



www.turkishstudies.net/economy

Turkish Studies - Economics, Finance, Politics

eISSN: 2667-5625

Research Article / Araştırma Makalesi



INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY
Sponsored by IBU

Otantik Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracı Rolü*

The Instrumental Role of Organizational Trust in the Relationship Between Authentic Leadership and Job Satisfaction

Murat Baş** - Fatma Yılmaz***

Abstract: Businesses give importance to organizational behavior issues in order to have positive business outcomes in today's world. Leadership, job satisfaction and trust are among these issues. In this context, firstly, information about authentic leadership, job satisfaction and organizational trust issues are included in the study. The aim of the study is to determine the relationships between authentic leadership, job satisfaction and organizational trust, as well as to reveal the mediating role of organizational trust in the relationship between authentic leadership and job satisfaction. The data of the study were obtained from 237 employees in a production company operating in the province of Şanlıurfa. In the study, the survey method was used as the data collection technique, and correlation and regression analyzes were carried out in order to test the hypotheses and determine the relationships between these variables. According to the findings, authentic leadership has a significant and positive effect on job satisfaction and organizational trust. As authentic leadership behaviors increases in organizations, job satisfaction increases and by increasing authentic leadership behaviors, trust in the organization also increases. In addition, it has been revealed that organizational trust has a significant and positive effect on job satisfaction. It has been concluded that as the level of trust of the employees in their organizations increases, their job satisfaction will also increase. In addition, another finding of this research is that organizational trust has a mediating role in the relationship between authentic leadership and job satisfaction. It contributes to the strengthening of the relationship between authentic leadership and job satisfaction by providing a social change mechanism in the relationship between organizational trust, authentic leadership and job satisfaction.

* Çalışma kapsamında veri toplamak ve kullanmak üzere Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 23.12.2021 tarih ve 11/11 sayılı protokol numarası ile etik kurul onayı alınmıştır.

** Sorumlu Yazar: Dr. Öğr. Üyesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü.

Corresponding Author: Assistant Professor, Erzincan Binali Yıldırım University, Faculty of Economics and Administrative Science, Department of Health Management.

ORCID 0000-0002-9479-4571

murat.bas@erzincan.edu.tr

*** Doç. Dr., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Üzümlü Meslek Yüksekokulu, Dış Ticaret Bölümü.

Assoc. Professor, Erzincan Binali Yıldırım University, Uzumlu Vocational School, Foreign Trade and Marketing Department.

ORCID 0000-0001-8065-7245

ffatmaayilmaz@gmail.com

Cite as/ Atıf: Baş, M. & Yılmaz, F. (2022). Otantik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolü, *Turkish Studies - Economy*, 17(3), 551-566. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.63182>

Received/Geliş: 23 June/Haziran 2022

Checked by plagiarism software

Accepted/Kabul: 25 September/Eylül 2022

© Yazar(lar)/Author(s) | CC BY-NC 4.0

Published/Yayın: 30 September/Eylül 2022

Structured Abstract: Leadership, job satisfaction and organizational trust, which are frequently encountered concepts in the organizational behavior literature, have also become important factors for competing businesses. The happiness and satisfaction levels of the employees, who have an important place in the organizational structure, affect the productivity and competitiveness of the enterprises. For this reason, leadership, job satisfaction and organizational trust, that play an important role in motivating and making employees productive, have become issues that need to be examined and emphasized in terms of businesses. The reason why authentic leadership, which is one of the leadership styles, is discussed in the study is that this type of leadership has a solution-finding feature in leadership crises.

The aim of the study is to investigate the effect of organizational trust on the relationship between authentic leadership and job satisfaction. In this context, in the first part of the study, information about authentic leadership, job satisfaction and organizational trust was given and a literature study was included. In the second part of the study, the research model and hypotheses were created, the relationship between the variables was analyzed and the findings were conveyed.

Walumbwa et al., (2008) expressed authentic leadership as a leader behavior model that emphasizes positive psychological capacities and positive ethical climate, encourages internalized moral perspective, transparency in relationships, greater self-awareness and balanced processing of information. It is claimed that authentic leadership supports personal development by influencing self-awareness and positive behaviors of employees. Barutçugil (2004) defines job satisfaction as the emotions felt as a result of individuals' thinking that they are beneficial when they compare the results of their work with their own value judgments. When the general mood of individuals towards their job is positive, there is job satisfaction, and when it is negative, there is job dissatisfaction ((Erdoğan, 1996, s. 231). The sense of trust in the organization is the climate consisting of positive expectations and behaviors based on the experiences, corporate relations, commitment and roles of the employees (Erdoğan, 1996, s. 231; Huff & Kelley, 2003, s. 1) When employees have a sense of organizational trust, although they do not have the opportunity to influence decision-makers within the organization, they can feel the belief that the organization will exert efforts for their own benefit or that they will be treated in a way that will not harm them (Erdem, 2003, s. 165).

Employees expect their managers to have leadership characteristics. The lack of difference between the leadership style exhibited by managers and the leadership style desired by employees ensures job satisfaction. Therefore, authentic leadership positively affects job satisfaction. Studies also support this situation. As participants' perceptions of authentic leadership in organizations increase, their organizational trust also increases (Aarkaya et al., 2009; Çeri-Booms, 2012; Hassan & Ahmed, 2011; Hughes, 2005; Korkmaz, 2017; Luthans & Avolio, 2003; Norman, 2006; Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2011; Wang and Hsieh 2013). It contributes to the strengthening of the relationship between authentic leadership and job satisfaction by providing a kind of social change mechanism in the context of the relationship between organizational trust, authentic leadership and job satisfaction. In addition to the direct positive effect of authentic leadership on job performance, it is thought that job satisfaction will increase with the establishment of trust in organizations.

The universe of the research consists of 270 employees working in a special production facility operating in the Organized Industrial Zone in the province of Şanlıurfa. Convenience sampling technique, one of the nonprobability sampling techniques, was used in the study. A total of 237 questionnaires were collected from the employees participating in the questionnaire and analyzed. As data collection tools in the study; Authentic Leadership Commitment Scale, Job Satisfaction Scale and Organizational Trust Scale were used. Ethics committee approval was obtained from Erzincan Binali Yıldırım University Human Research, Social and Human Sciences Ethics Committee with protocol number 11/11 dated 23.12.2021 to collect and use data within the scope of the study.

