

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**LİDERLİK TARZLARININ İŞ STRESİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

HAZIRLAYAN

**PROF. DR. MEHMET DENİZ**

**MUHAMMED TAHA EKİNCİ**

**MALATYA, 2022**

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**



**LİDERLİK TARZLARININ İŞ STRESİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**

**HAZIRLAYAN**

**PROF. DR. MEHMET DENİZ**

**MUHAMMED TAHA EKİNCİ**

**MALATYA, 2022**

## KABUL ONAY SAYFASI



## ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Liderlik Tarzlarının İş Stresine Etkisi” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Muhammed Taha EKİNCİ



## ÖZET

Günümüzde organizasyonların başarı ile hedeflerine ulaşabilmelerini etkileyen en önemli unsurlara baktığımızda daha çok ön plana liderlik ve iş stresi çıkmaktadır. Yaşadığımız her alanda, etkileşimde bulunduğumuz her ortamda stres ile karşılaşmamız mümkündür. Bu stresin nedenleri çeşitlenmekle birlikte stresin kaynağı ve oluşumu iş ortamında olduğu zaman hem organizasyon açısından hem de çalışan açısından verimsiz sonuçlarla ve hayat kalitesinin düşmesi ile karşılaşmak olasıdır. İnsanlar ilk zamanlardan beri bir topluluk şeklinde yaşamlarını devam ettirmişlerdir. Bu toplulukların iyi idare edilebilmesi ve sistemli bir şekilde yönetilebilmesi için de lider ihtiyacı doğmuştur.

Bu çalışmada liderlik tarzlarının iş stresine etkisinin incelendiği bir araştırma yapılmıştır. Liderlik tarzlarının alt boyutları ile iş stresinin yaş, cinsiyet, kıdem, gelir durumu gibi demografik özelliklere göre anlamlı farkın olup olmadığına, liderlik tarzları ile iş stresinin ilişki ve etki düzeyine bakılmıştır. Diyarbakır ilinde küçük ve orta ölçekli tekstil firmalarında araştırma ölçekleri ve kişisel formun olduğu anket uygulanmıştır. Yapılan araştırma ile elde edilen bulguların analizi sonucunda liderlik tarzları ile iş stresi arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların cinsiyet, kıdem, aylık gelir durumları ile liderlik tarzları ve iş stresi arasında anlamlı ilişkilerin olduğu bulunmuştur. Bunun yanı sıra liderlik tarzlarının boyutlarından olan işgören odaklı liderlik boyutunun, iş stresi üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu ve yaklaşık olarak %23'lük düzeyde bir yordama gücüne sahip olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak tek bir liderlik modelinin benimsenmesinin yanlış olduğunu unutmuyarak, duruma göre liderlik rolünü yerine getirmenin önemini bilerek, işgören odaklı liderliğin tercihindeki artışın iş stresinin azalmasında önemli bir rolü olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik Tarzları, Lider, Liderlik, İş Stresi

## ABSTRACT

Nowadays, the most important factors that affect the success of organizations in reaching their goals, the leadership and job stress come to the fore. It is possible to encounter stress in every area we live in, in every environment we interact with. Although the causes of this stress vary, when the source and formation of stress is in the business environment, it is possible to encounter inefficient results and a decrease in the quality of life for both the organization and the employee. Humanity lives as a community since the earliest times. In order to manage and direct systematically these communities, the need for leadership emerged.

In this work, a study was conducted to examine the effect of leadership styles on job stress. The sub-dimensions of leadership styles and job stress were examined according to demographic characteristics such as age, gender, seniority, income status, relation of leadership styles with job stress and level of its efficacy. A questionnaire with research scales and a personal form was applied to small and medium-sized textile companies in Diyarbakır. As a result of the research and obtained findings, it was determined that there is a moderately negative and significant relationship between leadership styles and job stress. There were a significant relationship between leadership styles and the participants gender, seniority, monthly income and the job stress. In addition, it has been found that the employee-oriented leadership dimension, which is one of the dimensions of leadership styles, has a significant predictor of job stress and has a predictive power of approximately 23%. As a result, it is wrong to adopt a single leadership model, the leadership role must be fulfilled according to the situation. It has been determined that increase in the preference of employee-oriented leadership has an important role in reducing job stress.

**Keywords:** Leadership Styles, Leader, Leadership, Work Stress

## İÇİNDEKİLER

KABUL ONAY SAYFASI .....	iii
ONUR SÖZÜ .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLOLAR LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiv
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### LİDERLİK TARZLARI

1.1. Liderlik Kavramı .....	4
1.1.1. Liderliğin Tanımı .....	4
1.1.2. Liderliğin Önemi .....	7
1.1.3. Yöneticilik .....	8
1.1.4. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar .....	9
1.1.5. Liderliğin Tarihsel Gelişimi .....	11
1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI .....	12
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı .....	12
1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı .....	13
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları .....	12
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları .....	12
1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası .....	13
1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı .....	14
1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli .....	15
1.2.2.6. Liderlik Doğrusu Teorisi .....	15

1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları .....	16
1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	16
1.2.3.2. R. House ve M. Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı .....	17
1.2.3.3. Vroom, Yetton ve Jago'nun Normatif Karar Modeli .....	18
1.2.3.4. Hersey ve Blanchard' ın Yaşam Dönemi Modeli.....	19
1.2.3.5 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı .....	19
1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	21
1.2.4.1. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik.....	21
1.2.4.2. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik .....	22
1.3. LİDERLİK TARZLARI .....	22
1.3.1. Pozitif Algılanan Liderlik Tarzları.....	23
1.3.1.1 Demokratik Liderlik .....	23
1.3.1.2. Otokratik Liderlik .....	23
1.3.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik .....	24
1.3.1.4. Destekleyici Liderlik.....	24
1.3.1.5. Vizyoner Liderlik.....	24
1.3.1.6. Hümanist Liderlik .....	25
1.3.1.7. Otantik Liderlik.....	25
1.3.1.8. Hizmetkâr Liderlik.....	25
1.3.1.9. Karizmatik Liderlik .....	26
1.3.2. Negatif Algılanan Liderlik Tarzları .....	27
1.3.2.1 İstismarcı Yönetim .....	27
1.3.2.2. Küçük Tiranlık .....	27
1.3.2.3. Narsistik Lider .....	28
1.3.2.4. Etik Dışı Liderlik .....	28
1.3.2.5. Toksik Liderlik .....	29



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ STRESİ

2.1. Stres Kavramı .....	30
2.2. Stresin Oluşumu.....	30
2.3. Stresin Aşamaları.....	30
2.3.1. Alarm Aşaması .....	31
2.3.2. Direnme Aşaması .....	31
2.3.3. Tükenme Aşaması .....	32
2.4. Stresin Belirtileri.....	32
2.4.1. Fiziksel Belirtiler .....	32
2.4.2. Psikolojik Belirtiler .....	33
2.4.3. Davranışsal Belirtiler .....	33
2.5. Stresin Sonuçları .....	33
2.5.1. Stresin Bireysel Sonuçları.....	33
2.5.2. Stresin Örgütsel Sonuçları .....	34
2.5.2.1. Düşük Performans.....	34
2.5.2.2. İş Gören Devir Hızı .....	35
2.5.2.3. İşe Devamsızlık .....	36
2.5.2.4. Yabancılaşma .....	36
2.6. Örgütsel Stresle Başa Çıkma Stratejileri.....	36
2.6.1. Stresi Kontrol Altına Almanın Gerekliliği.....	36
2.6.2. Strese Karşı Alınacak Genel ve Çevresel Önlemler .....	37
2.6.3. Yöneticiler Bazında Strese Karşı Alınacak Önlemler .....	37
2.6.4. Çalışanlar Bazında Strese Karşı Alınacak Önlemler .....	38
2.7 İŞ STRESİ .....	39
2.7.1. İş Hayatı .....	39

2.7.2. İş Hayatında Stres .....	39
2.7.3. Bireysel Stres Kaynakları.....	40
2.7.4. Örgütsel Stres Kaynakları.....	41
2.7.4.1. Çalışma Hayatında Stresin Kaynakları.....	42
2.7.4.1.1. İşin Yapısı ile İlgili Stres Kaynakları.....	42
2.7.4.2. Örgüt İçi Bireylerarası İletişimde Stresin Kaynakları .....	45
2.7.4.2.1. Rolün Belirsizliği.....	45
2.7.4.2.2. Yarışma (Rekabet).....	46
2.7.4.2.3. Ast-Üst İlişkisi .....	46
2.7.4.2.4. Mesuliyet.....	47

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDERLİK TARZLARININ İŞ STRESİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Yöntemi, Evreni ve Hipotezleri.....	48
3.1.1. Araştırmanın Amacı .....	48
3.1.2. Araştırmanın Yöntemi.....	48
3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	48
3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	49
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	49
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	50
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	50
3.3.2. Liderlik Ölçeği.....	50
3.3.3. İş Stresi Ölçeği.....	52
3.4. Verilerin İstatistik Analizleri.....	52
3.5. Bulgular .....	53
3.5.1. Örnekleme Ait Sosyo-Demografik Özellikler.....	53

<b>3.5.2. Hipotez Testleri ile İlgili Bulgular .....</b>	<b>58</b>
<b>3.5.2.1. Normallik Testi .....</b>	<b>59</b>
<b>3.5.2.2. T-Testi Bulguları .....</b>	<b>60</b>
<b>3.5.2.3. Anova Bulguları.....</b>	<b>61</b>
<b>3.5.2.4. Korelasyon Analizi .....</b>	<b>71</b>
<b>3.5.2.5. Regresyon Analizi.....</b>	<b>72</b>
<b>3.5.2.6. Hipotez sonuçları .....</b>	<b>74</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>75</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>79</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>94</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Liderlik Tanımları.....	<b>5</b>
<b>Tablo 1.2.</b> Kotter'in Lider ve Yönetici Karşılaştırması .....	<b>10</b>
<b>Tablo 1.3.</b> Yönetici ve Lider Arasında ki Farklılıklar.....	<b>10</b>
<b>Tablo 3.1.</b> Liderlik Ölçeği.....	<b>50</b>
<b>Tablo 3.2.</b> Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	<b>53</b>
<b>Tablo 3.3.</b> Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı.....	<b>54</b>
<b>Tablo 3.4.</b> Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	<b>55</b>
<b>Tablo 3.5.</b> Katılımcıların Meslek Hayatındaki Toplam Çalışma Süreleri .....	<b>55</b>
<b>Tablo 3.6.</b> Katılımcıların Mevcut Kurumdaki Çalışma Süreleri.....	<b>56</b>
<b>Tablo 3.7.</b> Katılımcıların Mevcut Yöneticileri ile Çalışma Süreleri.....	<b>57</b>
<b>Tablo 3.8.</b> Katılımcıların Gelir Durumu .....	<b>57</b>
<b>Tablo 3.9.</b> Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerlerine Ait Bulgular .....	<b>58</b>
<b>Tablo 3.10.</b> Liderlik Tarzları ve İş Stresi Ölçeğinin Normal Dağılım Sonuçları.....	<b>59</b>
<b>Tablo 3.11.</b> Cinsiyet ile ilgili T-Testi Bulguları.....	<b>60</b>
<b>Tablo 3.12.</b> Katılımcıların Yaşı ile Liderlik Tarzları ve İş Stresi Arasındaki İlişki.....	<b>61</b>
<b>Tablo 3.13.</b> Katılımcıların Eğitim Durumu ile Liderlik Tarzları ve İş Stresi Arasındaki İlişki .....	<b>62</b>
<b>Tablo 3.14.</b> Katılımcıların Meslek Hayatında ki Toplam Çalışma Süresi ile Liderlik Tarzları ve İş Stresi Arasındaki İlişki .....	<b>64</b>
<b>Tablo 3.15.</b> Katılımcıların Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi ile Liderlik Tarzları ve İş Stresi Arasındaki İlişki.....	<b>66</b>
<b>Tablo 3.16.</b> Katılımcıların Mevcut Yönetici ile Çalışma Süreleri ile Liderlik Tarzları ve İş Stresi Arasındaki İlişki.....	<b>68</b>
<b>Tablo 3.17.</b> Katılımcıların Gelir Durumu ile Liderlik Tarzları ve İş Stresi Arasındaki İlişki .....	<b>69</b>
<b>Tablo 3.18.</b> Liderlik Tarzları ile İş Stresi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular .....	<b>71</b>

**Tablo 3.19.** Regresyon Bulguları ..... 72



## ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1.1. Liderlik Yaklaşımlarının Kronolojisi ..... 12
- Şekil 1.2. Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası ..... 13



## GİRİŞ

Liderlik tarih boyunca her alanda önemli bir kavram olmuştur. Ekonomik olarak örgütlenmenin günümüze göre daha az olduğu eski çağlarda liderlik genellikle askeri alanda karşımıza çıkmaktadır. Savaşların kazanılması veya kaybedilmesi, bağlı birliklerin kaybı veya hiç kaybının olmamasında çok büyük önem taşıyan liderin davranışları ve pozisyonu ve bu pozisyonu nasıl değerlendirdiği çok önemli bir husustur. Askeri alan ilk başta öne çıksa da ekonomik ve kültürel anlamda örgütlenmenin olduğu en küçük toplulukta bile lider ihtiyacı hâsıl olmuştur. Lidere tabi olanların onu dinlemesi ve onu nasıl gördükleri aralarındaki samimiyet ve lideri doğru anlayabilme durumları aralarındaki bağı ve etkileşimde buldukları olayların sonucunun lehlerine doğru yönelmesine katkıda bulunmuştur.

