
HİZMETKAR LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR HAVAYOLU ŞİRKETİ ÖRNEĞİ

Feyza EREN¹,

Murat YALÇINTAŞ²

Öz

Liderlik algısının toplumlara göre değişmesiyle birlikte zaman içerisinde çeşitli liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Bunlardan birisi de çalışan odaklı ve çalışana hizmet etme anlayışına dayanan hizmetkar liderlik yaklaşımıdır. Liderlik yaklaşımları çalışanların iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Liderlik tarzlarının, çalışanların iş tatminini arttırması için hizmetkar liderliğin, örgütteki liderlik yapısına en uygun davranış olarak benimsenmesi gerekmektedir. Örgütte hizmetkar liderlik davranışı sergilendiğinde çalışanların iş tatmini artar. Bu çalışma hizmetkar liderlik ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılmıştır. Hizmetkar liderlik davranışının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğu hipoteziyle yola çıkılmış ve hizmetkar liderliğin çalışan davranışlarına ve iş tatminine etkileri üzerine araştırma yürütülmüştür. Bu kapsamda bir havayolu şirketinde anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçları SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda hizmetkar liderlik algısı ile çalışan iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Demografik faktörlerden cinsiyet ve çalışma süresi incelendiğinde ise iş tatmini açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Liderlik, Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini, Havayolu Şirketi
JEL Sınıflandırması: M12, M10, J28, D23

THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION: AN AIRLINE COMPANY EXAMPLE

Abstract

As the perception of leadership has changed from one society to another, various styles of leadership have also emerged in the course of time. One of them is the employee-oriented servant leadership approach, which is based on the understanding of rendering service to the employees. As the leadership approach has a direct impact on the job satisfaction of employees, servant leadership must be adopted as the most proper attitude for the leadership structure in the organization, enabling the leadership approach to increase the job satisfaction. Because, employees' job satisfaction increases when servant leadership is adopted by an organization. The aim of this study is to determine the relationship between the servant leadership and job satisfaction. The primary hypothesis asserts that servant leadership has a positive impact on job satisfaction and in this vein, a research has been carried out to determine the impact of servant leadership on employees' behaviors and job satisfaction. Within this framework, a survey has been conducted in an airline company. Survey results have been analyzed by using SPSS 22.0 statistical package. The analysis results have pointed to a positive and substantive correlation between servant leadership and job satisfaction of employees. Meanwhile, when demographic factors such as gender and work duration have been examined, substantive differences have been found in view of job satisfaction.

Keywords: Management, Leadership, Servant Leadership, Job Satisfaction, Airline Company
JEL Classification: M12, M10, J28, D23

¹ İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı, feyzaeren92@gmail.com

² Doç. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü Müdürü, myalcintas@ticaret.edu.tr
Bu makale Feyza Eren'in aynı başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

1. Giriş

Liderlik kavramının doğuşu çok eskilere dayanmasına rağmen bu kavram en yoğun olarak sanayi devrimi sonrasındaki dönemde gündeme gelmiştir. O günlerden itibaren liderlik kavramının değeri git gide artmakla birlikte, pek çok liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Bu liderlik tarzlarından birisi de çalışana hizmet etme odaklı olan hizmetkar liderlik yaklaşımıdır.

Günümüzde örgütler rekabet avantajı ve sürdürülebilirlik sağlamak için pek çok faktörü aynı anda değerlendirebilmelidir. Bu yüzden rekabet unsuru ile başa çıkabilmek için örgütler insan kaynaklarına daha çok yatırım yapmaya başlamışlardır. Bir örgütün sahip olduğu insan kaynağı ne kadar iş tatminine sahip ve örgüte bağlı ise, örgüte katacağı değer de o kadar fazladır. Hizmetkar liderlik kavramı da bu amaçla ortaya çıkmış olan, çalışanların iş tatminini ve nihai olarak işe bağlılıklarını sağlamayı amaçlayan bir liderlik tarzıdır. Hizmetkar liderlik davranışı çalışanların iş tatminini artırır, rekabet avantajı sağlar ve örgütün varlığını sürdürmesinde büyük rol oynar. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, örgüt ile kendisini özdeşleştirerek örgütün başarısını kendi başarısı, örgütün başarısızlığını ise kendi başarısızlığı olarak görür. Böylece örgüte daha fazla katma değer oluşturarak, gönüllü olarak örgüt menfaatine dayalı davranışlar sergilemeye başlarlar.

Bu çalışmada, hizmetkar liderlik davranışı algısının çalışanların iş tatmin düzeyine olan etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçların, çalışanların iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Hizmetkar Liderlik

İnsanoğlunun var oluşuyla birlikte toplumlar belirli hedeflere ulaşmak için liderlere ihtiyaç duymuştur ve böylece liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Liderlik kavramının tanımı konusunda sosyal bilimler alanındaki diğer kavramlarda olduğu gibi bir fikir birliğine varılamamış olmakla birlikte pek çok görüş yer almaktadır. Liderlik tanımı genel olarak, bir grup insanı ortak amaçlara yönelten, bu amaçları benimseten, bireylerarası köprü oluşturan, dağınık bilgi ve gücü toplayıp sinerji meydana getiren, güç ve otoriteye dayalı olarak kurulmuş olan ilişkidir. Liderlik aynı zamanda başkalarının davranış, tutum ve düşüncelerini etkileme ve peşinden sürüklenme yeteneğidir (Erdem; 2009: 199). Drucker (1955) liderlik kavramını "Liderlik, bir kişinin bakış açısını yükseklerle çekmektir, o kişinin performansını yüksek standartlara getirmektir." şeklinde tanımlamıştır.