According to the results of the research, there is a positive and significant relationship between authentic leadership and job satisfaction. Wong and Laschinger (2012) suggested in their studies that as authentic leadership behaviors increase in organizations, job satisfaction also increases. Another result of the research is the existence of a positive and significant relationship between authentic leadership and organizational trust. Finally, the relationship between organizational trust and job satisfaction is positive and significant. Yazıcıoğlu (2009) stated that as trust increases in organizations, job satisfaction also increases.

For leaders to create reliable situations, should always carry values such as openness to communication, empathy, transparency, self-awareness, justice, moral and ethical responsibility. Thus,

employees' perceptions of job satisfaction towards their organizations will also increase. Leadership styles that include positive personality traits such as authentic leadership also increase positive job behaviors such as job satisfaction. In the relationship between leadership and job satisfaction, it can be said that the sense of trust in the organization and job satisfaction will increase even more. Organizational trust shows a feature that increases satisfaction by making a leverage effect on the formation of job satisfaction. In the relationship between the leader and the employee, trust should be maintained on mutual foundations. In order for leaders to create reliable situations, they should always carry values such as openness to communication, empathy, transparency, self-awareness, justice, moral and ethical responsibility. Thus, employees' perceptions of job satisfaction towards their organizations will also increase. Leadership styles that include positive personality traits such as authentic leadership also increase positive job behaviors such as job satisfaction. In the relationship between leadership and job satisfaction, it can be said that the sense of trust in the organization and job satisfaction will increase even more. Organizational trust shows a feature that increases satisfaction by making a leverage effect on the formation of job satisfaction. In the relationship between the leader and the employee, trust should be maintained on mutual foundations.

Keywords: Organizational behavior, leadership, authentic leadership, job satisfaction, organizational trust

Öz: İşletmeler günümüz dünyasında pozitif iş çıktıları yatabilmek için örgütsel davranış konularına önem vermektedirler. Liderlik, iş tatmini ve güven bu konuların başında yer almaktadır. Bu bağlamda çalışmada ilk olarak otantik liderlik, iş tatmini ve örgütsel güven konuları hakkında bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın amacı otantik liderlik, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve bunun yanı sıra otantik liderlik ve iş tatmini ilişkisinde örgütsel güvenin aracı rolünün de ortaya konmasıdır. Araştırmanın verileri Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren bir üretim işletmesindeki 237 çalışandan elde edilmiştir. Çalışmada, veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmış olup hipotezlerin test edilmesi ve değişkenler arasında ilişkilerin belirlenebilmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, otantik liderliğin iş tatmini ve örgütsel güveni anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Örgütlerde otantik liderlik davranışları arttıkça iş tatmini artmakta ve otantik liderlik davranışları arttıkça örgüte olan güvenin de artmaktadır. Ayrıca örgütsel güvenin de iş tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilediğini ortaya konmuştur. İşgörenlerin örgütlerine olan güven seviyeleri arttıkça iş tatminlerinin de artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında araştırmanın bir diğer sonucu örgütsel güvenin, otantik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide sosyal değişim mekanizması sağlayarak otantik liderlik ve iş tatmini ilişkisinin güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel davranış, liderlik, otantik liderlik, iş tatmini, örgütsel güven

Giriş

Örgütsel davranış alanında, liderlik, iş tatmini, örgütsel güven günümüz yazınının önem verdiği popüler kavramlar arasındadır. Günümüzde işletmelerin artan rekabet karşısında sürdürülebilir başarıya ulaşabilmek amacıyla baş vurmuş oldukları yollardan biri çalışanların mutluluğunun sağlanmasıdır (İşcan & Sayın, 2010, s. 196). İşletmeler, iyi koordine edilmiş ve mutlu çalışanlara sahip olmayı istemektedirler. Çünkü bir işletmede ancak mutlu bireyler yeterli seviyede verimliliğe ve etkinliğe ulaşabilmektedirler. Bu sebeple iş tatmini olgusu hem çalışanlar hem de işletmeler açısından önemli bir unsurdur.

Örgütsel davranış literatüründe birçok liderlik tarzları önerilmesine rağmen, otantik liderliğin modern iş yaşamındaki liderlik krizlerine çözüm olacağına inanılmaktadır. Bunun sebebi otantik liderlerin, dürüst, pozitif enerjiye sahip, öz disiplinli, güven veren, şeffaf amaçlara sahip olma, başkaları için endişelenen, iyimserlik gibi niteliklere sahip olmalarıdır (Toor & Ofori, 2008, s. 624). Otantik liderler işletme içinde olumlu sinerji oluşturarak örgütsel çıktıların iyileşmesine katkı sağlamaktadırlar. Bundan dolayı otantik liderler, çağın ötesinde ve pozitif liderler şeklinde değerlendirmektedir (Korkmaz, 2017, s. 439). İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri adına liderlik literatüründe yeni anlayışların yerini almaları gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu anlayış içerisinde yeni

bir kavram olarak değerlendirilen otantik liderlik, pozitif liderlik yaklaşımlarında özel ilgi gören liderlik tarzlarından biridir (Dinçer, vd., 2019, s. 112).

Çalışan davranışı konusunda önemli bir yere sahip olan iş tatmini kavramı, iş verenler ve işletmeler açısından da kritik bir konu olmaktadır, bunun sebebi, iş tatmininin örgüt içerisinde performans, huzur, verimlilik, motivasyon gibi faktörleri etkilemesidir. Genel anlamda iş tatmini, çalışanların işlerinden memnun olup olmadıklarıyla ilişkilendirilmektedir (Aziri, 2011, s. 78). İş tatmini kavramı, işin değerlerinin ve bireylerin birbirleriyle uyumlu olmasından ve çalışanların, işle beraber kendi değer ve amaçlarına ulaşmasının kolay olması biçiminde değerlendirmesinden kaynaklanan, arzulanmakta olan bir duygu durumudur (Locke, 1969, s. 311).

