



HİZMET ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ VE PERFORMANSI LİDERLİK ALGILAMALARINDAN ETKİLENİR Mİ? HİZMETKÂR LİDERLİK ÖRNEĞİ

Memduh BEGENİRBAŞ¹, Rukiye CAN YALÇIN²

Öz

Bu çalışmada, hizmet sektörü çalışanlarının hizmetkâr liderlik algısının iş tatmini ve iş performansı üzerine etkileri incelenmiştir. Bu amaçla, Ankara'da farklı hizmet dallarında görev yapan 184 çalışandan anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmada her bir değişkene ait doğrulayıcı faktör analizi (DFA) AMOS programı ile yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak için korelasyon analizi, hipotezlerin test edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bulgulara göre, hizmet sektörü çalışanlarında hizmetkâr liderlik algısı iş tatmini ve iş performansı üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik algısının hem iş tatmini hem de iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında, hizmet sektörü yöneticilerine de konu ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Makalenin Türü: Araştırma Makalesi

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini, İş Performansı

JEL Kodu: M19

Yazarın Notu: *Bu çalışma bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada gerçekleştirilmiş anket uygulaması 2019 yılı Kasım-Aralık ayında katılımcıların rızası alınarak yapılmıştır. Katılımcılardan imzalı "Katılım Onam Formu" alınmıştır. Çalışma ile ilgili herhangi bir çıkar çatışmasının bulunmadığı Kara Harp Okulu Bilim Dergisine yazar imzaları ile beyan edilmiştir.*

Are Service Employees' Job Satisfaction and Performance Affected by Perception of Leadership? Servant Leadership Sample.

Abstract

In this study, the effects of servant leadership perception of service sector employees on their job satisfaction and job performance have been examined. For this purpose, the data obtained through a survey from 184 participants working in different branches of service sector in Ankara

¹Doç.Dr., MSÜ Kara Harp Okulu Dekanlığı, Savunma Yönetimi Bölüm Başkanlığı,
mbegenirbas@kho.edu.tr, ORCID : 0000-0003-0917-0973

²Dr. Öğ.Üyesi, MSÜ Kara Harp Okulu Dekanlığı, Savunma Yönetimi Bölüm Başkanlığı,
rcyalcin@kho.edu.tr, ORCID : 0000-0003-4500-6935

Geliş Tarihi / Arrived : 13.04.2020
Kabul Tarihi / Accepted : 07.05.2020

were analyzed. Confirmatory factor analysis (CFA) of each variable was performed with AMOS program. In order to reveal the relationship between variables and to test the hypotheses, correlation analysis and hierarchical regression analysis have been carried out. According to the findings, it has been observed that service sector employees' perceptions of servant leadership have significant effects on their job satisfaction and job performance. In this context, it has been concluded that servant leadership perception is positively related to both job satisfaction and job performance. In the light of obtained findings, suggestions for service sector managers have been presented in order to increase the efficiency and productivity of service sector employees.

Article Type: Resource Article

Key Words: Leadership, Servant Leadership, Job Satisfaction, Job Performance

JEL Code: M19

Authors' Note: This study was prepared in compliance with the scientific search and publication ethics. The questionnaire carried out for this study was fulfilled with the consent of participants in November-December 2019. The Consent Form was signed by the participants. We, as the authors of the article, signed our declaration certifying that there was no conflict of interest within the article preparation process.

GİRİŞ

Günümüzde rekabet anlayışının en üst seviyede olması nedeniyle her anlamdaki hizmet sektöründe verilen hizmetlerin kalitesi ve uygunluğu ön plana çıkmıştır. Müşteri en iyi hizmeti hızlı, zamanında ve maliyet etkinliği de göz önünde bulundurarak almak istemektedir. Bu durum tabii ki hizmet sektörü çalışanlarının iş tatminleri ve bu memnuniyet neticesinde gösterecekleri iş performansı ile yakından ilişkilidir (Bowling, 2007; Ziegler, Hagen ve Dieh, 2012). Bir başka önemli husus ise; örgütler için lider ve yöneticilerin kritik rolüdür. Lider ve yönetici örgüt hedeflerine ulaşmada çalışanları etkileyen kişi olma özelliği ile her hareketi, tutum ve davranışı çalışanlar üzerinde büyük etkiler bırakacaktır (Burns, 1978). Söz konusu etkinin yaratılmasında da yönetici ve liderlerin başarısı büyük ölçüde örgüt çalışanlarının verimlilik ve performanslarına bağlıdır (Ece, 2019). Bu kapsamda çalışanların liderlerini kişisel ve örgüt açısından olumlu algılamaları onların işlerinden duyacakları tatmin düzeylerini de artıracakları değerlendirilmektedir. Zira yüksek iş doyumu olan hizmet çalışanlarının daha etkin çalışmaya ve yüksek performansa ulaşmaya katkıda bulunduğunu dikkate alırsak, örgüt başarısı açısından çalışanların iş memnuniyetini artırmanın ve hizmet kalitesini iyileştirmenin önemi kolayca anlaşılabilir (Ostroff, 1992). Günümüzde örgüt çalışanlarının performansı ve örgütün verimliliği yöneticilerin sıradan bir yönetici olmaktan çıkıp, çalışanlarıyla daha yakından ilgilenen bir lider olarak yönetimlerini gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda çalışanların liderlerine ve yöneticilerine bakış açıları ve onları nasıl algıladıkları önem arz etmektedir.

Bu çalışmada da amaç, değişik sektörlerdeki (eğitim, sağlık, güvenlik, finans, vb.) hizmet çalışanlarının görevlerini icra ederlerken

duydukları iş tatminlerinin ve göstermiş oldukları performansların onların yöneticileri veya lider olarak gördükleri kişileri algılamalarından etkilenip etkilenmediğini ortaya koymaktır. Bilindiği üzere son zamanlarda liderlik ve liderlik türleri üzerinde çok yoğun çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmada söz konusu araştırmalar kapsamında yer alan, ülkemizde de son zamanlarda önemi anlaşılacak şekilde araştırılmaya başlanılan ve çağdaş liderlik tarzlarından biri olan hizmetkâr liderlik üzerinde durulacaktır.

Hizmetkâr liderlik modeli günümüz modern liderlik yaklaşımları içerisinde daha çok manevi ve etik değerler, dinsel yapılar ve felsefi bir bakış açısıyla yer almakta (Greenleaf, 1977) olmasına rağmen daha çok yapılacak bilimsel esaslarla ölçülmesi ve bilimsel çalışmalarla yeterince desteklenmesi önem arz etmektedir. Özellikle kâr amacı gütmeyen ve kapitalden ziyade daha yüksek seviyede değerlere hizmet eden organizasyonlar için mümkün olabilen bu model, günümüzün yüksek rekabet ortamında, başarısı ve performansı elde etmiş olduğu kar ve kapital gücü ile ölçülen örgütlerin yönetiminde de etkili olmaya başlamıştır. Hizmetkâr liderliğin katkısı sadece mali yapı veya yükselme stratejisiyle değil daha çok liderin yaratmış olduğu ortak kültür ile belirginleşmektedir. Hizmetkâr liderlik algısı, örgütlerin şirket değerleri ve liderine karşı olan sevgi, ortak bir kültür ile olumlu bir iklim yaratılmasına imkân sağlayarak çalışanların yaptıkları işlerden tatmin olması ve iş performanslarında belirgin yükselişlere sebebiyet verebilmektedir (Tabak, Şeşen ve Öz, 2012).