Yönetim ve organizasyon alanındaki gelişme ve değişimler, yeni liderlik yaklaşımlarının doğmasına neden olmaktadır. Bu yaklaşımlardan bir tanesi de hizmetkar liderlik yaklaşımıdır. 20. yüzyılın başında elektriğin keşfi ve seri üretime geçişle başlayan ikinci sanayi devrimi ile birlikte yönetim ve organizasyon alanındaki temel yaklaşım çalışandan maksimum verim elde etmek üzerine odaklanmıştır. Taylor, Fayol ve Weber gibi klasik yaklaşımın teorisyenleri çalışanları makinelerin bir uzantısı gibi kabul etmiş, etkinlik ve verimlilik kavramlarını tamamen mekanik bir çerçevede ele almışlardır. Daha sonra 1930 lu yıllarda Hawthorne deneyleriyle şekillenen neo-klasik yaklaşım ise klasik teorisyenlerin kapalı sistem yaklaşımını benimsemekle beraber insan unsurunu da önemli bir değişken olarak görmüştür. Bu çerçevede yönetim alanına motivasyon, iş tatmini, enformel ilişkiler gibi kavramlar girmiş ve özellikle liderlik alanında çalışan araştırmacılar bu kavramlardan etkilenmiştir. Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren insana verilen değerin artması, sivil toplum kuruluşlarının etkinlik kazanması, etik değerlerin iş hayatındaki öneminin anlaşılması gibi gelişmeler toplumda otokrat liderlerden ziyade bu kavramlara önem veren, katılımcı yeni lider profillerine ihtiyaç duyulmasına yol açmıştır. İnsan gelişimine önem veren, yönetim felsefesini etik değerler üzerine oturtmuş, çalışanları değerli gören bu liderlik yaklaşımının en önemli kavramsallaştırmalarından birini Greenleaf (1904-1990) "Hizmetkar Lider" açılımıyla yapmıştır.

1970 yılında bu kavramı ortaya atan Robert K. Greenleaf hizmetkar liderlik tanımını "Hizmetkar lider öncelikle hizmetkardır. Bu durum ilk olarak hizmet etme isteğine dair doğal bir hisle başlar.

Sonrasında bilinçli seçimle liderlik arzusu gelir. Önce hizmet eden lider ile önce liderlik yapan lider iki ayrı uç noktada bulunmaktadır.” şeklinde yapmıştır (Greenleaf, 1991: 18). Greenleaf’in hizmetkar liderlik fikrini ortaya çıkarmasında en çok etkili olan olaylardan birisi de 1960 yılında Herman Hesse’nin ‘Doğu’ya Yolculuk’ adlı kitabını okuması ve orada bir liderin nasıl hizmetkar olabileceğini görmesidir (Coşkunlar, 2011: 29). Bass (2000) ise hizmetkar liderlerin hizmet etme konusunda doğal bir hisse sahip olduklarını, liderlik yapmayı ise bilinçli olarak tercih ettiklerini ifade etmiştir.

Hizmetkar lider “önce insan” diyerek kendinden çok çalışanlarının menfaatini düşünür ve onlara hizmet eder. Bu özellik hizmetkar liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran en önemli husustur. Yapılan işte ruhun ön planda olması bu yeni liderlik yaklaşımının birincil özelliğidir (Erdem, 2009: 211). Hizmetkar lider kendi menfaatlerini bir kenara bırakıp çalışanlarının arzu ve hedeflerine yönelen kişidir. Çalışanlarına karşı bencillikten uzak ve karşılık beklemeden hizmet etmeyi kendilerine ilke edinmiş olan hizmetkar liderlerin nihai amacı, hizmet edilen çalışanların iş tatminlerini yükselterek örgüte bağlılıklarını arttırmak ve nihayet onların da birer hizmetkar lider olmalarını sağlamaktır (Günaydın, 2016: 26).

1990’lı yıllardan itibaren hizmetkar liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar artmaya başlamıştır. Yapılan pek çok araştırma arasından geçerliliği ve güvenilirliği bakımından en çok tercih edilen örneklerden birisi olan Van Dierendonck’un hizmetkar liderlik modeli bu çalışmada esas alınmıştır. Van Dierendonck ve Nujiten (2011) hizmetkar liderliği 8 boyutta açıklamıştır; güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik ve affetme.

Güçlendirme: Liderlerin çalışanlarına işlerini yaparken sorumluluk vermesine, yeteneklerini keşfetmeleri için onları cesaretlendirmesine ve kendilerini gerçekleştirmesine odaklanan motivasyonel bir kavramdır (Duyan, 2012: 84). Eğer çalışanların içsel motivasyonları artarsa, güçlendirme boyutunun olumlu yansımaları olan yaratıcılık, örgüte bağlılık, devamlılık, iş tatmini, güven, pozitiflik gibi davranışlar ortaya çıkacaktır.

Hesap Verebilirlik: Çalışanları yaptıkları iş üzerinde sorumlu tutarak kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktır. Böylelikle çalışanlar yapmaları gerekenin ve kendilerinden beklenenin farkında olarak hem örgüte, hem de kendilerine faydalı olacaklardır (Dierendonck ve Nujiten, 2011: 251).

