çalışma bu bulguyu desteklemekte ve özellikle yöneticiye güven ile hizmetkar liderlik arasında anlamlı bir ilişkiye dikkat çekilmektedir (Joseph ve Winston, 2005; Sendjaya ve Pekerti, 2010; Chinomona vd., 2013; Chan ve Mak, 2014; Saleem vd., 2020). Literatür doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: *Hizmetkâr liderliğin örgütsel güven üzerinde pozitif etkisi vardır*

Liderler ve yöneticiler işletme için kritik role sahiptir, işletmenin hedeflerine ulaşmasında astlarını etkileyerek işletmenin faaliyetlerinin devam etmesini sağlarlar (Beğenirbaş ve Yalçın, 2020, s.26). Tischler vd., (2016) çalışmalarında sağlık çalışanlarının işte tatmin olmada lider ve yöneticilerin payı oldukça fazla olup, liderlik tutumları, iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Zargar vd., (2019) çalışmalarında hizmetkâr liderliğin uygulandığı sağlık kurumlarında çalışanlar daha fazla olumlu davranış sergilemekte ve hasta memnuniyeti daha fazla olmaktadır. Özbezek (2022) çalışmasında yöneticilerin destekçi tutumları ve çalışanlara değer vermesi sonucunda, olumlu ve değer oluşturan davranışların daha çok sergilenmesine sebep olduğu görülmüştür. Chiniara ve Bentein (2016) yöneticilerin destekçi tavırları çalışanın iş tatminine önemli katkılar sağlamaktadır. Mayer vd., (2012) yöneticiler çalışanlar için rol model olup olumlu lider tavırları olumlu çalışan davranışlarını doğurduğu ve hizmetkar liderliğin doğrudan iş tatminini etkilediği, dolaylı olarak da performansı artırdığı görülmüştür. Miears (2004), Teksas'ta devlet okullarında yaptığı araştırmada, hizmetkâr liderlik algısı daha yüksek olan öğretmenlerin işlerinden daha çok tatmin duyduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin işlerine devam etmelerini sağlama hususunda önemli görülen iş tatminin sağlanması için hizmetkâr liderlik davranışları önemli rol oynamaktadır (Miears, 2004). Literatürde hizmetkar liderliğin iş tatmini olumlu yönde etkilediğine dair birçok çalışma bulunmaktadır (Jenkins ve Stewart, 2010; Yalçıntaş ve Eren, 2017; Çoban, 2019; Acar, 2018; Aslan, 2020; Beğenirbaş ve Can Yalçın, 2020, Boztosun vd., 2022; Guillaume vd., 2013; Farrington ve Lillah, 2019). Literatür doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur

H2: *Hizmetkâr liderliğin yöneticiden kaynaklanan iş memnuniyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.*

H3: *Hizmetkâr liderliğin ücret ve terfi sisteminden kaynaklanan iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.*

H4: *Hizmetkâr liderliğin müşterilerden kaynaklanan iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.*

İşten tatmin olan çalışanlar diğer çalışanlara göre daha yaratıcı, üretken ve örgüte bağlı olmaktadır (Eskildsen ve Dahlgard, 2000). Hidayat ve Patras, (2022) yaptıkları çalışmada örgütsel güvenin iş tatminini olumlu etkilediğini bulgulamıştır. Çalışanların örgütsel güvenini ve iş tatmini artırmak için iş ortamının iyileştirilmesi, örgütsel bütünlüğün sağlanması, maaş, terfi ve sosyal yardımın ödemelerinin artırılmasını önermişlerdir (Hidayat ve Patras, 2022). Örgüte olan güvenin azalmasıyla işten ayrılma niyeti oluşur. Bunu önlemek için çalışanlara güvenli bir çalışma ortamı oluşturarak hem çalışan hem de müşterilerin memnuniyeti sağlanmalıdır (Sökmen ve Kenek, 2020). Çalışanlara güvenli iş ortamı sağlandığında ve güven duygusu hissettirildiğinde, psikolojik sözleşme ihlali ve dışlanma azalmakta ve iş tatmini artmaktadır (Artar vd., 2019). Örgütsel güvenin iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğunu bulgulayan birçok çalışma bulunmaktadır (Artar vd., 2019; Polat ve Ay 2020; Çakıroğlu, 2021). Literatür doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur

H5: *Örgütsel güvenin yöneticiden kaynaklanan iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.*

H6: Örgütsel güvenin ücret ve terfi sisteminden kaynaklanan iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

H7: Örgütsel güvenin müşterilerden kaynaklanan iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

Kişilerin yapmış oldukları iş ve iş ortamı ile fiziki ve ruhsal sağlıkları arasında yakın ilişki vardır ve işleri onları her yönden geliştirmektedir. İş ortamındaki olumsuzluklar ise kişilerin örgüte bağlanmalarını ve örgütsel güveni azaltarak iş tatmin düzeyini azaltmaktadır (Mansur ve Seyhan, 2021). İşletmeler iş görenlerinin işten aldıkları hazzı üst seviyede tuttuklarında iş tatmini artacaktır. Artan iş tatmini ise işletmeye kar olarak geri dönecektir. Güven çok önemlidir ve tüm sosyal ilişkilerin temelidir (İnan ve Çelik, 2018).

Çalışmada sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının iş tatmine etkisinde örgütsel güven düzeyinin aracı role sahip olduğu görülmüştür. Gören ve Özdemir'in (2015), 1180 yönetici ile yaptığı çalışmada hizmetkâr liderliğin, lidere duyulan güven aracılığıyla işe adanmışlık üzerinde etkisi olmadığı bulgulanmıştır. Chan ve Mak (2014) tarafından hizmetkâr liderlik ile astların lidere olan güveni arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Çin'de bir şirkette çalışan 218 kişilik örnekleme yapılan çalışmada, hizmetkâr liderliğin lidere olan güveni belirlemede ve iş tatmine yön vermede önemli etkisi olduğu görülmektedir. Hizmetkâr lider davranışlarıyla astların tatmin olmasında önemli role sahip olmakta ve hizmetkâr liderlik ve iş tatmini üzerindeki etkide lidere duyulan güven düzeyinin aracılık ettiği bulgulanmıştır (Chan ve Mak, 2014).

Çalışmanın önemli sonuçlarından biri, hizmetkâr liderliğin örgütsel güven üzerindeki olumlu etkisinin iş tatminine ait diğer alt boyutlardan daha güçlü olduğudur. Hizmetkâr lider çalışanlara örgütten daha çok değer verir, onları geliştirir ve kararlara katılmaları için cesaretlendirir, çalışana yol gösterir ve her zaman yanlarında olduğunu hissettirir. Çalışanların isteklerine ve şikâyetlerine önem verir ve çözüm yolları geliştirir (Brewer, 2010, s. 7). Bu açıdan hizmetkâr liderlik davranışları çalışanların davranışlarını dolaylı ve doğrudan olumlu katkı sağlar. Literatür doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur

H8: Hizmetkâr liderliğin örgütsel güven aracılığıyla yöneticiden kaynaklanan iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