İş tatmininin sağlanmasında örgütsel güven kavramı da önemli bir yer tutmaktadır. Kişilerarası oluşan ilişkilerin sürdürülebilirliği, grupların ve işletmelerin iş birliği içerisinde hareket edebilmeleri örgütlerde güven ortamlarının oluşturulmasıyla sağlanabilmektedir (Mayer, vd., 1995). Günümüzün rekabetçi piyasa koşullarında, çalışanlar, yöneticiler ve örgüt arasında sağlam temeller üzerine kurulan güven duygusu, dış çevre koşulları ile etkili ve etkin biçimde mücadele edebilmesi, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi ve bunun yanında çalışanların iş akdi ile mutabık olduğu sözleşmelerinin devamlılığı açısından oldukça önemli bir durumdur (Yorulmaz & Karabacak, 2020, s. 122). İşletmelerde güven ortamlarının oluşmasıyla birlikte işgörenlerin olumlu iş davranışları göstermeleri, örgüte bağlılık ve iş tatminlerinin artması beklenmektedir.

Çalışmanın amacı otantik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolünün araştırılmasıdır. Bu kapsamda çalışmanın ilk kısmında otantik liderlik, iş tatmini ve örgütsel güven hakkında bilgi verilerek literatür çalışmasına yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci kısmında araştırma modeli ve hipotezler oluşturularak, değişkenler arasındaki ilişki analiz edilerek bulgular aktarılmıştır.

Kavramsal Çerçeve

Otantik Liderlik

Otantiklik kavramı, kişilerin çatışan toplumsal baskılar ile karşılaştıkları, modern uygarlığın karmaşık dönemleri arasına sıkışıp kalmış olduğu dönemlerde önem kazanmıştır (Novicevic vd., 2006, s. 65; Büyükbeşe vd., 2019:197). Otantiklik kişilerin duygu, düşünce, inanç ve isteklerini kapsayan bireysel deneyimlerini sahiplenerek bunlara göre davranmasıdır (Datta, 2015, s. 65). Pozitif psikoloji literatürü bağlamında otantiklik, bireylerin deneyim, düşünce, inanç ve gereksinimleriyle ilişkili bir şekilde kendini bilmesi olarak ifade edilmektedir (Harter, 2002, s. 382). Walumbwa vd., (2008) otantik liderliği pozitif psikolojik kapasiteleri ve olumlu etik iklimi vurgulayan, içselleşen ahlaki bakış tarzını, ilişkilerde şeffaflığı, daha fazla öz-farkındalığı ve bilgilerin dengeli olarak işlenmesini teşvik eden bir lider davranış modeli şeklinde ifade etmişlerdir. Otantik liderler, bilişsel olarak ön yargılardan soyutlanmış, bilgileri dengeli değerlendirebilmekte ve konulara birden çok farklı perspektiften yaklaşabilmektedirler (Güler ve Cinnioğlu, 2021:125). Otantik liderler çalışanlar ile bilgi paylaşımında ve iletişimde son derece şeffaftırlar (Avolio & Gardner, 2005, s. 90). Otantik liderliğin, öz farkındalığı ve çalışanların olumlu davranışlarını etkileyerek kişisel gelişimi desteklediği öne sürülmektedir (Walumbwa vd., 2008, s. 316).

İş Tatmini

Davis'e göre (1982) iş tatmini, çalışanların yaptıkları işlerden duymuş oldukları memnuniyet durumu veya memnun olmama durumudur. Buna ek olarak iş tatmininin çalışanların istekleri ve işin gerekleri ile örtüştüğü zamanlarda ortaya çıktığını öne sürmektedir. Oshagbemi (2000, s. 88) iş tatminini çalışanların işlere karşı arzulayıp beklediği ve hak ettiği çıkarımlarla gerçek çıktılarının karşılaştırılmasıyla çıkan sonuçlara gösterilen duygusal tepki biçiminde ifade ederken Barutçugil (2004) bireylerin yaptıkları işler neticesinde ortaya çıkan sonuçlarla, işleri

kendilerinin değer yargıları ile karşılaştırdıklarında yarar sağladığını düşünmeleri sonucunda hissedilmekte olan duygulardır biçiminde tanımlamaktadır. Çalışmış oldukları işlerden mutlu olduklarını ifade eden çalışanlar, gerçekte sorumluluklarından duydukları mutlulukları değil, görevlerini yerine getirmelerinin karşılığında elde etmiş oldukları kazanımlardan tatmin olduklarını vurgulamaktadırlar (Lawler & Porter, 1967, s. 21). İş tatmininin söz edebilmek için, çalışanların yapmaktan zevk aldıkları işleri icra etmeleri, bu esnada başarılı olmaları ve çabalarının getirilerine ulaşmaları gerekmektedir (Aziri, 2011, s.78). İş tatminini açığa çıkaran memnuniyet duygusudur ve çalışanların mesleklerine karşı geliştirdikleri pozitif bir davranış biçiminde ele alınmaktadır (Ugboro vd., 2000, s. 254). Bireylerin işlerine karşı oluşturdukları genel ruh halleri olumlu olduğunda iş tatmini, olumsuz olduğunda ise iş tatminsizliği vardır (Erdoğan, 1996, s. 231).

Örgütsel Güven

Örgütsel güven, işgörenlerin veya örgütlerin niyet ve davranışlarında dürüst olacaklarına dair beklentilerdir (Nyhan, 2000, s. 88). Örgüt içerisindeki güven duygusu, çalışanların tecrübelere, kurumsal ilişkilere, bağlılık ve rollerine dayanan, olumlu beklentiler ve davranışlardan oluşan iklimdir (Huff & Kelley, 2003, s. 1). Güven, riskli zamanlarda üstlerin, işgörenlerin iyi niyetine ve tutarlılığına ait sunmuş oldukları olumlu davranışların derecesidir (Lamsa & Pucetaite, 2006, s. 131). Yöneticilere karşı güven duygusu oluştuğunda çalışanların iş tatminlerinin güçlenmesini de sağlamaktadırlar. İşletmelerde meydana gelebilecek her türlü değişim veya yeniliklere karşı olan direncin en alt düzeyde olması yöneticilere duyulan güven ile mümkündür (Altuntaş & Baykal, 2010, s. 11). Örgütsel güven, risk taşıyan durumlarda dahi çalışanların örgütlerinin kendilerini etkileyebilecek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran politika ve prosedürlerine yönelik pozitif durumlar taşıması, işletmenin bu anlamda desteklenmesidir. Çalışanlar, örgütsel güven duygusuna sahip olduklarında örgüt içerisinde karar alıcı kesimlere etki edebilme imkanına sahip olmasalar da örgütün kendi yararına olabilecek şekilde gayret göstereceğine veya kendilerine zarar vermeyecek biçimde davranılacağına ait inançlar hissedebilmektedirler (Erdem, 2003, s. 165).