Hem günümüzde hem de geçmiş zamanlarda karşımıza çıkan stres küçükten büyüğe herkesi olumlu veya olumsuz şekilde etkilemektedir. Kontrol altına alındığında olumlu şekilde karşımıza çıksa da daha çok olumsuz olarak bireyleri etkileyen stres çalışma hayatında da organizasyonların ve çalışanların verimlerini azaltmakla kalmayıp çıktılarını düşüklüğüne sebep olmaktadır. Dolayısıyla az da olsa çok ta olsa stresten etkilenmenin önüne geçmek için stresle başa çıkmayı ve yaşamımızı negatif olarak etkilemesini engellemek gerekir.

Her yaşayan varlık topluluğu gibi organizasyonların da sosyal bir mekanizma olarak değerlendirilmesi ile başarılarının sadece mevcut yapıya, stratejiye veya çağın yeni teknolojileri bağlı olamayacağı ve bireylere de önem verilmesi gerektiği, onların sorunlarının organizasyona etkileri aynı şekilde mutlu ve verimli olmalarının organizasyonun çıktılarında ki verime etkilerinin değerli olduğu belirlenmiştir. Organizasyonların işgörenlere yönelik yapacakları yatırımların hem işgörenler açısından hem organizasyon açısından hem de toplum açısından çok olumlu geri dönüşlerin olacağı ve verimin artacağı dikkatten kaçmamaktadır.

Son dönemlerde liderlerin bu unsurlara yönelik tutumları, durumsal açıdan olayları kavrayabilmeleri, gelişimlere açık bir şekilde yenilikleri takip ederek çalışanların ve işverenlerin faydasına olacak davranışlar sergilemesi son derece önemlidir. Bu davranışları nasıl sergilediği ve olaylar karşısında takındıkları tavır

aslında yönetici ve lider arasında ki farkları da ortaya koymaktadır. Çalışmada yer alacak olan bu farklar detaylı şekilde ilk bölümde ele alınacaktır.

Ülkemiz ve dünyamız artık farklı yerler değil, eskiden ulaşımın zor olması, iletişimin zor olması ve teknolojinin yetersiz olması ülkeler ve kıtalar arasında ki sınırları arttırmakta ve alışveriş olanaklarını ve etkileşimi zorlaştırmaktaydı. Artık günümüzde küresel bir pazar var ulaşım ve iletişim son derece hızlı, bununla birlikte başka kıtada üretilen bir ürün bizim ülkemize gelmesi ve bizim pazarda yerini bulması son derece olası. Şirketler bu nedenlerde ötürü artık ulusal olarak düşünmüyor, küresel olarak vizyon ve misyonunu belirliyor. Böylelikle üretim ve yönetim kısmında da haliyle ulusal olarak değil küresel olarak düşünmenin sonuçları olarak hem yönetim kısmına hem de çalışan kısmına oldukça yük binmektedir. Çalışanların hali hazırda bu hızlı dünyada boğuşmakta olduğu stresin işe yansması aynı şekilde işten etkilenmesi sonucu iş stresinin doğması çok olasıdır. Bu stresin hem organizasyonlara hem çalışanın kendine ve çevresine hem de topluma etkileri büyük ölçüde olabilir. İlk etapta önemsenmeyen stres, stresin nedenleri ve sonuçları ilerleyen aşamada kar topu misali büyüyerek bireysel ve toplumsal olumsuz çıktılara sebebiyet vermektedir.

Bu araştırmamızın amacı da çok önemli olan bu stres kavramına değinmek ve iş stresini etkileyen hususlardan olan lider olgusunun etkilerini araştırmaktır. Bu konunun iyi anlaşılması ve buna yönelik adımların atılması işletmelere olumlu geri dönüşün sağlanmasında ve çalışanların daha mutlu ve verimli çalışabilmesi sonucu hayatlarına değer katmakta etkisi büyük olacaktır. İş stresini etkileyen başka çalışmalar olduğu gibi bu çalışmanın amacı yönetim kısmında çalışanların etkileşimde bulunduğu ve organizasyon için olmazsa olmaz lider davranışları üzerinde bir araştırma yapmaktır. Çeşitli liderlik tarzları olduğu için genel olarak üç kısma ayrılmış ve bunlara yönelik araştırma yapılmıştır. Bu üç kısım işgören odaklı liderlik, üretim odaklı liderlik ve değişim odaklı liderliktir.

Liderlik tarzlarının iş stresine etkisinin araştırıldığı bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderliğin tanımı, yaklaşımları ve liderlik tarzları ele alınacak olup literatür taraması yapılmıştır. İkinci bölümde stres kavramı, oluşumu, aşamaları, belirtileri ve sonuçları bunun yanında iş hayatındaki stres kaynakları, tanımı, başa çıkma yolları gibi konular incelenmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın amacı,



yöntemi, analizler ve bu analizlerin sonucu, araştırmaya konu olan tarafların arasındaki ilişki, birbiri üzerine etkisi ve bu çalışmanın hipotezleri ile ilgili bulgular yer almaktadır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## LİDERLİK TARZLARI

Çalışmanın bu bölümünde liderlik ile ilgili 3 ana başlıktan bahsedilecektir. Bunlar liderliğin kavramı tarihçesi, liderlik konusunda çağdaş ve geleneksel liderlik yaklaşımları ve tarzlarından oluşmaktadır.

### 1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, tarih boyunca belirli bir kesimin olgusundan ziyade insanla ilgili, toplumsal ve kültürel ve evrensel bir olgudur. İnsanların belirli amaçlar ve çıkarlar doğrultusunda bir araya geldikleri veya faaliyet gösterdikleri tüm alanlarda ve zamanlarda liderlik konusu önemini fark ettirmektedir. Bunun yanında liderlik kavramının ve liderliğin önemli olduğu konusunda bir fikir birliği göze çarpmaktadır. Ekonomi alanından askeri alana kadar kazanımlar ve kaybedişler büyük ölçekte liderlikle ilişkilendirilmiştir. Bu sebepten ötürü epeyce bahsedilen, hakkında yazılan ve farklı tarzlarda ifade edilen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. 1949'a kadar liderlikle alakalı yazın çalışması gerçekleştiren V.J Bentz, 130 farklı liderlik tanımı çıkarmıştır (Dindar, 2001: 29).

#### 1.1.1. Liderliğin Tanımı

Hakkında çeşitli ve fazlaca konuşulan ve yazılan liderlik tüm zamanlar için önemli bir kavram olmuştur. Her ne kadar 20. Yüzyılın ortalarında kavram olarak bilimselleşmesine paralel değilse de aslında Antik Yunan döneminde Platon, Sokrates gibi düşünürler ile başlamıştır. Konfüçyüs, Hobbes ve Machiavelli başta olmak üzere çoğu filozofun üzerinde çalıştığı liderlik kavramı, Etimolojik olarak Sorenson'a (2001) göre 1300'lü yıllarda "yol bulmak ve yol göstermek" olarak ifade edilen "leaden" kelimesinden gelmiştir (Akt. Akdoğan, 2002: 5; Turner ve Müller, 2005: 49).

Kelime olarak "lider" in ilk geçtiği kısım 1755 yılında Samuel Johnson tarafından hazırlanan İngilizce sözlükte karşımıza çıkmaktadır. Bu sözlükte lideri "kaptan, kumandan, önden giden kimse" olarak tanımlamıştır. Liderliği ise Webster "Amerikan Sözlüğünde" "liderin durumu, koşulları" şeklinde ifade etmiştir. 1976 yılında yayımlanan Oxford İngilizce Sözlüğüne baktığımızda Liderlik kelimesi "bir grup insana

liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek" şeklinde ifade edilmiştir. (Taylor vd. 2007: 335) ise lider, grup tavırları ve inançları üstünde en etkili olan kişidir. Tarihsel açıdan incelediğimizde savaşların küresel olarak etkili olduğu dönemlerde daha çok askeri alanda etkili olduğunu gördüğümüz liderliğini önemini vurgulamak için ünlü komutan Rommel'in şu sözü ile daha iyi pekiştirebiliriz. "Bir aslanın yönettiği tavşanlar ordusu, bir tavşanın yönettiği aslanlar ordusundan daha etkindir." (Demirağ, B. ve M., Çelik, 2019: 3)

Literatür çalışmalarına bakıldığında lider ve liderlikle ilgili bir çok araştırmaya rastlamak mümkündür. Yapılan bu tanım ve ifadelerde herkesin ortak bir tanımda bulunduğu görülmemektedir. Rost yaptığı yazın çalışmasında 557 farklı kitapta 221 farklı liderlik kavramı tanımına ulaştığını belirtir (Rost, 1991'den akt. Ahmad, 2015: 1473). Türk Dil Kurumu Fransızca kökenli "lider" ifadesine karşılık Türkçe olarak "önder, şef", "liderlik" ifadesine ise "önderlik, liderin görevi" şeklinde tanımlama yapmıştır.

Liderlik ile ilgili yapılan literatür çalışmasında ulaşılan bazı tanımlar aşağıda verilmiştir:

**Tablo 1.1 Liderlik Tanımları**

Etzioni (1964)	"Liderlik, tesirli kişisel özelliklere bağlı bir güçtür."
Grean (1976)	"Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir."
Stodgill (1974)	"Liderlik bir grup üyesinin diğer grup üyelerinin yeterliliklerini ve güdülenmelerini artırmasıyla ortaya çıkarak hedefe ulaşmada grubu etkileme sürecidir. Lider ise değişimi sağlayan ve etkilenmekten ziyade etkileyen kişidir."
Katz ve Kahn (1977)	"Liderlik, örgüt ile ilgili bir konuda çalışanları etkileyerek iş görenlerin kendi istekleri ile harekete geçirmektir."
Bennis ve Nanus(1985)	"Liderlik, bireylerin davranışlarını ve duygularını etkilemektir."
Bass (1990)	"Yapıyı harekete geçirici, amaçlara ulaşma aracı olarak liderlik; grup sürecinin önemli bir noktası, ikna şekli, başkalarının itaat

	etmesini sağlayan bir sanat, etkileme gibi farklı unsurların birleşimidir.”
Baumans (1993)	“Liderler kuramsal amaçlarla bireysel amaçları birleştirip bir isteklendirme ortamı oluşturarak izleyenlerini belirlenen hedeflere ulaştırmaktadırlar.”
Sabuncuoğlu, Tüz. (1998)	“Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplama ve bu amaçları gerçekleştirmek için harekete geçirmedir.”
Gibson (2000)	“Zorlayıcı güç kullanmadan amaçlara ulaşmak için bir kişinin diğerlerini etkileme sürecidir.”
Eren (2001)	“Liderlik, yalnız ve güçsüz insanları bir amaç doğrultusunda bir araya getiren ve harekete geçiren yetenek ve bilgilerin toplamıdır.”
Cooper (2003)	“Liderlik, esas olarak belirli bir amaca yönelik olarak grup üyelerinin çabalarını planlama, motive etme ve kontrol etme işidir.”
House ve Javidan (2004)	“Liderlik, örgütün başarısı ve etkinliği için diğer çalışanları güdüleme ve etkileme yeteneğidir.”
Çelik ve Sünbül (2008)	“Liderlik; insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etmektir.”
Koçel (2015)	“Lider diğer insanlara ilham vererek ve etkileyerek onları bir amaç yönünde davranmalarını sağlayan kişidir. Liderlik ise liderin yaptığı işlerin sürecidir.”

**Kaynak:** (Etzioni, 1964: 37; Grean, 1976: 227; Stodgill, 1974: 33-34; Katz ve Kahn, 1977: 371, akt: Parlar ve Çelebi, 2017: 420; Bennis ve Nanus, 1985: 56; Bass, 1990: 19-20; Baumans, 1993: 767; Gibson, 2000: 272; Cooper, 2003: 17; House ve Javidan, 2004: 15; Koçel, 2015: 668, akt. Doğramacı M., 2019: 3-4).

Yapılmış olan tanımları incelediğimizde genel olarak liderlikle ilgili bir çerçeve karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonun veya belirli bir amaç için bir araya gelen topluluğun amacına ulaşmada ihtiyaç duyduğu motivasyon, güç ve azim için etkileyen bir kişinin olması gerekir. Örgüt içinde herkes etkilenen kısımda olmamaktadır, etkileyen kısım olacaktır. Burada bahsi geçen etkileyen kişi liderdir. Bu etkileme süreci ve gerek ekonomik anlamda olsun gerek askeri alanda olsun gerekse yönetim alanında olsun tüm bu amaçlara ulaşmada ki tetikleyici güç ise liderliktir. Aynı zamanda bu

süreci işlerken, yönetirken katılımcıların gönüllü olarak hedefe ulaşmasını sağlamakta liderliktir.