Geride Durma: Bu boyut ile anlatılmak istenen liderlerin bir adım geride durarak çalışanlarının yükselmesine ve parlamasına izin vermesidir. Liderler çalışanlarına öncelik ve destek vererek hedeflere başarıyla ulaşmalarını sağlar, başarıya ulaştıklarında ise bir adım geri çekilerek çalışanlarının başarıya giden yolunu açar (Duyan, 2012: 84). Geride durma boyutu hizmetkar liderliğin diğer boyutlarından otantiklik, güçlendirme, tevazu ve sorumlu yöneticilik ile yakından ilişkili olmalıdır (Dierendonck ve Nujiten, 2011: 252).

Tevazu: Tevazu kendisinden önce çalışanlarının istek ve sorumluluklarını ön planda tutarak onları desteklemek anlamına gelir. Petterson (2003) tevazuyu, liderin kendi başarılarını ve yeteneklerini uygun bir perspektife yerleştirme yeteneği olarak açıklamıştır. Hizmetkar lider çalışanının bir işi başarıyla tamamlamasının ardından kendini arka plana çeker (Türkmen, 2016: 39). Alçakgönüllülük olarak da anılan tevazu, kimilerine göre zayıflık olarak algılansa da aslında büyük bir erdemdir. Tevazu aynı zamanda alçakgönüllülük ile ilgilidir. Alçakgönüllü kimse kendine gerekenden fazla değer vermek yerine başkalarının değerlerine saygı duyar (Petterson, 2003: 3)

Otantiklik: Tamamen gerçeklik ve doğallık üzerine kurulu olan bu kavram, kişilerin hem ortak hem de özel alanlar içerisinde gerçek kimliklerini, duygularını ve zayıflıklarını gösterebilmesidir (Duyan, 2012: 85). Liderler profesyonelliğin ötesine geçerek örgüt içerisinde öncelikle kendi benlikleri ile hareket ederler. Ayrıca otantiklik ahlaki değerler ile yakından ilişkili olan bir kavramdır.

Cesaret: Greenleaf'e (2003) göre cesaret, hizmetkar liderleri diğer liderlerden ayıran önemli bir özelliktir: "Cesaret pro-aktif davranışlarla ilişkilidir, yeni yollar oluşturmak için risk almaktır". Hizmetkar lider, destek görmediği zamanlarda bile inisiyatif olarak risk altına girebilen kişidir.

Sorumlu Yöneticilik: Kişisel çıkarları ya da beklentileri yerine örgüte karşı sorumlulukları olan ve olaylara büyük pencereden bakabilme yeteneğine sahip olan liderlerdir. Hizmetkar liderin amacı örgütü ve çalışanları topluma faydalı kişiler olmaları için onlara hizmet etmektir. Lider yalnızca denetim yapan değil aynı zamanda rol model olan kişidir (Türkmen, 2016: 39). Sorumlu yöneticilik, sosyal sorumluluk, sadakat ve takım çalışması kavramları ile yakından ilgilidir (Dierendonck ve Nujiten, 2011: 252).

Affetme: Çalışanlar liderlerine karşı birçok şekilde hata yapabilir. Önemli olan liderin affetme yeteneğine sahip olabilmesidir. Böyle durumlar, liderlerin empati yaparak çalışanlarının kusurlarını alttan alıp, onlara tahammül göstererek kendini ölçmesi için bir fırsat olarak değerlendirilebilir (Dal, 2014: 41). Hizmetkar liderler intikam ya da öç alma peşinde koşmaz. Onların için her olumsuz durum kendi gelişimlerine çevrilebilecek bir fırsattır.

2.2. İş Tatmini

1920'li yıllarda incelenmeye başlanan iş tatmini kavramını Spector (1997) çalışanların işlerine yönelik global hisleri ve çeşitli boyutlar karşısındaki tutumları şeklinde tanımlamıştır. Barutçugil (2004) iş tatminini "bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu" olarak tanımlamaktadır. İş tatmininin öneminin örgütler tarafından fark edilmesiyle birlikte bu konu üzerindeki araştırmalar artmıştır. Örgütlerin en önemli kaynağı sahip olduğu insan kaynağıdır. Bu kaynağı en etkili ve verimli şekilde kullanmak liderlerin başlıca görevlerindedir. Liderler çalışanlarının örgüte en yüksek düzeyde katkı sağlamasını istiyorlarsa onların iş tatmin düzeylerini maksimum düzeyde tutmalıdırlar. Çalışanların işlerinden tatmin olmaları demek, yüksek performans göstermeleri anlamına gelir. Buda örgütün başarısını etkileyen faktörlerin başında gelir (Eren, 2014: 280). Özellikle hizmet veren örgütlerin dış müşterilerini tatmin edebilmesi ve onları elde tutabilmesi için öncelikli olarak iç müşterileri olan çalışanlarını tatmin etmesi gerekir. Aksi takdirde rekabetin bu kadar yoğun olduğu bir zamanda tatmin edilmeyen müşteri doğrudan rakip bir firmaya yönelecektir. Bu da örgütler tarafından asla istenmeyecek bir durumdur.

