

Gönderilme Tarihi : 07.04.2020  
Kabul Tarihi : 16.04.2020  
DOI : 10.32705/yorumyönetim.715709

*Araştırma Makalesi/Research Article*

## HİZMETKÂR LİDERLİK ALGISININ İŞ STRESİNE ETKİSİ: SİVİL HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Berat ÇİÇEK**

*Dr. Öğr. Üyesi, Muş Alparslan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,  
[b.cicek@alparslan.edu.tr](mailto:b.cicek@alparslan.edu.tr), Orcid ID: [0000-0002-4584-5862](https://orcid.org/0000-0002-4584-5862)*

### ÖZ

Stres, bireyler ve organizasyonlar için yönetilmesi gereken aksi takdirde fiziksel ve ruhsal sorunlara yol açabilecek bir unsurdur. Bu çalışmada, sivil havacılık sektöründeki yer hizmetleri çalışanlarının yöneticilerine ilişkin hizmetkâr liderlik algısının iş streslerine olan etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu bağlamda İstanbul Havalimanında görevli 138 uçak bakım teknisyeni ile bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler ışığında hizmetkâr liderlik algısının iş stresi üzerindeki etkisini ortaya koymak için çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizlere göre hizmetkâr liderliğin iş stresini azaltıcı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hizmetkâr liderliğin iş stresi üzerindeki etkisini inceleyen çalışmanın azlığı nedeniyle çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca sivil havayolu taşımacılığı açısından benzer çalışmaya rastlanılmamış olması çalışmanın özgün yönüdür.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkâr Liderlik, İş Stresi, Sivil Havayolu Taşımacılığı

### THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP PERCEPTION ON JOB STRESS: A RESEARCH ON CIVIL AIRLINE TRANSPORTATION EMPLOYEES

### ABSTRACT

Stress is a factor that should be managed for individuals and organizations, otherwise it can cause physical and mental problems. In this study, it is aimed to reveal the effect of servant leadership perception of ground services employees in civil airline transportation sector towards their managers on job stresses. In this context, a survey was conducted with 138 aircraft maintenance technicians working at Istanbul Airport. According to the data obtained, multiple linear regression analyzes were carried out to reveal the effect of servant leadership perception on job stress. In reference to the analysis, it was concluded that servant leadership has an effect that reduces job stress. The study is expected to contribute to the literature due to the low number of studies examining the impact of servant leadership on job stress. Besides, the fact that no similar study was found in terms of civil air transport is the original aspect of the study.

**Keywords:** Servant Leadership, Job Stress, Civil Airline Transportation

## Giriş

İş dünyasında meydana gelen güven eksikliği ile birlikte takipçilerinin ve organizasyonlarının daha iyi olması için, kişisel çıkarlarını bir yana bırakan liderlerin gelişimine ilgi gün geçtikçe artmaktadır (George, 2003). Bu bağlamda ortaya çıkan hizmetkâr liderlik yaklaşımı, takipçilerinde en iyisini ortaya çıkarmak için liderlerin bu bireylerin yeteneklerini, ihtiyaçlarını, arzularını, hedeflerini ve potansiyelini anlamak için birebir iletişime güvendikleri öncülüne dayanmaktadır (Liden vd., 2008). Burada, her takipçinin kendine özgü özellikleri ve ilgi alanlarının bilgisi ile liderler takipçilere potansiyellerine ulaşmalarında yardımcı olmaktadır.

Stres hayatın her alanında olduğu gibi iş hayatını da derinden etkileyen bir durumdur. Bu nedenle iş stresi çalışmalarının önemi gün geçtikçe artmaktadır çünkü stres bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlığından (Morris ve Snyder, 1979), koroner kalp hastalığına (Matteson ve Ivancevich, 1979), iş yerinde var olamamadan (Elstad ve Vabø, 2008), işten ayrılmaya (Chen vd., 2011) kadar uzanan birçok olumsuz davranışa sebep olabilmektedir. Bu nedenle stres organizasyonlar ve bireyler açısından oldukça önemlidir ve doğru yönetilmelidir.

Sivil havayolu taşımacılığı diğer hizmet sektörlerine nazaran daha stresli bir ortama sahiptir (Leonhardt ve Vogt, 2012; Sexton vd., 2000). Bu durumun temel sebebi olarak çalışanların yoğun bir zaman baskısı altında olduğu ve yaptıkları işin insan hayatıyla doğrudan ilgili olması gösterilebilir. Zira ister yer hizmetlerinde ister pilotaj sürecinde çalışıyor olsun sektördeki çalışanların büyük bir bölümünün hatası büyük facialara yol açabilmektedir. Bu durumdan ötürü çalışanlar üzerlerinde büyük bir baskı hissedebilmekte ve yoğun bir strese maruz kalabilmektedir.

Hizmetkâr liderler organizasyonlarda birçok zorlukla baş etmede kilit rol oynayabileceği gibi stresin üstesinden gelmede de önemli bir etkiye sahip olabilirler. Bunun temel sebebi, hizmetkâr liderler öncelikle başkalarına özverili bir şekilde hizmet ederek güven inşa ederler (Greenlaf, 2002). Hizmetkâr liderler yaşamın her alanında bu "hizmet" yönelimini uygularlar. Belki de en önemlisi, takipçilere kendilerine güven ve hizmetkâr lider olma arzusunu aşarlar çünkü ancak takipçilerin hizmetkâr liderlere dönüşümü ile hizmetçi liderlik kültürü oluşturulabilir (Liden vd., 2008). Böylece bireylerin yaptıkları iş daha anlamlı hale gelebilir ve yaptıkları iş üzerlerinde bir baskı unsuru olmaktan çıkabilir. Bu durumda ise stres ve beraberindeki olumsuz sonuçlar azalabilir.

Bu çalışmada hizmetkâr liderlik algısının iş stresine etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu ilişki sivil havayolu taşımacılığı yer hizmetlerinde görevli hava aracı bakım teknisyenleri özelinde incelenmiştir. İlişkinin ortaya konulması için nicel araştırma yöntemine dayalı bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın, bu iki değişkeni bir arada inceleyen kısıtlı sayıda çalışma (Perna, 2018; Wu vd., 2020) olmasından dolayı literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca sivil havayolu taşımacılığı özelinde incelenmiş olması çalışmanın özgün yönüdür.