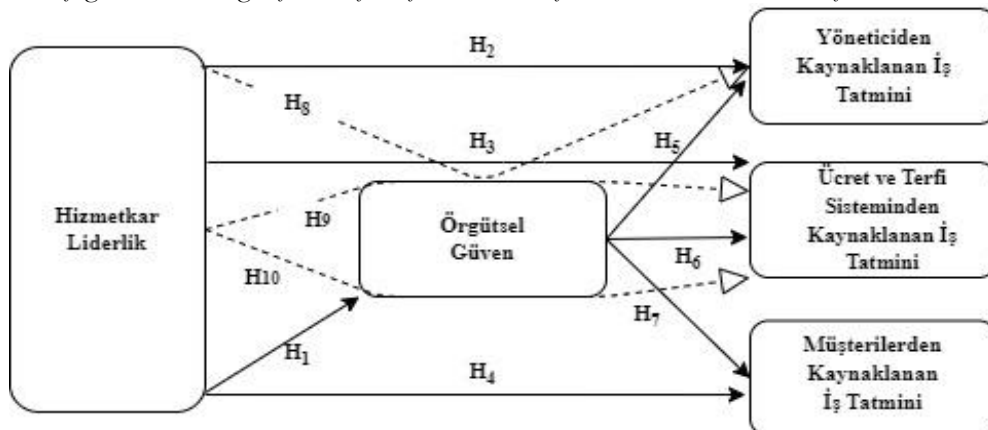
H9: Hizmetkâr liderliğin örgütsel güven aracılığıyla ücret ve terfi sisteminden kaynaklanan iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

H10: Hizmetkâr liderliğin örgütsel güven aracılığıyla müşterilerden kaynaklanan iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Çalışmada kullanılacak olan değişkenler ile ilgili yapılan literatür taramasında hizmetkâr liderlik ile örgütsel güven arasında (Joseph ve Winston, 2005; Sendjaya ve Pekerti, 2010; Chinomona vd., 2013; Chan ve Mak, 2014; Saleem F., vd. 2020), hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında (Tischler vd., 2016; Zargar vd., 2019; Özbezek, 2022; Chiniara ve Bentein, 2016; Mayer vd., 2012; Yalçıntaş ve Eren 2017; Çoban, 2019; Acar, 2018; Aslan, 2020; Beğenirbaş ve Can Yalçın, 2020; Boztosun vd., 2022; Guillaume vd., 2013; Farrington ve Lillah, 2019) ve örgütsel güven ile iş tatmini arasında (Mansur ve Seyhan, 2021; Eskildsen ve Dahlgaard, 2000; Hidayat ve Patras, 2022; Sökmen ve Kenek, 2020; Artar vd., 2019; Polat ve Ay, 2020) anlamlı ilişkilerin olduğunu bulgularan birçok çalışmaya rastlanmıştır. Literatürde görülen bilgiler çerçevesinde aşağıdaki model geliştirilmiştir. Şekil 1'de araştırmanın modeli verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Şekil 1’de verilen model kapsamında 10 adet hipotez ortaya atılmış ve analizler bu çerçevede gerçekleştirilmiştir.

Evren-Örneklem

Bu çalışmanın evreni Türkiye’de Sağlık Bakanlığına bağlı kamu hastanelerinde görev alan sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Türkiye’nin farklı illerinde kamu hastanelerinde görev alan 424 sağlık çalışanıdır. Örneklem kütesinin belirlenmesinde *Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004)’nin 1,000,000-100,000,000 arasındaki evreni 384 örneklem %95 güven aralığı ve %5 hata payı ile temsil eder*, ölçütü dikkate alınmıştır. Böylece, Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü’nün (2020) verilerine göre 1.142.469 olan Türkiye geneline ait sağlık personeli çalışan sayısının söz konusu referans aralığında kaldığı görülmektedir (Sağlık İstatistikleri Yıllığı, 2020). Bu açıdan elde edilen örneklem büyüklüğünün anakütleyi temsil etme kabiliyeti açısından yeterli olduğuna karar verilmiştir. Verilerin toplanmasında kolayda örneklem tekniği takip edilmiştir. Bu teknik kolay, az maliyetli ve kısa sürede veri toplanmasına olanak sağladığı için tercih edilmiştir (Gülbüz ve Şahin, 2014, s. 127).

Araştırmaya katılan katılımcıların %70,3’ü kadın, %29,7’si erkektir. Medeni duruma ait demografik değişken incelendiğinde ise katılımcıların %63’ünün evli, %35’inin bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların mesleki dağılımı %41,3’ü hemşire, %20,5’i idari çalışan, %9,4’ü hastabakıcı, %6,4’ü teknisyen, %6,1’i doktor ve diğer mesleklerden oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların çoğunluğu (%39,9) üniversite mezunu olup, lise mezunlarının oranı %23,3, yüksek lisans mezunlarının oranı %17,5 ve doktora mezunlarının oranı ise %5,9’dur. Yaş aralığı 18-30 arasında olanların oranı %26,7, 31-40 yaş aralığında olanların oranı %36,1, 41-50 yaş aralığında olanların oranı %31,1 ve 51-65 yaş aralığında olanların oranı ise %6,1 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 37,05 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların meslekte çalışma yılı ortalama 15,57 yıl, kurumda çalışma yılı ise ortalama 13,81 yıldır.

Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri çevrimiçi ve yüz yüze anket yoluyla toplanmış olup 7’li Likert ölçeği ile hazırlanmıştır. Araştırma sorularının geçerliliğini sağlamak amacıyla 9 hastane çalışanı ile görüşme ve 32 hastane çalışanı ile ön testler yapılarak soruların anlaşılabilirliğinin doğrulanması gerçekleştirilmiştir. Sonrasında Türkiye’nin farklı bölgelerinde çalışan kamu hastanelerindeki 424 sağlık personelinin verileri toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır.

Kişisel Bilgi Formu: Bu bölüm araştırmacılar tarafından oluşturulmuş ve sağlık çalışanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, meslek, mesleki deneyim ve öğrenim düzeyi gibi bilgilerinin ortaya konulmasını amaçlamıştır.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği: Hizmetkâr liderlik ölçeği Dennis ve Bocerna (2006) tarafından geliştirilmiştir. Dennis ve Bocerna (2006) ölçeği 29 ifade ve 7 boyut halinde geliştirmiştir. Ölçeğin alt boyut güvenilirlik katsayılarını 0,89-0,97 arasında bulgulamıştır. Bu ölçek Aslan ve Özata (2011) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış 14 madde ve 3 alt boyuta düşürülmüştür. Aslan ve Özata (2011) ölçeğin alt boyut güvenilirlik katsayılarını 0,91-0,93 arasında değiştiğini bulgulamıştır. Ölçek 7’li Likert şeklinde olup ters anlam içeren soru bulunmamaktadır. Araştırmada Aslan ve Özata (2011) tarafından ölçeğin uyarlanan şekli kullanılmıştır.

Örgütsel Güven Ölçeği: Nyhan and Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve Demircan (2003) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 12 sorudan oluşan Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik, açıklayıcı faktör analizi ve geçerlilik testleri Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından gerçekleştirilmiş ve iç tutarlılık katsayısı 0,96 olarak tespit edilmiştir. İlk 8 sorusu yöneticiye güven ve diğer 4 sorusu ise örgüte güven ile ilgili olup iki boyuttan oluşmaktadır.