Otantik Liderlik ve İş Tatmini

Liderlik davranışları iş tatminini etkilemektedir (Loke, 2001, s. 191). İş tatminin yüksekliği çalışanlara yöneticilerinin uyguladıkları liderlik tarzları ile alakalıdır. Otantik liderlerde ilişkilerin temeli açık olma, şeffaflık, güven sağlama, çalışanların gelişimini önemseme ve hedeflere yönelik rehberlik etme anlayışı oluşturmaktadır (Gardner vd., 2005, s. 345). Yöneticilerin örgüt içinde sergiledikleri liderlik davranışlarının memnuniyet sağlaması lider ve işgören arasında olumlu bir iklim, açık bir iletişimin ve şeffaflık ile mümkün olabilmektedir (Dikbaş ve Büyükbeşe, 2020:1214). Bu durum iş tatminini de beraberinde getirecektir (Baltacı, 2014, s. 68).

Otantik liderlik teorisi, otantik liderlerin kendi hayat tecrübeleri, psikolojik kapasiteleri (umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz-yeterlilik gibi), sağlam bir ahlaki perspektif ve destekleyici örgüt ikliminden yararlandıklarını öne sürer. Teoriye göre, böyle bir çalışma ortamı, hem otantik liderlerin hem de astlarının özgünlüğünü ve gelişimini teşvik eder ve bu da çalışan iyi oluşunda ve performansında artışla sonuçlanır (Avolio ve Gardner 2005, s. 317). Avolio ve arkadaşları (2004, s. 20), otantik liderlerin çalışanların işyeri faaliyetlerine aktif katılımını sağlayan yüksek kaliteli ilişkileri kolaylaştırdığını ve bunun da daha fazla iş tatmini ve daha yüksek üretkenlik ve performans ile sonuçlandığını belirtmişlerdir (Wong ve Laschinger, 2012, s.948).

İşgörenler yöneticilerinin liderlik özelliklerini taşımalarını beklemekteyler. Yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik tarzıyla işgörenlerin istedikleri liderlik tarzı arasında farkın bulunmaması, iş tatminini sağlamaktadır. Dolayısıyla otantik liderlik iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan çalışmalarda bu durumu destekler niteliktedir. Çalışmalar otantik liderliğin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ileri sürmektedir. Örgütlerde katılımcıların otantik liderlik algıları arttıkça iş tatminleri de artmaktadır (Amunkete & Rothmann, 2015; Asarkaya vd., 2009; Avolio vd., 2004; Azanza vd., 2013; Cerne vd., 2014; Çoşar, 2011; Jensen & Luthans, 2006;

Kıcıır & Paşaoğlu, 2014; Rego vd., 2012; Wang & Hsieh, 2013; Wong & Laschinger, 2012). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1: Otantik liderlik ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven

Liderler, örgütün tüm üyeleri tarafından içselleştirilebilecek bir vizyon ve üyelerin katıldıkları güven ortamı oluşturularak örgüt iklimi oluşturmalarıdır (Özer vd., 2006, s. 106). Örgütsel güvenin oluşabilmesi için karşılıklı bir etkileşim ve iletişim süreci gereklidir, güven tek taraflı olduğunda zamanla son bulabilmektedir (Chami & Fullenkamp, 2002, s. 1789). Otantik liderlerin öne çıkan özelliklerinden biri de güven sağlamadır (Gardner vd., 2005, s. 345). Otantik liderlerin kurdukları iletişimlerde şeffaf olmaları, işgörenlerin ilişkisel süreçlerini yakından takip etmeleri, lidere ve örgüte yönelik güven duygusunun gelişmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Liderler ve çalışanlar arasındaki güven duygusunun neticesi; liderlerin aldıkları kararların doğru olduğuna olan inancı pekiştirmesidir. Zaman içerisinde geliştirilen güven duygusu, liderlerin kararları ve davranışları karşısında işgörenlerin anlayışlarını da pekiştirerek kurumsal işleyişin sürekliliğini sağlamaktadır (Çiftçi, 2018, s. 64-66). Otantik liderler yardımsever olma, kabiliyetli olma ve dürüstlük gibi güven kaynaklarına sahiptirler. Çalışanların liderin otantikliği ile alakalı düşüncelerinin olumlu olması lidere duyulan güvenini de arttırmaktadır. Otantik liderlerin fedakârlık göstermeleri, yüksek ahlaki değerlere sahip olmaları, bütünlüğe önem vermeleri ve erdemli olmaları sonucu çalışanlarda olumlu beklentiler yaratarak güvenin artmasını sağlamaktadır. Otantik davranış gösteren liderler karşılıklı güven ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır (Kesken, 2008, s. 737).

Etkili bir liderlik için başarının önemli unsuru, güven ortamının işgörelere sağlanmış olmasıdır. Otantik liderlerin örgüt içinde olumlu etik iklimi yaratmaları, güven vermeleri ve ilişki ve iletişimde şeffaf davranmaları dolayısıyla örgütsel güvenin oluşumunda büyük etkiye sahip oldukları düşünülmektedir. Yapılan çalışmalar otantik liderliğin örgütsel güveni olumlu yönde etkilediğini ileri sürmektedir. Örgütlerde katılımcıların otantik liderlik algıları arttıkça örgütsel güvenleri de artmaktadır (Asarkaya vd., 2009; Çeri-Booms, 2012; Hassan ve Ahmed, 2011; Hughes, 2005; Korkmaz, 2017; Luthans ve Avolio, 2003; Norman, 2006; Walumbwa vd., 2008; Walumbwa vd., 2011; Wang ve Hsieh 2013).

Öte yandan, otantik liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi Sosyal Mübadele Teorisi (SMT) kapsamında açıklamak mümkündür. Blau (1964) tarafından ortaya atılan SMT etkileşim içinde bulunan tarafların, birbirlerine karşı sorumluluk hissettiğini savunan bir yaklaşımdır. SMT'nin karşılıklılık normuna göre (Gouldner, 1960), etkileşim içinde bulunan taraflardan biri diğer tarafın yararına yönelik bir eylemde bulunduğunda, diğer taraf bu iyiliğe iyilikle karşılık verme zorunluluğu hisseder. Tersine zararına bir eylemde bulunduğu ise, diğer taraf bu davranışa benzer şekilde karşılık verir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 876). Sosyal değişim, örgütlerde de sıklıkla rastlanan bir durumdur. Örgütlerde sosyal değişim süreci liderin başlangıç eylemiyle başlar (Cropanzano vd., 2017, s. 2). Örneğin, bu çalışmada, otantik liderin çalışanlara destekleyici ve şeffaf yaklaşımı bir başlangıç eylemidir. Çalışanlar bu pozitif eyleme karşı, yöneticiye ve örgüte karşı daha çok güven geliştirmek suretiyle pozitif yönde karşılık verebilirler.