## Kavramsal Çerçeve

### Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, liderin kendisinden önce başkalarının ihtiyacını karşılaması gerektiği anlayışına dayanmaktadır. Buna göre hizmetkâr liderliğin odağı, benlikten ziyade başkaları üzerindedir ve liderin temel rolü hizmet etmektir (Greenlaf, 2002). Kişisel çıkarlar hizmetkâr lideri motive etmemektedir. Bu tür liderler daha yüksek bir motivasyon düzlemine yükselmelidir. Buna göre temel motivasyonları başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etmek ve bunları karşılamak olmalıdır (Russell ve Stone, 2002). Bu hizmetin temel mottosu ise insanları geliştirerek çabalamalarına ve gelişmelerine yardımcı olmaktır (McMinn, 2001). Bunun yanı sıra hizmetkâr liderler vizyon sahibidir, takipçilerinin nazarında yüksek güvene ve krediye sahip bireylerdir ve takipçilerini etkilemede oldukça başarılıdır (Farling vd., 1999).

Hizmetkâr liderler takipçilerine taklit etmeleri, coşku ve ilham vermeleri, statükoya meydan okumaları ve farklı görüşleri ifade etmeleri için aktif olarak teşvik ederler (Liden vd., 2008). Ayrıca tüm bu durumlar için iyi bir örnek de oluşturmaktadırlar. Bass (2000) dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderliğin diğer teorilerle ilişkisini araştırmıştır. Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin, dönüşümcü liderlikle (vizyon, etki,

güvenilirlik, güven ve hizmet) birtakım paralelliklere sahip olduğunu belirtmiştir. Ancak liderlerin ve takipçilerin motivasyonlarının uyuşması yönüyle dönüşümcü liderliğin ötesine geçtiğini belirtmiştir. Aslında hizmetkâr liderlik “takipçilerin ahlaki yükselişine” katkı sağlayan sosyal yönelimli dönüşümcü liderdir (Bass, 1997). Bu insan odaklı tutum, organizasyon içinde güvenli ve güçlü ilişkilere yol açmaktadır (Van Dierendonck, 2011).

Spears’a göre (1995) hizmetkâr liderin karakteristik özellikleri; dinleme, empati kurma, şifa dağıtma, farkındalık sahibi olma, ikna edebilme, kavramsallaştırma, öngörü sahibi olma, yönetim becerisi, insanların zihnen büyümesini sağlama ve topluluk oluşturmaktır. Bununla birlikte literatürde hizmetkâr liderliğin özellikleriyle ilgili yirmiden fazla boyutlandırma yapılmıştır. Bu boyutları temalara göre ayrılarak altı başlık altında birleştirmek mümkündür. Bunlar gönüllü bağımlılık, otantik benlik, anlaşma ilişkisi, sorumlu ahlak anlayışı, soyut maneviyat ve dönüştürücü etkidir.

**Gönüllü Bağımlılık:** Literatür, hizmetkâr liderliğin merkezinde, hizmetin niteliğine, hizmet verilen kişiye veya hizmetkâr liderin ruh haline bakılmaksızın meşru bir ihtiyaç olduğunda başkalarına hizmet etme isteklerini yerine getirmeye istekli olduğunu ileri sürmektedir (Blanchard, 2003; Marshall, 1991). Başkalarına yalnızca kendileri için uygun veya kişisel olarak avantajlı olduklarında hizmet veren, kendini arayan liderlerin aksine, hizmetkâr liderler meşru bir hizmet ihtiyacına sürekli olarak gönüllü olarak katılırlar (Foster, 2012). Hizmetin bu gönüllü niteliği, hizmetkâr liderliğin sadece 'hizmet eylemleri yapmaktan' daha çok 'hizmetçi olmak' ile ilgili olduğunu ve dolayısıyla liderin karakterini yansıttığını işaret etmektedir (Jaworski, 1997).

**Otantik Benlik:** Liderlik davranışlarının özü “varlıktan” geldiği için hizmetkâr liderler otantik bir şekilde liderlik edebilirler (Autry, 2001). Bu nedenle hizmetkâr liderler alçakgönüllü (McGee-Cooper ve Looper, 2001), dürüst (Russell ve Stone, 2002), hesap verebilirdir (Block, 1993). Bu sayede hizmetkâr liderler, kendi kimlikleri hakkında derinlemesine incelenmemiş güvensizlikle çalışan güvensiz liderlerin aksine, sürekli olarak başkalarının onayı olmadan sahnelerin arkasında çalışabilirler (Palmer, 1998).

**Anlaşma İlişkisi:** Hizmetkâr liderlerin özgünlüğü, başkalarıyla olan ilişkilerini önemli ölçüde şekillendirir ve etkiler. Bu liderlik tarzındaki liderler karşısındakini olduğu gibi kabul edip onunla ilgilenebilmektedir (Greenlaf, 2002). Bu önkoşulsuz kabul, diğer insanların korkmadan denemelerini, büyümelerini ve yaratıcı olmalarını sağlar (Daft ve Lengel, 2000). Hizmetkâr liderler, kendileri ve takipçileri arasında mesafe oluşturmanın bir yolu olarak statü sembollerini koruyan çoğu liderin aksine, radikal bir eşitlik anlayışına sahiptir. Buna göre tüm organizasyondaki herkese eşit ortaklar olarak yaklaşır (Marshall, 2003). Bu tür karşılıklı güvene dayalı ve açık uçlu ilişki türü anlaşma ilişkisi olarak tanımlanmıştır (De Pree, 1989).

**Sorumlu Ahlak Anlayışı:** Otorite ve gücün kullanılması, her lider-takipçi ilişkisinde etik zorluklar getirmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999; Çiçek ve Deniz, 2017). Bu noktada hizmetkâr liderler hem aradıkları amaçların hem de kullandıkları araçların ahlaki olarak meşrulaştırılmasını, düşünceli gerekçelendirilmesini ve etik olarak gerekçelendirilmesini sağlar (Sendjaya vd., 2008). Bu etik yakınlık hizmetkâr liderlerin daha yüksek ideallere, ahlaki değerlere ve takipçilerin daha üst düzey ihtiyaçlarına hitap etmesini sağlamaktadır (Yukl, 2008).

**Soyut Maneviyat:** Hizmetkâr liderlerin teşvik ettiği anlaşma temelli ve ahlaki yüklü ilişkiler manevi değerlerle doludur. Hatta ruhsal liderlik ile hizmetkâr liderliğin oldukça iç içe olduğu dahi savunulabilir (Sendjaya vd., 2008). Hizmetkâr liderler, ürettiği hizmet yoluyla başkalarının yaşamlarında bir fark yaratmaya çalışma fikrinde. Özellikle hayatın anlamını ve amacını anlamada insanlara yardımcı olma eğilimindedirler (Fry, 2003). Bu nedenle iç benlikleri dış dünya ile maneviyat temelinde bağlıdır.