Öte yandan diğer bir bakış açısına göre ise hizmetkâr liderlik, klasik ve modern liderlik teorilerine post modern bir alternatif oluşturmaktadır (Riverstone, 2004). Bu kapsamda hizmetkâr liderliğin özellikle diğer örgütsel davranış değişkenleri ile olan ilişkileri ve onlar üzerindeki etkilerini konu alan çalışmaların alan yazına katkıları değerli olacaktır. Son zamanlarda örgüt çalışanlarının performansı ve verimliliği yöneticilerin sıradan bir yönetici olmaktan çıkıp, çalışanlarıyla daha yakından ilgilenen bir lider olarak yönetimlerini gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda çalışanların liderlerine ve yöneticilerine bakış açıları ve onları nasıl algıladıkları önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın başka bir önemi de hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ve iş performansı değişkenlerini birlikte ele almasıdır. Uluslararası ve ulusal yazında söz konusu üç değişkeni birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Alan yazına katkısının yanı sıra, çalışmada elde edilecek bulgular, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların yönetim kademelerine bazı öneriler sunarken, yapısal iyileştirmelere ve geliştirmelere yönelik olarak etkili insan kaynakları politika ve uygulamalarına katkı sağlayabilecektir.

Kavramsal Çerçeve

Hizmetkâr Liderlik

Örgütlerin rasyonel olarak oluşturularak yönetilebileceği (Tsoukas ve Knudsen, 2003:199) düşüncesini temel alan geleneksel örgüt modeli, örgütleri ve çalışanları mekanik bir sistemin parçaları olarak değerlendirmekte ve örgütlerin çalışan davranışlarını önceden belirlenmiş kurallara göre yönetebileceği varsayımından hareket etmekteydi. Ancak modern dünyanın özellikle teknoloji alanındaki değişim hızına paralel olarak örgütsel süreçlerde de kritik değişimler yaşanmış ve örgütün mekanik bir parçası olarak değerlendirilen insanın örgüt ile ilişkisinde yeni bir evreye girilmiştir. Bu noktada, insani değerler, ahlak ve etik gibi kavramlar önem kazanmış ve herhangi bir zorlama ya da zorunluluk olmaksızın çalışanların takip etmekte gönüllü olduğu liderler örgüt başarısı için kritik hale gelmiştir. İnsanların iç dünyası, özsaygısı, kişiliği ve ihtiyaçları gibi pek çok insani değere odaklanan hizmetkâr liderlik de bu süreçte önem kazanmıştır. Zira artık klasik liderlik yaklaşımları insanın psikolojik ihtiyaçlarının karşılanıp işine odaklanmasında yetersiz kalmaktadır.

İlk kez Greenleaf (1970:7) tarafından kavramsallaştırılan hizmetkâr liderlik yaklaşımı bir liderin temel motivasyonunun başkalarına hizmet etmek olması gerektiği inancına dayanmaktadır. Hizmetkâr liderlik kavramı Greenleaf'in yönetim alanındaki uzun deneyimleri, dini öğretiler ve bilhassa Hesse'nin fikirlerinden etkilenmiştir (1977:2). Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" kitabındaki Leo ve onun hizmet etme rolünden oldukça etkilenen Greenleaf liderliğinin aslında öncelikle başkalarına hizmet etmekten başladığını ifade etmektedir. Zira kitapta yolculukta olan bir grubun hizmetkârı olan Leo'nun bir gün ortadan kaybolması ile grup üyelerinin Leo bulunmadan yolculuğa devam etmek istememesinden ve grup liderinin gruba asıl rehberlik eden liderin Leo olduğunu keşfetmesinden bahsedilmektedir. Başlangıçta çelişkili gibi görünen liderlik ve hizmet etme kavramlarını tekrar sorgulayan Greenleaf, doğal bir duygu olarak başlayan hizmet etme isteğinin daha sonra bilinçli bir tercih hâline geldiğini belirtmektedir (1977:7).

Çalışanların istek, ihtiyaç ve çıkarlarını kendilerinininkinden üstün tutan hizmetkâr liderlerin (Greenleaf, 2002), temel motivasyonu yönetmek değil, hizmet etmektir (Spears, 2002; Sendjava ve Saros, 2002). Pasif ya da körü körüne destekleyici olmaktan ziyade, güvenilir ve kendinden emin olan hizmetkâr liderler (Hunter, 2004), etik ve ahlaki standartlara sahip

olmalarının yanı sıra liderliğin güven temelli olduğunun bilincindedirler (Russel, 2001). Etkili bir hizmetkâr liderin olağanüstü bir sertliği ve aynı zamanda samimiyeti vardır (Hunter, 2004). Dolayısıyla hizmet etmeyi bilinçli bir seçimle benimseyen liderlerin hizmetkârlık yaklaşımı düşük bir öz benlik ya da öz farkındalık düzeyiyle ilişkili değildir. Bunun yanında hizmetkâr liderlerin sürekli affedici yaklaşımı da zayıflık olarak değerlendirilmemelidir. Zira bu durum aslında liderin öz farkındalığını ahlaki görüşünü ve duygusal istikrarını daha iyi kavramasına yardımcı olmakta (Sendjova ve Sarros, 2002) ve çalışanların hem örgüt içinde hem de örgüt dışında hizmet eden bir kültür geliştirebilmelerine katkı sağlamaktadır (Liden vd., 2008). Bu noktada, hizmetkâr liderlik çalışanları hem ahlaki yönden hem de yetenekleri açısından değerlendirmekte ve çalışanları güçlendirmenin önemini vurgulamaktadır (Liden vd., 2008).

Hizmetkâr liderler tarafından yönetilen örgütlerde, liderler çalışanların karar alma süreçlerinde yer almasını sağlayarak ya da otonomi ve işbirliğini güçlendiren topluluk ruhu oluşturarak çalışanları güçlendirme yolunu tercih ederler (Milliman ve Ferguson, 1999).