İş Tatmini Ölçeği: Churchill et al., (1974) tarafından oluşturulan ve Comer et al (1989) tarafından geliştirilen toplam 20 maddeden oluşan İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Alt boyutları, yöneticiden kaynaklı iş tatmini, müşteriden kaynaklı iş tatmini ve ücret ve terfiden kaynaklı iş tatmini olmak üzere üç alt faktörden meydana gelmektedir. Ölçeğin güvenilirlik, açıklayıcı faktör analizi ve geçerlilik testleri Comer et al (1989) tarafından gerçekleştirilmiş ve iç tutarlılık katsayısı >0,70 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçek setlerine geçerlik ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Hesaplanan Cronbach Alpha katsayıları, ölçeklerin çalışma için güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca değişkenler arasındaki doğrusal ilişkileri ölçmek için Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Aracılık analizi için diğer

hipotez testlerine ek olarak regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen faktörlerin iç tutarlılığını hesaplamak için Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Bu değer faktör alan soruların toplam güvenilirliğini göstermektedir. Bu katsayı, ölçeğin güvenilirlik değerini en iyi yansıtan katsayıdır. Akademik katsayı değerinin 0.70 ve üzerinde olması beklenmektedir. 0.60-0.80 arasındaki bir Cronbach Alpha puanı güvenilir düzeyde olduğunu ve 0.80-1.00 arasında olması yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğunu göstermektedir (Cortina 1993, s. 100).

Tablo 1. Ölçek Değişkenleri ve Alt Bileşenlerinin Güvenirlik Derecesi

Değişkenler ve Alt Bileşenler	Madde	Coranbach Alpha
Hizmetkâr Liderlik	14	0,974
Örgütsel Güven	12	0,971
İş Tatmini	19	0,940
Yöneticiden kaynaklanan iş tatmini	9	0,898
Ücret ve terfi sisteminden kaynaklanan iş tatmini	6	0,894
Müşterilerden kaynaklanan iş tatmini	4	0,872

Tablo 1 de ölçeklerin güvenilirlik derecesi görülmektedir. Churchill et al., (1974) tarafından oluşturulan ve Comer et al (1989) tarafından geliştirilen toplam 20 maddeden oluşan İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini ölçeğinin 14.maddesinde yer alan araştırma sorusu 0,50'nin altında faktör yüküne sahip olması ve diğer alt bileşenlere de benzer faktör yüklerinde dağılım göstermesi nedeniyle çıkarılmıştır. Bunun sonucunda 19 sorudan oluşan iş tatmini bağımlı değişkeni için ölçülen genel güvenilirlik analizi 0,974 olarak bulunmuştur. İş tatmininin alt boyutları 0,874 ile 0,898 arasında güvenilirlik değerleri ile temsil edilmektedir. Örgütsel güven bağımsız değişkeninin Cronbach Alpha değerı 0.971, hizmetkâr liderliğe ait bağımsız değişkeninin Cronbach Alpha değerı 0.974 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Analizi

Elde edilen veriler, öncelikle kayıp veri incelenmesine tabi tutulmuş ve kayıp verinin olmadığı görülmüştür. Sonrasında katılımcıların temel özelliklerini ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı istatistikler gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılan hizmetkâr liderlik, örgütsel güven ve iş tatmini ölçeğine yönelik olarak açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışmada kullanılan değişkenlerin ilişki yönünü ve etki düzeyini belirlemek adına korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde IBM SPSS 25 programından faydalanılmıştır.

Araştırmanın Etik Yönü

Çalışmanın amacı ve kapsamı belirlendikten sonra etik açıdan uygunluğunu değerlendirmek adına gerekli formlar oluşturularak Artvin Çoruh Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kuruluna başvuru yapılmıştır. Kurulun 01.11.2022 tarih ve E-68759 sayılı kararıyla etik açıdan uygunluğuna dair izin alınmıştır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarına, çalışmanın amacını belirtmek amacıyla anketin başında kısa bir paragrafa yer verilmiş ve aydınlatılmış onamları alınmıştır.

Bulgular

Araştırmada öncelikle değişkenlerin faktör analizine uygunluğunu araştırmak için, KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi yapılmıştır. Tablo 2'de görüldüğu gibi hizmetkar liderlik için hesaplanan örneklem yeterliliğine ait sınır değer 0,957 olduğundan geçerliliğin mükemmel olduğu söylenebilir.

Tablo 2. Hizmetkâr Liderlik (Bağımsız Değişken) KMO ve Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,940	
Bartlett's Test of Sphericity	Bartlett's Test of Sphericity	7818,516
	Df	91
	Anlamlılık Düzeyi	0,000

Tablo 3'de örgütsel güven için hesaplanan KMO değerı 0,938 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan değer, geçerliliğin mükemmel olduğunu destelemektedir.

Tablo 3. Örgütsel Güven (Bağımsız Değişken) KMO ve Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,938	
Bartlett's Test of Sphericity	Bartlett's Test of Sphericity	6814,352
	Df	66

Anlamlılık Düzeyi

0,000

Tablo 2 ve 3'de görüldüğü gibi, ölçeklerin güvenilirlik analizleri ile KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelendiğinde model değişkenlerine ve alt bileşenlerine ait ölçeklerin güvenilir olduğu görülmüştür. Aynı zamanda normallik varsayımlarından biri olarak Bartlett Küresellik Testi sonuçlarının <0.05'te anlamlı olduğu tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4. İş Tatmini (Bağımlı Değişkenler) KMO ve Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,910
Bartlett's Test of Sphericity	Bartlett's Test of Sphericity
	Df
	Anlamlılık Düzeyi
	6029,717
	171
	0,000

Tablo 4'de görüldüğü gibi KMO değerlerinin 0.70'den büyük olması ve Bartlett's Küresellik Testi sonuçlarının p değerinin 0.05'ten küçük olmasından dolayı veri setinin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiş ve açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Uygulanan faktör analizinde iş tatminine ait 14 numaralı maddenin faktör yükünün diğer alt faktörlere de eşit dağılım göstermesi nedeniyle çıkarılmasına karar verilmiştir. Bağımsız ve bağımlı değişkenlere uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yüklerine ait dağılım tablo 5'te detaylı olarak gösterilmiştir. Bağımsız değişkenlerin dağılımına bakıldığında hizmetkâr liderlik ve örgütsel güvenin tek faktör altında toplandığı görülmektedir. Modele bağımlı değişken olarak dahil edilen iş tatmini, yöneticiden kaynaklı iş tatmini, ücret ve terfi sisteminden kaynaklanan iş tatmini ve müşterilerden kaynaklanan iş tatmini olmak üzere üç faktöre dağıtılmıştır.