**Dönüştürücü Etki:** Hizmetkâr liderlik fikrinin merkezinde diğer insanlar üzerindeki dönüştürücü etki vardır (Sendjaya vd., 2008). Takipçilerine göre hizmetkâr liderler onları duygusal, entelektüel, sosyal ve ruhsal olarak dönüştürmektedir (Greenlaf, 2002). Sahip oldukları vizyon ve mentorlük özelliklerinin de etkisiyle güven ortamı yaratıp, takipçilerini güçlendiren hizmetkâr liderler, onların ciddi manada pozitif yönde dönüşüm yaşamalarını sağlayabilmektedir (Sendjaya vd., 2008).

Tanımlamasından ve karakteristik özelliklerinden anlaşılacağı üzere hizmetkâr liderler, organizasyonlarda oldukça önemli bir role sahip olabilir ve takipçileri ile organizasyonu her yönüyle olumlu etkileyebilir.

### **İş Stresi**

Stres, bireylerin çevreleriyle işlem yapmasını, içinde buldukları durumları değerlendirmesini ve ortaya çıkabilecek herhangi bir sorunla başa çıkmaya çalışmasını içeren ve devam eden bir süreçtir (Lazarus, 2006). Bu süreç içerisinde stres kaynakları genellikle bireylerin karşılaştığı çevresel talepler ya da uyarılardır. Bireyler bu faktörlere karşı olumsuz psikolojik, fiziksel ve davranışsal tepkiler verebilmektedir (Fletcher vd., 2006). Örgütsel stres ise bir bireyin öncelikli olarak içinde faaliyet gösterdiği kuruluşla ilişkili çevresel talepler arasında devam eden bir işlemdir (Woodman ve Hardy, 2001). Kaynağı ne olursa olsun stresin insan fizyolojisine ve psikolojisine olumsuz etkileri bulunmaktadır.

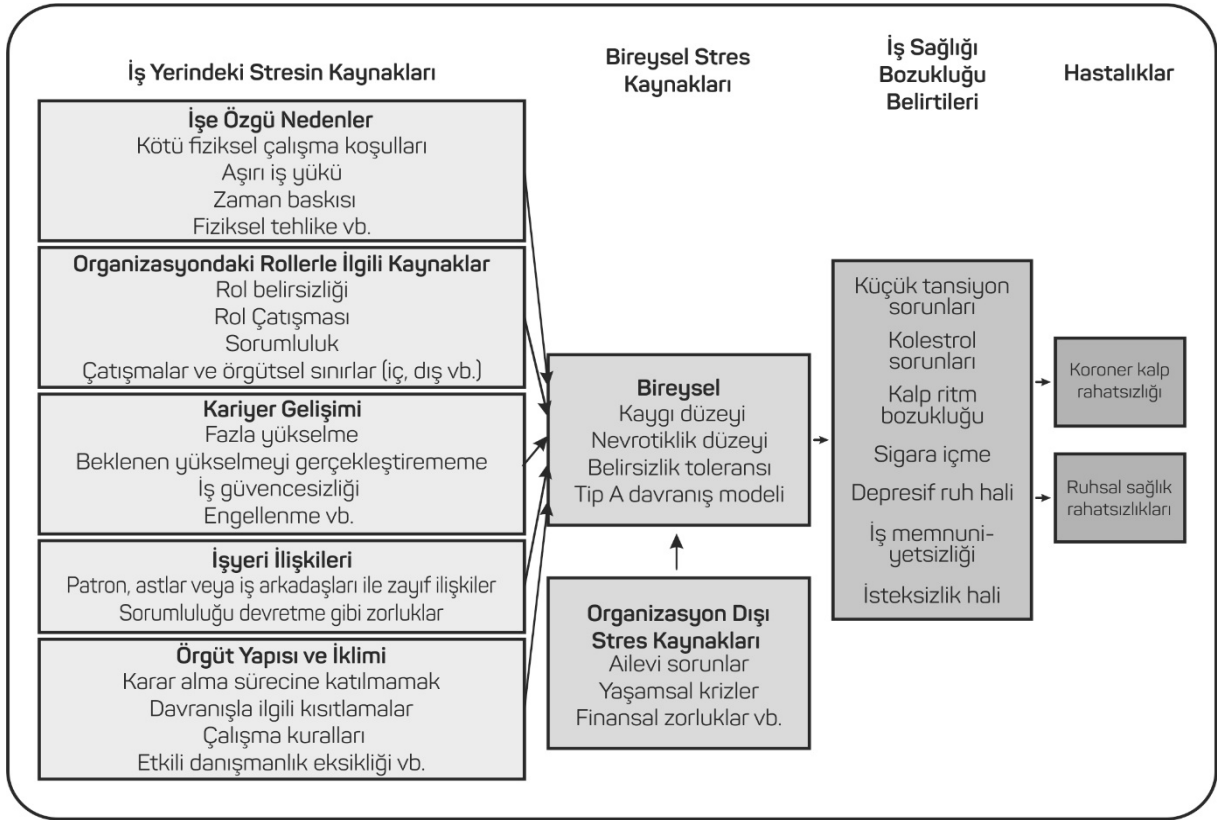
İş stresi sürecinin ana bileşenleri potansiyel stres kaynakları (stres faktörleri), bireysel farklılık faktörleri (moderatörler/aracılar) ve stresin sonuçlarıdır (gerilim) (Lu vd., 2003). Stresler (işle ilgili veya örgüt dışı) nesnel olaylardır, stres olayın öznel deneyimidir ve gerginlik strese zayıf yanıttır. Buna göre, stresin doğası ve etkileri en iyi, bazı çevresel değişkenlerin (stres faktörleri), birey tarafından yorumlandığında (bilişsel yorum) strese yol açabileceğini söyleyerek anlaşılabilir (Dua, 1994). Yaşam durumları arasında işyerleri, özellikle bu ortamda geçirilen zaman miktarı nedeniyle potansiyel olarak önemli bir stres kaynağı olarak öne çıkmaktadır (Erkutlu & Chafra, 2006).

**İş yerindeki başlıca stres kaynakları:** Fiziksel çevre, rol stres faktörleri, organizasyon yapısı ve iş özellikleri, diğer çalışanlarla olan ilişkiler, kariyer gelişimi ve iş-aile çatışmasıdır (Lu vd., 2003; Işık ve Hamurcu, 2017). Cooper vd. (1988) işyerindeki örgütsel ve bireysel stres faktörlerini beş gruba ayırmıştır. Bunlar: (1) örgütsel uygulamalar (performans ödüllendirme sistemleri, denetim uygulamaları, tanıtım fırsatları), (2) iş/görev özellikleri (iş yükü, çalışma alanı, özerklik), (3) örgütsel kültür/iklim (çalışan değeri, kişisel gelişim, dürüstlük), (4) kişilerarası ilişkiler (amirler, iş arkadaşları, müşteriler) ve (5) çalışanların kişisel özellikleridir (kişilik özellikleri, aile ilişkileri, baş etme becerileri).