İş tatmininin örgütün kendisi ve iç müşterisi olarak adlandırılan çalışanları açısından önemli olmasının iki temel sebebi vardır. Bu sebeplerden ilki iş tatmininin düşük olmasının örgütün içerisindeki koşulların kötüye gittiğini işaret eden en önemli gösterge olmasıdır. Çalışanların iş tatmini düzeylerinin düşük olması, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, motivasyon eksikliği, iş disiplinsizliği gibi pek çok istenmeyen duruma neden olur. Hatta düşük iş tatmin düzeyi örgütün rekabet gücünün azalmasına, varlığını sürdürmemesine ve yok olmasına sebep olur. İş tatmininin çalışanlar için önemli olmasının ikinci sebebi ise iş tatmin düzeyinin çalışanların ruhsal, zihinsel ve fiziksel sağlığını doğrudan etkilemesi, çalışanların verimlilik ve performanslarının artış ya da azalış göstermesine yol açmasıdır (Baltacı, 2014: 65). İnsanlar hayatlarının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirdikleri için iş yeri ortamındaki bütün durumlar çalışanın motivasyon ve tatminini doğrudan etkiler. Bu yüzden çalışanlara en uygun iş ortamının sağlanması iş tatmini açısından son derece önemlidir.

İş tatminini oluşturan faktörlerin sebep olduğu iki durum vardır: işten duyulan tatmin ve tatminsizlik. Yapılan iş, çalışanların istek ve beklentilerini ne ölçüde karşılıyorsa işten duyulan tatmin düzeyi de o derece artış gösterir. Aksi takdirde iş tatmini düzeyi azalma eğilimine girer. İş tatmini boyutları temel olarak ikiye ayrılır. Bunlardan ilki işi yaparken oluşan içsel tatmin, ikincisi ise işin sonucunda oluşan dışsal tatmindir. Bireyin hissettiği içsel tatmin ile dışsal tatmin birbirinden farklıdır (Çift yıldız, 2015: 56).

İşin kendisinden duyulan içsel tatmin; yeteneklerini ortaya koyabilme, güven hissi, sosyal statü, işin bağımsızlığı, toplumda saygın biri olma, işin devamlılığı, sorumluluk duygusu, yetki ve sorumluluk alabilme, topluma faydalı olma, işin çeşitliliği gibi faktörlerden oluşur. İşin kendisi ile doğrudan ilgisi olmayan, yapılan işin karşılığında elde edilen dışsal tatmin ise çalışma koşulları, ücret, takdir edilme, politikalar, terfi imkanları gibi faktörlerden oluşur (Mert, 2011: 123).

İş tatmini dinamik bir yapıya sahip olması nedeniyle sürekli var olması gereken bir kavramdır. Liderler iş tatmini konusunu unutup, üzerinde durmadıklarında çalışanların iş tatmini zaman içinde kaybolacak ve motivasyonları düşecektir. Bu yüzden liderler çalışanlarının iş tatmin düzeylerini sık sık kontrol etmeli ve yok olmadan tatmin düzeyini sürekli olarak arttırmaya çalışmalıdır.

Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, daha önce liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda bu iki kavram arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Liderlerin hizmetkarlık davranışı göstermesi ile birlikte çalışanların motivasyonlarının arttığı ve buna bağlı olarak iş tatmini ve örgüte bağlılıklarının yükseldiği görülmüştür. Çalışanlar liderleri tarafından kendilerinin ve fikirlerinin önemsendiğini hissettikleri anda buldukları örgüte karşı olumlu duygu ve düşünceler beslemeye başlar, sorumluluk hisseder ve örgüte daha fazla katkıda bulunma isteğinde olur. Hizmetkar liderlerin öncelikle ruhları daha sonra tüm samimi davranışları ile birlikte çalışan menfaatlerini ön planda tutmaları, çalışanlar ile liderleri arasında yüksek güven düzeyinin oluşmasını sağlar.

Liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda liderlik tarzlarının çalışan iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu ve lider ile çalışan arasındaki uyum derecesinin iş tatminiyle doğrudan ilişkili olduğu görülmüştür. Tengilimoğlu ve Yiğit'in (2005) çalışmasında liderlik tarzının çalışanların beklediği liderlik tarzına yaklaştığı durumlarda iş tatmininin arttığı görülmektedir. Bogler (2001) ise insan odaklı liderliğin doğrudan ve dolaylı olarak iş tatmini üzerinde etkili olduğunu söylemiştir. Barker vd. (2007) de hem iş hem de insan odaklı liderlik davranışlarının iş tatmini üzerinde etkili olduğunu belirlemiştir. Önder (2010) ise tüm liderlik davranışları ile iş tatmini arasında ilişki saptanmasına karşın en yüksek düzeyde ilişkinin iş odaklı liderlik davranışları ile iş tatmini arasında olduğunu saptamıştır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma bir havayolu şirketi çalışanlarının hizmetkar liderlik algıları ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkilerinin tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır.

3.2. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın ana kütlesi bir havayolu şirketinde çalışan beyaz yakalı personelden oluşmaktadır. Havayolu sektörü yapısı itibarı ile güvenlik, çalışan yetkinliği gibi standartların en yüksek olduğu ve azami titizlikte korunduğu sektörlerin başında gelmektedir. Havayolu sektörünün beyaz yakalı çalışanları, gerek hava gerek yer personeli, titizlikle seçilen, eğitilen ve operasyon kurallarına tavizsiz uyması beklenen kişilerden oluşmaktadır. Genelde zaman baskısı altında ve sıfır hata ile görevini yerine getirmesi gereken beyaz yakalı havayolu çalışanlarının iş performanslarının istenilen düzeyde olmasında çalışanların iş tatmini önem taşımaktadır. Bu yüzden başarılı bir havayolu şirketinin, çalışanların istek ve arzularına odaklanması gereklidir. Bir havayolu şirketinde sadece dış paydaşlara odaklanmak ve özellikle en kritik görevleri yerine getiren beyaz yakalı çalışanları ihmal etmek telafisi çok zor sonuçlar doğurabilir. Dolayısı ile çalışanları güçlendirme, çalışanların istek ve sorumluluklarını ön planda tutma ve sorumlu yöneticilik gibi boyutları göz önüne alarak hizmetkar liderlik ile beyaz yakalı personelin iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu hipotezi benimsenmiş ve bu hipotezin doğrulanması için beyaz yakalı çalışanların iş tatmininin önem taşıdığı bir sektör olan havacılık sektöründe bir araştırma yapılması uygun görülmüştür.