H2: Otantik liderlik ile örgütsel güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel Güven ve İş Tatmini

Güven kavramı çalışanlar, gruplar ve işletmeler arası ilişkilerde bilgilerin aktarılmasında problemlerin çözülmesinde, yetki devri ve görev paylaşımı gibi birçok ilişkiyi etkilemektedir. Dolayısıyla güven duygusunun yüksek olması iş tatminini de beraberinde getirmektedir (Asunakutlu, 2012, s. 2). Çalışanların iş tatminine ve güven duygularını etkileyen faktörler arasında iş arkadaşların güven, örgüte güven ve özellikle de yöneticiye güven sayılmaktadır (Koç &

Yazıcıoğlu, 2011, s. 47). Rousseau vd., (1998) ile Mayer & Gavin (2005) yaptıkları çalışmada güvenin örgütsel performans ve iş tatmini için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Güven duygusunun güçlü olduğu örgütlerde, çalışanlar iş birliği yapma konusunda istekli davranmakta ve işten ayrılma niyetleri düşük düzeyde olup iş tatminleri yüksek seviyededir (Paillé vd., 2010, s. 42).

Yapılan çalışmalar örgütsel güvenin iş tatminin olumlu yönde etkilediğini ileri sürmektedir. Örgütlerde katılımcıların güven algıları arttıkça iş tatminleri de artmaktadır (Akkoç vd., 2012; Arnold vd., 2001; Chathoth vd., 2007; Cunningham & MacGregor, 2000; Çiçek & Macit, 2016; Demirdağ & Güçer, 2014; Koç & Yazıcıoğlu, 2011; Kuşluyan & Kuşluyan, 2005; Perry & Mankin, 2007; Podsakoff vd., 1996; Top vd., 2012; Williams, 2005; Yazıcıoğlu, 2009; Yılmaz & Sünbül, 2009). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H3: Örgütsel güven ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü

Örgütsel güvenin otantik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracı role sahip olması Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisine göre değerlendirilebilmektedir. Bilindiği gibi teoriye göre, örgüt içinde işgörenler arasındaki ilişkilerin temelinde karşılıklı yarar ve güven sağlama bulunmaktadır (Konovsky & Pugh, 1994). Örgütsel güven, otantik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişki bağlamında bir nevi sosyal değişim mekanizması sağlayarak otantik liderlik ve iş tatmini ilişkisinin güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Otantik liderliğin iş tatmini üzerinde doğrudan olumlu etkisinin bulunmasının yanı sıra örgütlerde güven oluşturma yoluyla da iş tatminini artıracak düşünülmektedir. Başka bir deyişle, otantik liderin pozitif eylemlerini gören çalışanların, buna karşılık olarak örgüte karşı güvenlerini artırmak suretiyle pozitif tutum geliştireceği ve böylece iş tatminlerinin artacağı değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H4: Örgütsel güven, otantik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracı role sahiptir.

Yöntem

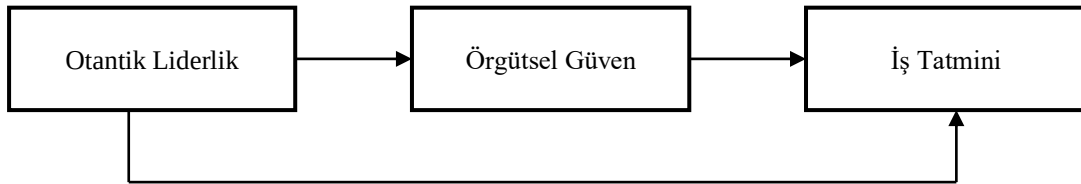
Araştırmanın hipotezleri ve araştırma modeli şu şekildedir:

H1: Otantik liderlik ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Otantik liderlik ile örgütsel güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Örgütsel güven ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

H4: Örgütsel güven, otantik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracı role sahiptir.



Şekil 1. Araştırma modeli

Araştırma Evreni, Örneklemi ve Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Araştırmanın evreni Şanlıurfa ilinde Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren özel bir üretim tesisinde çalışan 270 çalışandan meydana gelmektedir. Araştırmada olasılıklı olmayan örneklem tekniklerinden kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Buna göre araştırma evreni 270

ve %95 güven aralığında 159 olarak tespit edilmiştir (Ural & Kılıç, 2005, s. 43). Araştırma verileri için işletme çalışanlarına Ocak- Şubat 2022 tarihinde 250 anket formu dağıtılıp, çalışanlara anket içeriğiyle ilgili bilgilendirme yapılmıştır. Anketlerin uygulanmasından sonra yanlış veya eksik doldurulan anketler çıkarılmıştır. Ankete katılan çalışanlardan toplam 237 anket toplanmış ve analize tabi tutulmuştur. Ankete katılan 237 çalışanın demografik özellikleri incelendiğinde, cinsiyete göre çoğunun erkek (%78,1) çalışan olduğu, medeni duruma göre büyük çoğunluğun evli (%73,8) çalışan olduğu, katılımcıların çoğunluğunun 18-28 yaş (%29,5) ve 29-39 yaş (%51,9) aralığında oldukları ve eğitim durumlarına göre çoğunluğunun lise (%41,8) ve lisans mezunu (%28,3) çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Otantik Liderlik Bağlılık Ölçeği: Araştırmada çalışanların otantik liderlik algılarını ölçmek için Walumbwa vd., (2008) tarafından geliştirilen ve Tabak vd., (2012) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan 16 ifadeden oluşan "Otantik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Katılımcılar ölçekteki maddeleri 5'li likert ölçeğine göre (1 = kesinlikle katılıyorum ve 5 = kesinlikle katılmıyorum) yanıtlamıştır.

İş Tatmini Ölçeği: Çalışanların iş tatmini düzeylerini ölçmek için Agho vd.,'nin (1992) geliştirdiği toplam 6 ifadeden oluşan "İş Tatmini Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipi derecelendirmeye sahiptir.