İşyerindeki stresin birey açısından başlıca sonuçları ise istenmeyen duygu ve davranışlar, fizyolojik hastalıklar ve psikolojik hastalıklar olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bunun yanı sıra düşük performans, ilişkilerde gerginlik, kurumsal imaj ve itibara hasar verme, yüksek personel devir hızı, yoğun çatışma ortamı, düşük verimlilik, artan sağlık harcamaları, yüksek iş kazaları oranı, müşteri ilişkilerinde hasarlar olmak üzere iş stresinin birçok örgütsel hasarları da mevcuttur (Pološki Vokić ve Bogdanić, 2007).

İşyerindeki stresle başa çıkabilmek için öncelikle tepe yönetimi düzeyinde bir mücadele içerisine girilmelidir. İşyerindeki stres kaynaklarının farkına varılıp önlemler alınmalıdır (McHugh, 1993). Teşhis yapıldıktan sonra tedavi için stresle ilgili eğitim ve çalışan yardım programları çalışanların kullanımına sunulmalıdır. Çeşitli atölye çalışmaları, seminerler ve konferanslar çalışanların stresleriyle ilgili maliyetler konusundaki farkındalıklarını artırmalı ve onlara stresli durumlar ve bu durumlarla nasıl başa çıkacaklarını öğretmelidir (Pološki Vokić ve Bogdanić, 2007). Organizasyonlarda stres süreci Şekil 1'de verilmiştir.

Şekil 1. Örgütsel Stres Modeli



**Kaynak:** Cooper ve Marshall, J. (2018)

Şekil 1’den de anlaşılacağı üzere işyerindeki stresin başlıca kaynakları işe özgün nedenler, organizasyondaki roller, kariyer gelişimiyle ilişkili nedenler, işyeri ilişkileri ile örgüt yapısı ve iklimi olabilmektedir. Çalışmanın yapıldığı örneklem düşünüldüğünde bu stres kaynakları zaman baskısı, sorumluluk, fazla terfi imkânının bulunmaması, sorumluluğu devretme zorlukları, karar alma süreçlerine katılamamak olarak sıralanabilir. Sektör doğası gereği bu tür zorlukları içerisinde barındırabilmektedir. İşyerinden kaynaklı stres faktörleri kaygı düzeyi, nevroitik kişilik özellikleri, belirsizliğe karşı düşük tolerans gibi bireysel kaynakları tetikleyebilmektedir. Bunun yanı sıra ailevi ve finansal zorluklar gibi organizasyon dışı kaynaklar da bir araya geldiğinde bireyin stres düzeyi zarar verici boyutlara ulaşabilmektedir. Stresin belirtileri kişiden kişiye değişmekle birlikte tansiyon, kolesterol, kalp ritmi bozukluğu gibi fiziksel sonuçlar olabilmektedir. Bununla birlikte stres, aşırı sigara kullanımını tetikleyebilir ve depresif ruh hali, isteksizlik durumu ve iş memnuniyetsizliği şeklinde ruhsal bunalımlarla da kendini gösterebilmektedir. Bu noktada baş edilemeyen stres ise koroner kalp rahatsızlığı ve ruhsal sağlık rahatsızlıklarına dönüşebilmektedir. Konuşma esnasında “stres” dilimize pelesenk olmuş, kolay kullanılan, ağızdan bir çırpıda çıkan bir kelime olsa da sonuçlarının ne kadar ciddi olabileceği şeklindeki örgütsel stres modelinden daha iyi anlaşılabilir.

### Hizmetkâr Liderlik ve İş Stresi İlişkisi

Hizmetkâr liderler doğasında var olan empati kurma, karşıdakini dinleme, şifa dağıtma gibi özellikleri sayesinde organizasyonlardaki birçok zorluğun üstesinden gelebilme kabiliyetine sahiptir (Spears, 1995). Bu nedenle çeşitli araştırmalar günümüz organizasyonlarının önemli sorunlarından olan işten ayrılma (Jaramillo vd., 2009), tükenme (Divya ve Suganthi, 2018), örgütsel sinizm (Aziz vd., 2017), sosyal kaytarma (Stouten ve Liden, 2020) gibi faktörlerle baş etmede hizmetkâr liderliğin önemli bir role sahip olduğunu belirlenmiştir. Benzer şekilde hizmetkâr liderliğin, iş stresinin azalmasında önemli bir role sahip olan psikolojik iyi oluşu artırdığı da ortaya konulmuştur (Dejonckheere vd., 2019). Sınırlı sayıda olmakla birlikte, literatürde spesifik olarak hizmetkâr liderliğin iş stresini azalttığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Perna, 2018; Wu vd., 2020).

Daha önceki yapılmış çalışmalardan da hareketle araştırmada test edilmek üzere; “**H<sub>1</sub>**: Hizmetkâr liderlik algısı iş stresini negatif yönde etkilemektedir” hipotezi kurulmuştur. Hizmetkâr liderliğin alt boyutları olan fedakâr çağrı, duygusal iyileşme, bilgelik, ikna edici haritalama ve örgütsel yönetimin, iş stresinin alt boyutları olan zaman stresi ve iş kaygısı üzerindeki etkisini ayrı ayrı incelemek amacıyla ana hipotezden türetilen alt hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H<sub>1a</sub>: Fedakâr çağrı boyutunun zaman stresi üzerinde negatif etkisi vardır.

H<sub>1b</sub>: Duygusal iyileşme boyutunun zaman stresi üzerinde negatif etkisi vardır.

H<sub>1c</sub>: Bilgelik boyutunun zaman stresi üzerinde negatif etkisi vardır.

H<sub>1d</sub>: İkna edici haritalama boyutunun zaman stresi üzerinde negatif etkisi vardır.

H<sub>1e</sub>: Örgütsel yönetim boyutunun zaman stresi üzerinde negatif etkisi vardır.

H<sub>1f</sub>: Fedakâr çağrı boyutunun iş kaygısı üzerinde negatif etkisi vardır.

H<sub>1g</sub>: Duygusal iyileşme boyutunun iş kaygısı üzerinde negatif etkisi vardır.

H<sub>1h</sub>: Bilgelik boyutunun iş kaygısı üzerinde negatif etkisi vardır.

H<sub>1j</sub>: İkna edici haritalama boyutunun iş kaygısı üzerinde negatif etkisi vardır.

H<sub>1k</sub>: Örgütsel yönetim boyutunun iş kaygısı üzerinde negatif etkisi vardır.