Araştırmada Van Dierendonck ve Nujiten (2011)'in geliştirmiş oldukları Hizmetkar Liderlik Ölçeği ve Weiss vd. tarafından (1967) geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır.

Hizmetkar Liderlik Ölçeği Duyan (2012)'ın doktora tezinde iki uzman tarafından Türkçe'ye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. İş tatmini ölçeğinin Türkçe'ye çevirisi Baycan'ın (1985) doktora tezinde yer alan uzman iki kişi tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması ile birlikte yapılmıştır. Anketin ilk bölümü, çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış 7 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm de çalışanların hizmetkar liderlik davranışı algılarını ölçmeye yönelik 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış 30 adet sorudan oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümü ise yine 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış çalışanların iş tatmini düzeylerini ölçen 20 sorudan oluşmaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, katılımcıların hizmetkar liderlik algıları ve iş tatminlerini; demografik faktörler ile karşılaştırarak incelemek için parametrik testler kullanılmıştır. Veriler analiz edilmeden önce, parametrik testler için gerekli varsayımların karşılanıp karşılanmadığı kontrol edilmiştir. Elde edilen değerler incelendiğinde, verilerin normale yakın dağılım gösterdiği görülmüştür. Bu çerçevede analizler parametrik testler kullanılarak yapılmış ve SPSS 22.0 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Sonuçlar %95 güven düzeyinde ele alınmış ve $p < 0,05$ değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Hizmetkar liderlik ve iş tatmini ölçeklerinden elde edilen puanlar arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon tekniği kullanılarak incelenmiştir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen 0 ile ± 0.29 arasındaki korelasyon değerleri düşük, ± 0.30 ile ± 0.59 arasındaki korelasyon değerleri orta ve ± 0.60 ile ± 1 arasındaki korelasyon değerleri ise yüksek düzey ilişki olarak yorumlanmıştır.

Araştırmada, katılımcıların ölçek maddelerindeki önermelere ilişkin görüşlerini çok olumludan (5) çok olumsuz (1) kadar sıralanan seçeneklerden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Araştırma, bir havayolu şirketinin belirli departmanlarında çalışan personeli ile kısıtlıdır ve tüm evrene genellenemez. Sosyal bilimler alanında geçerli tüm kısıtlar bu çalışma için de geçerlidir. Çalışmanın temel hipotezi araştırmada bahsi geçen havayolu şirketindeki personelin hizmetkar liderlik davranışı algıları ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğudur.

3.3. Bulgular

Anket çalışmasında 300 anket dağıtılmış, toplamda 263 geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, normal dağılımı güçleştiren 10 adet uç değer veri setinde yer aldığı anlaşılmıştır. Bu değerlere ait veriler, veri setinden çıkartılarak 253 katılımcı üzerinden analiz yapılmıştır.

Hizmetkar liderlik ve iş tatmini analizleri 7 demografik faktör üzerinden analiz edilmiştir. Aşağıdaki tabloda anket çalışmasının demografik dağılımı yer almaktadır.

Çalışmada öncelikli olarak katılımcıların hizmetkar liderlik ile iş tatmini düzeyleri araştırılmıştır. Düzeyin belirlenmesi için hizmetkar liderlik ve iş tatmini ölçeklerinden alınan puanlara ait minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir. Tablo 2'ye göre, katılımcıların hizmetkar liderlik boyutlarından güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, sorumlu yöneticilik, affetme ve genel hizmetkar liderlik algıları yüksek düzeyde bulunmaktadır. Diğer yandan katılımcıların cesaret algıları ise orta düzeyde bulunmaktadır. Katılımcıların iş tatmini boyutları incelendiğinde ise içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini algıları yüksek düzeyde bulunmaktadır.

Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini puanları ile genel hizmetkar liderlik, güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik ve affetme puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Katılımcıların hizmetkar liderlik (güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik ve affetme) algıları arttıkça, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatminlerinin de artma eğiliminde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo1: Anket Çalışmasının Demografik Dağılımı

Grup	Alt grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	154	60,6
	Erkek	99	39,0
	Boş	1	,4
Yaş	20-24	10	3,9
	25-29	84	33,1
	30-34	66	26,0
	35-39	61	24,0
	40-44	23	9,1
	45 ve üzeri	10	3,9
Medeni durum	Evli	150	59,1
	Bekar	103	40,6
	Boş	1	,4
Eğitim durumu	İlköğretim	1	,4
	Lise	22	8,7
	Ön lisans	16	6,3
	Lisans	132	52,0
	Yüksek lisans	81	31,9
	Doktora ve üzeri	2	,8
Yönetsel düzey	Yöneticiyim	32	12,6
	Yönetici değilim	219	86,2
	Boş	3	1,2
Çalışma süresi	1 yıldan az	20	7,9
	1-5 yıl	114	44,9
	6-10 yıl	31	12,2
	11-15 yıl	37	14,6
	16-20 yıl	40	15,7
	21 yıl ve üzeri	12	4,7
Mesleki deneyim	1 yıldan az	11	4,3
	1-5 yıl	93	36,6
	6-10 yıl	61	24,0
	11-15 yıl	40	15,7
	16-20 yıl	32	12,6
	21 yıl ve üzeri	17	6,7