Örgütsel Güven Ölçeği: Araştırmada çalışanların örgütsel güven düzeyini ölçmek amacıyla Schoorman vd., (2007) tarafından geliştirilen, tek boyutlu ve 7 ifadeden oluşan "Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipi derecelendirmeye sahiptir. Çalışma kapsamında veri toplamak ve kullanmak üzere Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 23.12.2021 tarih ve 11/11 sayılı protokol numarası ile etik kurul onayı alınmıştır.

Bulgular

Ölçüm modelleri

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinden önce ölçeklerin yapı geçerliliklerinin test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmanın modeline ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının ($\chi^2/df = 3,35$; RMSEA=0,06; CFI=0,91; TLI= 0,90; SRMR=0,07) iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Hipotezlerin Test Edilmesi

Tablo 1'de araştırmaya ait ölçeklerin ortalama standart sapma, güvenilirlik (Cronbach Alpha) ve korelasyon değerleri gösterilmiştir. Otantik liderlik (0,957), örgütsel güven (0,823) ve iş tatmini (0,941) ölçeklerine ait güvenilirlik sonuçlar tabloda verilmiştir. Tablo 1'de araştırmaya ait ölçeklerin güvenilirlik katsayıları $0,60 < \alpha < 0,90$ aralığında yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir (Karagöz, 2019, s. 1003). Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklere ait geçerlilik analizi daha önceki araştırmalarda yapıldığı için, tekrar geçerlilik analizine gerek duyulmamıştır.

Tablo 1: Ölçeklerin ortalama, güvenilirlik, standart sapma ve değişkenler arası korelasyon katsayıları

	$\bar{x}$	S.S.	1	2	3
Otantik Liderlik	3,84	0,808	(0,957)		
Örgütsel Güven	3,98	0,947	0,631**	(0,823)	
İş Tatmini	3,54	0,780	0,559**	0,547**	(0,941)

Tablo 1'deki korelasyon analizi sonuçlarına göre, otantik liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ($r = 0,559$; $p < 0,01$) görülmektedir. Tablo 1'de diğer bir bulgu otantik liderlik ile örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ($r = 0,631$; $p < 0,01$) ortaya çıkmıştır. Tablo 1'de son olarak örgütsel güven ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ($r = 0,547$; $p < 0,01$) tespit edilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri SPSS Macro analiz programı kullanılarak test edilmiştir. Bu bağlamda otantik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolünün olup olmadığını tespit etmek için Booststrap yöntemi kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Aracılık testine ilişkin sonuçlar Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Aracılık testine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Örgütsel Güven							
Değişkenler	β	SH	F	T	P	EDGA	EYGA
Otantik Liderlik	0,609	0,049	36,836	12,456	0,000	0,513	0,705
İş Tatmini							
Değişkenler	β	SH	F	T	P	EDGA	EYGA
Örgütsel Güven	0,392	0,081	26,521	4,855	0,000	0,233	0,551
Otantik Liderlik (Direkt Etki)	0,417	0,078		5,342	0,000	0,263	0,570
Otantik Liderlik (Toplam Etki)	0,655	0,063		10,342	0,000	0,531	0,780
				β	SH	EDGA	EYGA
Dolaylı Etki				0,238	0,065	0,130	0,382

Tablo 2'de araştırmada kullanılan ölçeklere ait çoklu regresyon modelinin katsayıları görülmektedir. Tablo incelendiğinde otantik liderlik iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = 0,417$; $p < 0,01$). Bu sonuca göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 2'deki ikinci bulgu, otantik liderliğin örgütsel güveni pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir ($\beta = 0,609$; $p < 0,01$). Elde edilen bu sonuçla H2 hipotezi kabul edilmiştir. Tablodaki üçüncü bulgu ise, örgütsel güvenin iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır ($\beta = 0,392$; $p < 0,01$). Bu sonuca göre H3 hipotezi kabul görmüştür. Tablo 2'de ölçeklerin birbiriyle olan ilişkileri anlamlı ($p < 0,01$) olması, aracılık ilişkisini sorgulama imkânı vermiştir. Bu bağlamda araştırmanın son hipotezi olan H4 hipotezinde, otantik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolünün olup olmadığını analiz etmek için regresyon analizi uygulanmıştır (Hayes, 2018). Analizlerin uygulama safhasında Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Macro analiz programı tercih edilmiş olup, Model 4 ve Bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örnekleme işaretilenerek veriler analize tabi tutulmuştur. Bootstrap yöntemiyle uygulanan aracılık etki analizlerinde, güven aralığı değerlerinin sıfır olmaması gerekmektedir (Mallinckrodt vd., 2006). Tablo 2'deki bulgular incelendiğinde, otantik liderliğin örgütsel güven aracılığıyla iş tatminini pozitif yönde dolaylı etkilediği görülmektedir ($\beta = 0,238$). Elde edilen bu sonucun anlamlılığına ilişkin güven aralıkları incelendiğinde, güven aralıklarının sıfır olmadığı görülmektedir (%95 GA [0.130, 0.382]). Bu sonuç H4 hipotezinin kabul edildiğini ortaya koymuştur.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma ile otantik liderlik, iş tatmini, örgütsel güven arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca otantik liderlik ve iş tatmini ilişkisinde örgütsel güvenin aracı rolü de belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre otantik liderlik ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan çalışmalar da bu durumu destekler niteliktedir; Avolio (2004), Cerne vd., (2014), Çoşar (2011), Jensen & Luthans (2006), Kıcıır & Paşaoğlu (2014), Rego vd., (2012), Wong

ve Laschinger (2012) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarda örgütlerde otantik liderlik davranışları arttıkça iş tatmininin de arttığı sonucunu ileri sürmüşlerdir.

Araştırmanın bir diğer sonucu otantik liderlik ile örgütsel güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarmıştır. İlgili literatür de bu durumu desteklemektedir. Asarkaya vd., (2009), Hassan & Ahmed (2011), Korkmaz (2017), Luthans & Avolio (2003), Walumbwa vd., (2008), Wang & Hsieh (2013) yapmış oldukları çalışmalarda örgütlerde otantik liderlik arttıkça örgüte olan güveninin de artacağını savunmuşlardır.

Diğer bir araştırma sonucuna göre örgütsel güven ile iş tatmini arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlüdür. Bu sonuç yapılmış olan çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Arnold vd., (2001), Chathoth vd., (2007), Demirdağ & Güçer, (2014), Perry & Mankin, (2007), Podsakoff vd., (1996), Yazıcıoğlu (2009) örgütlerde güven arttıkça iş tatmininin de artacağını ifade etmişlerdir.