Tablo 5. Açımlayıcı Faktör Analizi

No	Hizmetkâr Liderlik	Örgütsel Güven	Yöneticiden Kaynaklanan İş Tatmini	Ücret ve Terfi Sisteminden Kaynaklanan İş Tatmini	Müşterilerden Kaynaklanan İş Tatmini
H12	,900				
H13	,896				
H5	,891				
H6	,890				
H14	,883				
H7	,880				
H8	,874				
H4	,869				
H3	,868				
H9	,866				
H2	,852				
H11	,840				
H10	,828				
H1	,825				
G8		,925			
G7		,918			
G5		,915			
G6		,908			
G4		,905			
G2		,897			
G1		,876			
G10		,858			
G9		,857			
G11		,823			
G12		,807			
G3		,752			
T2			,731		
T13			,719		
T10			,689		
T16			,681		
T1			,676		
T3			,675		
T12			,614		
T6			,606		
T17			,587		
T5				,799	

T9	,774
T4	,703
T8	,651
T7	,607
T15	,564
T19	,863
T20	,855
T18	,602
T11	,558

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax

Değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantı sorununun varlığını, ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 6'da analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 6. Tammlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

		Hizmetkâr Liderlik	Örgütsel Güven	Yöneticiden Kaynaklanan İş Tatmini	Ücret ve Terfi Sisteminden Kaynaklanan İş Tatmini	Müşterilerden Kaynaklanan İş Tatmini
Hizmetkâr Liderlik	Sig. N	1				
		423				
Örgütsel Güven	Sig. N	,720**	1			
		,000	423			
Yöneticiden Kaynaklanan İş Tatmini	Sig. N	,678**	,635**	1		
		,000	,000	423		
Ücret ve Terfi Kaynaklanan İş Tatmini	Sig. N	,332**	,357**	,000	1	
		,000	,000	1,000	423	
Müşterilerden Kaynaklanan İş Tatmini	Sig. N	,163**	,183**	,000	,000	1
		,001	,000	1,000	1,000	423

**0,01
* 0,05

Tablo 6 incelendiğinde araştırma modelinde bağımsız bir değişken olan hizmetkâr liderlik ile örgütsel güven ve iş tatmini alt boyutları arasındaki ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel güven ile iş tatmini alt boyutları arasındaki ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon katsayıları değerlendirildiğinde tüm değişkenler için hesaplanan tolerans değerleri 0,10'un altında ve VIF değerleri 10'un üzerinde olmadığı için çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığı söylenebilir (Pallant, 2005, s. 36). Araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizleri uygulanmıştır. Tablo 7, hizmetkâr liderlik, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Hizmetkâr liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkilerini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Determinasyon katsayısına göre hizmetkâr liderlik, örgütsel güven değişkenini %51,7 oranında açıklamaktadır (Düzeltilmiş $R^2 = 0,517$). Tablo 7'deki model 1'de hizmetkâr liderliğin örgütsel güven üzerindeki olumlu etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p > 0,05$). Hizmetkâr liderliğin örgütsel güveni olumlu etkilediği ($\beta: 0,720$, $p < 0,01$) bulunduğundan, "Hizmetkâr liderliğin örgütsel güven üzerinde olumlu etkisi vardır" şeklindeki H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7'deki model 2'de hizmetkâr liderliğin yöneticiden kaynaklanan iş tatmini üzerindeki etkisini test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Determinasyon katsayısına göre hizmetkâr liderlik, yöneticiden kaynaklanan iş tatmini değişkenini %45,8 oranında açıklamaktadır (Düzeltilmiş $R^2 = 0,458$). Tablo 7'deki model 2'de hizmetkâr liderliğin yöneticiden kaynaklanan iş tatmini üzerindeki olumlu etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p > 0,05$). Hizmetkâr liderliğin yöneticiden kaynaklanan iş tatminini olumlu etkilediği tespit edildiğinden ($\beta: 0,678$, $p < 0,01$) "Hizmetkâr liderliğin yöneticiden kaynaklanan iş tatminini olumlu etkilediğini" belirten H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Hizmetkâr liderliğin ücret ve terfi sisteminden kaynaklanan iş tatmini üzerindeki etkilerini test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Determinasyon katsayısına göre hizmetkâr liderlik, ücret ve terfi sisteminden kaynaklanan iş tatmininin %10,8'ini açıklamaktadır (Düzeltilmiş $R^2 = 0.108$). Tablo 7'deki model 3'de hizmetkâr liderliğin ücret ve terfi sisteminden kaynaklanan iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin önemli olduğu görülmektedir ($p > 0.05$). Hizmetkâr liderliğin ücret ve terfi sisteminden kaynaklanan iş tatminini olumlu etkilediği ($\beta: 0.332, p < 0.01$) bulunduğundan, "Hizmetkâr liderliğin terfi sisteminden kaynaklanan iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır" şeklindeki H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon analizi ile hizmetkâr liderliğin müşterilerden kaynaklanan iş tatmini üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Determinasyon katsayısına göre hizmetkâr liderlik, müşterilerden kaynaklanan iş tatmini değişkenini %2,4 oranında açıklamaktadır (düzeltilmiş $R^2 = 0,024$). Tablo 7'deki model 4'de, hizmetkâr liderliğin müşterilerden kaynaklanan iş tatmini üzerindeki olumlu etkisinin önemli olduğu görülmektedir ($p > 0.05$). Hizmetkâr liderliğin müşterilerden kaynaklanan iş tatminini olumlu etkilediği ($\beta: 0.163, p < 0.01$) bulunduğundan, "Hizmetkâr liderliğin müşterilerden kaynaklanan iş tatminini olumlu etkiler" şeklindeki H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel güvenin yöneticiden kaynaklanan iş tatmini üzerindeki etkilerini test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Determinasyon katsayısına göre örgütsel güven, yöneticiden kaynaklanan iş tatmini değişkenini %40,2 (Düzeltilmiş $R^2 = 0.402$) oranında açıklamaktadır. Tablo 7'deki model 5'de örgütsel güvenin yöneticiden kaynaklanan iş tatmini üzerinde anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p > 0.05$). Örgütsel güvenin yöneticiden kaynaklanan iş tatminini olumlu etkilediği ($\beta: 0.635, p < 0.01$) belirlendiğinden, "Örgütsel güvenin yöneticiden kaynaklanan iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır" şeklindeki H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel güvenin ücret ve terfi sisteminden kaynaklanan iş tatmini üzerindeki etkilerini test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Determinasyon katsayısına göre, kurumsal güven, ücret ve terfi sisteminden kaynaklanan iş tatmininin %12,6'unu oluşturmaktadır (Düzeltilmiş $R^2 = 0,126$). Tablo 7'deki model 6'nın örgütsel güvenin ücret ve terfi sisteminden kaynaklanan iş tatmini üzerinde anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p > 0.05$). Örgütsel güvenin ücret ve terfi sisteminden kaynaklanan iş tatminini olumlu etkilediği ($\beta: 0.357, p < 0.01$) belirlendiğinden, "Örgütsel güvenin ücret ve terfi sisteminden kaynaklanan iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır" şeklindeki H_6 hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon analizi ile örgütsel güvenin müşteriden kaynaklanan iş tatmini üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Determinasyon katsayısına göre örgütsel güven, müşteriden kaynaklanan iş tatmininin %3,1'ini açıklamaktadır (Düzeltilmiş $R^2 = 0.031$). Tablo 7'deki model 7'de örgütsel güvenin müşteriden kaynaklanan iş tatmini üzerinde anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p > 0.05$). Örgütsel güvenin müşteriden kaynaklanan iş tatminini olumlu etkilediği ($\beta: 0.183, p < 0.01$) belirlendiğinden, "Örgütsel güvenin müşteriden kaynaklanan iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır" şeklindeki H_7 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7. Regresyon Analizi (Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Güven ve İş Tatmini)