### Yöntem

Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin iş stresi üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu ilişkinin açıklanabilmesi için nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Bu bağlamda İstanbul Havalimanı yer hizmetlerinde görevli hava aracı bakım teknisyenleri ile yüz yüze görüşmek suretiyle bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. İstanbul Havalimanı henüz tam kapasiteye ulaşmamış bir havalimanı olmasından ötürü personel sayısı gün geçtikçe değişmektedir. Çalışmanın yapıldığı Kasım 2019’da toplamda 300 civarı bakım teknisyeni görev yapmaktadır. Katılımcılara öncelikle çalışmanın niteliği, gizlilik konuları ve katılımın gönüllü niteliği beyan edilmiştir. İlk etapta 144 gönüllüye anketler uygulanmıştır fakat yapılan analizlerde (boxplot, cook’s, leverage ve mahalnobis uzaklığı ile aykırı değer belirleme) 6 anket uç değer oluşturduğu ve tekrar ettiği tespit edildiği için değerlendirmeye alınmamıştır. Son durumda 138 hava aracı bakım teknisyeninden toplanan veriler analize tabii tutulmuştur. 138 katılımcının tamamı erkek, yaş ortalaması 38,4’tür. Mevcut işlerinde çalışma süreleri ise ortalama 8,6 yıldır.

Katılımcılardan elde edilen veriler JASP v0.11.1.0 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında veriler öncelikle geçerlilik (açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi) ve güvenilirlik analizlerine tabii tutulmuştur. Daha sonra hipotezleri test etme adımına geçilmiştir. Hipotezleri test etmek için ise regresyon analizleri yapılmıştır.

### Ölçüm Araçları

**Hizmetkâr Liderlik Ölçeği:** Araştırmanın bağımsız değişkeni olan hizmetkâr liderlik algısını ölçmek için Barbuto ve Heeler (2006) tarafından geliştirilen 23 ifade ve 5 boyuttan oluşan hizmetkâr liderlik ölçeği Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçek boyutları fedakâr çağrı, duygusal iyileşme, bilgelik, ikna edici haritalama ve örgütsel yönetim olarak adlandırılmıştır. Araştırmacılar tarafından, 4 maddeden oluşan fedakâr çağrı boyutu  $\alpha=.82$ ; 4 maddeden oluşan duygusal iyileşme boyutu  $\alpha=.91$ ; 5 maddeden oluşan bilgelik boyutu  $\alpha=.92$ ; 5 maddeden oluşan ikna edici haritalama boyutu  $\alpha=.87$  ve 5 maddeden oluşan örgütsel yönetim boyutu  $\alpha=.89$  olarak ölçülmüştür. Örnek ölçek maddeleri; “yöneticim benim çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne kor” ve “yöneticim çevrede olup bitenlerle ilgili büyük bir farkındalığa sahiptir” olan ölçeğin tüm maddeleri için güvenilirlik katsayısı ise  $\alpha=.92$ ’dir.

**İş Stresi Ölçeği:** Araştırmanın bağımlı değişkeni olan iş stresini ölçmek için Parker ve DeCotiis (1983) tarafından geliştirilen Shukla ve Srivastava (2016) tarafından modifiye edilen iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 4 maddeden oluşan zaman stresi ve 5 maddeden oluşan iş kaygısı olarak adlandırılmış iki boyuttan

oluşmaktadır. Ölçeğin alpha değerleri Shukla ve Srivastava (2016) tarafından sırasıyla  $\alpha=.81$  ve  $\alpha=.80$  olarak ölçülmüştür. “Çok fazla işim var ve işlerimi yerine getirebilmek için çok az zamana sahibim” ile “bazen işimi düşündüğüm zaman göğsüm daralır” şeklinde örnek ifadelerden oluşan ölçeğin tüm maddeleri için güvenilirlik katsayısı  $\alpha=.81$  olarak hesaplanmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin tümü 5’li Likert tipindedir. Ölçek aralıkları orijinal formlarına sadık kalınarak “1- Tamamen katılıyorum” ve “5- Hiç katılmıyorum” şeklinde kodlanmıştır. Ölçekler uygulamaya geçilmeden önce dil bilimi, istatistik ve yönetim organizasyon alanlarında uzman 3 akademisyen tarafından kontrol edilmiştir. Ölçeklerle ilgili herhangi bir problem olmadığına karar verildikten sonra uygulamaya geçilmiştir.

## Bulgular

### Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerin yapı geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizindeki iki ana yaklaşım açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yaklaşımlarıdır (Kahn, 2006). Açımlayıcı faktör analizi (AFA) bir belirleme işlevini hipotez kurmaya yönelik bilgi edinilmesini sağlamaya çalışırken, doğrulayıcı faktör analizi (DFA), belirlenen bu faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını sınamak için kullanılmaktadır (Erkorkmaz vd., 2013).

Kullanılan ölçeklere öncelikle AFA yapılmıştır. Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek için öncelikle KMO ve Bartlett testi yapılmıştır. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin KMO değerinin ,957 olduğu görülmüştür. Bartlett değerinin ise  $\chi^2 = 7486,620(120)$ ;  $p = ,000 < 0,05$  bulunmuştur. Literatürde KMO testi ölçüm sonucunun 0.50 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Tavşancıl, 2010). Elde edilen sonuçlara göre hizmetkâr liderlik ölçeğinin AFA’ya uygun olduğu görülmüştür. Yapılan AFA sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Hizmetkâr Liderlik Ölçeği AFA ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Maddeler	1	2	3	4	5	Varyans %	Cronbach $\alpha$
<b>Fedakâr Çağrı</b>							
FÇ1				,638		24,18	,88
FÇ2				,780			
FÇ3				,831			
FÇ4				,718			
<b>Duygusal İyileşme</b>							
Dİ1		,844				18,19	,89
Dİ2		,852					
Dİ3		,918					
Dİ4		,830					
<b>Bilgelik</b>							
B1	,561					14,01	,91
B2	,548						
B3	,708						
B4	,682						
B5	,815						
<b>İkna Edici Haritalama</b>							
İEH1			,324			11,68	,87
İEH2			,743				
İEH3			,548				
İEH4			,618				
İEH5			,513				
<b>Örgütsel Yönetim</b>							
ÖY1					,628	7,65	,80
					,705		

ÖY2	,818
ÖY3	,544
ÖY4	,508
ÖY5	,611
Toplam Varyans: %75,71; Tekrarlama Sayısı: 8; Döndürme Yöntemi: <b>Varimax</b> ; KMO Uygunluk: <b>0,957</b> ; Bartlett Küresellik Testi: <b>7486,620(120)</b> ; Anlamlılık: <b>p =,000</b> ; Goodness of Fit: $\chi^2 = 634,527(106)$	

Yapılan AFA sonucunda ölçek maddelerinin orijinal forma uygun bir dağılım gösterdiği görülmüştür. İknacı haritalama boyutunun ilk maddesi dışında faktör yüklerinin 0,50 bandının üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu madde analizlerden çıkarılmıştır. Tüm maddeler için ölçeğin toplam varyansı açıklama yüzdesi %75,71 ölçülmüştür. Boyutların Cronbach's  $\alpha$  değerleri ise sırasıyla ,88, ,89, ,91, ,87 ve ,80'dir. Buna göre ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Zinbarg vd., 2005). Ayrıca ölçeğin tüm maddelerinin toplam ölçek puanı ile yüksek korelasyon gösterdiği belirlenmiştir.