Araştırmanın sonuncu hipotezine göre örgütsel güven, otantik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracı role sahiptir. Örgütlerde otantik liderlik iş tatminini arttırmaktadır. Aynı örgütte otantik liderlik ve iş tatmini ilişkisinde güven duygusunun olması iş tatminini daha da artırıcı bir faktör olmaktadır.

Otantik liderler, örgütlerde güveni sağlayarak örgütün performansını yükseltmektedirler. Çünkü çalışanların liderlerine olan güvenleri, performanslarını arttırmakta ve iş tatminini de beraberinde getirmektedir (Clapp-Smith vd., 2009, s. 228). Örgütsel güven duygusunun artmasıyla örgütlerde birçok olumlu durumda oluşmaktadır. Örgütsel güven iş tatminini, kişiler arası iletişimi, örgütsel aidiyeti, performans çıktılarını çoğaltmakta, örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesine katkı sağlamakta ve pozitif iş davranışlarını arttırmaktadır.

Otantik liderin şeffaf, dürüst olması, sağlamış olduğu güven ortamı çalışanlar üzerindeki olumlu etkiyi arttırmaktadır. Çalışanların otantik liderlik özellikleri gösteren yöneticiler ile bireysel veya örgütsel olarak özdeşleşmeleri daha kolaydır. Çalışanların benlik algıları ve öz kimlikleri de liderlerden etkilenebilmektedir. Dolayısıyla liderler davranışlarıyla model olarak, vizyon belirleyerek, sorunlar karşısında iyimserliklerini koruyarak çalışanların güven, bağlılık ve iş tatminlerini arttırabilir (Yukl, 2018, s. 352).

Liderlerin güvenilir durumlar yaratabilmeleri için her zaman iletişime açıklık, empati yapabilmek, şeffaflık, öz farkındalık, adalet, ahlaki ve etik sorumluluk gibi değerleri taşımalıdır. Böylece çalışanların örgütlerine yönelik iş tatmin algıları da artacaktır. Otantik liderlik gibi olumlu kişilik özellikleri içeren liderlik tarzları iş tatmini gibi olumlu iş davranışlarını da arttırmaktadır. Liderlik ve iş tatmini ilişkisinde örgüt içerisindeki güven duygusu ile iş tatmininin daha da artacağı söylenebilir. Örgütsel güven iş tatmininin oluşmasında kaldıraç etkisi yaparak tatmini artırıcı bir özellik göstermektedir. Lider ile çalışan ilişkisinde güven karşılıklı temeller üzerine kurularak sürdürülmelidir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin en iyi ölçme aracı olduğu, cevap veren katılımcıların samimi yanıtlar verdikleri varsayımlarından hareketle bir üretim işletmesinde gerçekleştirilen çalışmada otantik liderlik ve iş tatmini ilişkisinin pozitif ve anlamlı olduğu, bu ilişkide örgütsel güvenin de aracılık etkisi yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Bundan sonra gerçekleştirilmek istenen çalışmalarda otantik liderlik ve iş tatmini ilişkisinde aracılık etki yaratan diğer değişkenler incelenebilir. Ayrıca farklı değişkenlerin düzenleyici rolü de çalışma konusu yapılabilir. Örneklemenin farklı alan ve farklı sayılarda gerçekleştirilmesi de bundan sonra yapılacak olan çalışmalara öneriler niteliğindedir.

Kaynakça

- Agho, A. O., Price, J. L. & Mueller, C. W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 185–196. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00496.x>
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105- 135. <https://dergipark.org.tr/en/pub/yonveek/issue/13696/165762>
- Altuntaş, S. & Baykal, Ü. (2010). Araştırma yazısı örgütsel güven ölçeğinin hemşirelikte geçerlik–güvenirliği. *İ.Ü.F.N. Hem Dergisi*, 18(1), 10-18. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/95165>
- Amunkete, S. & Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 271-281. <https://doi.org/10.1080/14330237.2015.1078082>
- Arnold, K. A., Barling, J. & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 315-320. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006162>
- Asarkaya Memiş, Ç., Karaçay Aydın, G., Kabas., I. H. & Ertenü Saraçer, B. (2009). *Türkiye’de otantik liderlik üzerine bir keşif çalışması*. Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 21- 23 Mayıs, 294-302.
- Asunakutlu, T. (2012). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13. <https://dergipark.org.tr/en/pub/musbed/issue/23505/250442>
- 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., 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 behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees’ job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45-50. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K., & Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: Alanya’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 59-85.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd Şti.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John-Wiley & Sons Pub.

- Büyükbeşe, T. , Çavuşoğlu, S. & Okun, O. (2019). Otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında psikolojik sermayenin aracılık rolü: Bingöl üniversitesi örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 10(17), 194-225. <https://doi.org/10.26466/opus.501018>
- Cerne, M., Dimovski, V., Maric, M., Penger, S. & Skerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 39(3), 453-471. <https://doi.org/10.1177/0312896213503665>
- Chami, R. & Fullenkamp, C. (2002). Trust and efficiency. *Journal of Banking & Finance*, 26(9), 1785-1809. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(02\)00191-7](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(02)00191-7)
- Chathoth, P. K., Mak, B., Jauhari, V. & Manaktola, K. (2007). Employees' perceptions of organizational trust and service climate: A structural model combining their effects on employee satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 31(3), 338-357. <https://doi.org/10.1177/1096348007299922>
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 227-240. <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals* 11(1), 479-516.
- Cunningham, J. B. & MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work complementary constructs in satisfaction and performance. *Human Relations*, 53(12), 1575-1591. <https://doi/pdf/10.1177/00187267005312003>
- Çeri-Booms, M. (2012). How can authentic leaders create organizational identification? An empirical study on Turkish employees. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 172-190. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34848305>
- Çiçek, H. & Macit, N. Ş. (2016). Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel güveni ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 25-41. <https://doi.org/10.20875/sb.61351>
- Çiftci, Ö. D. (2018). *Otantik liderlik tarzı ve çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı değişken rolü*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Datta, B. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 62-75. <https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/2-IJLS.pdf>
- Davis, K. (1982). *İşletmede insan davranışı: Örgütsel davranış*. (K. Tosun vd. Çev. 5. Baskı). İstanbul Üniversitesi Yayınları, 3028.
- Demirdağ, Ş.A. & Güçer, E. (2014). Organizational trust and job satisfaction: A study on hotels. *Business Management Dynamics*. 4(1), 12-28. <https://www.researchgate.net/profile/Serif-Demirdag/publication/282870358>
- Dinçer, H., Tabak, A. & Koçyiğit, Y. (2019). Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve yaratıcılık: Çok düzeyli analiz. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 10(2), 111-134. <https://dergipark.org.tr/en/pub/euljss/issue/52064/679389>