### **1.1.2. Liderliğin Önemi**

Pek çok kurumun içinde ast-üst ilişkisi dediğimiz kesin yargılarla ifade edilen ve sınırlılıkları belli olan bir hiyerarşi mevcuttur. Çalışanların grup olarak veya toplu halde bağlı buldukları ilk etapta şef, amir, müdür gibi veya farklı şekilde sıralanmış olarak yönetici şeklinde tabir edilen hiyerarşik olarak kişiler mevcuttur. Bu ilişkide yöneticilerin ellerinde bulundurdukları belli güçlerle çalışanlarına, aynı şekilde onun üstünde bulunan amirlerinin de ona karşı kullandığı ve istediklerini yaptırabildikleri bir mekanizma mevcuttur. Yani amir veya yönetici bir şeyi yaptırmak istediği vakit altında bulunan çalışanını elinde bulundurduğu çeşitli güçlerle istediği yönde ve istediği şekilde hareket ettirebilmekte ve gücünü ve çabasını o yöne harcatabilmektedir. Bu tarzda ifade edilen otoriter yapının içeriğine baktığımızda çalışanın kendi isteğiyle yöneticiyi veya amiri takip edip etmemesi bilinmemektedir, aslında bunun pek bir önemi dahi yoktur. Çünkü ihtiyaç olmadığı ve sadece yöneticilerin veya amirlerin elinde bulundurdukları güçle verilen emirleri veya doğrultuları yerine getirmesi yeterlidir. Ancak bu çeşit bir ortamda lidere ihtiyaç yoktur demek doğru olmaz (Adams,2000, Akt. Dindar, 2001: 31).

Yukarıda bahsettiğimiz ifadeler her ne kadar uygulanabilir ve işletmeler açısından kulağa hoş gelebilse de mükemmel bir işleyişi ve organizasyon yapısını hedeflemek ve bunu başarabilmek adına tüm çalışmaları gözetleyebilmek, kontrol edebilmek ve işleyişi sorunsuz hareket ettirebilmek pek olası gözükmemektedir. Yöneticinin elinde çalışanları hareket ettirebilecek güç mekanizması veya organları bulursa bile bunu tam olarak yerine getirebilmek imkânsız olasılıkta bir orana sahiptir. Çalışanların gönül ferahlığıyla, kendi istekleri doğrultusunda organizasyonların veya yöneticilerin veya yetkili kişinin hedeflerine yöneltecek bu yolda çaba sarf ettirecek bir mekanizmaya bir güce ihtiyaç bulunmaktadır. Bu gücün emir olmadığı veya başka şekilde ifade edilen güçler olmadığı ancak liderlikle mümkün olduğu bir gerçektir.

Geçmişte ve günümüzde organizasyonların içinde buldukları koşullar ve çevre sürekli değişmektedir. Gerek çağa ayak uydurmak için olsun gerekse işletmenin varlığını devam ettirebilmek için olsun yaşanan çevreye ve her an gelişebilecek

yeniliklere ve değişimlere açık olmak gerekir. Yönetici boyutuyla bakarsak belirli kuralları ve işleyişleri takip etmek dışında veya normal işleyişi değiştirmek, acil durumlarda gerekli önlemleri alamamak, değişime ayak uyduramamak gibi belirli kalıpların dışına çıkamamaktadır. Ancak bahsettiğimiz gibi kriz durumlarında veya herhangi bir değişime adapte olabilmek adına, belirlenen ve uyulan normal kuralların, işleyişlerin dışına çıkabilmek için liderin ihtiyacı vardır. Lider bu gibi durumlarda kendini belli eder ve herhangi bir zararı engelleyebilir, tamamen engelleyemese de zararı en küçük boyutta tutabilir. Bu da hem organizasyon açısından hem yatırımcılar açısından hem çalışanlar açısından yani kısaca o işletmeye bağlı ve ondan etkilenen her bir birey ve kuruluş açısından oldukça önem arz etmektedir.

Tüm organizasyonların lidere ihtiyaç duymasının bir başka nedeni ise bir nevi arabulucu özelliğindedir. Yöneticide böyle bir özellik yok mudur? Elbette ki vardır fakat lider kadar etkili midir orası araştırılması gereken bir husus. Yalnız çalışanların veya takipçilerin lideri yöneticiden farklı bir konumda gördükleri ve kendi rızasıyla takip ettikleri için olası bir çatışmada, söz dinlenme olasılığı ve söylenenlerin yapılma olasılığı elbette ki yöneticiye göre yeterince fazladır. Böylelikle her organizasyonun, her örgütlenmenin lidere ihtiyaç duyması kaçınılmaz bir gerçektir (Daft, 2008).

### **1.1.3. Yöneticilik**

Yöneticiyi tanımlamak gerekirse, kar-zararın veya oluşabilecek risklerin herhangi birinin farklı kişilere ait olduğu mal veya hizmet üretmek için gereken materyalleri toplayabilme veya tedarik edebilme ve bu elde edilenlerin belirlenen amaca veyahut hedefe yönelik kullanılmasını sağlayan veya buraya yönelik harekette bulunan kişi diyebiliriz. Tabi ki bu saydıklarımız yanında belirli mekanizmaları kullanarak, bir hedefe veya amaca yönelik planlar oluşturan, talimat verebilen, gerektiğinde denetleyen kişileri de yönetici olarak tanımlayabiliriz. Bunlara ek olarak ve önemli bir husus olarak sahip olunan bilgiden ve performansın uygulanması yönünde yetkili ve sorumlu kişidir. Nitekim bilgi güçtür bu gücün elde edilmesi farklı kaynakların da elde tutulması anlamına gelir, bu önemli gücü kullanabilen kişi gerektiğinde diğer kaynakları da etkili bir biçimde kullanabilir. Fakat bilgi olmasa veya bilgili bir birey olunması farklı diğer kaynakların kullanılabilmesi pek mümkün değildir (Drucker, 1998).

Yukarıda bahsedildiği gibi çeşitli özellikleri bulunduran kişilere yönetici diyebiliriz. Peki her yönetici profesyonel midir? Yapılan işlerin, alınan kararların ne derece önemli olduğu bir ortamda, gerekli talimatlar verip veya denetleme yaparak ancak normal statüde ki bir yönetici olunabilir. Dinçer ve Fidan (1997)'a göre bu işi meslek olarak benimseyip, yönetim konusunda yerine getirilen fonksiyonların uzmanı oldukları, “işletmenin sahibi olmadıkları halde ya da girişimci konumuna gelmeden yönetimde söz sahibi olan kişilere profesyonel yönetici” denir.

Aynı normal yöneticilerde olduğu gibi kar veya zararın başkasına ait olduğu ve sadece ücret mukabili çalışsalar dahi aldığı kararlar ve etkiledikleri çevre kendiyile veya işletme ile sınırlı değildir. Güzel sonuçlar elde edildiği takdirde aynı liderde olduğu gibi onu takip etme olasılığı ve çevresini etkileyebilme olasılığı artar. Profesyonel yöneticinin lider vasıflarını kısmen de olsa barındırdığını söylemek yanlış bir ifade olmaz.

Yönetici belirli amaçlar yönünde üretim organlarını ve insanları efektif bir biçimde sevk etme eğilimindedir. Örnek vermek gerekirse berber, manav vb. gibi kişilerin girişimci kategorisinde bulunmasına rağmen yönetici olarak ifade etmek pek doğru değildir. Çünkü yönetici vasfını elinde bulundurması için belirli bir grubu veya takımı belirlenen amaçlar veya hedefler doğrultusunda yönlendirmeli ve bilgi gibi güçlerini amaçları veya hedefleri doğrultusunda gerçekleştirebilmek için verimli bir şekilde hareket etmelidir.

#### **1.1.4. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar**

Genel anlamda bakıldığında bu tür ifadelerin aynı olduğu sanılmaktadır fakat detaya inildiğinde çeşitli farklılıkların olduğu görülmektedir. Literatür incelendiğinde bahsedilen farklılıkları ilk ortaya koyan kişi olarak karşımıza Kotter çıkıyor. Kendisi “A Force Change: How Leaders Differs From Management” kitabında incelemiştir. Bahsi geçen bu kitapta hem farklılıklara hem de benzerliklere vurgu yapılmıştır (Dinçer vd., 2014: 327).

**Tablo 1.2 Kotter’in Lider ve Yönetici Karşılaştırması**

	Liderler	Yöneticiler
Gündem Oluşturma:	Görüş, vizyon ve değişim stratejileri oluşturma	Planlama ve Bütçeleme
İlişkili Ağları Oluşturma:	İnsanları İdare etme; yerleştirme ve vizyonlarını anlayabilmeleri için izleme politikaları oluşturma	Organize etme, Yetki verme, Geliştirme ve yerleştirme
Uygulama:	Çalışma ve isteklendirme	Kontrol ve problem çözme
Çıktı(Sonuç):	Yenilikçi gelişmeler, Çatışma ortamını düzenleme	Düzen ve tahmin edilebilirlik, Çıkarları olan toplulukların beklediği önemli sonuçlar.

**Kaynak:** (Kırel, Ç. “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2001:51, Akt. Yüzgenç, 2019: 5, Gürbüz, 2011: 11, Akt. Doğramacı, 2019: 7).

Bennis’e göre lider ve yönetici arasında ki farkları şu şekilde listeleyebiliriz.

**Tablo 1.3. Yönetici ve Lider Arasında ki Farklılıklar**

Yönetici	Lider
İdare edicidir.	Yenilikler katar.
Amaçlara ulaşabilmek adına organizasyon yapısını ve zamanı biçimlendirir.	Amaçlara ulaşabilmek adına, stratejik davranıp faaliyete geçer.
İmitasyondur.	Gerçektir.
Var olanı devam ettirmeye yönelik hareket eder.	Var olanı geliştirmek için hareket eder.
Bulduğu konumdan güç alır.	Bulduğu konumun yanında, karakteristik özelliklerinden de güç alır.



Etkin olduğu noktalar; plan yapma, yönlendirme ve karar vermedir.	Genellikle insanlara yönelik faaliyetlerde etkin rol oynar.
Resmi bir sistem ve yapının merkez konumunda olduğu bir meslektir.	Resmi yapı olmasa dahi insan odaklı ve onları harekete geçirebilecek yani birey merkezli bir meslektir.
Belirli görev tanımı mevcuttur.	Belirli görev tanımı yoktur.
Analizleri organizasyonun dâhiline ve dinamiklerine yöneliktir.	Analizleri harice ve dinamlarına yöneliktir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
“Nasıl?” ve “Ne Zaman?” sorularını sorar.	“Ne?” ve “Niçin?” sorularını sorar.
Taklit eder.	İcat eder.
İşleri doğru yapar.	Doğru işleri yapar.

**Kaynak:** (Bennis 1999: 49-51, 2016: 39; Keçecioğlu, 2003: 12; Ambler, 2008, Akt., Eryeşil, 2012:8 ; akt: Doğramacı, 2019: 8 ;Tiryaki, 2008: 7; Kırmaz, 2010: 210; Koçel, 2015: 672-674).

Yönetici ve Lider, aslında ikisi de aynı amaca doğru hareket etmekte fakat izledikleri yol ve uygulamışlarında farklılıklar göze çarpmakta. Yönetici belirli prensipler doğrultusunda talimatlar vererek veya bu talimatlar doğrultusunda örgütü idare eden kişidir. Lider ise vizyonu belirleyen ve gönüllü olarak kitleleri inandıkları yolda takip etmelerini sağlayan, yenilik yapan kişidir.

### 1.1.5. Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Liderlikle ilgili tanımlar ve açıklamalara, çalışmalara kaynak niteliği oluşturan kuramların, yaklaşımların tarihsel olarak bakıldığı zaman şu şekilde gruplandırmak mümkündür: “Özellik Kuramı”, “Davranışçı Liderlik Kuramı”, “Durumsal Liderlik Kuramları”, ve “Yeni ve Modern Liderlik Kuramları” şeklindedir (Türetgen, 2005; Tengilimoğlu, 2005). Bu yaklaşımları şekil olarak ifade etmek gerekirse:

## Şekil 1.1. Liderlik Yaklaşımlarının Kronolojisi

<input type="checkbox"/> Yıllar	<input type="checkbox"/> Kuramlar
<input type="checkbox"/> 1907	<input type="checkbox"/> Özellikler Yaklaşımı (1907-1947)
<input type="checkbox"/> 1920	<input type="checkbox"/> Davranışsal Yaklaşım (1920-1977)
<input type="checkbox"/> 1950	<input type="checkbox"/> Durumsal Yaklaşım (1950-1977)
<input type="checkbox"/> 1978	<input type="checkbox"/> Yeni ve Modern Yaklaşımlar (1978-)

### 1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlikle ilgili yaklaşımların literatür taraması yapıldığında genel anlamda dört gruba ayrıldığı görülmektedir. Bunlar; özellikler, davranışsal, durumsal ve modern liderlik yaklaşımlarıdır.

#### 1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

1907 ile 1947 yılları arasında etkili olan bu yaklaşımda esas olan “lider” değişkenidir. Örgütte ki diğer kişilerin arasından yeteneğiyle ve özellikleri ile sıyrılan kişiler lider niteliğini taşımaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 186). Stodgill(1948) yaptığı uzun süreli(1904-1947 yılları arası) bir araştırma sonucunda, “zeka, başarı, sorumluluk, işbirliği ve statü” gibi çeşitli hususiyetlerin lider açısından oldukça ehemmiyetli olduğunu belirtmiştir.

Bahsedilen bu özellikler tek bir noktada birleşmemiştir. Bulunulan ortamda ki kişilerin düşüncesi, özellik algısı, ortamda ki farklılıklar aynı özelliği bulunduran kişilerin sürekli lider değil bazen izleyici konumda olduğunu da ortaya koymuştur.