Hizmetkâr liderlerin özellikleri ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında genel olarak hizmetkâr liderlerin; iyi birer dinleyici, gelişmiş empati yeteneğine sahip, iyileştirici özelliklere haiz, öz farkındalıkları yüksek ve ikna edici oldukları; zorlukları somutlaştırarak üstesinden gelmeyi kolaylaştırabildikleri, öngörü yeteneği ile iyi birer planlamacı oldukları, kökenini dini konu ve öğretilerden alan bir yaklaşım olması sonucu başkalarının ihtiyaçlarını kendilerinininkinden üstün tutan ve gerektiğinde toplumun iyiliği için bireysel tercihlerinden vazgeçebilen bir tutum benimsedikleri ifade edilmektedir (Spears, 2002; Sendjava ve Sarros, 2002). Benzer şekilde hizmetkâr liderlik, çalışanları örgüte somut katkılarının ötesinde değerlendirerek onların kişisel, mesleki ve manevi gelişimine de öncelik vermektedir. Hizmetkâr liderlerin nihai amacı ise örgütte bir birlik ruhu oluşturup örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmektir (Sendjava ve Sarros, 2002).

İş Tatmini

İnsan hayatının önemli bir kısmı iş yerlerinde geçmekte ve insanın iş ortamındaki mutluluk hali de genel yaşam mutluluğunu önemli ölçüde belirlemektedir. Çalışanların iş yerlerindeki mutluluğu ise işlerinden aldıkları tatmin düzeyi ile paraleldir. Bu noktada, 1930 yılında gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları ile birlikte işverenler de çalışanların iş ile ilgili tutumlarının önemini fark etmiş ve sonrasında konu

ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır (Luthans, 1992:114). Benzer şekilde, Barney de (1986) iş tatmini, yüksek motivasyon, işine ve örgütüne bağlı çalışanların, işgücünün etkin şekilde kullanılıp verimliliğin sağlanabilmesinin ön koşulları olduğunu ifade etmiş ve çalışanın işinden tatmin olması durumunda hem işine hem de iş ortamına karşı olumlu tutum geliştireceğini belirtmiştir. Diğer yandan, yazında iş tatminsizliğinin yol açtığı bedensel (Organ ve Hamner, 1982; Locke, 1976) ve psikolojik rahatsızlıklardan dolayı iş tatminine özel önem atfedilmiştir. Zira iş tatmini aynı zamanda genel yaşam tatminini etkileyen temel faktörlerden bir tanesidir (Rode, 2004). İş tatmini çalışanın işi ya da işi ile ilgili tecrübelerini değerlendirdiğinde elde ettiği memnun edici ya da olumlu duygusal durum olarak tanımlanmakta (Locke, 1976:1300) ve genel olarak çalışanın işinden duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir (Hackman ve Oldham, 1975:60). Diğer yandan, iş tatmini çalışanın işine karşı duygusal bir tepkisi olarak da değerlendirilmekte (Weiss, 2002:174) ve çalışanın fiziksel ve zihinsel olarak iyi olması hâlini ifade etmektedir (Oshagbemi, 2000). Zaman içerisinde çalışanın işine karşı geliştirdiği olumlu tutum iş tatminine, olumsuz tutum ise iş tatminsizliğine neden olabilmektedir (Vroom, 1964). Dinamik bir yapıya sahip olan iş tatmini, yükseldiğinden daha hızlı bir şekilde azalabilmekte (Newstrom ve Davis, 1993) ve örgüt başarısı da çalışanların mevcut tatmin düzeyine paralel olarak değişebilmektedir (Taşlıyan, 2007).

İş tatmininin bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilenen dinamik bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir (Locke, 1976; Luthans, 1995; Spector, 1997). İlk olarak yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kişilik ve statü gibi bireysel faktörler iş tatminini etkilemektedir (Meydan, 2010: 114). Diğer yandan, bireyin hem iş hem de iş dışında üstlendiği rolleri etkileyen toplumsal kültür iş tatminini etkileyen en genel çevresel etkidir (Ateş, 2005). Ülkenin ekonomik açıdan güçlü olması yeni iş bulabilme imkânı ve yasalarla sağlanan iş güvencesini etkiler (Alkış, 2008: 79). Ayrıca, örgüt kültürü (Rosete, 2006) ise daha dar kapsamlı çevresel etmenler olarak değerlendirilebilir. Son olarak, Luthans (1995:126) işin sağladığı olanaklar, ücret, terfi ve yükselme şansı, yönetici desteği ve çalışma koşulları gibi faktörlerin iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde, Spector (1997) da işin kendisi, ücret, yükselme imkânı, yönetim desteği, olası ödüller ve iletişim gibi farklı örgütsel faktörlere işaret etmiştir.

Bireysel İş Performansı

İnsanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını gerçekleştirmek için kurdukları sosyal sistemler olan örgütlerin etkin ve

verimli bir şekilde çalışıp sürekliliklerini korumaları, büyük ölçüde kendilerini oluşturan insan kaynağının performansına bağlıdır (Onay, 2011). Bu bağlamda iş performansının belli bir zaman dilimi içerisinde, önceden belirlenen koşullara göre, örgütsel amaçlara katkı sağlayan ölçülebilir davranış ve çıktılar olduğu söylenebilir (Visweswaran ve Ones, 2000:216; Suliman, 2001:1050; Bingöl, 2003:273). Diğer bir ifade ile iş performansı örgütsel amaçlara uygun eylem ve davranışlardır (Campbell, 1990). Bu eylem ve davranışlar örgütü amaçlarına yaklaştıran üretken özellikte olabileceği gibi örgütü amaçlarından uzaklaştıran olumsuz özellikte de olabilir (Hunt, 1996). Sonuçlar olumlu ise çalışanın üstlendiği görevi başarıyla yerine getirdiği ve yüksek performans sergilediği; sonuçlar olumsuz ise çalışanın başarılı olmadığı ve düşük performans sergilediği kabul edilir (Bingöl, 2003:321).

Yazında çalışan performansının boyutları ile ilgili fikir birliği olmamakla birlikte (Suliman, 2007) sıklıkla görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutlu bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir (Motowidlo, 2003; Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Görev performansı geleneksel olarak resmi iş tanımı kapsamında yer alan görev ve sorumlulukları ifade eder (Befort ve Hatrup, 2003:118). Bağlamsal performans ise, resmi iş tanımında yer alması gerekmemeyle birlikte örgütteki tüm işlere katkı sağlayabilen, örgütün sosyal ve psikolojik ortamını olumlu etkileyebilen gönüllü davranışlardır (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997:80). Dolayısıyla görev performansının belirlenen bir işin yerine getirilmesi ile ilgili bir konu olduğu, bağlamsal performansın ise örgüt başarısını destekleyecek gönüllü davranışları içerdiği söylenebilir (Onay, 2011). Her iki yapı da farklı etkenlerden etkilenir. Örneğin, iş deneyimi görev performansını belirlerken, çalışanın kişilik tipi bağlamsal performansını belirleyebilir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Her ne kadar boyut olarak görev ve bağlamsal performanstan bahsedilebilse de, bu çalışmada bireysel performansın söz konusu her iki performansı da kapsadığı değerlendirilerek performans tek boyutlu olarak ele alınacaktır.