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	p	R^2	F
1	Hizmetkâr Liderlik	Örgütsel Güven	0,720	21,278	0,000	0,517	452,734***
2	Hizmetkâr Liderlik	Yöneticiden Kaynaklanan İş Tatmini	0,678	18,918	0,000	0,458	357,887***
3	Hizmetkâr Liderlik	Ücret ve Terfi Sisteminden Kaynaklanan İş Tatmini	0,332	7,214	0,000	0,108	52,044***
4	Hizmetkâr Liderlik	Müşterilerden Kaynaklanan İş Tatmini	0,163	3,395	0,000	0,024	11,527***
5	Örgütsel Güven	Yöneticiden Kaynaklanan İş Tatmini	0,635	16,869	0,000	0,402	284,566***
6	Örgütsel Güven	Ücret ve Terfi Sisteminden Kaynaklanan İş Tatmini	0,357	7,853	0,000	0,126	61,670***
7	Örgütsel Güven	Müşterilerden Kaynaklanan İş Tatmini	0,183	3,830	0,000	0,031	14,667***
8	Hizmetkâr Liderlik	Yöneticiden Kaynaklanan İş Tatmini	0,305	6,170	0,000	0,502	213,739***
9	Hizmetkâr Liderlik	Ücret ve Terfi Sisteminden Kaynaklanan İş Tatmini	0,246	3,777	0,000	0,135	33,974***
10	Hizmetkâr Liderlik	Müşterilerden Kaynaklanan İş Tatmini	0,137	1,983	0,000	0,031	7,771***
	Örgütsel Güven		0,065	0,937	0,000		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Aracı değişkenin rolünü regresyon analizi ile kanıtlamak için; bağımsız değişkenin aracı değişken ve bağımlı değişken üzerindeki etkisi ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi gösterilmelidir. Son olarak aracı değişken ve bağımsız değişken birlikte analize dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması veya tamamen ortadan kalkması gerekmektedir. Değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkması, tam aracı olarak, azalması ise kısmi aracı olarak ifade edilmektedir (Baron ve Kenny, 1986, s. 1182).

Örgütsel güvenin aracılık etkisini test eden Tablo 8'de hizmetkâr liderliğin örgütsel güven aracılığıyla yöneticiden kaynaklanan iş tatminini etkilediği görülmektedir. Birinci ve ikinci regresyonlarda hizmetkâr liderliğin yöneticiden kaynaklanan iş tatmini ($p = 0,000$, $\beta = 0,678$) ve örgütsel güven ($p = 0,000$, $\beta = 0,720$) üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. Üçüncü regresyonda, örgütsel güven bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderlik ile birlikte analize dahil edildiğinde, hizmetkâr liderliğin olumlu etkisinin azaldığı ve yöneticiden kaynaklanan iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki gösterdiği bulunmuştur ($p = 0,000$, $\beta = 0,305$). Hizmetkâr liderlik ile yöneticiden kaynaklanan iş tatmini arasındaki ilişkiyi örgütsel güven üzerinden açıklama oranı %50,2 olarak bulunmuştur ($p < 0,001$). Bu durumda “Hizmetkâr liderlik örgütsel güven aracılığıyla yöneticiden kaynaklanan iş tatminini olumlu etkiler” şeklinde geliştirilen H_8 hipotezi kısmi aracılık etkisi sağladığı için kabul edilmiştir.

Tablo 8. *Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Güven Aracılığıyla Yöneticiden Kaynaklanan İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*

Regresyon	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	p	R ²	F
1	Hizmetkâr Liderlik	Yöneticiden Kaynaklanan İş Tatmini	0,678	18,918	0,000	0,458	357,887***
2	Hizmetkâr Liderlik	Örgütsel Güven	0,720	21,278	0,000	0,517	452,734***
3	Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Güven	Yöneticiden Kaynaklanan İş Tatmini	0,305 0,458	6,170 9,256	0,000 0,000	0,502	213,739***

Örgütsel güvenin aracılık etkisini gösteren Tablo 9'da hizmetkâr liderliğin örgütsel güven aracılığıyla ücret ve terfi sisteminden kaynaklanan iş tatminini etkilediği görülmektedir. Tablo 8'deki birinci ve ikinci regresyonlarda hizmetkâr liderliğin ücret ve terfi sisteminden kaynaklanan iş tatmini ($p=0,000$, $\beta=0,332$) ve örgütsel güven ($p = 0,000$, $\beta = 0,720$) üzerinde anlamlı pozitif yönlü etkisinin olduğu görülmektedir. Üçüncü regresyonda, örgütsel güven, bağımsız bir değişken olarak hizmetkâr liderlik ile birlikte analize dâhil edildiğinde, hizmetkâr liderliğin olumlu etkisinin azaldığı ve ücret ve terfi sisteminden kaynaklanan iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($p = 0,000$, $\beta = 0,246$). Hizmetkâr liderlik ile ücret ve terfi sisteminden kaynaklanan iş tatmini arasındaki ilişkiyi örgütsel güven üzerinden açıklama oranı %13,5 olarak bulunmuştur ($p < 0,001$). Bu durumda “Hizmetkâr liderlik, örgütsel güven aracılığıyla ücret ve terfi sisteminden kaynaklanan iş tatminini olumlu etkiler” şeklinde geliştirilen H_9 hipotezi kısmi aracılık etkisi sağladığı için kabul edilmiştir.

Tablo 9. *Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Güven Aracılığıyla Ücret ve Terfi Sisteminden Kaynaklanan İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*

Regresyon	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	p	p	R ²	F
1	Hizmetkâr Liderlik	Ücret ve Terfi Sisteminden Kaynaklanan İş Tatmini	0,332	7,214	0,000	0,108	52,044***
2	Hizmetkâr Liderlik	Örgütsel Güven	0,720	21,278	0,000	0,517	452,734***
3	Hizmetkâr Liderlik Örgütsel Güven	Ücret ve Terfi Sisteminden Kaynaklanan İş Tatmini	0,246 0,154	3,777 2,367	0,000 0,000	0,135	33,974***

Tablo 10'a göre hizmetkar liderlik, örgütsel güven aracılığıyla müşterilerden kaynaklanan iş tatminini etkilemektedir. Tablo 9'daki birinci ve ikinci regresyonlarda hizmetkâr liderliğin müşterilerden kaynaklanan iş tatmini ($p = 0,000$, $\beta = 0,163$) ve örgütsel güven ($p = 0,000$, $\beta = 0,720$) üzerinde anlamlı pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. Üçüncü regresyonda ise örgütsel güven, bağımsız değişken olarak hizmetkâr liderlik ile birlikte analize dahil edildiğinde, hizmetkâr liderliğin olumlu etkisinin azaldığı ($p = 0,000$, $\beta = 0,137$) bulunmuştur. Hizmetkâr liderlik ile müşterilerden kaynaklanan iş tatmini arasındaki ilişkiyi örgütsel güven üzerinden açıklama oranı %3,1 olarak bulunmuştur ($p < 0,001$). Bu durumda “Hizmetkâr liderlik, örgütsel güven aracılığıyla müşterilerden kaynaklanan iş tatminini olumlu etkiler” şeklinde geliştirilen H_{10} hipotezi, kısmi aracılık etkisi sağladığı için kabul edilmiştir.