Lider Özellikleri (Koçel, 2010: 5, akt. Eryeşil, 2019: 11; Northouse, 2001: 18, akt. Şahin, 2012: 148; Northouse 2013; akt Erkutlu, 2014: 36, akt. Doğramacı, 2019: 11):

- İnisiyatif alabilmeli
- Doğruluk sahibi olmalı
- Güzel Konuşabilmeli
- Kararlı olmalı
- Bireyler arası etkileşimi ve iletişimi iyi olmalı
- Kendine güveni yerinde olmalı
- Başkalarına güven verebilmeli
- Yakışıklılık
- Boy
- Cinsiyet
- Bilgi
- Dürüstlük
- Açık sözlülük
- İçtenlik
- Zekâ
- Uyumluluk
- Kararlılık
- Bütüncül Bakış
- Duygusal Tutarlılık
- Anlayış
- Dışadönük
- Tutuculuk
- Hoşgörü

### 1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Daha önceden bahsettiğimiz tarihsel süreçte de görüleceği üzere tek bir yaklaşım hiçbir zaman yeterli olmamıştır. Davranışsal yaklaşımın doğuşu da bir önceki başlıkta bahsettiğimiz özellikler yaklaşımının yeterli olamadığı görüldüğünden ortaya çıkmıştır. Lideri tanımlayabilmek için özellikler yaklaşımının yetersiz olduğu düşünülerek liderin başarılı olup olmadığı veya bu hususu etkin kılan unsurun davranışlar olduğu ileri sürülmüştür. Liderin iletişim kabiliyeti, yetkileri düzgünce pay edebilmesi, amaçlar ne olduğu konusunda mutabık kalınması, kontrol tarzı gibi izleyici faktörünün etkin olduğu bir yaklaşım ortaya çıkmıştır (Dindar, 2001: 35).

Eraslan'ın (2003)'te yaptığı çalışmadan aktardığına göre Kirby ve Paradise'ın 1992 yılında yaptığı çalışmada liderin insan ve göreve olan eğilimli davranışların birbiri ile senkronizesiyle mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan tüm araştırmaların ortak noktasına baktığımızda birey ve iş olduğunu görmekteyiz.

Bu davranışların ne olduğu hususunda çeşitli araştırmalar yapılmış ve liderlik tarzları belirlenmiştir.

### **1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları**

Yapılan yazın çalışmasında sıkça rastlanan ve liderlik konusunda önemli katkıları bulunan çalışmalardan biri Ohio Üniversitesinin II. Dünya Savaşı sonrası yaptığı araştırmadır. Yapılan bu araştırma neticesinde sonuç olarak “lider” davranışının iki faktör çevresinde kümелendiği görülmektedir. Bunlar; inisiyatif ve kişiyi dikkate almaktır (Akçakaya, 2010: 96).

Bahsi geçen bu iki faktörden kişiyi dikkate alma faktöründe, davranışların artmasıyla birlikte bir işletmede, belirli bir zaman aralığında işten çıkanların ortalama çalışan sayısına oranının azalması ve devamsızlıkların azalması, inisiyatif faktörüne bakıldığında, davranışların artması sonucu gruptaki personellerin de performanslarında artışın olduğu sonucu Ohio Üniversitesi araştırmalarının esas bulgularını teşkil etmektedir (Koçel, 1993: 334).

### **1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları**

Liderlik yaklaşımlarının bir diğeri 1947 yılında Rennis Likert tarafından yapılan araştırmadır. Bu araştırmada hedef grup verimliliği ve üyelerinin tatminine dayalı faktörlerin tespiti üzerinedir. Liderin davranışları “işe yönelik lider” ve “kişiyeye yönelik lider” olarak iki temel kategoriden oluşmaktadır (Koçel, 2003: 592, Akt. Yüzgenç, 2019: 8). Bu temel iki kategoriden biri olan işe yönelik lider, insani gereksinimlerden ziyade işe yönelik davranır. Maliyeti minimuma indirme, üretimin etkinliğini arttırmak üzerine durur ve daha az etkili bir lider olarak tanımlanır (Daft, 2008: 496).

Kişiyeye yani çalışana yönelik lidere baktığımızda ise işe yönelik liderin tam tersi bir tarzda davranışların sergilendiğini görebiliriz. Üretimin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için kişilerin potansiyellerinden yararlanmaya çalışırlar ve çalışma isteklerini geliştirmeye yönelik, iletişimi geliştirmeye yönelik davranışlar da bulunurlar (Zel, 2006: 129).

### 1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası

1964 senesinde R. R. Blake ve Jane M. tarafından geliştirilen bir liderlik modelidir. Koçel (2014: 580)' e göre daha önce bahsedilen Ohio ve Michigan çalışmalarının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Çıkan bu sonuçları bir “Yönetim Tarzı Matriksi” olarak tanımlamışlar. Ortaya çıkan kişiye yönelik ve ürüne yönelik boyutu matris düzeninin de sırasıyla dikey ve yatay olarak tanımlamıştır. Bu matriks üzerinde bulunan her eksene minimum 1 ve maksimum 9 olmak üzere hesaplanma yapılmaktadır. Sonuç itibariyle liderlik tarzının tanımlanabilmesi için kesişen noktaları ele almak gerekir (Erdoğan, 1997, akt. Alkurt, 2020: 13).

Aşağıda verilen şekilde bahsi geçen matriksin 9x9 formatında gösterimi bulunmaktadır:

**Şekil 1.2.** Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası

	1,9							9,9
İnsana İlgi								
					5,5			
		1,1						9,1
	Göreve İlgi							

**Kaynak:** (Şimşek, 1999: 180).

Şekilde verilen sayıların manası aşağıdaki gibidir (Şimşek, 1999: 180):

1. Etkisiz Lider (1,1): Organizasyonda varlığını devam ettirebilmek adına yapması gerek iş için minimum düzeyde gayret gösterir.
2. Kulüp Lideri (1,9): Yapması gereken görev hususunda minimum düzeyde iken arkadaşça ilişkilere konusunda daha özverilidir.

3. Görev Lideri (9,1): Kişilerle ilgisi çok düşük bir seviyedeysen verimliliği sağlamak adına otoritesini kullanır.

4. Örgüt Lideri (5,5): Hem görev konusunda hem insani ilişkiler konusunda denge hakimdir.

5. Ekip Lideri (9,9): Sorun oluştuğunda onun çözümü dışında astlarına müdahale etmeyen, görev konusunda kendini adamışlarla üst düzey çaba harcayan ve karşılıklı saygı ve üst düzey olduğu liderdir.

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere verilen liderlik tiplerinden en uygun olan 5 no'lu seçenekte belirtilen Ekip lideridir. Araştırmalarda çıkan sonuca göre iş verimliliğın arttığı ve işten kaytarma oranının azaldığı tespit edilmiştir. Çalışanlarında liderleriyle birlikte kararlara katılıp, ekip çalışmasına yoğunlaşırsa çalışmadaki başarı seviyesinin artması beklenir (Efil, 2002: 168, akt. Uğur, 2019: 16).

#### **1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı**

McGregor'un 1957 de çıkardığı görüş iki zıt (X ve Y) tarafı temsil etmektedir. McGregor'a göre bu iki taraf liderin insan davranışlarını etkilediği varsayımlardan oluşmaktadır.

X teorisini benimseyen liderlere göre, çalışanlar iş yapmaktan hoşlanmaz, çalışmayı hayatlarını idame ettirebilmek için mecburiyet olarak görürler ve fırsatını bulduklarında ise kaytarmaya başlarlar. Sorumluluk almak yerine yönetilmeyi seçerler. Bu teorideki düşünceye sahip liderler otoriter tarza yönelirler (Hannagen, 1995: 38).

Y teorisini benimseyen liderlerde ise insanlar yaşadıkları tecrübelerden dolayı tembel olurlar bu onlara doğuştan verilen bir özellik değildir. Eğer uygun bir ortam oluşturulursa kendilerini geliştirebilirler ve hedeflerine ulaşma konusunda çaba sarf ederler. Liderler, otoriter liderliğin aksine bu teoride demokratik liderliği benimsemişlerdir (Hannagen, 1995: 38).

### 1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert tarafından geliştirilen bu model Michigan Üniversitesinde ki araştırmanın devamı sayılmakla birlikte liderlik davranışlarını 4 başlık altında incelemiştir. Bu başlıklar şöyledir (Can, vd., 1998: 322):

1- İstismarcı-Otoriter Liderlik: Sistem 1 diye ifade edilen bu liderlikte, taraflar arasında herhangi bir güven ilişkisi bulunmamakta ve lider kararlarda tek söz sahibi konumundadır. Ayrıca cezalandırma sistemi ile astlar korkutulmaktadır.

2- Yardımsever-Otoriter Liderlik: Sistem 2 olarak adlandırılan bu tarzda ise taraflar arasında güven ilişkisi söz konusudur. İletişime önem verilmekle birlikte cezalandırmanın yanında ödül sistemi ile de teşvik mevzu bahistir.

3- Danışmalı Liderlik: Bu model ise sistem 3 olarak isimlendirilir. Yapılacak bir işte astlardan fikir ve görüşler sonucu karara katılmaları sağlanır böylelikle büyük ölçüde iki taraf arasında güvenin olduğu söylenir.

4- Katılımcı-Grup Liderliği: Bu son başlıktaki model ise sistem 4'tür. Astlara tamamı ile bir güven mevzu bahistir. Kararlar alınırken ortak bir düşünce benimsenir. Bu sistemde teşvik amaçlı ödüllendirme sistemi kullanılmaktadır.

Koçel (1993: 338)'e göre bu 4 sistemden 3 ve 4 no'lu sistem verimliliği yüksek olan gruplardır. Geri kalan diğer iki sistem ise verimliliği düşük gruplar içerisinde yer alır.

### 1.2.2.6. Liderlik Doğrusu Teorisi

Tannenbaum ve Schmidt liderlik davranışlarının tespiti için yaptığı çalışmanın neticesinde doğru aracılığını öne sürmüştür. Doğrunun bir ucu otoriterliği diğer ucu ise demokratikliği simgeler (Aksoy, 2010: 45).

Otoriter taraf yöneticileri işaret ederken, demokratik taraf işgörenleri ön plana çıkarır. Şu şekilde sınıflayabiliriz (Şimşek, vd., 2011: 257):

A: "Yönetici karar verir ve astlarına tebliğ eder."

B: "Yönetici kararını satar."

C: “Yönetici fikir beyan eder, soru bekler.”

D: “Yönetici ortamı denemek için geçici olarak karar verir.”

E: “Yönetici meseleyi sunar, öneriler neticesinde nihai kararı verir.”

F: “Yönetici sınırları koyar, kararı astlarına bırakır.”

G: “Yönetici üstlerin belirlediği sınırı aşmamak kaydıyla astların görevlerini yapmalarına müsaade eder.”

### **1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları**

1960-1980 yılları arasında şekillenen bu liderlik yaklaşımı özellikler ve davranışsal liderliğin değinmediği kısım olan çalışanların ve örgütlerin durumsal faktörlerini ele almıştır. Bu zamana kadar olan çalışmalar yazında da geçtiği üzere özelliklere ve lider davranışları üzerinde durduğundan durumsal liderlik yaklaşımının ihtiyacını gün yüzüne çıkarmıştır.

Daha önce bahsedilen davranışsal yaklaşımda birey ve iş odak noktası olduğu için bunun yeterli olmadığı ve o zamana göre ihtiyaçları tam olarak karşılayamadığı tespit edilmiştir. Liderin tek kalıpta olmadığı görüşü ortaya çıkmıştır. Organizasyonun ihtiyacına göre, iş çevresinin ihtiyacına o göre, sektöre göre, organizasyonu etkileyen öğelere göre lider davranışını belirlemeli bu yönde özellikler ortaya koymalıdır. Yani duruma göre hareket etmelidir. Bu durumlar ve koşullara göre hareket ettiğinden dolayı aslında bu yaklaşıma “koşul-bağımlılık teorisi” diye de ifade edilmektedir. Bu başlık altında 5 alt başlıktan bahsedilecektir.

#### **1.2.3.1. Fiedler’in Durumsallık Modeli**

Fred Fiedler’in geliştirdiği bu model aslında durumsal liderlik yaklaşımlarının da başlangıcı olarak kabul edilir. Acil durum modeli olarak çıkarılan bu model de tüm durumlar göz önüne alındığında tek tip bir liderlik tarzının bulunmadığını savunmaktadır. Fiedler’in durumsallık modeline baktığımızda üç önemli değişken görürüz bunlar içindeki ortamı belirleyen değişkenlerdir. Bahsi geçen değişkenler, “Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler, Liderin Mevkie Dayanan Gücü ve Görev Yapısı”ndan oluşur (Efil, 2004: 186).



Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler: Bu ilişki türünde taraflar arasındaki kaliteyi göstermektedir. İzleyiciler liderlerini sevip, sevmediği ve güven duyup duymadığını gösterir. Bu güven aynı zamanda takipçilerini etkileme gücüyle de doğru orantılıdır (Zel, 2006: 143).

Liderin Konumuna Dayanan Gücü: Liderin bulunduğu mevki ile edindiği yasal haklardır. Bu haklar aynı zamanda liderin gücünü de temsil etmektedir. Ödüllendirme, cezalandırma, terfi vb. gibi durumlar konusunda yasal olarak söz sahibi olması ve bu hakların fazlalığı ile birlikte olumlu bir ortama, azlığı ile birlikte negatif bir ortama dönüşeceğinin göstergesidir (Koçel, 2010: 587).

Görev Yapısı: Karmaşık görev içeriklerinin sıkıntıya mahal vermesi sonucu ne liderin ne de çalışanın tam kapasite ile ve verimli bir şekilde çalışması beklenemez. Görevin tam olarak neyi ifade ettiği hangi durumu yapması gerektiğinin açıklandığı açık ve anlaşılır, düzenli bir şekilde tanımlanan görevlerin hem lider açısından hem çalışanlar açısından daha rahat ve kolay olacaktır (Güney, 2011: 376).