Tablo 2: Katılımcıların Hizmetkar Liderlik Ve İş Tatmini Düzeyleri

Puanlar	N	Minimum	Maximum	Ort	Ort/m	Ss	Düzye
Güçlendirme	253	9	35	26,04	3,72	5,65	Yüksek
Hesap Verebilirlik	253	6	15	11,92	3,97	1,79	Yüksek
Geride Durma	253	4	15	10,90	3,63	2,24	Yüksek
Tevazu	253	9	25	17,92	3,58	3,41	Yüksek
Otantiklik	253	7	20	13,73	3,43	2,26	Yüksek
Cesaret	253	2	10	6,51	3,26	1,89	Orta
Sorumlu Yöneticilik	253	4	15	11,21	3,74	2,21	Yüksek
Affetme	253	3	15	10,42	3,47	2,56	Yüksek
Genel Hizmetkar Liderlik	253	66	145	108,66	3,62	16,34	Yüksek
İçsel Tatmin	253	24	60	45,39	3,78	6,98	Yüksek
Dışsal Tatmin	253	14	40	29,53	3,69	5,26	Yüksek
Genel İş Tatmini	253	40	100	74,91	3,75	11,50	Yüksek

Hizmetkar liderlik ve iş tatmininin demografik faktörler ile ilişkisi incelendiğinde aşağıdaki verilere ulaşılmıştır:

Cinsiyet faktörü incelendiğinde; güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik, affetme ve genel hizmetkar liderlik puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmaya katılan kadın ve erkek katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Dışsal tatmin puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer yandan, içsel tatmin ve genel iş tatmini puan ortalamaları kadınların lehine anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmaya katılan kadınların içsel tatmin ve genel iş tatmini algıları daha yüksek bulunmuştur.

Yaş faktörü incelendiğinde; güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik, affetme ve genel hizmetkar liderlik puan ortalamaları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmaya katılan ve farklı yaş gruplarında bulunan katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır. İçsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini puan ortalamaları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmaya katılan ve farklı yaş gruplarında bulunan katılımcıların iş tatminlerinin benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 3: Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Katsayıları

Puanlar	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Güçlendirme	1											
2. Hesap Verilebilirlik	,340**	1										
3. Geride Durma	,716**	,370**	1									
4. Tevazu	,720**	,376**	,642**	1								
5. Otantiklik	,426**	,324**	,412**	,532**	1							
6. Cesaret	,492**	,242**	,440**	,456**	,453**	1						
7. Sorumlu Yöneticilik	,748**	,421**	,658**	,717**	,445**	,487**	1					
8. Affetme	,385**	-,017	,321**	,373**	,011	,102	,282**	1				
9. İçsel Tatmin	,469**	,298**	,406**	,401**	,222**	,301**	,391**	,203**	1			
10. Dışsal Tatmin	,614**	,324**	,498**	,522**	,307**	,424**	,543**	,260**	,760**	1		
11. Genel İş Tatmini Genel	,565**	,329**	,474**	,483**	,275**	,377**	,486**	,242**	,955**	,919**	1	
12. Hizmetkar Liderlik	,909**	,483**	,807**	,869**	,603**	,613**	,842**	,461**	,484**	,631**	,583**	1

Medeni durum faktörü incelendiğinde; güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik, affetme ve genel hizmetkar liderlik puan ortalamaları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmaya katılan evli ve bekar katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır. İçsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini puan ortalamaları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmaya katılan evli ve bekar katılımcıların iş tatminlerinin benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Eğitim faktörü incelendiğinde; güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik, affetme ve genel hizmetkar liderlik puan ortalamaları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Farklı eğitim düzeylerinde bulunan katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır. İçsel tatmin, dışsal

tatmin ve genel iş tatmini puan ortalamaları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Farklı eğitim düzeylerinde bulunan katılımcıların iş tatminlerinin benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Yönetmel düzey faktörü incelendiğinde; güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik, affetme ve genel hizmetkar liderlik puan ortalamaları yönetmel düzeyde göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kurumlarında yönetici olarak çalışan ve çalışmayan katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır. İçsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini puan ortalamaları yönetmel düzeyde göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kurumlarında yönetici olarak çalışan ve çalışmayan katılımcıların iş tatminlerinin benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Çalışma süresi faktörü incelendiğinde; güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik, affetme ve genel hizmetkar liderlik puan ortalamaları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Farklı çalışma sürelerine sahip olan katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Dışsal tatmin puan ortalamaları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Diğer yandan içsel tatmin ve genel iş tatmini puan ortalamaları çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışma süresi "11-15 yıl", "16-20 yıl" ve "21 yıl ve üzeri" olan katılımcıların içsel tatmin puan ortalamaları, çalışma süresi "1 yıldan az" ve "1-5 yıl" olan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksektir. Ayrıca, çalışma süresi "11-15 yıl" ve "16-20 yıl" olan katılımcıların genel iş tatmin puan ortalamaları, çalışma süresi "1 yıldan az" ve "1-5 yıl" olan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Mesleki deneyim faktörü incelendiğinde; güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik, affetme ve genel hizmetkar liderlik puan ortalamaları mesleki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmaya katılan ve farklı mesleki deneyim sürelerine sahip olan katılımcıların hizmetkar liderlik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır. İçsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmini puan ortalamaları mesleki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmaya katılan ve farklı mesleki deneyim sürelerine sahip katılımcıların iş tatminlerinin benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