Hizmetkâr Liderlik ile İş Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler

Takipçilerin güçlendirilmesini esas alarak (Russel ve Stone, 2002) grup başarısına odaklanan (Patterson, 2003) hizmetkâr liderlik, çalışanların ihtiyaçlarını liderin istek ve ihtiyaçlarının üstünde gören bir yaklaşımla yönetim tutumu olarak tanımlanmaktadır (Woodruff, 2004). Çalışanların daha yaratıcı yaklaşımlar ortaya koyma kapasitesini güçlendiren ve işte daha büyük sorumluluk almasının (Stone ve Patterson, 2005) yanı sıra hizmetkâr

liderlik çalışanların dinlenilmesi, desteklenmesi ve ihtiyaçlarının farkında olunduğunun hissettirilmesi gereğinin altını çizmektedir (Yukl, 2002). Aynı zamanda, hizmetkâr liderlik ancak örgütü oluşturan bireylerin gelişimlerinin ve iyiliklerinin sağlanmasıyla örgütsel amaçlara ulaşılabileceğine olan inancı temsil eder (Stone, Russel ve Patterson, 2004).

Diğer yandan, sosyal öğrenme teorisiyle açıklanan (Bandura, 1977) süreçte hizmetkâr liderler bilinçli ya da farkında olmadan rol model olarak takipçilerinin davranışlarını etkilerler (Chartrand ve Bargh, 1999). Sosyal öğrenme teorisine göre insanlar en basit hâliyle başkalarının davranışlarını gözlemleyerek ve taklit ederek öğrenirler. Resmi statüleri, mevkileri ve bu mevkilerin temsil ettiği güç dolayısıyla liderler genellikle rol model olarak değerlendirilir (Yukl, 2010) ve takipçileri de bu liderlerin davranışlarını taklit ederler (Yaffe ve Kark, 2011). Aynı zamanda, takipçiler özellikle arzu edilen özelliklere sahip lider davranışlarını taklit etme eğilimindedirler (Mayer, Aquino, Greenbaum ve Kuenzi, 2012) ve bu bağlamda hizmetkâr liderler çalışanları etkileyebilecek pek çok özelliğe sahiptirler. Takipçiler, takdir edilecek davranışlar sergileyen liderleri gördüklerinde onları kendilerine rol model olarak alırlar (Mayer vd., 2012). Buraya kadar açıklanan gerekçelerden hareketle, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının örgüt liderininkilerden dahi üstün tutulduğu örgütlerde çalışanların da örgütlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştireceği ve nihai olarak da bu durumun örgüt için de olumlu sonuçlara neden olacağı değerlendirilmektedir. Zira liderler ve takipçileri arasındaki ilişki bireylerin algı ve tutumlarını etkilemekte ve kaliteli bir lider-üye ilişkisi daha düşük işçi devri, daha yüksek bağlılık, daha olumlu iş tutumu gibi pek çok olumlu sonuçlara katkı sağlayabilmektedir (Stringer, 2006). Bunların yanında liderlik ve özellikle hizmetkâr liderlik iş tatmini ve genel olarak da iş tatmininin bir sonucu olarak değerlendirilebilecek olan performans ile de ilişkili olduğunu ortaya koyan pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu bağlamda yapılan farklı çalışmalarda hizmetkâr liderlik algısının iş tatminini (Jenkins ve Stewart, 2010; Eren ve Yalçıntaş, 2017; Miers, 2004; Girard, 2000; Irving, 2005; Thompson, 2003) ve iş performansını (Walumbwa, Hartnel ve Oke, 2010) pozitif yönlü etkilediği sonucuna varılmıştır.

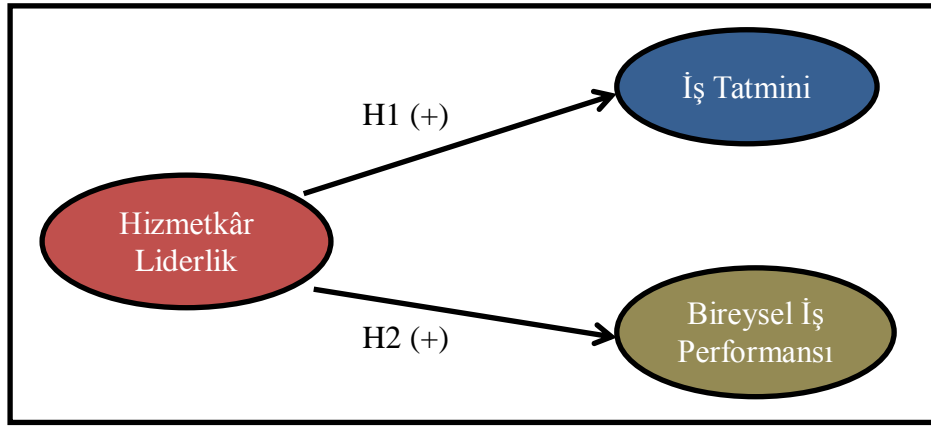
Bu kapsamda sosyal öğrenme teorisi, daha önce yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular ve incelediğimiz değişkenlerin diğer örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkilerinden yola çıkarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Çalışanların hizmetkâr liderlik algısı iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2: Çalışanların hizmetkâr liderlik algısı bireysel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

Araştırma Modeli ve Yöntem

Araştırmada, kullanılan değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi ele almak ve söz konusu ilişkilerin durumunu ortaya koymak amacı güdüldüğünden, korelasyonel araştırma modeli kullanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2008). Bu maksatla araştırmaya katılanlardan kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak araştırmada ele alınana değişkenlere ait ölçekler kullanılarak veriler toplanmıştır. Analizlere geçilmeden önce ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış ve bu maksatla her bir değişkene ait doğrulayıcı faktör analizi (DFA) için AMOS programından faydalanılmıştır. Demografik değişkenler için betimleyici istatistiklere yer verilirken, bağımlı ve bağımsız değişkenlere yönelik olarak; söz konusu değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak için korelasyon analizi, etkileri göstermek ve hipotezleri test etmek için ise hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın modeli ve geliştirilen hipotezler Şekil-1'dedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli ve Geliştirilen Hipotezler

Araştırma Katılımcıları

Araştırma katılımcıları Ankara'da görev yapmakta olan güvenlik ve eğitim başta olmak üzere sağlık, finans gibi hizmet alanlarında çalışanlardan oluşmaktadır. Bu araştırmanın genel maksadı söz konusu hizmet sektöründe çalışanların iş tatminlerinin ve performanslarının onların hizmetkâr liderlik algısına göre varsa etkilerini ortaya koymak olduğundan kamu ve özel fark etmeksizin tüm hizmet sektörü çalışanları evreni oluşturmaktadır. Bu kapsamda hazırlanan anketler maksada hizmet edecek şekilde evren içerisinde bulunan katılımcılara ulaştırılarak, formların gönüllülük esasıyla cevaplanmasına özen gösterilmiştir. Elektronik ortamda gönderilen ve elden dağıtılan toplam 307 anket formunun 213'ünden geri dönüt alınmış ancak uç analizi sonucunda 16, eksik ve özensiz doldurulan 13 form değerlendirme dışı bırakılarak, araştırmadaki tüm analizler 184 katılımcıya ait veriler üzerinden yapılmıştır.