İş stresi ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek için yapılan KMO ve Bartlett testinin sonuçlarına göre ölçeğin KMO değeri ,908 ve Bartlett değerinin  $\chi^2 = 3256,620(38)$ ;  $p = ,000 < 0,05$  olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre ölçeğin AFA'ya uygun olduğu tespit edilmiştir. İş stresi ölçeğinin AFA sonuçları Tablo 2'deki gibidir.

**Tablo 2.** İş Stres Ölçeği AFA ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Maddeler	1	2	3	4	5	Varyans	Cronbach $\alpha$
<b>Zaman Stresi</b>							
ZS1				,921		18,44	,92
ZS2				,880			
ZS3				,744			
ZS4				,882			
<b>İş Kaygısı</b>							
İK1		,944				6,85	,91
İK2		,882					
İK3		,932					
İK4		,841					
İK5		,811					
Toplam Varyans: %25,29; Tekrarlama Sayısı: 3; Döndürme Yöntemi: <b>Varimax</b> ; KMO Uygunluk: <b>0,908</b> ; Bartlett Küresellik Testi: <b>3256,620(38)</b> ; Anlamlılık: <b>p =,000</b> ; Goodness of Fit: $\chi^2 = 438,221(24)$							

AFA sonucunda iş stresi ölçeğinin maddelerinin orijinaline uygun dağılım gösterdiği görülmüştür. Tüm maddeler için ölçeğin toplam varyansı açıklama yüzdesi ise %25,29 olarak ölçülmüştür. Zaman stresi boyutunun Cronbach's  $\alpha$  değerinin ,92 ve iş kaygısı boyutunun Cronbach's  $\alpha$  değerinin ,91 olduğu görülmüştür. Buna göre ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Zinbarg vd., 2005). Ayrıca ölçeğin tüm maddelerinin toplam ölçek puanı ile yüksek korelasyon gösterdiği belirlenmiştir.

Ölçeklerin yapı geçerliliğini doğrulamak için yapılan DFA uyum indeksleri Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3.** Ölçeklerin DFA Uyum İndeksleri

	$\chi^2 / df$ <5	AGFI >.85	GFI >.80	CFI >.90	NFI >.90	TLI >.90	RMSEA <.08
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>	2,307	,971	,986	,958	,931	,952	,058
<b>İş Stresi</b>	1,987	,987	,989	,991	,973	,991	,041

Ölçeğin uyum indeksleri incelendiğinde değerlerin literatürde kabul gören sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür (Hu ve Bentler, 1999; Sivo vd., 2006). Araştırmada normalliği test etmek için ortalaması alınan değişkenlerin çarpıklık ve basıklıkları kontrol edilmiştir. Değerler +1,5 ve -1,5 sınırını aşmadığı için dağılım normal kabul edilmiştir (Tabachnick vd., 2019). Daha sonra çoklu bağlantı sorunu olup olmadığına bakılmıştır. Değişkenler arasındaki doğrusal regresyon analizi ile elde edilen VIF değerleri literatürde sıkça kabul gören 5 değerinin oldukça altında olduğu için çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmüştür (Craney ve Surles, 2002).



### Hipotez Testleri

Hizmetkâr liderliğin iş stresi üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak hizmetkâr liderlik algısının alt boyutlarının zaman stresi üzerindeki etkisi test edilmiştir. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 4.** Hizmetkâr Liderliğin Zaman Stresi Üzerindeki Etkisi

Değişkenler <sup>a</sup>	$\beta$	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F
Sabit	2,137***	,48	,41	6,075
Fedakâr Çağrı	-,314***			
Duygusal İyileşme	-,216***			
Bilgelik	-,481***			
İkna Edici Haritalama	-,087			
Örgütsel Yönetim	-,126*			

<sup>a</sup>Bağımlı Değişken: Zaman Stresi; N=138; \*\*\*p<0,001; \*p<0,05

Hizmetkâr liderliğin zaman stresi üzerindeki etkisini ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi model açıklama yüzdesi R<sup>2</sup> = %41 ile anlamlıdır (F(2, 136) = 6,075; p<0,001). Yapılan analiz sonucunda hizmetkâr liderlik algısının alt boyutlarından fedakâr çağrı ( $\beta$ =-,314; p<0,001), duygusal iyileşme ( $\beta$ =-,216; p<0,001), bilgelik ( $\beta$ =-,481; p<0,001) ve örgütsel yönetimin ( $\beta$ =-,126; p<0,05) zaman stresi üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından fedakâr çağrı, duygusal iyileşme, bilgelik ve örgütsel yönetimin zaman stresini azalttığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub>, H<sub>1c</sub> ve H<sub>1e</sub> hipotezleri kabul edilmiştir. Ayrıca ikna edici haritalama boyutunun zaman stresi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle H<sub>1e</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.** Hizmetkâr Liderliğin İş Kaygısı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler <sup>a</sup>	$\beta$	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F
Sabit	1,039**	,30	,29	3,261
Fedakâr Çağrı	-,512***			
Duygusal İyileşme	-,186**			
Bilgelik	-,441***			
İkna Edici Haritalama	,014			
Örgütsel Yönetim	-,048			

<sup>a</sup>Bağımlı Değişken: İş Kaygısı; N=138; \*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05

Hizmetkâr liderliğin iş kaygısı üzerindeki etkisini ortaya koymaya yönelik yapılan regresyon analizi model açıklama yüzdesi R<sup>2</sup> = %29 ile anlamlıdır (F(1, 137) = 3,261; p<0,001). Yapılan analiz sonucunda hizmetkâr liderlik algısının alt boyutlarından fedakâr çağrı ( $\beta$ =-,512; p<0,001), duygusal iyileşme ( $\beta$ =-,186; p<0,01) ve bilgelik ( $\beta$ =-,441; p<0,001) iş kaygısı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle hizmetkâr liderliğin fedakâr çağrı, duygusal iyileşme ve bilgelik boyutları iş kaygısını azaltmaktadır. Bu sonuçlara göre H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub> ve H<sub>1c</sub> hipotezleri kabul edilmiştir. Ayrıca ikna edici haritalama ve örgütsel yönetim boyutlarının iş kaygısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu nedenle H<sub>1e</sub> ve H<sub>1f</sub> hipotezleri reddedilmiştir.