Tablo 10. *Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Güven Aracılığıyla Müşterilerden Kaynaklanan İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*

Regresyon	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	p	R ²	F
1	Hizmetkâr Liderlik	Müşterilerden Kaynaklanan İş Tatmini	0,163	3,395	0,000	0,024	11,527***
2	Hizmetkâr Liderlik	Örgütsel Güven	0,720	21,278	0,000	0,517	452,734** *
3	Hizmetkâr Liderlik	Müşterilerden Kaynaklanan İş Tatmini	0,137	1,983	0,000	0,031	7,771***
	Örgütsel Güven		0,065	0,937	0,000		

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Günümüz işletmelerinde liderlik davranışlarının örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılık vb. konular ile doğrudan ilişkili olduğu bilinmekte ve bu konularla ilgili birçok çalışma yapılmaktadır. Bu çalışma ekonomik ve sosyal hayatta önemli bir yeri olan sağlık işletmelerindeki çalışanların hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık etkileri ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Ayrıntılı literatür taraması sonucunda araştırma modeli oluşturulmuş, 10 adet hipotez geliştirilmiş ve analiz sonucunda hipotezlerin tamamı da kabul edilmiştir. Çalışmada elde edilen verilere göre sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları ile iş tatmin düzeyleri ve örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Çalışmada sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının örgütsel güven düzeylerini anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Sağlık işletmeleri hasta merkezli ve birçok meslek grubunun bir arada çalıştığı yerlerdir. Hizmet sektörün en önemli kaynağı beşerî sermaye olduğu için yönetiminde çalışanları her yönüyle desteklemesi gerekir. Sağlık hizmetlerin kaliteli ve uygun olarak sunulabilmesi için liderlere ve yöneticilere çok iş düşmektedir.

Çalışmada sağlık işletmelerinin başarıya ulaşmaları ile ilgili çok önemli bulgular elde edilmiştir. Bunlardan biri hizmetkâr liderliğin örgütsel güven üzerinde pozitif etkisi olduğudur. Hizmetkâr liderlikte izleyicileri dinleme, onların bireysel istek ve gereksinimlerini karşılayabilmek için çaba harcama, izleyicilerin kişisel gelişimlerini destekleme, empati, bütünlük, güven gibi değerler söz konusu olduğu için çalışanlarda örgüte ve yöneticiye güven duymakta işlerini ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmek için çaba harcamaktadırlar. Çalışmanın diğer önemli bulgularından birisi hizmetkâr liderliğin iş tatminine olumlu katkı sağladığıdır. Günümüzde işletmelerde ortaya çıkan değişim süreçlerinin başarıyla yönetilmesi, oluşabilecek sorunların önceden tespit edilmesi ve çeşitli önlemlerin alınması, çalışanların süreçten haberdar olabilmesi ve sürece katılabilmesi çok önemlidir. Sağlık işletmeleri yönetiminde klasik yöneticilik yaklaşımının ötesinde bazı yönetsel yetkinlikler gerektirmektedir. Buda hizmetkâr liderlikle sağlanabilir. Hizmetkâr liderler tarafından yönetilen işletmelerde çalışanlar her yönüyle huzurlu ve mutlu oldukları için iş tatminine ulaşmaları kolaydır. Çalışmada örgütsel güvenin iş tatminine olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Çünkü bir kurumda güven çok önemlidir ve bütün etkileşimleri etkiler. Kuruma, yöneticiye, çalışma arkadaşlarına güven duymayanlar her zaman tedirginlik yaşar, izlendiğini hisseder, görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken strese girer ve hata yapma olasılığı artar, işten ve kurumdan uzaklaşmaya çalışır ve fırsat oluştuğunda kurumdan ayrılır. Yetişmiş ve tecrübeli çalışan bulmak kolay değildir bu yüzden örgütsel güven artırılarak çalışanların iş tatmini duymaları sağlanmalıdır.

Liderlik davranışları, örgütsel güven ve iş tatmini birbirini etkileyen çıktılardır. Liderin davranışları, tutumu takipçilerin davranışlarını yönlendirir. Takipçileri tarafından desteklenen liderler takipçilerine her yönüyle örnek olan liderlerdir. Hizmetkâr liderler, işletmeye yarar sağlayan, sürekli iyileştirmelerde bulunan sorumluluk alan takipçilerini yönetmek için sezgi, zekâ ve bilgisini kullanan ve etik davranış gösteren önderlerdir. Liderine güven duyan çalışan genellikle örgütüne güven duyar, iş arkadaşlarını da güven duyar.

Günümüzde işletmeler küreselleşmenin etkisiyle, çeşitli ekonomik, sosyal, politik, kültürel, teknolojik değişimlere maruz kalmaktadırlar. Bu hızlı değişimlerin yaşanması, teknolojinin ilerlemesi, insanların bilgi seviyelerinin artması müşterilerin ihtiyaç ve gereksinimlerini değiştirmiş ve işletmelere bu yönde arayışa itmiştir. Sürekli hız kesmeden devam eden değişimler karşısında geleneksel yöntemlerle işletme yönetmek imkansızdır. İşletmeyi başarıya sürükleyecek ve hedefe ulaştıracak kişi hizmetkâr liderdir. Hizmetkar lider kendi çıkarlarını düşünmez işletme çıkarı ile birlikte çalışanın çıkarlarını üstün tutar. Bu çalışma yalnız sağlık çalışanlarına yönelik olarak yapılmıştır. Hizmet sektöründe insan unsuru çok önemlidir ve işletmenin en önemli kaynağıdır. Bu yüzden diğer hizmet sektöründeki farklı meslek gruplarına uygulanması literatüre önemli katkı sağlayacaktır.

Etik Beyan

“Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerine Etkisinin Belirlenmesi: Sağlık Sektöründe Bir İnceleme” başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel kurallara, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir. Gerekli olan etik kurul izinleri Artvin Çoruh Üniversitesi Etik Kurulu’nun n 31 Ekim 2022 tarihli toplantısında alınmıştır.

Araştırmaçılarının Katkı Oranı Beyanı

Yazarların çalışmadaki katkı oranları eşittir

Çatışma Beyanı

Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

Kaynakça

- Acar, A., Korkmaz, E. V. ve Özgül, D. (2018). Yiyecek içecek işletmelerinde hizmetkâr liderler ve örgütsel güven, Konya-Beyşehir Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, 151-159. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1725112>
- Akdol, B., ve Arikboga, F. S. (2017). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between servant leadership and job satisfaction: A research on Turkish ICT companies. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 525-535. <https://ssrn.com/abstract=3335750>
- Almaçık, E., Pamuk, M., ve Almaçık, Ü. (2020). Kurumsal imajın bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: Sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(4), 43-55. http://ibaness.org/bnejss/2020_06_04/06_Alniacik_et_al.pdf
- Amoah, R., Frimpomaa, J., Amoah, G., Adutwumwaa, C., and Agyerwaa Danso, C. (2020). Assessing job satisfaction among the workers of ghana water company limited (Gwcl) In *Ashanti South Region* (Doctoral dissertation). <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/912>
- Anastasiou, S. (2020). The significant effect of leadership and conflict management on job satisfaction. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(6), 9-17.
- Archimi, C. S., Reynaud, E., Yasin, H. M., and Bhatti, Z.A. (2018). How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism : the mediating role of organizational trust. *Journal of Business Ethics*, 151, 907-921. https://pure.port.ac.uk/ws/portalfiles/portal/13451838/BHATTI_cright_How_perceived_corporate_social_responsibility_affects_employee_cynicism.pdf.
- Arlı, H., ve Uncuoğlu Yolcu, İ. (2022). Psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkide işe gönülden adanmanın aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 1781-1794. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1471>
- Artar, M., Adıgüzel, Z. ve Erdil, O. (2019). Örgütlerde yöneticiye duyulan güvenin, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel dışlanma ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1417-1432. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.680>.
- Aslan, H. (2020). Hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolü, *BMIJ*, 8(1), 196-212 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1403>.
- Aslan, Ş., ve Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında hizmetkâr liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenilirlik araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18(1), 139-154. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13694/165740>.
- Baron, R. M., and Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182 <https://doi.org/10.1037//0022-3514.15.6.1173>.
- Baykal, E., Zehir, C., ve Köle, M. (2018). Hizmetkâr liderlik firma performansı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi. *Akademik Hassasiyetler*, 5(9), 111-133. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/481522>.
- Begenirbaş, M., ve Yalçın, R. C. (2020). Hizmet çalışanlarının iş tatmini ve performansı liderlik algılamalarından etkilenir mi? hizmetkâr liderlik örneği. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 30(1), 25-49. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1173608>.
- Bil, E. (2018). Ortaöğretim okullarının öğrenen örgüt, örgütsel güven ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Ankara
- Boztosun, D., Filik, T. ve Demirtaş, Ö. (2022). Hizmetkâr lider davranışlarının güven iklimi aracılığıyla iş tatminine etkisi: sağlık sektöründe bir alan çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 25(1), 87-98. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1823405>.
- Brewer, C. (2010). Servant leadership: A review of the literature. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 4(2),1-8.
- Chan, S. C., and Mak, W. M. (2014). The Impact of servant leadership and Subordinates organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43(2), 272-287.