Sonuç itibarıyla Fiedler'in durumsallık modeline baktığımızda liderin başarılı olabilmesi için özellikler ve davranışsal tarzların yanında duruma ayak uydurabilecek tarzda liderliğin benimsenmesi ve duruma göre hareket edilmesi hem liderin hem de çalışanların başarı seviyesini ve verimliliğini arttırmaktadır. Bununla birlikte koşulları değiştirmektense o koşullara göre uyarlama yapmak daha kolay bir seçenektir (Yılmaz, 2011: 60).

### **1.2.3.2. R. House ve M. Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı**

1970 yılında Robert House ve Martin Evans'ın geliştirdiği bu yaklaşım Vroom'un "Beklenti Teorisi" ve Fiedler'in "Durumsallık Modeli" temel alınarak oluşturulmuştur. Bu teoride yazarlar liderin davranışının çalışanların davranışlarını ve onların hedefe ulaşabilmelerini, şevklenmelerini etkilemesinden bahseder. Liderin çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için içinde bulunduğu ortamı ve durumu iyi irdelemesi gerekir ve farklı tarzlarda liderlik modeli kullanması gerekir. Buna göre oluşturulan 4 modelden aşağıda ki gibi bahsedilmektedir (Par, 2017: 44; Aksel, 2012: 53):

Katılımcı Liderlik: Süreç içerisinde lider karar alırken çalışanlarında katılmasına ve fikir vermesine özen gösterir.

Destekleyici Liderlik: Bu tarzda lider çalışanları ile dostça bir ilişkide bulunur. Çalışanlarını yönlendirmede ve doğru karar almada etkili olan iyi iletişim içerisinde bulunurlar (Yıldız, 2003: 40, akt. Yüzgenç, 2019: 14).

Başarı Odaklı Liderlik: Burada mükemmeliyetçi bir kişilik karşımıza çıkmaktadır. Yüksek amaçlar ve hedeflere ulaşabilmek ve performansı arttırabilmek inancıyla davranan liderdir.

Otoriter Liderlik: Adından da anlaşılacağı üzere neyin nerde nasıl yapılacağı bellidir veya belirlenir ve buna uyulması gerekir. Daha çok bürokratik tarzda bir iletişimin bulunduğu bu liderlikte yol haritasına uyum beklenmektedir.

### **1.2.3.3. Vroom, Yetton ve Jago'nun Normatif Karar Modeli**

1973 yılında modele ismini de veren yazarlar tarafından durumsallık yaklaşımı ile yani her durum için farklı liderlik tarzının daha uygun olacağı görüşü sonucu ortaya çıkmıştır. Aslında bu bir karar alma modelidir lider ve çalışan arasında karar verme sürecinde ne derece katılım olduğu belirleyici bir unsurdur. Yazarlar bu modeli oluştururken 5 farklı tarza değinmişlerdir. Bunlar (Can, 2002: 218):

Otokratik I: Lider karar verirken kendi bilgi seviyesine göre hareket eder.

Otokratik II: Lider birinci seçenekte olduğu gibi tekrar kendisi karar verir fakat çalışanlarından edindiği bilgileri de kullanır.

Danışman I: Lider burada son kararı kendisi vermesinin yanında çalışanlardan bireysel tecrübe ve bilgi paylaşımı ister.

Danışman II: Bireyselden ziyade toplu bir şekilde alınan bilgi ve görüşlerin neticesinde lider son kararı verir.

Grup: Lider tartışma ortamı oluşturur kendisi moderatörlük yapar ve fikir fırtanası sonucu çalışanların karara uyması ve katılımı sağlar.

#### **1.2.3.4. Hersey ve Blanchard' ın Yaşam Dönemi Modeli**

Yazarlar bu modelde durumsallık yaklaşımını bir yaşam eğrisi olarak oluşturmuşlardır. Bu eğri de lideri etkileyen ve onun lider gibi olmasını sağlayan çalışanların olgunluk düzeyidir. Bu olgunlukla birlikte çalışanın edindiği tecrübe ve bilgi birikimleri artması sonucu liderin de iletişimi ve etkinliği artmaktadır. Bu modele göre 4 farklı liderlik tarzı aşağıda verilmiştir (Budak ve Budak, 2004: 27, akt. Yaman, 2019: 30):

Katılımcı: “Lider ve katılımcılar kararları birlikte almaktadırlar (düşük görev-yüksek ilişki)”.

Satan: “Lider hem sorumluluk yüklemekte hem de destekleyici bir yaklaşım sergilemektedir (yüksek görev-yüksek ilişki)”.

Anlatan: “İşin kim tarafından, nerede ve nasıl yapılması gerektiğini söylemektedir (yüksek görev-düşük ilişki)”.

Yetki Göçeren: “Grubu çok az şekillendirmektedir (düşük görev-düşük ilişki)”.

#### **1.2.3.5 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı**

Normalde davranışsal yaklaşımda bahsedilen birey ve iş boyutlarına ek yapmıştır. Reddin'in yaptığı çalışmalar neticesinde ve Ohio State University çalışmaları, Michigan üniversitesinin yapmış oldukları çalışmalardan da etkilenerek bu iki çalışmayı temel alıp bahsedilen iki boyut yani birey ve iş boyutlarına ek olarak “etkinlik” boyutunu da katarak yeni bir çalışma yapmıştır. Etkinliğin bu yaklaşımda çok önemli olduğu ve yapı taşının bunun üstüne inşa edildiği görülmektedir.

Bu liderlik yaklaşımında var olan birey ve iş boyutlarının yanında etkinlik boyutunun da eklenmesiyle oluşan liderlik tarzlarını şu şekilde yazabiliriz (Mazlumoğlu, 1995: 94);

Kopuk liderlik, bahsedilen ilk iki boyutun (birey ve görev) oldukça düşük seviyede olduğu tarzıdır.

Bütünleşmiş liderlik, ilk iki boyutun (birey ve görev) oldukça yüksek seviyede olduğu tarzıdır.

Adanmış liderlik tarzında, sadece görev odaklı bir yaklaşım söz konusudur.

İlgili lider ise adanmışın tersi yönünde sadece bireye odaklanan bir tarzıdır.

Bu bahsedilen 4 liderlik tarzlarının oluştuğu modele etkinlik boyutunun eklenmesiyle aslında hep bahsedilen tek tip liderlik modelinin olmadığını destekler nitelikte bir sonuca varılır. Etkinlik boyutunun eklenmesi neticesinde liderlik tarzlarının durumlara göre bazen etkin bazen de etkisiz olduğu 8 model ortaya çıkmaktadır. Bunlarda 4'ü etkin, diğer 4'ü ise etkisizdir (Ömürgönülşelen ve Sevim, 2005: 95-96, akt. Doğramacı, 2019:23-24, Mazlumoğlu, 1995: 95-98);

**Etkili Kopuk Lider:** Kendine güvenir şekilde hareket eder, kurallara uyar, dürüst davranır.

**Etkisiz Kopuk Lider:** İşbirliğinden uzak sadece kurallara göre hareket gösterir.

**Etkili Bütünleşmiş:** Katılımı doğru yerde ve doğru zamanda kullanılır.

**Etkisiz Bütünleşmiş:** Katılımı gereğinden fazla kullanılır, topluluk içinde gücünü yitirir.

**Etkili Adanmış:** Katılıma önem vermez fakat isteklerini yaptırırken bireyleri kırmadan işini yaptırır.

**Etkisiz Adanmış:** Bireylere güvenmez, ilişkilere önem vermez her şeyden önemlisi ve her şeyden önce gelen sadece iştir.

**Etkili İlgili:** Bireylerle bir arada uyum için çalışmaları ve isteklendirme yönünden etkili liderlerdir.

**Etkisiz İlgili:** Her şeyden önemlisi ve her şeyden önce gelen bireyler arası ilişkilerin sürdürülebilirliğidir.

#### **1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları**

Bu alanda da diğer alanlarda olduğu gibi çağa ayak uydurma ve bulunulan zamanın ihtiyaçlarını karşılayabilme adına yenilik ve yeni arayışlar içerisinde farklı tarzlarda liderlik modelleri karşımıza çıkmaktadır. J.M Burns ve B.M. Bass'ın 1970'li senelerde birlikte yaptıkları çalışmada ve bu kişilerin yanında diğer araştırmacıların da ortaya koyduğu yeni bir ayrımın yapılması gerektiği ortaya atılmıştır. Bu kısımda Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik ve Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik tarzlarına değinilecektir.

##### **1.2.4.1. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik**

1973 yılında ortaya konana dönüşümcü liderlikte asıl konu çevresel olarak etkilenmeyi minimuma indirmektir. Çevresel faktörlerin oluşturduğu ve ortaya çıkardığı yenilenme ve değişme ihtiyacını karşılayabilmek ve işletmeler adına çağa ayak uydurmak ve rakipleri karşısında geri kalmamak için lider tarafından yapılması gereken organizasyonun yenilenmesi, örgüt bireylerinin davranış ve halini değiştirebilmesi ve örgütsel bağlılık meydana getirmesi sürecidir. “Geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olan liderlik biçimidir” (Çalışkan, 2018: 106, akt. Yaman, 2019: 33).

Dönüşümcü liderin özelliklerine baktığımızda, değişim ve dönüşüme ayak uyduran ve bunun için ilkelerinden taviz verebilir, özellikle de “krizlerde, istikrarsız düzenlerde, kurumsallaşmamış yapılarda, karmaşık ve sürprize açık işlerde” etkilidir (Şimşek, 2018: 75).

Dönüşümcü liderlerin sahip oldukları tarzları incelersek eğer şu 5 tarzı ele almak mümkündür (Saruhan ve Yıldız, 2009: 248):

**Karizma:** Rol model olarak çalışanlar liderlerini benimserler ve bu kriter güven oluşturmaya yöneliktir.

**İdeal Davranışlar:** Vizyonlarına ulaşabilmek adına inançları doğrultusunda hareket ederler ve ahlaki yanılığa düşmezler.

**Telkin Edici Motivasyon:** Lider çalışanların şevklerini arttırabilmeli ve onlara yeni ufuklar açabilmeli.

Bireysel Düzeyde İlgi: Bazen toplu telkinler işe yarayabilir fakat bireysel boyuta indirgemek ve tek tek incelemek sorun gidermek gerekir.

Zihinsel Teşvik: Liderin ufuk açabilme, yeni fikirler geliştirebilme gibi hususlarda teşvik edebilmesi ile ilgilidir.

Sonuç olarak transformasyonel liderlikte dönüşüm sürecinin iyi anlaşılması ve bunun sonucu olarak çalışanların etkinliğinin ve veriminin artırılması sürecini iyi yönetmek gerekir.

#### **1.2.4.2. Transaksyonel (Etkileşimli) Liderlik**

Etkileşimli liderliğe baktığımızda önceden yapılan bir eylemden ziyade, çalışanın verimliliğinin ve performansının sonucu ödüllendirilmesi süreci ve bunun aslında bir değiş tokuş olmasıdır. Yukl'a göre etkileşimli liderlikte, "Şarta bağlı ödül, İstisnalarla aktif yönetim ve İstisnalarla pasif yönetim" şeklinde 3 temel davranış vardır (2013: 322):

**Şarta Bağlı Ödül:** Çalışanlar gereğinden fazla performans gösterdiklerinde ödüllendirileceklerini bilirler. Liderler bu yetkilerini kullanarak takdir ederler.

**İstisnalarla Aktif Yönetim:** İşe başlamadan belirli standartlar vardır ve bunlara uyulması beklenmektedir. Herhangi bir aksaklık meydana gelmedikçe müdahale olmaz fakat bu yaklaşım çalışanlar üzerinde baskı ve strese neden olabilmektedir.

**İstisnalarla Pasif Yönetim:** Bu yaklaşımın başarılı olabilmesi için kendi kendine yeten gruplar üzerinde uygulanması gerekir ve burada lider standartlar yakalanmadığında müdahale eder.

### **1.3. LİDERLİK TARZLARI**

Bahsedildiği üzere liderlik konusunda yüzlerce tanım bulunmakta, hal böyle iken liderlik tarzları hususunda da ayrımlar ve tanımlar üzerinde durma söz konudur. Literatüre bakıldığında zaman liderliğin hep olumlu tarafını görürüz veya genellikle bunlara daha fazla değinilmiştir. Normal yaşamımızda "iyi" ve "kötü" olduğu gibi liderlikte de bu vardır. Kesken ve Ayyıldız Ünnü 2011 yılında yaptıkları çalışmada "liderliğin aydınlık yüzü" ve "liderliğin karanlık yüzü" gibi bir ayrıma gitmişlerdir. Bu çalışmadan

ve yapılan tanımlardan yola çıkarak liderliği iki ayrı kategori de anlatmak mümkündür bu da pozitif algılanan liderlik ve negatif algılanan liderlik (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011: 2, akt. Dincer, 2020: 18-19).

### **1.3.1. Pozitif Algılanan Liderlik Tarzları**

İyi liderler yaptıkları ile doğru hareket ederek bir yönden başarıyı yakalamak diğer yönden de takipçilerine güven aşılatabilen ve onları isteklendirebilen liderlerdir (Önen ve Kanayran, 2015: 43, akt. Dincer, 2020: 19).