Araştırma katılımcılarının %36'sı (66) kadın, %64'ü (118) erkektir. Eğitim düzeyleri kapsamında %13'ü (24) lise ve dengi okullardan mezun olmuş, %50'si (92) lisans, %25'i (45) yüksek lisans, %12'si (23) ise doktora ve üstü eğitimi almışlardır. Ayrıca katılımcıların %71'i (130) evli, %29'u (54) ise bekârdır. Yaş kategorisi açısından ise; %40'ı (73) 20-29 yaş, %32'si (58) 30-39 yaş, %26'sı (49) 40-49 yaş aralığında, %2'si (4) ise 50 yaş ve üstündedir. Güvenlik çalışanları katılımcıların %50'sini (92) oluştururken, eğitim sektörü çalışanları %32'sini (58), sağlık çalışanları %14'ünü (25), finans çalışanları %1'ini (2) ve diğer hizmet sektöründe çalışanlar ise %4'ünü (7) oluşturmaktadır.

Ölçekler

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği:

Hizmetkâr liderlik ölçeği, Liden ve arkadaşları (2013) tarafından geliştirilmiş, tek boyutlu ve 7 maddeden oluşan bir formdur. Ölçek, Türkçeye Kılıç ve Aydın (2016) tarafından uyarlanarak kullanılmıştır. Beş basamaktan oluşan Likert tipi bir ölçektir. Ölçek daha önceki araştırmalarda kullanıldığından, geçerleme çalışması için Doğrulayıcı Faktör Analizine (DFA) tabi tutulmuştur. Söz konusu DFA için AMOS 21 paket programından faydalanılmış ve ölçeğe tek faktörlü DFA uygulanmıştır. Yapılan DFA sonucunda Tablo-1'de sunulan uyum iyiliği değerleri ($\Delta\chi^2=24,448$, $sd=12$, $\Delta\chi^2/sd=2,037$, $RMSEA=0,075$, $GFI=0,965$, $CFI=0,976$, $AGFI=0,918$) kabul edilebilir sınırlar içerisinde bulunmuş (Meydan ve Şeşen, 2011), ayrıca Cronbach alfa değerinin 0,84 olarak tespit edilmesi

ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik sorununun olmadığını göstermiştir (Özdamar, 1999).

İş Tatmini Ölçeği:

Çalışanların iş tatmin düzeylerini ortaya koymak maksadıyla Judge ve arkadaşları (2009) tarafından tek boyutlu ve 5 maddeyi içerecek şekilde geliştirilen ölçekten istifade edilmiştir. Ölçeğin Türkçe geçerlemesi Akkoç ve arkadaşları (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapısını doğrulamak ve geçerliliğini test etmek için DFA uygulanmış, analiz neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\Delta\chi^2=3,302$, $sd=5$, $\Delta\chi^2/sd=0,660$, $RMSEA=0,015$ $GFI=0,999$, $CFI=0,993$, $AGFI=0,979$) ölçeğin tek boyutlu ve 5 maddeli yapısını doğrulamıştır (Baron ve Kenny, 1986). Ölçeğin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,87 olarak rapor edilmiştir.

Bireysel İş Performansı Ölçeği:

Çalışanların bireysel iş performansının değerlendirilmesi için; Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve daha sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından da araştırmalarda faydalanılan bireysel iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Türkçeye, akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırmada Çöl (2008) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek 4 maddeyi ihtiva etmekte olup, tek boyutludur. Ölçeğin iç tutarlılık düzeyinin kabul edilebilir düzeyde (0,77) olduğu tespit edilmiştir (Özdamar, 1999). Ölçeğin bu çalışmada geçerliliğini test etmek üzere tek faktörlü DFA uygulanmış, analizde elde edilen bulgular ($\Delta\chi^2=0,035$, $sd=1$, $\Delta\chi^2/sd=0,035$, $RMSEA=0,001$, $GFI=1,000$, $CFI=0,998$, $AGFI=0,986$) ölçeğin tek boyutlu ve dört maddeli yapısını doğrulamıştır (Baron ve Kenny, 1986).

AMOS 21 paket programı kullanılarak yapılan DFA sonucunda yukarıda açıklamaları bulunan üç ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerleri toplu olarak Tablo-1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: DFA Sonucunda Elde Edilen Ölçeklere Ait Uyum İyiliği Değerleri

	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2 / sd$	RMR	GFI	CFI	AGFI
			<5	<,08	>,85	>,90	>,85
Hizmetkâr Liderlik (HL)	24,448	12	2,037	0,075	0,965	0,976	0,918
İş Tatmini (İT)	3,302	5	0,660	0,015	0,999	0,993	0,979
Bireysel İş Performansı (BİP)	0,035	1	0,035	0,001	1,000	0,998	0,986

Bulgular

Katılımcılardan toplanan veriler analize tabi tutularak, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve iş performansına ait ortalamalar, standart sapmalar ve söz konusu değişkenlerin birbirleri ile olan korelasyonları rapor edilmiştir. Tablo 2’de analiz sonuçları yer almaktadır. Araştırma değişkenlerine ait verilerin normal dağılımına yönelik her bir değişkenin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş, hesaplanan değerlerin (-1 ve +1) arasında bulunmaları nedeniyle verilerin normal dağılım gösterdikleri kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 2: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	Ss.	HL	İT	BİP
Hizmetkâr Liderlik (HL)	3,589	,742	(0,84)		
İş Tatmini (İT)	3,503	,822	,661**	(0,87)	
Bireysel İş Performansı (BİP)	4,216	,510	,448**	,354**	(0,77)

*p<,005, **p<,001, **Not:** Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir

Tablo-2’de, hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ve hizmet çalışanlarının iş performansı arasında pozitif orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Zira, korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0,70-0,30 arasında olması orta düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2007). Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ($r=0,661$, $p<0,01$) ve iş performansı ($r=0,448$, $p<0,01$) arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca hizmet çalışanlarının iş tatminleri ile performansları arasında da pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=0,354$, $p<0,01$).