- Büyükbeşe, T., Çavuşoğlu, S., & Olcay, O. K. U. N. (2019). Otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında psikolojik sermayenin aracılık rolü: Bingöl üniversitesi örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 10(17), 194-225.
- Erdem, F. (Ed.). (2003). *Sosyal bilimlerde güven içinde örgütsel yaşamda güven*. Vadi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, O. F. (2005). Can you see the real me?: A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–72. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Güler, M. & Cinnioğlu, H. (2021). Algılanan otantik liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılık ve performans düzeylerine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Hospitality and Tourism Issues*, 3(2), 124-139. <https://doi.org/10.51525/johti.1001265>
- Harter, S. (2002). Authenticity. C. R. Snyder & S. J. Lopez (Ed.). *Handbook of Positive Psychology*. London, UK: Oxford University Press, 382-394.
- Hassan, A. & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation* 5(8), 1036-1042. <https://www.researchgate.net/profile/Forbis-Ahamed/publication/300040844>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis second edition: A regression-based approach*. The Guilford Press.
- Huff, L., & Kelley L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven nation study. *Organization Science*, 14(1), 1-4. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.81.12807>
- Hughes, L. W. (2005). *Developing transparent relationships through humor in the authentic leader-follower relationship*. Gardner, W. L., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (Ed.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development içinde* (s. 83–106). Elsevier.
- İşcan, Ö. F. & Sayın U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24(4), 195-216. <https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniiibd/issue/2701/35617>
- Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666. <https://doi.org/10.1108/01437730610709273>
- Karagöz, Y. (2019). *SPSS-AMOS-META uygulamalı istatistiksel analizler*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kesken, J. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 729-754. <https://ideas.repec.org/a/ege/journal/v8y2008i2p729-754.html>
- Kıncır, G. K. & Paşaoğlu, D. (2014). Otantik liderliğin akademik platformda lider boyutu açısından incelenmesi/analysis of authentic leadership on academic platforms with an eye to leader aspect. *Eskisehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 1-24. <https://doi.org/10.17494/ogusbd.85764>

- Koç, H. & Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57. <https://app.trdizin.gov.tr/publication/paper/detail/TVRFME5EUTRPQT09>
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669. <https://doi.org/10.5465/256704>
- Korkmaz, O. (2017). Otantik liderlik ve örgütsel güven. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 58, 437-454. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS7131>
- Kuşlavan, Z. & Kuşlavan, S. (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin İşgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir ili örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 183-203. <https://dergipark.org.tr/en/pub/atad/issue/16796/174479>
- Lamsa, A. M. & Pucetaite, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 130-141.
- Lawler, E. E. & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations a Journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- Locke, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Loke, C. F. J. (2001). Leadership behaviours: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of nursing management*, 9(4), 191-204. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2834.2001.00231.x>
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach*. Cameron, K. S., Dutton J. E. & Quinn, R. E. (Ed.), *Positive Organizational Scholarship içinde* (s. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Mallinckrodt, B., Abraham, W. T., Wei, M. & Russell, D. W. (2006). Advances in testing the statistical significance of mediation effects. Brief reports. *Journal of Counseling Psychology*, 53(3), 372-378. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.53.3.372>
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Mayer, R. C. & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803928>
- Norman, S. M. (2006). *The role of trust: Implications for psychological capital and authentic leadership* [Yayımlanmamış doktora tezi]. University of Nebraska.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M. & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76. <https://doi.org/10.1177/10717919070130010901>
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109. <https://doi.org/10.1177/02750740022064560>
- Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction with co-workers' behaviour. *Employee Relations*, 22(1), 88-106. <https://doi.org/10.1108/01425450010310815>

- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M., & Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124. <https://dergipark.org.tr/en/pub/eegefd/issue/4916/67288>
- Paillé, P., Bourdeau, L., & Galois, I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 41-58. <https://doi.org/10.1108/19348831011033203>
- Perry, R. W., & Mankin, L. D. (2007). Organizational trust, trust in the chief executive and work satisfaction. *Public personnel management*, 36(2), 165-179. <https://doi.org/10.1177/009102600703600205>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22(2), 259-298. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- 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>
- 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>
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. & Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 89-106. DOI: 10.4026/1303-2860.2012.0212.x
- Toor, S. & OforiKorkma, G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26, 620-630. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.09.010>
- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S. & Hikmet, N. (2012). An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. *International Journal of Health Planning and Management*, 28, 217-241. <https://doi.org/10.1002/hpm.2154>
- Ugboro, I. & K. Obeng. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in total quality management organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00023-2](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00023-2)
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Detay Yayıncılık.
- 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. Christensen, A. L. & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational dynamics*, 40(2), 110-118. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.01.005>

- Wang, D. S. & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 613-624. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.613>
- Williams, L. L. (2005). Impact of nurses' job satisfaction on organizational trust. *Health Care Management Review*, 30(3), 203-211.
- Wong, C. A. & Laschinger, H.K. (2012). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249. <https://dergipark.org.tr/en/pub/esosder/issue/6144/82473>
- Yılmaz, E. & Sünbül, A. M. (2009). Öğretmenlerin yaşam doyumları ve okullardaki örgütsel güven düzeyi. *Qafqaz University Publications*, 26, 172-179. <https://58efd039458515ff23a882e8>
- Yorulmaz, M. & Karabacak, A. (2020). Liman çalışanlarında örgütsel güven ile iş performansı arasındaki ilişki: İş tatmini ve örgütsel bağlılığın rolü. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 121-130.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. (Ç. Şahin ve R. Baltacı, Ed.), Nobel Yayın Dağıtım.

Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)

1. Araştırmacıların katkı oranı beyanı / Contribution rate statement of researchers:

1. Yazar/First author %50,
2. Yazar/Second author %50.

2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).