### Sonuç

Stres hayatın her alanında olduğu gibi iş hayatını da derinden etkileyebilmektedir (Çiçek ve Kılınç, 2020). Bireylerin işyerlerinde geçirdikleri süre çoğu zaman ailelerine ve kendilerine ayırdıkları süreden daha fazladır. Bu nedenle işyerinde geçirdikleri sürenin kalitesi oldukça önemlidir. Stresli bir ortamda geçen uzun süreler bireylerde fiziksel ve ruhsal ciddi sorunlara neden olabilmektedir. Bu nedenle çağımızın en önemli sorunlarından olan stresle baş edebilmek oldukça önemlidir. Fakat çoğu zaman bireyler bunu kendi başlarına başaramamaktadır. Kimi zaman bir arkadaş kimi zaman uzman desteğiyle stresle baş edilebildiği gibi bazen de stres baş edilemez bir hale bürünebilmektedir.

Her iş kendi içerisinde belirli oranda bir stres unsuru barındırır da hizmet sektörü ve özellikle hizmet sektörü içerisindeki sağlık, eğitim ve taşımacılık sektörleri gibi işlerde çalışanların stres düzeyleri diğer çalışanlara göre daha yüksek olabilmektedir (Cherniss ve Cherniss, 1980). Sivil hava taşımacılığı da bu sektörler arasında sayılabilir. Doğası gereği sürekli bir zaman baskısının olduğu sektörde aynı zamanda yapılan işler insan hayatına doğrudan etki edebilecek niteliktedir. Bu durumdan ötürü gerek yer hizmetleri (özellikle hava aracı bakımı ve teknik hizmetler) gerekse de pilotaj sürecindeki çalışanlar yoğun stresle baş etmek durumundadır.

Bu çalışmada stresi azaltabilecek bir unsur olarak hizmetkâr liderlik ele alınmıştır. Çünkü hizmetkâr liderler kendi bireysel çıkarlarını takipçilerinin çıkarlarının üstünde tutarak, kendilerini takipçilerine adayabilecek türden yöneticilerdir. Bu durum stresli ortamlarla başa çıkmada bireylere umut ışığı olabilmektedir. Yapılan bu araştırma da bu iddiayı doğrular niteliktedir. Çalışanların hizmetkâr liderlik algısı arttıkça iş stresinin azaldığı görülmüştür. Bu nedenle işyerinde hizmetkâr liderliğin oldukça önemli olduğu savunulabilir. Ayrıca bu durum literatürdeki benzer çalışmalarla (Hargadon, 2018; Panaccio vd., 2015) paralellik göstermektedir. Çalışmanın bulguları ışığında birtakım önerilerde bulunulmuştur. Buna göre;

- Hizmetkâr liderliğin özünde karşılık beklemezsizin insani değerleri uygulama fikri yatmaktadır. Bu çerçeveden düşünüldüğünde günümüzün yozlaşmış insan ilişkilerini düzeltebilmek adına hizmetkâr liderlik anlayışı oldukça önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin karşılık beklemeden, değerlerle hareket edip takipçilerin ruhlarına dokunması önerilmektedir. Böylece işyeri ilişkileri her iki taraf için de daha anlamlı bir hale gelebilecektir.
- İşyerindeki stres bireyler üzerinde zaman zaman kalıcı hale gelebilecek düzeyde büyük hasarlara neden olabilmektedir. Her ne kadar hizmetkâr liderlik bunu önleyebilecek güçte bir değişken olsa da tek başına yeterli olmadığı bilinmelidir. Bu nedenle şirket sahipleri ve hissedarları öncelikle strese neden olabilecek yapısal sorunları (personel azlığı, örgüt yapısı, olumsuz fiziksel koşullar, yetersiz kaynaklar vb.) minimize etmelidir.
- Lider dönüşümler sağlayabilecek kapasitede olsa da ortamın liderlik için uygun olması da oldukça önemlidir. Bu nedenle liderin yapıya müdahale edebileceği bir iklim oluşturulmalıdır.
- Çalışanlar stresle mücadelelerinde yalnız bırakılmamalıdır. Bu nedenle işyerleri, bireylerin stresle mücadelesini uzman desteği yoluyla desteklemelidir. Bu hizmet verilirken gizlilik ilkelerinden taviz verilmemelidir. Aksi takdirde bireyler uzman desteği almaktan çekinebilir. Mümkünse bu hizmet kurum dışında çalışanlara sağlanmalıdır.

Her çalışmanın olduğu gibi bu çalışmanın da birtakım kısıtları vardır. Öncelikle havayolu taşımacılığı çalışanlarının zaman kısıtlılığı nedeniyle ankete katılımının düşük olması çalışmanın bir kısıdı olarak gösterilebilir. Sektörde çalışanların çoğunluğunun erkek olmasından ötürü çalışmada hiç kadın çalışanla görüşülememiştir. Bu nedenle stresin kadınlar ve erkekler üzerindeki düzeyinin farklı olabileceği varsayımı test edilememiştir. Bu da bir diğer kısıtlılık olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca her ne kadar ankette çalışmanın gizlilik ilkelerinden ve katılımın gönüllülüğünden bahsedilse de verilerin tek seferde toplanılmasından ötürü ortak yöntem hatasının sorun olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırmada gelecek çalışmalar için birtakım önerilerde bulunulmuştur. Buna göre gelecek çalışmaların babacan liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının iş stresi üzerindeki etkisini incelemesi önerilmektedir. Ayrıca kişi-örgüt uyumunun hizmetkâr liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkiyi güçlendirebileceği bu nedenle düzenleyici role sahip olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, kişi-örgüt uyumunun düzenleyici değişken olarak incelenmesi önerilmektedir. Son olarak araştırmanın pilot ve kabin görevlileri üzerinde ve başka havalimanı çalışanlarına da uygulanması sivil havacılık literatürünü genişletmek adına faydalı olacağı düşünülmektedir.

**MAKALE BİLGİ FORMU**

**Etik Onay ve Katılımcı Rızası**

"Hizmetkar Liderlik Algısının İş Stresine Etkisi Sivil Havayolu Taşımacılığı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış, karşılaşılabilecek tüm etik ihlallerde "Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Felsefe Dergisinin" hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk yazara aittir.

**Teşekkür**

Çalışma esnasında değerli vakitlerini ayırıp çalışmaya destek ve katkı sağlayan tüm katılımcılara teşekkürlerimi sunarım.