Çalışmada, cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, sektör gibi demografik değişkenlerin hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve iş performansı üzerine etkilerine bakmak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve t-testi uygulanmıştır. Ayrıca hangi gruplar arasında farklılıkların olup olmadığını belirlemek için Post Hoc testlerinden Tukey HSD testi kullanılmıştır. Analizler neticesinde, iş tatmini ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark gözlemlenmiştir [$t_{(182)}=3,631$; $p<0,01$]. Buna göre,

erkek hizmet çalışanlarının kadın çalışanlara göre iş tatmin düzeyleri daha yüksektir. Ayrıca çalışanların hizmetkâr liderlik algı ortalamalarının eğitim durumlarına göre de farklılık gösterdiği tespit edilmiştir [$F_{(4;179)}=-2,444$; $p<0,05$]. Bu kapsamda katılımcıların eğitim düzeyleri arttıkça hizmetkâr liderlik algısı puan ortalamaları azalmaktadır. Bu bulgu, çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe bilgi seviyelerine bağlı olarak kendine olan güvenleri artmakta olduğu ve yöneticilerinden yardım ve destek almak yerine sorunların ve diğer konuların üstesinden kendilerinin gelme isteklerinin üst seviyede olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmada, hizmetkâr liderlik algısının hizmet çalışanlarının iş tatminleri ve iş performanslarına olan etkilerini ölçmek ve hipotezlerin sınanması için hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır. Söz konusu analizlerde demografik değişkenlerin etkilerini kontrol altına almak amacıyla ilk aşamada söz konusu demografik değişkenler, daha sonraki aşamada ise bağımsız değişken olan hizmetkâr liderlik değişkeni modele dâhil edilerek, bağımlı değişken olan iş tatmini ve bireysel iş performansı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Ayrıca, regresyon analizinden önce bağımlı ve bağımsız değişkenlerin eşit aralıklı veya oransal ölçümlerle ölçülmüş ve bu kapsamda birinci aşamada hangi demografik değişkenlerin regresyon analizine dâhil edileceğine karar verilmiştir. Yapılan regresyon analizlerine ilişkin sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: İş Tatminini ve Bireysel İş Performansını Yordayan Hizmetkâr Liderliğin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	İş Tatmini (İT)		Bireysel İş Performansı (BİP)	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2
1. Demografik Değişkenler		,165		,043
Cinsiyet	,325**		,059	
Medeni Durum	-,105		,210	
Yaş	-,156		,096	
Eğitim	-,062		,008	
Sektör	-,169		,050	
ΔF	7,060*		1,593	
2. Hizmetkâr Liderlik	,612	,336	,482	,208
ΔF	119,212**		49,215**	

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

Tablo 3'te görüldüğü üzere, iş tatmini genel olarak demografik değişkenler tarafından ve özellikle cinsiyet değişkeni tarafından anlamlı olarak yordanırken ($\Delta F=7,060$, $\Delta R^2=0,165$, $p<0,05$), bireysel iş performansı genel olarak araştırmada ele alınan demografik değişkenler tarafından anlamlı olarak yordanmamaktadır ($\Delta F=1,593$, $\Delta R^2=0,043$, $p>0,05$).

Ayrıca analiz neticesinde, hizmetkâr liderliğin iş tatminini olumlu olarak yordadığı ($\beta=0,612$, $p<0,01$) ve iş tatmininin toplam varyansının %33,6'sını açıkladığı söylenebilir ($\Delta R^2=0,336$, $p<0,01$). Hizmetkâr liderlik, çalışanların iş performansını da olumlu ve anlamlı olarak yordamakta ($\beta=0,482$, $p<0,01$) ve toplam varyansın %20,8'ini açıklamaktadır ($\Delta R^2=0,208$, $p<0,01$). Bu bulgular, hizmet çalışanlarının yönetici ve amirlerini hizmetkâr lider olarak algılamalarının onların görevlerini icra ederken işlerinden daha fazla tatmin olmaları ve iş performanslarının da artması anlamına gelmektedir. Ayrıca bu çalışma, örgütlerdeki liderlerin ne kadar önemli olduğuna işaret etmesi ve tüm örgüt çalışanlarının da liderleri, yöneticileri ve amirlerinin liderlik tutum ve davranışlarına göre iş tatminlerinin ve performanslarının şekil alacağını göstergesi olması anlamında önem arz etmektedir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular çalışmada geliştirilen her iki hipotezi de desteklemektedir.

SONUÇ

Hizmetkâr liderlik yaklaşımının günümüz şartlarının örgütler için gerektirdiği daha etik ve insan-merkezli yönetim ihtiyacına cevap verebileceği değerlendirilmektedir (Dierendonck, 2011). Nihai amacı örgüt iyiliği olan diğer liderlik stillerine göre hizmetkâr liderlik çalışanlara hizmet etmeye odaklanır. Çalışanların bağlılık geliştirdiği ve güvendiği hizmetkâr liderler de çalışanlarca desteklenir (Greenleaf, 1998). Böyle bir ortamda da çalışanların işleri için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya odaklanacakları düşünülmektedir (Dierendonck, 2011).

Bu çalışmanın amacı ise, hizmetkâr liderlik algısının hizmet sektörü çalışanları özelinde iş tatmini ve iş performansına etkisini incelemektir. Sosyal öğrenme kuramına göre insanlar içinde buldukları çevredeki insanların davranışlarını taklit ederek öğrenirler (Bandura, 1977) ve çalışanlarına karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen liderler çalışanların öğrenme sürecini etkileyen çok önemli rol modellerdir. Dolayısıyla, hizmet etme ruhunun hâkim olduğu liderlerin çalışan istek ve ihtiyaçlarına öncelik vererek yönettikleri örgütlerde çalışanların da bu liderleri taklit ederek yaptıkları işe karşı olumlu tutumlar geliştireceği ve bu durumun da hem tatmin düzeylerine hem de performanslarına yansıtacağı hipotezleri geliştirilmiştir. Araştırma bulguları da çalışanların hizmetkâr

liderlik algısının hem iş tatmini hem de iş performansını pozitif etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlardan hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişki Jenkins ve Stewart (2010) ile Eren ve Yalçıntaş (2017)'in sonuçlarını; hizmetkâr liderlik ve performans arasındaki ilişki ise Walumbwa ve arkadaşlarının (2010) sonuçlarını destekler niteliktedir.

Çalışmamızın örnek açısından değerlendirilmesi gerekirse, güvenlik, eğitim, sağlık ve finans gibi hizmet sektörü çalışanları hizmet alanlarla daimi bir etkileşim içindedir. Muhatapları insan olan hizmet sektörü çalışanlarının verimliliğinde ise işlerine karşı tutumları oldukça önemlidir. Çalışanların işlerine karşı geliştirecekleri olumlu tutum ve yüksek tatmin düzeyi beraberinde yüksek performansı da getirecektir. Bu nokta da ise örgüt liderlerinin çalışanlara karşı tutumu oldukça önem atfedecektir. Özü hizmet etmek olan söz konusu çalışanların öncelikle liderlerinden kendilerine karşı hizmetkâr bir yaklaşım hissetmeleri onların da hizmet verdikleri kişilere karşı daha hizmetkâr davranmaya iteceği değerlendirilmektedir. Araştırmamızın bulgularına göre ise, cinsiyet anlamlı bir şekilde iş tatminini etkilemekte ve erkek çalışanların iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun hizmet sektörünün esası olan birebir etkileşimin içerdiği duygusal iletişim ve barındırdığı çatışmalarla baş etme konusunda erkeklerin daha başarılı olmasının sonucu olabileceği değerlendirilmektedir. Çalışmamızda ayrıca eğitim düzeyi arttıkça hizmetkâr liderlik algısı puan ortalamasının azaldığı görülmüştür. Eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin işlerinde daha donanımlı hale gelerek, kendine güvenlerinin artmasının ve işlerinde daha az yönetsel desteğe ihtiyaç duymalarının bu duruma neden olabileceği değerlendirilmektedir. Çalışmamızda cinsiyet ve eğitim düzeyi dışında diğer demografik değişkenlerin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Hizmet sektörü, çalışanların insana hizmet sunduğu, kişilerarası iletişimin ve etkileşimin yoğun olarak yaşandığı dinamik ve değişken bir sahadır. Hizmet edilen kişilerle sürekli etkileşimin bir sonucu olarak da duygu yoğun bir sektördür. Dolayısıyla söz konusu örgütlerde liderlerin bir yönetici olmaktan önce çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarının yanında, önceliği çalışanlara hizmet olan bir yaklaşım benimsemesinin çalışanların hem işlerinden tatmin olmalarında hem de performanslarının yükselmesinde kritik öneme sahip olacağı değerlendirilmektedir. Zira kendileri için çaba gösteren, gelişim süreçlerini destekleyen liderler çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarına katkı sağlayacak ve dolayısıyla da bu durum performanslarına olumlu yönde katkılar sağlayabilecektir.