#### **1.3.1.1 Demokratik Liderlik**

Bu tarzda, lider çalışanlarına güvenir, iş paylaşımı yapılırken, karar alırken çalışanlarının da fikrini önemser ve bunun için teşvik eder sonucunda geri bildirimleriyle birlikte lidere yardımcı olabilmeleri için cesaret verilir. Çalışma konusunda motive olamamış veya az oranda olmuş gruplar için uygun bir liderlik modelidir. Tabi her durum için mükemmel bir liderlik tarzı olmadığı için bu modelin negatif yönü ise acil karar alınması gerektiği zamanlarda başarısız olması yani karar alma süreci uzun olduğu için faydadan ziyade zarar söz konusudur, bu ayrıntıya dikkat etmek gerekir (Eren, 2008: 459, akt. Alkurt, 2020: 23).

Demokratik liderlik yani diğer adı ile katılımcı liderlik, çalışanların da kararlara dahil olabilmesi sonucu hiç beklenmedik bir anda çalışanlardan çıkan bir fikir ile işletme için veya lider için çok önemli yararlar da bulunabilirler. Tabi ki tek yararı bu değildir çalışanlar arası motivasyonun artması, ilişkilerin artmasına da yararı vardır.

#### **1.3.1.2. Otokratik Liderlik**

Karar alırken hızlı alınabilmesi için ve acil durumlarda etkili olan bu liderlik modeli daha çok geleneksel ve bürokratik çevrede yetişen kişilerin tercih ettiği veya uyguladığı liderlik tarzıdır. Demokratik liderliğin aksine burada yetki tek yerde toplanmış çalışanların kararlara müdahale yetkisi yoktur, çalışanlardan sadece kararlara uymaları beklenir ve lidere güvenmeleri beklenir. Güven ortamı sağlanırsa örgüt açısından faydalı bir tercih olur fakat güven ortamı sağlanamazsa örgüt için negatif etki ortaya çıkar performans ve verim düşer. İşletmelerin ilk kurulduğu zamanlarda tercih edilmesi uygun görülmüştür (Serinkan, 2008: 156).

### **1.3.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik**

Laissez-faire (tam serbesti tanıma) adından da anlaşılacağı üzere çalışanların üzerinde bir serbestlik hakimdir. Lider bu tarzda çalışanlarına karışmaz, karar almaları, işleri yürütmeleri tamamen çalışanların kendi inisiyatifindedir. Müdahale çok azdır, bu liderlik tarzının kimi zaman pozitif yönlerinin olmasının yanında negatif yönleri de elbette ki vardır. Çalışanlar kendi kendini idare edemezse eğer veya potansiyelini kullanamazsa iyi performans gösteremezse organizasyon içerisinde olumsuz havanın meydana gelmesine neden olmaktadır. Böylelikle kaos ortamı hakim konuma gelir bu da hem işletme açısından hem çalışanlar açısından kötü bir durumdur (Şafaklı, 2005: 135). Bu ifadelerden hiç kullanılmaması gerektiği anlaşılabilir fakat her tarzın lazım olduğu bir ortam vardır bu tarz içinde işinde uzman AR-GE çalışmalarının yapıldığı veya bilimsel çalışmaların yapıldığı bir laboratuvar ortamında kendi kendine yeten gruplar üzerinde geçerli bir liderlik tarzıdır (Eren, 1993: 459).

### **1.3.1.4. Destekleyici Liderlik**

Bu tarzda lider, çalışanları ile arkadaşça bir ilişki yürütmektedir. Birebir iletişim ve bilgi alışverişi söz konusudur. Çalışanlar kararlara katılmamakla birlikte liderin kararı vermesinde etkili olan bilgi ve geri dönüşler açısından destek sağlamaktadırlar. Bu liderlik tarzının önerildiği durumlar ise stresin yoğun olduğu ve artan bir performans istendiği zaman uygulanır (Khalid, vd., 2012, akt. Alkurt, 2020: 27).

### **1.3.1.5. Vizyoner Liderlik**

Vizyoner liderlikte liderde sahip olunması beklenen özellik vizyoner bir görüştür. Bu görüş tek başına işletmeyi ileri götürebilecek düzeyde değildir. Organizasyon bu görüşü kaldırabilecek geniş bir vizyona sahipse bu işletmeyi ileri götürür fakat sahip olunmayan vizyoner görüş ise işletmenin önünde engel teşkil eder (Ates, vd., 2019). Başka şekilde tanımlamak istersek eğer vizyoner lider aldığı kararlarla organizasyonu ileriye taşıyabilmelidir (Genç, 2007: 49-50).

Vizyon bu liderlik tarzında çalışanları isteklendirmek için önemli bir araçtır. Liderin belirlediği ve benimsediği vizyonu çalışanların da benimsemesi organizasyon



içinde birlik ruhunu ve hedeflere giden yolda kolaylık sağlar. Çalışanların benimseyip hayata koyacakları vizyon diğer çalışanlarla etkileşime girerek belirlenen hedeflerde daha fazla çaba sarf edilmesini sağlar (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010).

#### **1.3.1.6. Hümanist Liderlik**

Hümanist lider “Patrimonial” olarak ifade edilmektedir, bunu dilimize uyarlarsak eğer “Babacan” demek doğru olur. Çalışanlarını sürekli korumacı tavırla gözeten bu liderlikte çoğunlukla ödüllendirme sistemi bulunmaktadır. Gerekeceği kadar cezalandırmaya gidilmez (Şimşek vd., 2011: 246).

#### **1.3.1.7. Otantik Liderlik**

Güvenin hâkim olduğu bu liderlik tarzında çalışanlar liderlerini ahlaklı ve etik biri olarak görürler. Bilgi paylaşımı ve iletişimin artırılması konusunda hassastırlar ve bunun için teşvik ederler. Neye inandıklarını ve ne için mücadele ettiklerinin farkındadırlar (Robbins ve Judge, 2012: 394).

#### **1.3.1.8. Hizmetkâr Liderlik**

Hizmetkâr liderliğe baktığımızda yeni bir kavram olmadığını görmekteyiz. 1970 yılında R. Greenleaf “hizmet edici liderlik” kavramına değinmiş ve bunu ilerleyen yıllarda kitabının adı olarak hazırlamıştır. Bu liderlik tarzına baktığımızda çalışanlarına hizmet etme düşüncesi, onların gelişimine katkıda bulunması ağır gelmektedir. Böylelikle hem işletmeye hem topluma fayda sağlayacak bireylerin yetiştirilmesi amaçlanmaktadır. Böyle bir liderin özelliklerinden birini Küçük ve Yavuz şöyle ifade etmektedir: “çalışanlarını en üst düzeyde dinleyip anladığını görürüz” (Küçük ve Yavuz, 2018).

Spears’ın bu liderlik tarzının sahip olduğu önemli özellikleri şu şekilde aktarır (Spears, 2005, akt. Dincer, 2020: 24);

**Empati:** Hayatın her alanında ihtiyaç duyduğumuz başkalarını anlama, onların yerine kendini koyup ona göre hareket etmesini sağlayan bu kavramın hizmetkar liderlik modelinde de oldukça önemli bir yeri vardır.

**Dinleme:** Çalışanların veya takipçilerin neye ihtiyaç duyduğu veya onları önemli bir birey ve yaşadığını hissettirebilmesi için gereken bir özelliktir.

**İyileştirme:** Çoğu birey bazı durumlarda yaralanabilir. Bu psikolojik yaralanmanın tedavi edilebilmesi için bilinçli bir lidere ihtiyaç vardır.

**İkna:** Otoriter lider ile farklılığını ortaya koyan ve emir vermek yerine o yapılması gerekeni ikna yoluyla doğru bir şekilde aktarabilen ve ifade edebilen hizmetkar liderlik özelliklerindedir.

**Farkındalık:** Farkındalık her hususta hem organizasyon için hem çalışanlar için her durumda gerekli olan bir özelliktir.

**Öngörü:** Doğuştan sahip olunan ve gelecek açısından doğru kararlar vermeyi ve oluşabilecek zararları minimize etmeyi sağlayan özelliktir.

**Kavramsallaştırma:** Gündelik konuşmalar ve düşüncelerden daha ziyade olayları açıklarken ve yorumlarken kavramsal düşünür.

**Yöneticilik:** Kendinden önce diğer bireyleri düşünmek, onların ihtiyaçlarını giderebilmektir.

**İnsanların Gelişimine Adanma:** Çalışana değer verirler ve onların gelişimi için gerekenleri yerine getirirler.

**Topluluk Oluşturma:** Bireylerin kendi kendine hareket etmelerinden ziyade topluluk oluşturup birbirleri arasında ki iletişimi ve değer arttırmayı hedeflerler.

### **1.3.1.9. Karizmatik Liderlik**

Karizma kelimesine baktığımızda antik Yunanda kullanılan ve “İlahi Lütuf” olarak adlandırılan bir ifadedir. Bilimsel olarak ise Max Weber değinmiştir. Weber üç tip olarak ayırmaktadır. Bunlar: karizmatik, geleneksel ve rasyonelci tipleridir. Bu tarzda çalışanlar liderlerine insanüstü ayrıcalıkları yüklediği özelliklerdir (Uğur, 2019: 23).

Karizmatik liderlikte önemli olan özellikler kısmı hususunda ortak bir ifade kullanılmamıştır ve bununla ilgili birçok araştırma mevcuttur. Araştırmalar arasında en derin olanı ise J. Conger ve R. Kanungo tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaların neticesinde “liderlerin gelenek, göreneklere uymayan, iddialı ve kendine güvenen kişiler” olduklarını tespit etmişlerdir (Arıkan, 1997: 300).

### **1.3.2. Negatif Algılanan Liderlik Tarzları**

Lider denince akıllarda beliren kahraman modelinin yanında bilerek veya bilmeyerek yaptıkları bazı kötü davranışlar veya önemli dönüm noktalarında alınan yanlış kararlar neticesinde organizasyon açısından veya etkilenen çevreler tarafından zararlı çıkılmasına sebebiyet veren liderler de vardır. Daha önce bahsettiğimiz gibi “liderlerin karanlık yüzü” veya “kötü liderlik” veya “öteki liderlik” kavramları neticesinde oluşan bazı tarzlara değinilecektir.

#### **1.3.2.1 İstismarcı Yönetim**

İstismarcı liderliğe değinmeden bir hususu iyice kavrayabilmek gereklidir bu da yıkıcı liderliktir. Yıkıcı liderlikte organizasyona veya çalışanlara bilerek zarar vermek veya bunu amaç edinmeye isteklendirme girişimidir (Krasikova vd., 2013, akt. Coşkuner ve Şentürk, 2017: 170). Tepper istismarcı yönetimi “yöneticiler tarafından devamlı bir şekilde uygulanan ve fiziksel olmasa dahi sözlü olsun ya da olmasın yapılan ve çalışanlar tarafından algılanan davranıştır” (Tepper, 2000: 178). Bu tarza misal vermek gerekirse alaya alma, devamlı suçluluk hissettirme, yüksek tonda çıkışma, nedensiz yere öfkelenme (Üçok ve Turgut, 2014: 165).

#### **1.3.2.2. Küçük Tiranlık**

Bu alanda çalışmalar yapan ve tanımlanmasında katkıda bulunan ilk kişi Asforth'tur. Tiran yani zorba terimi kontrolsüz bir şekilde güç kullanan kişidir. Tiranın başında bulunan “küçük” ifadesi ise dar kafalı olmasına delalettir. Bu tarz liderlerin özelliklerine baktığımızda, ferahlık karşıtı bir yönetim anlayışı, sürekli şüphe duyma, soğuk davranma, eleştirilmemesi gereken veya toplum içinde eleştirilmemesi gereken bazı hususlarda eleştiride bulunması, küçümseyici tavırlar, baskılama gibi davranışlarına rastlamak mümkündür. Asforth bu tarz liderlik modelinin altı

boyutundan bahseder. Bunlar; “keyfi hareket etme”, “astlarını hor görme”, “düşüncesizlik”, “sorunların çözülmesinde zorlayıcı olma”, “inisiyatif çabalarını sekteye uğratma”, “haksız cezalandırma” gibi boyutlardır (Asforth, 1994: 755-757).

### **1.3.2.3. Narsistik Lider**

Bu tarzda psikolojik olarak sıkça rastlanan bir kavram karşımıza çıkar “narsisizm”. Bu kavramı Freud: “bireyin kendini sevmesi, sevilmemekten korku duyması, mükemmele ulaşmak için çaba sarf etmesi, kendi kendine yetmek için uğraş vermesi, diğer bireyleri kontrol etme arzusu, eleştiriyi kaldıramaması, şüpheli ve kıskanç olması” gibi davranışlar sergileyen bireyler şeklinde tanımlar (Freud, 1950, 1957).

Bu tarz liderlerin psikolojik olarak sıkıntıları olduğu için kendini adeta üstün ırk olarak görürler. Diğerlerinin fikirleri, düşünceleri veya ne derece katkıda buldukları önemli değildir, önemli olan sadece kendileridir. Kendilerine duydukları güven normal şartlar altında uygun ve güzel gözükebilse de ilerleyen zamanlarda ilişkilere nasıl zarar verdiği ortaya çıkmaktadır. Bu tarz liderlikte bulunan bireyler organizasyonun hedeflerine ulaşma da zorluk çekerler.

### **1.3.2.4. Etik Dışı Liderlik**

Etik olmayan davranışları sadece işletmeler için veya çalışanlar için sorun teşkil etmez, toplumun her alanında bu tarz davranışların oluşması ve yaygınlaşması toplumun yapı taşlarından olan aile, birey, adalet gibi unsurları temelinden etkilemektedir. Bozulan yapının düzelmesi zaman alsa da düzelme yoluna gidilmemesi bireyler için ve gelecek için oldukça zararlı ve kötü bir durumla karşılaşma olasılığını arttırmaktadır ve tetikleme yapmaktadır. Hal böyle iken etik olmayan davranışlar sergileyen liderlerin takındıkları tavır sergiledikleri davranışların neticesi organizasyona ve ona bağlı tüm organlara zarar vermektedir.