**Kaynakça**

- Autry, J. A. (2001). *The Servant Leader*. Roseville, CA: Prima.
- Aziz, K., Awais, M., ul Hasnain, S. S., Arslan, M., & Rahat, Q. (2017). Impact of Workplace Perception and Servant Leadership on Organizational Citizenship: The Mediating Role of Employee Cynicism. *International Journal of Research*, 4, 1479-1492.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Blanchard, K. (2003). *Servant leader*. Thomas Nelson.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. Berrett-Koehler Publishers.
- Chen, M. F., Lin, C. P., & Lien, G. Y. (2011). Modelling job stress as a mediating role in predicting turnover intention. *The Service Industries Journal*, 31(8), 1327-1345.
- Cherniss, C., & Cherniss, C. (1980). *Staff burnout: Job stress in the human services* (p. 21). Beverly Hills, CA: Sage publications.
- Çiçek, B., & Deniz, M. (2017). Liderlere ve organizasyonlara değer temelli yaklaşım: Değer merkezli liderlik ve etik iklim ilişkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 150-168.
- Çiçek, B., & Kılınç, E. (2020). Teknostresin presentizm ve işten ayrılma niyetine etkisinde dönüşümcü liderliğin aracı rolü. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 555-570.
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (2018). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. In *Managerial, Occupational and Organizational Stress Research* (pp. 3-20). Routledge.
- Cooper, C. L., Murphy, L. R., & Sauter, S. L. (1988). *Occupational stress: Issues and developments in research*. J. J. Hurrell (Ed.). New York: Taylor & Francis.
- Craney, T. A., & Surlis, J. G. (2002). Model-dependent variance inflation factor cutoff values. *Quality Engineering*, 14(3), 391-403.

- Dejonckheere, E., Mestdagh, M., Houben, M., Rutten, I., Sels, L., Kuppens, P., & Tuerlinckx, F. (2019). Complex affect dynamics add limited information to the prediction of psychological well-being. *Nature human behaviour*, 3(5), 478-491.
- DePree, M. (2011). *Leadership is an art*. USA: Currency.
- Divya, S., & Suganthi, L. (2018). Influence of transformational-servant leadership styles and justice perceptions on employee burnout: a moderated mediation model. *International Journal of Business Innovation and Research*, 15(1), 119-135.
- Elstad, J. I., & Vabø, M. (2008). Job stress, sickness absence and sickness presenteeism in Nordic elderly care. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36(5), 467-474.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- Erkutlu, H. V., & Chafra, J. (2006). Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels. *Management Research News*, 29(5), 285-297.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1-2), 49-72.
- Fletcher, D., Hanton, S., & Mellalieu, S. D. (2006). An organizational stress review: Conceptual and theoretical issues in competitive sport, in *Literature Reviews in Sport Psychology*.
- Foster, R. (2012). *Celebration of discipline*. UK: Hachette.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hargadon, J. E. (2018). *The Effects of Servant Leadership and Job Stress on Job Satisfaction Among Online University Administrators and Faculty* (Doctoral dissertation, Regent University).
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Isik, M., & Hamurcu, A. (2017). The role of job stress at emotional labor's effect on intention to leave: Evidence from call center employees. *Business and Economic Horizons (BEH)*, 13, 652-665.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 351-365.
- Jaworski, J. (1998). Destiny and the leader. *Insights on Leadership: Service, Stewardship, and Servant Leadership*, 1-11.
- Kahn, J. H. (2006). Factor analysis in counseling psychology research, training, and practice: Principles, advances, and applications. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 684-718.
- Lazarus, R. S. (2006). *Stress and emotion: A new synthesis*. Springer Publishing Company.
- Leonhardt, J., & Vogt, M. J. (Eds.). (2012). *Critical incident stress management in aviation*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.

- Lu, L., Cooper, C. L., Kao, S. F., & Zhou, Y. (2003). Work stress, control beliefs and well-being in Greater China. *Journal of Managerial Psychology, 4*, 167-220.
- Marshall, T. (2003). *Understanding leadership*. Baker Books.
- Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1979). Organizational stressors and heart disease: A research model. *Academy of Management Review, 4*(3), 347-357.
- McGee-Cooper, A., & Looer, G. (2001). *The essentials of servant-leadership: Principles in practice*. Dallas, TX: Pegasus Communications.
- McHugh, M. (1993). Stress at work: do managers really count the costs?. *Employee Relations, 15*(1), 18-32.
- McMinn, T. F. J. (2002). The conceptualization and perception of biblical servant leadership in the Southern Baptist Convention. *Digital Dissertations, 3007038*.
- Morris, J. H., & Snyder, R. A. (1979). A second look at need for achievement and need for autonomy as moderators of role perception-outcome relationships. *Journal of Applied Psychology, 64*(2), 173.
- Palmer, P. J. (1998). 'Leading from within'. In Spears, L.C. (Ed.), *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*. New York: Wiley.
- Panaccio, A., Donia, M., Saint-Michel, S., & Liden, R. C. (2015). Servant leadership and wellbeing. In *Flourishing in life, work and careers*. Edward Elgar Publishing.
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance, 32*, 160-177.
- Perna, B. S. (2018). *Exploring Organizational and Professional Commitment, Servant Leadership, Occupational Stress, and Humor Perspectives: How Nurses Manage*. (Doctoral dissertation, University of Southern Mississippi).
- Pološki Vokić, N., & Bogdanić, A. (2007). Individual differences and occupational stress perceived: a Croatian survey. *EFZG working paper series, (05)*, 1-15.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal, 23*(3), 145-157.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies, 45*(2), 402-424.
- Sexton, J. B., Thomas, E. J., & Helmreich, R. L. (2000). Error, stress, and teamwork in medicine and aviation: cross sectional surveys. *Bmj, 320*(7237), 745-749.
- Shukla, A., & Srivastava, R. (2016). Development of short questionnaire to measure an extended set of role expectation conflict, coworker support and work-life balance: The new job stress scale. *Cogent Business & Management, 3*(1), 1-19.
- Sivo, S. A., Fan, X., Witta, E. L., & Willse, J. T. (2006). The search for" optimal" cutoff properties: Fit index criteria in structural equation modeling. *The Journal of Experimental Education, 74*(3), 267-288.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley.
- Stouten, J., & Liden, R. C. (2020). Social Loafing in Organizational Work Groups: The Mitigating Effect of Servant Leadership. In *Individual Motivation within Groups* (pp. 55-80). Academic Press.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2019). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management, 37*(4), 1228-1261.

- Woodman, T., & Hardy, L. (2001). A case study of organizational stress in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology, 13*(2), 207-238.
- Wu, H., Qiu, S., Dooley, L. M., & Ma, C. (2020). The Relationship between Challenge and Hindrance Stressors and Emotional Exhaustion: The Moderating Role of Perceived Servant Leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(1), 282.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly, 19*(6), 708-722.
- Zinbarg, R. E., Revelle, W., Yovel, I., & Li, W. (2005). Cronbach's  $\alpha$ , Revelle's  $\beta$ , and McDonald's  $\omega$  H: Their relations with each other and two alternative conceptualizations of reliability. *Psychometrika, 70*(1), 123-133.