4. Sonuç

Çalışanların örgüte ve iş ortamına karşı olumlu duygular beslemesi iş tatminini arttıran, performansı ve verimliliği doğrudan etkileyen bir unsurdur. Dolayısıyla örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için ilk önce en önemli kaynakları olan çalışanlarını tatmin etmeleri gerekir. Çalışanların tatmin düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılıkları, devamları ve katkıları da aynı oranda artacaktır. Böylece örgütler rekabet avantajı sağlayıp pazar paylarını yükselterek uzun süre varlıklarını sürdürecektir.

Araştırmada bahsi geçen havayolu şirketindeki hizmetkar liderlik algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç daha evvel bu konuda yapılan çalışmaları destekler niteliktedir (Girard, 2000; Laub, 1999). Hizmetkâr liderlik (güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik ve affetme) davranışının artmasıyla, katılımcıların içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatminlerinin de artma eğiliminde olduğu anlaşılmıştır.

Genel iş tatmini ile hizmetkar liderlik boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, genel iş tatmini ile otantiklik ve affetme boyutları arasında düşük düzeyde, genel iş tatmini ile tüm diğer boyutlar arasında ise orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç beyaz yakalı havayolu çalışanlarının üstlerinin otantiklik ve affetme davranışlarının iş tatminleri üzerinde diğer boyutlardan daha az bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu alanda yapılan diğer çalışmalarda elde edilen bulgular, tüm bu boyutların genel iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu tesbit etmiş fakat etkilerin şiddeti her çalışmada farklılık göstermiştir. Bunun sebebi ise çalışmanın yapıldığı

organizasyondaki diğer etmenlerin çalışanların hizmetkar liderlik ve iş tatmini algılarını etkilemeleri, diğer bir anlatımla düzenleyici değişken rolü oynamalarıdır.

Demografik faktörler incelendiğinde sadece cinsiyet ve çalışma süresi faktörlerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Kadınların içsel tatmin ve genel iş tatmini algıları erkeklere nazaran daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca çalışma süresi arttıkça, katılımcıların iş tatminleri artmaktadır.

İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen yazın kadınların veya erkeklerin cinsiyetlerinden dolayı iş tatminlerinin farklılık göstermediğini, iş tatminindeki farklılıkların örgütsel değişkenlerden geldiğini belirtmektedir. Örneğin kadınlar sosyal ilişki gerektiren işlerden daha fazla tatmin olmaktadır (Manning, 2002). Bu çerçevede araştırmanın yapıldığı havayolu şirketinin örgütsel değişkenlerinin kadınlara daha fazla iş tatmini sağladığı varsayılmaktadır. Bu örgütsel değişkenlerin belirlenmesi için ayrı bir görgül çalışmaya ihtiyaç vardır.

İş tatmini ile yaş ve çalışma süresi arasındaki ilişki incelendiğinde yazın yaş ve çalışma süresi arttıkça iş tatmininin arttığını göstermektedir (Brush, Moch, & Pooyan, 1987). Bu ilişkinin doğrusal olmadığını, U-şekilli olduğunu belirten araştırmalar da mevcuttur (Clark, Oswald, & Warr, 1996). Araştırmalar yaş ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkinin sebebini, yaş ilerledikçe insanın sevdiği işi bulma imkanının artması, yaşlı çalışanların gençlerden farklı değer yargılarına sahip olması ve yaşlı çalışanların beklentilerinin daha düşük olması olarak belirlemiştir. Makalenin yaş ile ilgili bulguları yazınla örtüşmemekle birlikte, çalışma süresi ile ilgili bulgular yazınla paralellik göstermektedir.

Elde edilen bulgular, çalışanların iş tatminine sahip olmasında hizmetkar liderliğin önemi ortaya koyması açısından önemlidir. Çalışanlar iş hayatında yöneticilerinden etkilenir. Daima çalışan menfaatini ön planda tutan hizmetkar liderler, çalışanları üzerinde oluşturdukları motivasyon ve güven duygusu ile çalışanların iş tatmini elde etmelerini kolaylaştırmaktadır.

Yapılan bu çalışmada hizmetkar liderliğin iş tatmini açısından etkili bir liderlik tarzı olduğu görülmüştür. Ayrıca hizmetkar liderliğin değişik örneklemeler üzerinde değişik düzeylerde etki yapabileceğinin bilinmesinde fayda vardır.

Kaynakça

- Aşık, N.A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K. ve Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 59-85.
- Barker, K.J. ve Emery, C.R. (2007). The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), 86-87.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, M. B. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organization Studies*, 7(3), 18-40.
- Baycan, F. A. (1985). An Analysis of The Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Group. İstanbul, Türkiye.
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Brush, D. H., Moch, M. K., & Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 8(2), 139-155.