Bu çalışma neticesinde bundan sonraki araştırmacılara ve çalışmalara yön vermesi açısından bazı önerilerde bulunulabilir. Bu kapsamda, özellikle yeni ve post-modern bir liderlik yaklaşımı olan hizmetkâr liderliğin farklı sektörlerde ve değişik örgütsel davranış değişkenleri ile araştırılmasının yazına ve uygulamada yönetim kademelerine büyük katkılar sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Çalışma bazı sınırlılıklar da içermektedir. İlk olarak, bu çalışmada elde edilen bulgular Ankara'da hizmet sektöründe görev yapan katılımcı özellikleri ile sınırlıdır. Diğer yandan, veriler katılımcıların kendi değerlendirmelerini yansıtmakta ve dolayısıyla sonuçlar değerlendirilirken ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö . (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Alkış, H. (2008). *Frederick Herzberg'in Çift Etmen Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ateş O. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayınları.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?," *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Befort, N ve Hatrup, H. (2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles and Rating of the Importance of Job Behaviours. *Applied H.R.M.Research*, 8(1), 17-32.
- Bingöl, Dursun. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul.
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5): 662–83.
- Bowling, N.A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination, *Journal of Vocational Behavior*, 71 (2), 167-185.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Newyork, Harper and Row.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Yayıncılık, 8. Baskı, Ankara.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette& L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687– 732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Chartrand, T. L., ve Bargh, J. A. (1999). The chameleon effect: Th eperception-behavior link and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 893–910.

- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Davis, K. (1981). *Human Behavior at Work, OrganizationBehavior*. New York: McGraw-Hill.
- Ece, S. (2019). Hizmetkâr liderlik, işe yönelik tutum ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Şırnak örneği, *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(2), 795-813.
- Eren, F. ve Yalçıntaş, M. (2017). Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 10(19), 851-864.
- Girard, S.H. (2000). Servant Leadership Qualities Exhibited by Illinois Public School District Superintendents', *Dissertation Abstracts International*, 61(5): 9973347
- Greenleaf, R.K. (1977) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed.). Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hackman, R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hellman, C M. (1997). Job Satisfaction and Intention to Leave. *The Journal of Social Psychology*, 137, 677-689.
- Hunt, S. T. (1996). Generic work behavior: An investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. *Personnel Psychology*, 49, 51–83.
- Hunter, J. (2004). *The world's most powerful leadership principle: How to become a servant leader*. New York: Crown Business.
- Irving, J.A. (2005) Servant Leadership and the Effectiveness of Teams, *Dissertation Abstracts International*, 66(4), 3173207.
- Jenkins, M. ve Stewart, A.C. (2010). The importance of a servant leader orientation. *Health Care Management Review*, 35(1), 46-54.
- Johnson, C. (2001). *Meeting The Ethical Challenges of Leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Kalleberg, A.L. ve Loscocco, K.A. (1983). Aging, Values and Rewards: Explaining Age Difference in Satisfaction. *American Sociological Review*, 48, 1983.
- Liden, R. C., Wayne S. J., Zhao H. ve Henderson D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly* 19, 161–177.

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnet (ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, 1279-1350.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. Sixth Edition, New York: McGraw-Hill Inc.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, New York, McGraw Hill Co.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., ve Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 151–171.
- Meydan, C.H. (2010). *Örgüt kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algularının Bireyin Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Çalışma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Miears, L.D. (2004) ‘Servant-Leadership and JobSatisfaction: A Correlational Study in Texas Education Agency Region X Public Schools’, *Dissertation Abstracts International* 65(9): 3148083.
- Milliman, J., ve Ferguson, J. (1999). Spirit and community at Southwest Airlines: An investigation of a spiritual values-based model. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 221.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology*, Vol. 12: *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 39-53). New York: Wiley.
- Motowidlo, S. J., ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. ve Schmit, M.J. (1997). A Theory of Individual Difference in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1993). *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*. 9th Edition, McGraw-Hill, New York.
- Onay, M. (2011). The Effect of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Task Performance and Contextual Performance. *Ege Academic Review*, 11(4), 587-600.
- Organ, D. ve Hamner, W.C., (1982). *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*, Texas, Business PublicationInc.

- Oshagbemi, T. (2000). Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction?. *International Journal of Social Economics*, 27, 213-226.
- Ostroff, C. (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis, *Journal of Applied Psychology* 77, 963-974.
- Özdamar, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Patterson, K.A. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. *Dissertation Abstracts International*, 64(2): 3082719.
- Riverstone. L. (2004). Servant Leadership: A Manifestation of Postmaterialism?. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 95.
- Rode, J. C., (2004). "Job Satisfaction and Life Satisfaction Revisited: A Longitudinal Test of an Integrated Model", *Human Relations*, 57, 1205-1230.
- Rosette, D. (2006). The impact of Organizational Values and Performance Management Congruency on Satisfaction and Commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44, 7-24.
- Russell, R.F. ve Stone, A.G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership and Organization Development Journal*, 12(3), 145-57.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2).
- Sendjaya, S., ve Sarros, J. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Smith, C. (2005). Servant Leadership: The Leadership Theory of Robert K. Greenleaf, retrieved from <http://www.carolsmith.us/downloads/640greenleaf.pdf>
- Spears, L. C. (2002). *Introduction: Tracing the past, present, and future of servant-leadership*. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (pp. 1-16). New York: John Wiley&Sons.
- Spector, P. E., (1997). *Job Satisfaction; Application, Assessment, Causes, and Consequences*. London, Sage.
- Stone, A.G., Russell, F.R. ve Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leadership Focus. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(4), 349-61.