### **1.3.2.5. Toksik Liderlik**

Yeni bir liderlik türü olan toksik liderlik Amerika Birleşik Devletleri ordusunda yapılan çalışmalar neticesinde keşfedilmiştir. Askerlerin stres sorunları ve diğer psikolojik sorunlarının kaynağını keşfetmek için yeni bir yaklaşımla hareket etmişlerdir. Bu tarzdaki liderler, kimse için kaygı gütmezler ve uzun vadeli negatif neticeler sebebiyet verirler, bencil tutum ve davranışların birleşimidir (Winn ve Dykes, 2019: 39, akt. Dincer, 2020: 36-37).



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ STRESİ

#### 2.1. Stres Kavramı

Bu kavramın kökeni Latince'de "Estrictia" eski Fransızca'da "Estrece" kelimelerinden gelmektedir. 17. yüzyılda “felaket, bela, musibet, dert, keder, elem anlamlarında kullanılmıştır”. Sonraki asırlarda ise kavram değişime uğramıştır. 18. ve 19. yüzyılda “güç, baskı, zor gibi anlamlar ile obje, kişi, organ ve ruhsal yapıya yönelik kullanılmıştır”. Böylelikle stres, nesne ve bireyin bu tarz güçlerin etkisiyle var olan formun parçalanmasına karşı direnç oluşturma şeklinde ifade edilmeye başlanmıştır. Stres kelimesi ayrıca "bütünlüğü koruma" ve "asıl duruma dönmek için çaba harcama" durumlarına karşılık gelir (Eroğlu, 2006: 427; Güney, 2008: 316; Baltaş ve Baltaş, 1999: 298, akt. Karabacak, 2010: 66).

#### 2.2. Stresin Oluşumu

Selye, stresi yaşamın doğal bir parçası olduğunu belirterek olması gereken bir süreç olduğunu ifade etmiştir (Dyce, 1973). Stres, insanların yaşamlarını davranışlarını ve ilişkilerine etki eden bir kavramdır. Stres, kendi kendine oluşmaz. Stresin ortaya çıkması için bireyin yaşamını sürdürdüğü ortamın içerisinde ve çevresinde ortaya çıkan değişimlerin bireyi etkilemesi gerekir. Bu değişimlerden her insan etkilenir fakat kimi insanlar fazla etkilenirken kimileri az etkilenebilmektedir. Kişinin yaşadığı ortamı değiştirmesi üzerinde bırakılan etkilerle ilgilidir. Bu etkinin altında kişilik özelliklerinin tesir altında kalma derecesini etkilemektedir. “Stresin oluşması için ortamdaki etkilenen bireyin vücudunda oluşan biyolojik ve kimyasal değişimlerin vücut sistemini harekete geçirmesiyle gerçekleşir” (Pehlivan, 1995, akt. Güçlü, 2001: 93).

#### 2.3. Stresin Aşamaları

Stres çalışmalarında ki önemli isimlerden Hans Selye, bedenin stres durumunda açığa çıkardığı tepkiyi üç aşamaya ayırmıştır ve bunu "Genel Uyum Sendromu" olarak adlandırmıştır (Güçlü, 2001: 93). Bunlar; “İnsan vücudu alarm aşaması, dayanma aşaması ve bitkinlik aşaması” (Ataman, 2009: 586).

### **2.3.1. Alarm Aşaması**

Organizmanın kendini korumaya aldığı aşamadır. Organizma, strese yol açtığı etkeni fark ettiği anda kendini koruma geçirir. Stres kökeni ile karşılaşan beden "savaş ya da kaç" tepkisi verir, strese yol açan nedenler tespit edilerek savunma mekanizması devreye girer. Meydana gelen fizyolojik değişimler neticesinde beden stres etkiyle savaşıma ya da kaçma yönünde bir sonuca varır (Güçlü, 2001: 94).

“Göz bebeklerin büyümesi, kalp atışındaki hızlanma, mide asit salgılarının artması, damarların büzülmesi” alarm aşamasında gerçekleşen fizyolojik değişimlerdir. Beden bu aşamada kaçış veya savaş yolunu seçecektir, ya da stres yok sayılacaktır. Stres hala devam ediyorsa ikinci aşama olan direnme aşaması gelir (Toygar, 2016: 10, akt. Bülbül Yenilmez, 2019: 12).

### **2.3.2. Direnme Aşaması**

Kişi stresi uyumla karşılaşması durumunda normalleşme başlar. Bunun sonucunda kaybedilen enerji tekrar kazanılır, bedende oluşan tahribat onarılmaya geçer. Stres durumuyla başa çıkıldığında “kalp atışı normalleşir, kas gerilimleri azalır, solunum ve tansiyon düzene girer” (Güçlü, 2001: 94).

Bu aşamada stresin alarm aşamasında gösterdiği belirtiler kaybolur. Birey stresin gösterdiği etkiyle mücadele edebilirse tükenmişlik aşamasına geçilmemiş olacaktır. Kaybedilen enerji bu durumda tekrar kazanılacaktır. Kalp ve solunum düzene girer. Vücut elin gelen bütün çabayı stresle mücadele etmek için kullanır. Stresli durumdayken yapılan bazı davranışlar bir süreliğine devam edecektir (Ataman, 2009: 586).

Bireyin kapasitesi stresi yenebilecek güçte ise bu durumla başa çıkılabilecektir. Strese yenik düşen bireyler ise yoğun gerilim altında olacağından bünye dayanamayacak ve tükenme aşamasına geçecektir (Aktaş, 2012: 30).

### **2.3.3. Tükenme Aşaması**

Bu aşmada etkisi kaybolan alarm aşamasındaki tepkiler tekrardan görülmeye başlar. Tükenmişlik aşamasında organizma stres ile mücadelesinde direnme aşamasında kullandığı enerjiyi bitirmişse sonuç ölüm olacaktır. Bireyde enerji kalması durumunda bazı hastalıklar ortaya çıkacaktır (Eşsizoglu, vd., 2013: 12).

Tükenme aşamasında direncini kaybeden birey için hayat katlanılmaz derecede zorlaşır. Fizyolojik ve psikolojik tükenme yaşar. “Uyku bozukluğu, yaşamdan tat alamama, öfke krizleri, yalnızlık, çaresizlik, güvensizlik” bu aşamada görülür. Motivasyon kaybı, öz saygı zedelenmesi, duygudaşlık kaybı, çalışırken odaklanamama, sigara ve alkol kullanımının artması, iletişim ve insani ilişkilerin zayıflaması da bu aşamada görülür (Aktaş, 2012: 30).

### **2.4. Stresin Belirtileri**

Stres hayatımızın içerisinde yer alan bir kavramdır. Dengeli stres seviyesi kişinin aktif konumda olmasını sağlar. Stres seviyesinin yüksek olması günlük hayatımızı sekteye uğratar. Stresin faydalı yönünden yararlanmak ve zararlı yönlerinden ise kaçınmak için stres seviyesini dengede tutmakla mümkündür (Vasudevan, vd., 2015: 2, akt. Delice, 2018: 5).

Stres ilk belirtisi vücutta bazı maddelerin salgılanmasıyla başlar. “Beynimizin salgı işlevini yerine getiren hipofiz bezi ilk olarak etkilenir sonrasında ACTH hormonu etkilenecek böbrek üstü bezlerinden adrenalin hormonu ve kortizol hormonu salgılanmaktadır” (Bolaç, 1995: 3). Stres üç şekilde ortaya çıkmaktadır; Fiziksel, Psikolojik ve Davranışsal.

#### **2.4.1. Fiziksel Belirtiler**

Stres dengede tutulmadığı takdirde bazı fiziksel belirtilere sebep olmaktadır. Bunlar; “omuzda gerginlik, dişleri sıkma veya diş gıcırdatması şeklinde ortaya çıkmaktadır” (Saygılı, 1998: 13). “Göz bebeklerinde büyüme, kalp atış hızında artma, yağ ve şeker oranının artışı, mide ve baş ağrıları fiziksel belirtiler arasındadır” (Eroğlu, 2006: 435, akt. Şensoy, 2019: 22).



## **2.4.2. Psikolojik Belirtiler**

Psikolojik belirtilerin ortaya çıkması çatışma sonrası saldırganlık ve organizmanın engellenmesiyle gerçekleşir. Bireyde psikolojik belirtiler oluşmasında, topluma ayak uydurmada problem ve ie kapanıklık durumu oluşur. Dışa dönük belirti gösteren bireylerde ise daha çok saldırganlık meydana gelmektedir. Bu duruma depresyon da denilebilir, bireyin kendisine ve çevresine zarar verebilecek noktaya gelebilmektedir. Bunun yanında psikolojik belirtilerin arasında “yetersizlik hissetme, telaş, anksiyete ve endişe durumu, iş birliğinden kaçma ve geçimsizlik” yer almaktadır (Şener, 2010, s. 416, akt. Yılmaz, 2019: 6).

Stres yaşayan bireyler problemlerini çalışma ortamına veya aile ortamına yansıtabilmektedirler. Birçok soruna yol açan bu durum geçimsizliğe yol açmaktadır. Birey kendisini yetersiz hissetme duygusunu ortadan kaldırmak için bir savunma yönetimini olan öfkeye başvurur. Öfke sinirlilik ve asabiyet arasındadır. Öfke içerisinde asabiyet, saldırganlık, hasımlık ve garez gibi olumsuz duyguları içerisinde barındırır. Asabiyet ve sinirlilik ise stres sonucundan ortaya çıkar (Güney, 2011: 335).

## **2.4.3. Davranışsal Belirtiler**

Stresin davranışsal belirtileri insan davranışlarında dışarıdan gözlemlenebilen belirtilerdir. Alkol ve tütün gibi maddelerin kullanımı, iştah kaybı veya fazla iştahlı olma durumu, uyku bozuklukları en sık görülen belirtilerdir. Alkol kullanmak gibi bazı kötü davranışlar hem işyeri hem de kişinin özel yaşamında maddi ve manevi kayıplara neden olmaktadır (Vasudevan vd., 2015: 2).

## **2.5. Stresin Sonuçları**

Stresin birçok sonucu bulunmaktadır, bunlardan bazıları olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Bunları bireysel ve örgütsel şeklinde ikiye ayırmak mümkündür.

### **2.5.1. Stresin Bireysel Sonuçları**

Stresin belirtilerinde fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olarak ayrıldığı gibi sonuçlarında da bu şekilde ayırmak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 151).

Fizyolojik sonuçlarında stres bedeni zorlamaktadır. Buna bağılı bazı hastalıklar meydana gelir. “Kalp damar hastalıkları, kalp çarpıntısı, tansiyon, göğüs ağrısı, sindirim sistemlerine bağılı iştah kesilmesi, aşırı yemek yeme, ülser, gastrit, cilt hastalıkları, sedef, egzama, saç dökülmeleri, kas sorunlarına bağılı hareket sistemi kireçlenme, migren” gibi hastalıklar karşımıza çıkmaktadır (Tutar, 2016: 198).

Ruhsal olarak yıpranmasına sebep olan stresin psikolojik sonuçları ise “depresyon, uyku sorunu, endişe, kaygı, can sıkıntısı, tükenme ve şüphecilik” gibi sorunlar göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 286-287).

Davranışsal açıdan stresin sebebiyet verdiği sonuçlar şunlardır; “bireyi alkol, sigara, uyuşturucu” gibi kötü alışkanlıklara götürebilir. Dikkat eksikliğine bağılı kazalara neden olabilir. Diğer yandan mutsuzluk, iç sıkıntısı, tedirginlik, ölüm korkusu ve bir işi yarım bırakarak diğer işlere başlamada güçlük çekme gibi sorunlara yol açmaktadır (Tutar, 2016: 201).

## **2.5.2. Stresin Örgütsel Sonuçları**

Stresin oluşturduğu problem örgüt içerisinde; “dikkat eksikliğine bağılı iş kazaları, huzursuzluk bunun sonucunda işe devamsızlık veya işten ayrılma, çalışan devir hızının fazla olması, işe yabancılaşma, iş performans” düşüklüğü gibi durumlara neden olmaktadır (Eroğlu, 2006: 445).

### **2.5.2.1. Düşük Performans**

Örgütsel stresin sonuçlarından önemli bir sorun da depresyondur. Kişide suçluluk duygusu oluşturan depresyon çalışanların iş hayatında halsizlik ve hastalıklı halin artmasına bağılı iş kazalarına yol açmaktadır. Ayrıca motivasyon ve üretkenlik düşmektedir. Kararsızlık, algılamada zorluk ve dikkat eksikliği gibi zihinsel yeteneklerin körelmesi gibi başka problemlere yol açarak çalışan ve örgüt için ayrı ayrı sorunlara neden olmaktadır (Solmuş, 2008: 413-414).

Stres çalışanların performansını etkilemektedir dolayısıyla örgütün performansı da etkilenmektedir. Örgütsel stres çalışanlarda gerilim oluşturur ve bunun sonucunda düşük performans gösterirler. Düşük performans çalışanlara negatif etki oluşturarak ciddi sorunlara yol açmaktadır (Altan, 2018: 151).