- Chiniara, M., and Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>.
- Chinomona, R., Mashiloane, M., and Pooe, D. (2013). The influence of servant leadership on employee trust in a leader and commitment to the organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(14), 405-414.
- Churchill, G., Ford, N. M and Walker, O. C. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 1(3), 254-260, Stable URL: <http://www.jstor.com/stable/3151140>.
- Comer, J.M., Machleit, K.A., and Lagece, R.A. (1989). Psychometric assessment of a reduced version in sales. *Journal of Business Research*, 18 (4), 291-203.
- Çoban, O. (2019). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiler*. (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Çakıroğlu, D. (2021). Örgütsel adaletin örgütsel güven ve iş tatmini üzerine etkisi toplum 5.0'a doğru sürdürülebilirlik, 165. <https://books.google.com.tr/books?hl>.
- Çelik, Y. ve Demir, B. (2020). İş görenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 1(2), 29-49. <https://dergipark.org.tr/en/download/article->.
- Çoban, O. (2019). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiler*. Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demircan, N (2003). *Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerine etkisi; eğitim sektöründe bir uygulama* Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora tezi
- Dennis, R. S. ve Bocarnea, M. (2006). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (8), 600-615 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730510633692/full/html>
- Erdal, N. (2021). Organizational citizenship behavior and organizational trust relationship: a field study. (Editör Prof. Sinan Sönmez, Assist Prof. Mücahit Yıldırım) *Academic Research And Reviews In Social Sciences*, Chapter-6, 107- 129
- Erdal, N. (2022). Investigation of the effect of job satisfaction and organizational citizenship behavior on trust in the manager in the example of nurses and health technicians. *Asian Journal of Advances in Research*, 12(3), 1-16. <https://mbimph.com/index.php/AJOAIR/article/view/2751/2394>
- Erdal, N. ve Altındag, E. (2020). Research on the effects of job satisfaction on organizational trust and organizational citizenship in health workers: a case study of university hospitals. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 7(3), 124-142. <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1285>
- Eskildsen, J. K. and Dahlgaard, J.J. (2000). A causal model for employee satisfaction. *Total quality management*, 11(8), 1081-1094. <https://doi.org/10.1080/095441200440340>.
- Farrington, S.M. and Lillah, R. (2019). Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices, *Leadership in Health Services*, 32(1), 148-168. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2017-0056>
- Filiz, M. (2022). Türkiye'de sağlık çalışanlarının karanlık üçlü kişilik özelliklerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Eurasian Journal of Health Technology Assessment*, 6(1), 1-11. <https://doi.org/10.52148/ehta.1079174>.
- Gökçen, Z. G. (2019). *Hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme: aralarındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimi Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Gören, S., ve Özdemir, M. (2015). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güvene ilişkin görüşlerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 793-801.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership*. New York: Paulist Press.
- Grisaffe, D. B., VanMeter, R., and Chonko, L. B. (2016). Serving first for the benefit of others: Preliminary evidence for a hierarchical conceptualization of servant leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(1), 40-58. <https://doi.org/10.1080/08853134.2016.1151303>.
- Guillaume, O., Honeycutt, A., and Savage-Austin, A. R. (2013). The impact of servant leadership on job satisfaction. *Journal of Business and Economics*, 4(5), 444-448. <http://www.academicstar.us>
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, felsefe-yöntem analiz*. Seçkin Yayıncılık/ Sosyal Bilimler. Birinci Baskı: Ankara.
- Joseph, E. E., and Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 6-15.
- Hidayat, R., and Patras, Y.E. (2022). The effect of organizational trust and job satisfaction on teachers' organizational citizenship behaviour in private senior high schools. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(4), 1049-1063. Available online at <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/al-tanzim/index>.
- Hoppock, R. (1937). Job satisfaction of psychologists. *Journal of Applied Psychology*, 21(3), 300-303. <https://doi.org/10.1037/h0057579>.

- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312923>.
- İnan, İ. E., ve Çelik, E. (2018). Algılanan örgütsel güven ve iş tatmini: Kastamonu İli özel ve kamu bankalarında bir uygulama. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 23-52. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/528482>.
- Jenkins, M., and Stewart, A.C. (2010). The importance of a servant leader orientation. *Health Care Management Review*, 35(1), 46-54. doi 10.1097/HMR.0b013e3181c22bb8.
- Kılıç, K.C., ve Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması:güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106-113.
- Köse, S. D., Uğurluoğlu, Ö. ve Tuncay, K. Ö. S. E. (2015). sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2), 239-262.
- Kurnaz G. (2018). Kurumsal sosyal sorumluluk ve inovasyon performansının örgütsel bağlılığa etkisi. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 21(2), 393-406.
- Küçük, K., ve Yavuz, E. (2018). Hizmetkâr liderlik: Gandhi örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(2), 81-93. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/608707>
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 114, 139. <https://books.google.com.tr/books?>
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL,1297-349.
- Mansur, F. ve Seyhan, F. (2021). Kişisel dozimetre taşıyan çalışanlarda aşırı iş yükünün örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1033-1049. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1182>.
- Mayer, D.M., Aquino, K., Greenbaum,R.L. and Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171.
- Miears, L.D. (2004). *Servant leadership and job satisfaction: A correlational study in Texas Education Agency Region X public schools*. Doctoral Dissertation, Texas A&M University-Commerce, Texas.
- Nyhan, R.C. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations: the key role of interpersonal trust. *Review of Public Personnel Administration*, 19, 58–70 <https://doi.org/10.1177/0734371X9901900305>.
- Nyhan, R.C., and Marlowe J.R. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635. <https://doi.org/10.1177/0193841X9702100505>.
- Özbezek, D.B. (2022). Hizmetkâr liderlik ve işe adanmışlık: psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(2), 584 – 602. Doi: 10.17153/oguüibf.1079602.
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual is a step-by-step guide to data analysis using SPSS for Windows* (Version 12). Allen & Unwin, Sydney.
- Polat, Ş., ve Ay, F. (2020). Do individual and vocational features affect nurses' job satisfaction and organizational trust levels? *Arc Health Sci Res*, 2(2), 167-77.
- Rukshani, K. and Senthilnathan, S. (2015). A review of the relationship variables to employee morale and organizational trust. *International Journal of Innovative Research and Practices*, 1(10), 8-15. (ISSN 2321-2918 print, 2321-2926 online), Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2232794> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2232794>.
- Sağlık İstatistikleri Yıllığı (2020). <https://dosyasb.saglik.gov.tr/Eklenti/43399,siy2020-tur-26052022pdf.pdf?019.02.2023>.
- Saleem, F., Zhang Y. Z., Gopinath, C., and Adeel A. (2020). Impact of servant leadership on performance: the mediating role of affective and cognitive trust. *SAGE Open*, 10(1), 1-16.
- Sendjaya, S. and Pekerti, A. (2010). Servant leadership as an antecedent of trust in organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643- 663.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B. and Eva, N. (2016). Servant leadership and follower job performance: the mediating effect of public service motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025-1041. <https://doi.org/10.1111/padm.12266>
- Shockley-Zalabak, P. Ellis K. ve G. Winograd (2000)Organizational trust: what it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-47. <https://www.proquest.com/openview/9c8190aa1767aec0f251f68961eb521e/1?pq-origsite>.
- Sökmen, A., ve Kenek, G. (2020). Normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: İş tatmininin düzenleyicilik etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(2), 1008-1024 doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.20.05.1355.
- Spears, L.C.. (2004). *Practising servant-leadership, leader to leader. Fall*, 7-11.<http://www.viterbo.edu/uploadedFiles/academics/msl/PracticingServantLeadershipbyLarrySpears.pdf>.
- Şener, A.A. (2022). Algılanan örgütsel destek ve kendini işletmeden hissetme ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü: Sivil havacılıkta bir araştırma. *Pearson Journal of Social Sciences/Humanities*, 7(21),95-107. DOI Number: <http://dx.doi.org/10.46872/pj.585>.
- Thu, N. A. and Anh, D, H. (2017). Impacts of servant leadership style on the organizational engagement of employees. implications for research on leadership and employee engagement?. *Vnu Journal of Science: Policy And Management Studies*, 33(3), 58-71.<https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4112>.

- Tischler, L., Giambatista, R., McKeage, R., and McCormick, D. (2016). Servant leadership and its relationships with core self-evaluation and job satisfaction. *The Journal of Values-Based Leadership*, 9(1), 1-18.
- Yalçıntaş, M., ve Eren, F. (2017). Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: bir havayolu şirketi örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 851-864. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.323535>.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay yayıncılık.
- Zargar, P., Sousan, A., and Farmanesh, P. (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.

EXTENDED ABSTRACT

The main purpose of this study is to reveal the effect of servant leadership and organizational trust on job satisfaction. The health sector requires concentrated teamwork with business processes that are quite comprehensive and differentiated from other sectors. The leadership characteristics of the managers in both university and state hospitals and private hospitals have a significant effect on the job satisfaction of the employees. From this point of view, academic publications that can reveal the characteristics of managers about servant leadership and use these features in a way that will increase the organizational trust and job satisfaction levels of employees will be of great benefit.

This study, it is aimed to determine the positive effects of servant leadership and organizational trust on the job satisfaction of health workers. No study was found in the literature using these three variables and the sample group was healthcare professionals. In this respect, it is thought that the research is of great importance in terms of contributing to the literature and giving ideas to health sector managers.

In the literature review on the variables to be used in the study, there is a correlation between servant leadership and organizational trust (Joseph and Winston, 2005; Sendjaya and Pekerti, 2010; Chinomona et al., 2013; Chan and Mak, 2014; Saleem F., et al. 2020). between leadership and job satisfaction (Tischler et al., 2016; Zargar et al., 2019; Özbezek, 2022; Chiniara and Bentein, 2016; Mayer et al., 2012; Yalçıntaş and Eren 2017; Çoban, 2019; Acar,2018; Aslan, 2020; Begenirbaş and Can Yalçın, 2020; Boztosun et al., 2022; Guillaume et al., 2013; Farrington and Lillah, 2019) and between organizational trust and job satisfaction (Mansura and Seyhan, 2021; Eskildsen and Dahlgaard, 2000; Hidayat and Patras, 2022; Sökmen and Kenek, 2020; Artar et al., 2019; Polat and Ay, 2020) have found many studies that found significant relationships. Within the scope of the research, 10 hypotheses were put forward and the analyses were carried out within this framework. The hypotheses are given below.

- H1: *Servant leadership has a positive effect on organizational trust.*
- H2: *Servant leadership has a positive effect on managerial job satisfaction.*
- H3: *Servant leadership has a positive effect on job satisfaction stemming from the wage and promotion system.*
- H4: *Servant leadership has a positive effect on job satisfaction from customers.*
- H5: *Organizational trust has a positive effect on job satisfaction stemming from the manager.*
- H6: *Organizational trust has a positive effect on job satisfaction stemming from the wage and promotion system.*
- H7: *Organizational trust has a positive effect on job satisfaction arising from customers.*
- H8: *Servant leadership has a positive effect on managerial job satisfaction through organizational trust.*
- H9: *Servant leadership has a positive effect on job satisfaction resulting from the pay and promotion system through organizational trust.*
- H10: *Servant leadership has a positive effect on job satisfaction from customers through organizational trust.*

The universe of this study consists of health workers working in public hospitals affiliated with the Ministry of Health in Turkey. The sample of the research is 424 healthcare workers working in public hospitals in different provinces of Turkey. In determining the sample size, the criterion of Yazıcıoğlu and Erdoğan (2004) that 384 samples make up the universe between 1,000,000 and 100,000,000 with a 95% confidence interval and a 5% margin of error was taken into account. In addition, since the total number of health workers in Turkey is not known clearly, this criterion was taken into account in calculating the sample size. In this respect, it was decided that the sample size obtained was sufficient in terms of its ability to represent the population. A convenience sampling technique was followed in data collection. This technique is preferred because it is easy, low cost and data collection in a short time (Gürbüz and Şahin, 2014). For the data obtained, firstly, the missing data was examined and it was seen that there was

no missing data. Afterwards, descriptive statistics were carried out to reveal the basic characteristics of the participants. Exploratory factor analysis was conducted for the servant leadership, organizational trust and job satisfaction scale used in the study. Correlation and regression analyses were performed to determine the relationship direction and effect level of the variables used in the study. IBM SPSS 25 program was used to analyse the data.

In this study, which was carried out with healthcare professionals serving in many different departments, the effects of servant leadership on organizational trust and job satisfaction dimensions were tried to be revealed. Within the scope of the research model, 10 hypotheses were developed and all hypotheses were accepted. One of the important results of the study is that the positive effect of servant leadership on organizational trust is stronger than other sub-dimensions of job satisfaction. The servant leader values employees more than the organization, develops them and encourages them to participate in decisions, guides the employee and makes them feel that he is always with them. It gives importance to the wishes and complaints of the employees and develops solutions (Brewer, 2010, p. 7). In this respect, servant leadership behaviours indirectly and directly contribute to the behaviour of employees. This study was applied only to healthcare workers. In this respect, it is predicted that its application to different occupational groups in the service sector will contribute significantly to the literature.