- Stone, A.G. ve Patterson, K. (2005). *The History of Leadership Focus', Servant Leadership Round table.* Available at: <http://www.regent.edu/acad/sls/ServantLeadershipRoundtable>.
- Stringer, L. (2006). The link between the quality of the supervisor-employee relations and the level of the employee's job satisfaction. *Public Organization Review*, 6(2), 125- 142.
- Suliman, A.M.T. (2001). Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern Context. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1049- 1061.
- Suliman, A.M.T. (2007). Links between Justice, Satisfaction and Performance in the Workplace: A Survey in the UAB and Arabic Context. *Journal of Management Development*, 26(4), 294-311.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth edition). United States: Pearson Education.
- Tabak, A., Şeşen, H. ve Öz, T. (2012). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Taşlıyan, M., (2007). Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ile Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki ilişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Karaman i.i.B.F. Dergisi*, 12.
- Thompson, C.H. (2003). The Public School Super intendent and Servant Leadership. *Dissertation Abstracts International*, 66(9): 3190501
- Tsoukas, H., ve Knudsen, C. (2003). *Introduction: The need for meta-theoretical reflection.* In Tsoukas&Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Vroom, H. V. (1964). *The Determination of Job Satisfaction Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Viswesvaran, C. ve Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A. ve Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Weiss, H.M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 174.
- Woodruff, T.R. (2004). Executive Pastors' Perception of Leadership and Management Competencies Needed for Local Church Administration. *Dissertation Abstracts International 3128851*

- Yaffe, T., ve Kark, R. (2011). Leading by example: The case of leader OCB. *Journal of Applied Psychology*, 96, 806 – 826.
- Yukl, G. (2002) *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ziegler, R., Hagen, B. ve Dieh, M. (2012). Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: Job Ambivalence as a Moderator. *Journal of Applied Social Psychology*, 42 (8), 2019–2040.

EXTENDED SUMMARY

Are Service Employees' Job Satisfaction and Performance Affected by Perception of Leadership? Servant Leadership Sample

Introduction

The aim of this study is to reveal whether the job satisfaction and performance of service workers in different sectors (education, health, safety, finance, etc.), while they are performing their duties, are affected by their perception of the people they see as managers or leaders. As it is known, intensive studies have been carried out on leadership and leadership types during last decades. In this study, as one of the most popular organizational variable both abroad and in our country, the servant leadership and the effect of servant leadership perception of the workers on their job performance and job satisfaction will be investigated

The Relationship between Servant Leadership and, Job Satisfaction and Job Performance

Based on empowerment of followers (Russel& Stone, 2002) and focusing on the group success (Patterson, 2003) servant leadership, is defined as an attitude of management with an approach that prioritises the needs of employees rather than the demands and needs of the leader (Woodruff, 2004). Beside empowering the capacity of workers to display a more creative approach and taking more crucial responsibilities at work (Stone ve Patterson, 2005) servant leadership underlines the need to listen, support and make employees feel that their organization is aware of their needs as well (Yukl,2002). At the same time, servant leadership represents the belief that organizational goals can be achieved only by ensuring the development and well-being of the individuals who compose the organization (Stone, Russel&Patterson, 2004).

On the other hand, in the process explained by the social learning theory (Bandura, 1977), servant leaders, consciously or unwittingly, influence the behavior of their followers as a role model (Chartrand ve Bargh, 1999). According to social learning theory, people simply learn by observing and imitating the behavior of others. Due to their official status, positions and the power their position represents leaders are often considered as role models (Yukl, 2010) and their followers also imitate the behavior of these leaders (Yaffe ve Kark, 2011). At the same time, followers tend to imitate the behaviors of leaders particularly with desirable

characteristics (Mayer, Aquino, Greenbaum ve Kuenzi,2012) and in this context, servant leaders have many features that can affect employees. When followers work with leaders displaying appreciative behaviors, they considers them as role models (Mayer ve diğ.,2012).

Based on the reasons explained so far, it is evaluated that employees in organizations, where the wishes and needs of the employees are considered superior to those of the organization leader, will develop positive attitudes and behaviors towards their organizations in turn, and ultimately this will contribute to positive consequences for the organization.

The relationship between leaders and followers affects individuals' perceptions and attitudes and a qualified leader-member relationship can contribute to many positive results such as lower employee turnover, higher loyalty, and more positive job attitude (Stringer, 2006). Additionally, there are many studies revealing leadership and especially servant leadership is related to job satisfaction and performance that can be evaluated as a result of job satisfaction in general. In this respect, several studies stated servant leadership positively affects both job satisfaction (Jenkins ve Stewart, 2010; Eren ve Yalçıntaş, 2017; Miers, 2004; Girard, 2000; Irving, 2005; Thompson, 2003) and job performance (Walumbwa, Hartnel ve Oke, 2010).

Conclusion

In this study, hypotheses have been developed that in the organizations, where the leaders with a servant approach prioritize employees' demands and needs, employees in turn will develop positive attitudes towards their work by imitating these leaders and this will reflect both on their satisfaction levels and performance. Research findings also reveal that employees' perceptions of servant leadership positively affect both job satisfaction and job performance. The relationship between servant leadership and job satisfaction supports results of Jenkins and Stewart (2010) and Eren and Yalçıntaş (2017); and the relationship between servant leadership and performance supports the results of Walumbwa et al. (2010).

In terms of the sample of this study, service sector employees such as security, education, health and finance are in constant interaction with the service recipients. For the efficiency of the service sector employees whose addressee is people, their attitude towards their jobs is very crucial. The positive attitude and high satisfaction level that employees will develop towards their jobs will also result in high performance. At this point, organization leaders' attitude towards employees will play an important role. It is considered that in case these employees, whose essence is to serve,

primarily feel a servant approach towards themselves from their leaders, they will act more servantly towards the people they serve as well.

According to the findings of this study, gender affects job satisfaction significantly and it has been revealed that male employees are more satisfied with their job. It is considered that this situation may be the result of the fact that men are more successful to cope with the emotional communication and conflict that are the core of the service sector. In our study, it has also been observed that as the education level increases, the average of servant leadership perception decreases. As the education level increases, it is considered that individuals may become more equipped in their jobs, increase their self-confidence and need less administrative support for their tasks. In our study, no significant effect of other demographic variables other than gender and education level has been found.

The service sector is a dynamic and unstable field where employees serve people, where the intensity of interpersonal communication and interaction is considerably high. As a result of continuous interaction with the people served, it is in fact an emotionally intensive industry. Therefore, it is considered that the leaders' adoption of an approach based on both serving and supporting the demands and needs of the employees rather than becoming a manager will be critical for the satisfaction and performance of the employees. Leaders who struggle for employees and support their development processes will also contribute to their satisfaction and performance.

As a result of this study, some suggestions can be stated to guide future researchers and studies. In this context, it is considered that the research of servant leadership, new and post-modern leadership approach, in different sectors and with different organizational behavior variables can provide great contributions both to the literature and management levels in practice.

The study also has two limitations. First, the findings of this study is limited by the characteristics of the participants working in the service sector in Ankara. Second, data reflects self-assessments of the participants' and thus while assessing the results, common method variance and social desirability factors should be noted.