- Coşkunlar E. (2011). Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri (Eskişehir İli Örneği). Eskişehir, Türkiye.
- Çiftiyıldız, K. (2015). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara Iso 500 Firma Örneği. Sakarya, Türkiye.
- Clark, A., Oswald, A., ve Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57-81.
- Dal, L. (2014). Hizmetkar Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma. Eskişehir, Türkiye.
- Dierendonck, D. ve Nujiten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *J Bus Psychol*, 26, 249–267.
- Drucker, P.F. (1955). *The Practice of Management*, London, Heinemann.
- Duyan, E. C. (2012). Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. Bursa, Türkiye.
- Erdem, O. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 199-211.
- Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (27), 275-303.
- Girard, S. H. (2000) Servant Leadership Qualities Exhibited by Illinois Public School District Superintendents, *Dissertation Abstracts International* 61(5): 9973347
- Greenleaf, R. K. (1991). Servant Leadership. Erişim Adresi <http://www.american.edu/spa/leadership/application/upload/Greenleaf,%20Servant%20Leadership.pdf>
- Greenleaf, R.K. (2003), *Lider Olarak Hizmetkar*, (Y. Alan, & G. Çelik, Çev.) Hilversum: Europees Centrum voor Servant Leadership.
- Günaydın, S.C., Ürü Sanı, F.O., Atan Tarlacı, Ö. ve Yozgat, U. (2016). Hizmetkâr Liderliğin Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 2016 (1), 15-23.
- Laub, J.A. (1999) Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument, *Dissertation Abstracts International* 60(2): 9921922.
- Manning, T. T. (2002). Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction. *Women in Management Review*, 17(5), 207-216.
- Mert, İ. S. (2011). İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 116-143.
- Önder, E. ve Taş, A. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.
- Patterson, K. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. (Unpublished Doctoral Thesis). Recent University, London.
- Spector, E.P. (1997). *Job Satisfaction, Application, Assessment, Causes and Consequences*, Sage Publications. California. Erişim Adresi https://books.google.com.tr/books?id=nCkXMZjsOXcC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İř Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400.

Türkmen, F. (2016). Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, Samsun, Türkiye.

THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION: AN AIRLINE COMPANY EXAMPLE

Extended Abstract

Aim: The aim of this research is to determine the impacts of servant leadership on the job satisfaction of the employees working in an airline company. The hypothesis is that the servant leadership behavior has a positive impact on the job satisfaction and the study has been carried out to find out the impacts of the servant leadership on the employees' behavior and the job satisfaction. A great number of research has already demonstrated that leadership style has an impact on the job satisfaction. And numerous definitions of the servant leadership, as one of the most effective leadership styles, can be found in the literature. For example, Laub describes servant leadership as "an understanding and the practice of leadership that places the good of those led over the self-interest of the leader". At the same time, servant leadership adopts the idea that the top level executives are responsible for a sustainable future for the organization. Job satisfaction is the affective reaction of the employee towards the work and the indication of physiological health, mental health and emotions. Satisfaction is achieved when the employee's interaction and perception towards the working environment is positive. The main role of the servant leaders is to develop, authorize and reinforce the employees in such a way that the employees discover their existing potential and do their best. In this way, servant leaders create job satisfaction by observing the development of the employees. Meanwhile, they are pleased to see their employees to reaching their full potential and commit themselves in their endeavors.

Method: Quantitative techniques have been used in the research. A survey with simple random sampling method has been conducted to the employees working in an airline company. The questionnaire on servant leadership used in the study was originally designed by Van Dierendonk and Nujiten. The questionnaire was translated by Türkmen in her master thesis and adapted to this study. Another measurement used in the study has been Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) which was developed by Weiss et al. The MSQ measures three sub- scales being intrinsic, extrinsic and general job satisfaction. Intrinsic job satisfaction refers to how employees feel about the job itself, whereas extrinsic job satisfaction refers to how employees feel about the organization. The questionnaire has been translated and adapted to Turkish language by Baycan and used in many other studies. The research hypothesis is:

H1: Servant leadership behavior has a significant positive impact on the job satisfaction of the employees working in the airline company.

Findings: The study revealed that there is a considerably positive relationship between servant leadership perception and job satisfaction in the airline company. In terms of demographics, statistically significant differences have been found between job satisfaction of gender groups and job satisfaction of groups that have different duration of work. The relationship between servant leadership and job satisfaction has indicated that intrinsic satisfaction, extrinsic satisfaction and general satisfaction are positively and significantly related to empowerment, accountability, standing back, humility, authenticity, courage, stewardship and forgiveness at low and medium levels. The results have revealed that the intrinsic satisfaction, extrinsic satisfaction and general job satisfaction increase as the servant leadership (empowerment, accountability, standing back, humility, authenticity, courage, stewardship and forgiveness) perceptions of the participants increase. It is observed that the servant leadership has a positive impact on the job satisfaction, which is similar to the literature.

Conclusion: The findings were important to understand the employees' job satisfaction by means of explaining the significance of servant leadership. Based on data and research, the study proves that servant leadership behavior increases the productivity, job satisfaction and employee commitment. Companies that achieve job satisfaction via servant leadership behavior would be far ahead to their competitors in terms of employee commitment. Obviously, such companies would

have more qualified employees, increase market share and the organization would survive for years as a result of increasing productivity. Based on the above findings, it is recommended that the best way to increase employee satisfaction via servant leadership is to integrate servant leadership as the most appropriate leadership style to the organizational structure and spare out in the market.