Düşük performansın nedenlerini sıralayacak olursak (Kobi Finans Dergisi, 2004, akt. Ayhan, 2019: 15);

- İşi yapacak çalışanın iş için uygun olmaması
- Liyakat sahibi olmamak
- Ödül ve takdir eksikliği
- Belirsiz görev tanımı
- Yönetici eksikliği
- Fazla stres
- Kariyer olanağının yokluğu
- Yetersiz araç ve gereç
- Aşırı iş yükü
- Ailevi problemler
- Maddi problemler

Fazla stres zihin yeteneklerini köreltmektedir, dikkat isteyen bazı çalışmalarda dikkat eksikliğinin verdiği sonuç işletmeye zarar verebilir. Sürekli stres altında olan çalışanlar örgüte bağlılık ve iş tatmini problemleri yaşarlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, Örgütsel Psikoloji, 1995: 153-154).

#### **2.5.2.2. İş Gören Devir Hızı**

İş gören devirlerinin işten ayrılmak ve işten çıkarılma olarak iki yönü bulunmaktadır. Her iki durumda da örgüt içerisinde ayrılan çalışan sayılarının yüksek olması örgüt içinde sorunların yaşandığını gösterir (Çakır, 2001: 177).

İşten çıkarılma, emeklilik ve ölüm gibi durumların dışında çalışanların kendi istekleriyle işten çıkmalarının büyük çoğunluğu iş tatminsizliği ve stres kaynaklıdır. Bir organizasyondaki ortalama işgücü devrinin üçte biri kadar doğrudan veya dolaylı olarak stresle karşı karşıya kalmaktadırlar. İş tatminsizliği yaşayan, işinde gerekli tatmin bulamayan ve olumsuz iş koşullarından etkilenen bireyler işletmelerinden soğumakta ve iş ile ilişkisini kesmektedirler (Yılmaz ve Ekici, 2003: 9; Keskin, 1997: 151).

### **2.5.2.3. İşe Devamsızlık**

İşe devamsızlığın sebepleri gönülsüzlük, üşengeçlik ve alkolün etkisi gibi nedenlerin olabilme ihtimalinin yanı sıra ülser, kalp krizi ve yüksek tansiyon tarzında bazı hastalıklarda olabilmektedir. Yapılan araştırmalar çalışanların işe devamsızlık durumlarının hangi hastalık olduğu saptanmasında %40 ı stres kaynaklı hastalık olduğudur. İşe devamsızlık sorunun giderilmesi için hastalığın örgütsel kaynağına inilmelidir (Artan, 1994: 118).

### **2.5.2.4. Yabancılaşma**

Yabancılaşma, çalışma hayatında doyumsuzluğu, toplumla uyumsuzluğu, isteklendirme eksikliği gidermeyi ve çalışanın işletmeye karşı ortaya koyduğu duygusal tepkidir. İşe veyahut arkadaşlarına karşı yabancılaşmaya başlarsa işi bırakma seçeneğini seçebilir (Sökmen, 2005: 6-8).

## **2.6. Örgütsel Stresle Başa Çıkma Stratejileri**

İş yaşamında ortaya çıkan stresle baş edebilmek, iş görenlerin örgütsel stresini en az seviyeye indirebilmek ve örgüt içi stres kaynaklarının kontrolünü sağlamak için yapılan yönetsel tertiplerdir (İştar, 2012: 8).

### **2.6.1. Stresi Kontrol Altına Almanın Gerekliliği**

Stresin bulaşıcı olması organizasyonları etkileyen bir durumdur. Bireyler bir ortamda yaşadıkları stresi başka ortama taşıyabilir. Örnek verecek olursak, işyerinde yaşadığı baskıyı ev ortamına taşıyabilir veya tam tersi ev ortamına yaşadığı baskıyı işyerine taşıyabilir. Yönetici bu durumda sadece örgüt içinde nelerin yaşandığını ve neler yapılabileceğinin gözlemleyebilir. Dolayısıyla yönetici sosyal yaşamın bütününe kontrol edemediği için stresin bulaşıcı etkisini engelleyemez (Barutçugil, 2004: 416).

İşletmeleri meşgul eden “finansal problemler, hammadde tedariki, personel yönetimi ve muhasebe” gibi konular kadar streste meşgul etmektedir. Stres günümüzde önemli işletme problemleri arasındadır. Önceden tedbirler alınmaması durumunda, işletme çalışanın zarar görmesi ve büyük finansal harcamalar sonucu elde edilen işletme aktiflerinin azalması söz konusudur (Çelik, 1999: 66, akt. Ayhan, 2019: 18).

### **2.6.2. Strese Karşı Alınacak Genel ve Çevresel Önlemler**

Stresi çalışma hayatında tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Dengeli stresin faydalı bir yönü vardır. Dolayısıyla çalışanların stresle başa çıkabilmesi ve iş koşullarının bu şekilde düzenlenmesi gerekmektedir (Minibaş, 2002: 443).

Çalışma ortamının, iş görenlerin fiziksel ve ruhsal sağlığını dikkate alarak düzenlenmesi gerekir. Verimli ve güvenli bir işyeri ortamı için; “hava, nem, ısı, aydınlanma ve gürültü” gibi özelliklerin, çalışanların fiziki ve ruhsal özellikleri dikkate alınarak düzenlenmelidir. Böylelikle çalışanların yaşam motivasyonları artırılarak stresle örgütsel açıdan mücadele edilecektir (Balcı, 2014: 64-65).

Çevresel faktörlerin azaltılması, örgütsel stresin kontrolünde önemlidir. Ekonominin iyileştirilmesinde, “gelir dağılımında adaletli davranılması, faiz politikaların kontrolü ve başka ekonomi politikaları uygulayan ve düzenleyen hükümetlerin tarafsız ve ciddi tedbirler alması” gerekmektedir. Halkı ve örgütsel stresi ciddi anlamda etkileyen bu durumların düzeltilmesinde, sivil örgütler hükümetlerin kararlarına destek çıkmalıdırlar (Eren, 2000: 294).

### **2.6.3. Yöneticiler Bazında Strese Karşı Alınacak Önlemler**

Sık görülen yönetici tiplerinden "çok meşgul" yönetici, stresli ortamın oluşmasına neden olmaktadır. Tam anlamıyla işkolik olan bu yönetici tip rekabetçi, hırslı ve başarıya önem veren karakter yapılarına sahiptirler. Hırslı olmalarından kaynaklı başarıyı yakaladıktan sonra bununla memnun olmayıp başka bir başarının peşine düşerler. Bu stres sadece kendilerinde kalmayıp çalışanlarına yansıtarak iş görenleri baskı altında bırakırlar. Örnek olarak bu yöneticiler iş günlerinde plan ve zamanı etkin kullanmalarındaki başarısızlıklarından dolayı geç vakitlere kadar çalışırlar, bir alt çalışanlarına açık bir şekilde söylemese de dolaylı olarak işyerinde kalmalarını bekleyerek baskı gösterir ve strese neden olurlar (Barutçugil, 2004: 417, akt. Ayhan, 2019: 20).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), “iş yerlerinde stres sorunlarıyla karşı karşıya kalan yöneticinin alabileceği önlemi” aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Erkan, 1997: 281):

- İş yerinde örgütsel kuralların iyileştirilmesi, çalışan ve yönetici arasında sağlıklı diyalog, iş görenlerin kararlara katılabılnesını sağlamak,
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve iş istasyonların geliştirilmesi (aydınlıkta, gürültü, kazaya uğrama riski) gibi konularda önlem alınması,
- Bireylerin fiziksel ve ruhsal direncinin artırılması için tedbirler alınmalı,
- Çoklu değerlendirmeye insanları yetenekleri doğrultusunda işe almak
- Kriz durumunda doğru kişisel yönetim ve iş görenlerin desteklenmesi
- Çalışanların yetenek ve kapasitesini diri tutarak sorunlarla karşılaşmaları durumunda bunu kendilerinin çözebileceği kurumsal desteği sağlamaktır.

#### 2.6.4. Çalışanlar Bazında Strese Karşı Alınacak Önlemler

Birçok stres yönetim teknikleri bulunmakta, hangisinin en iyi yöntem olduğuna bireyin kendisi karar vermektedir. Tek başına uyguladığı tekniklerin yararlı olmadığı durumunda bir uzman eşliğinde stres yönetimi gerçekleştirilebilir (Balcı, 2000: 30).

Stres yönetim tekniklerinden bazı şunlardır (Eren, 2000: 298-299):

- Nefes egzersizleri yapmayı öğrenerek günlük yapılabilir
- “İçki, sigara, çok yeme,” ihtiyaç duyulmadığı zamanlarda ilaç kullanmak gibi bedensel sağlığı bozan ve kimyasal temelli maddelerden uzak durmak
- Birlikte çalışıp anlaşabileceği iş arkadaşlarını seçmek
- İş stresini farklı hobi ve sporla dağıtmak
- Gün içerisinde kendine zaman ayırma
- Monotonluktan kurtulmak için çalışma ortamında değişiklik yapma
- Fazlaca iş yükü almamak, tutamayacağı söz vermeme ve kendi doğru ifade ederek gücü düzeyini aşacak iş beklenilmemesini belirtmek
- Vizyonunu ve ufkunu genişletme, dua, dini inanç ve yakın çevresini kullanarak problemlerini paylaşma
- Negatif enerji veren insanlardan uzaklaşma
- Gücünü aşan beklenti ve hedefler kurarak kendini zora koymamak
- Kendinle barışık olmak ve yapılan hatalardan ders çıkarıp yoluna devam etme
- Ertelemekten kurtulmak, sevilmeyen işleri bir an önce yapip o defteri kapama gibi öneriler sıralanabilir.

## 2.7 İŞ STRESİ

Örgütler, toplumsal gereksinimleri karşılamak amacıyla kurulmuştur. “Mal ve hizmet üretimi” amacını taşıyan örgütleri, bunu gerçekleştirebilmeleri için uygun kalifiede iş görenlerin çalıştırılmasıyla mümkündür. “Bütün girdileri bütün haline getiren ve işleyen emek girdisidir”. Bireyler, emeklerini örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi için kullanıma sunarak temel kazançlar elde ederler. Bunun sonucunda bireyler ve örgütler bir alışveriş sürecine girmiş olurlar (Aydın, 2008: 15).

### 2.7.1. İş Hayatı

İş yaşamına katılan bireyler temel ihtiyaçların giderilmesinin yanı sıra onlar için bir dönüm noktasıdır. İş araştırmacıların da dikkatle incelediği bir konudur. İş, ekonomik gelir sağlamanın yanı sıra “zihinsel, fiziksel, toplumsal iletişim, özgüven ve yarışma” gibi birçok gereksinimi karşılamaktadır (Trevor ve Enright, 1990: 8, akt. Aydın, 2008: 15).

Quinn ve Shepard işin tanımını, bireyin kendini tanınması öz saygılığın kazanması, satın alma gücü sağlayabilmesi, ev yaşamının mutlu olması, ilerde istediği başka bir işe geçiş olanağı oluşturması, kendi tercih ve isteklerine göre yaşaması, sosyal hayatının mutlu olması ve sosyal çevre edinmesi gibi tanımlamalarla yapmışlardır (Gödelek, 1988: 28, akt. Aydın, 2008: 15).

İnsanların çalışması toplumsal gereksinimlerin karşılanması için zorunludur. Üretim yapan kişi, kendisine karşı güven ve saygılığın artar böylece kendisini gerçekleştirmiş olur (Köknel, 1986: 230, akt. Aydın, 2008: 15).

### 2.7.2. İş Hayatında Stres

Çalışma hayatında birden fazla nedenden ötürü karşılaşılan stres, iş veren ve çalışan için; düşük verimlilik, işi gerçekleştirmede odak problemi yaşama, çalışma düzenini bozan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Stres, doğurduğu sorunlardan dolayı iş yaşamının aktörlerini olumsuz yönde etkilemektedir ve çözülmesi gereken bir sorundur (Cam, 2006: 2).

İş stresi veya çalışma stresi literatürde tanımı birçok şekilde yapılmıştır. Bunlardan birkaçı şu şekildedir; “İş stresi bireyi standart fonksiyonlarından vücut ve zihinsel olarak etkileyen, fiziksel ve psikolojik olarak davranışlarını artıran veya dağıtan işle alakalı etkenler neticesinde oluşan psikolojik durumdur” (Işıkhan, 2001: 1). Başka bir önemli tanıma göre “iş stresi, işçinin yetenekleri ile işin gerektirdiği veya kaynağı arasında uyumsuzluk yaşanması halinde ortaya çıkan zararlı fiziksel ve psikolojik cevaplar” şeklinde tanımlanır (Koç; Yeğen, 2002: 1, akt. Cam, 2006: 2).

Tanımlardan da anlaşıldığı üzere stres çalışma hayatında işin barışıklığını bozmaktadır. Çalışanlar üzerinde birçok psikolojik ve fiziksel tepkilerin açığa çıkmasına sebep olmakta hem örgüt içerisinde hem de birey açısından sağlıksız problemlere yol açmaktadır. Bu anlamda çalışma hayatında stresin kaynaklarını incelemek faydalı olacaktır.

### **2.7.3. Bireysel Stres Kaynakları**

Bireyin yapısı örgüt işleyişini etkilemektedir. Birey, çevresel değişimlere nasıl bir tepki göstereceği kişiliğiyle ilgilidir. İş görenin duygusal olması, olaylardan çok çabuk etkilenmesi, cinsiyeti, içe kapanık olma ya da tam tersi dışa dönük yapısı olması, olumsuzluklar karşısında etkilenmesi örgütsel yapıda stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdoğan, 1999, akt. Güçlü, 2001: 96).

İş görenlerin örgüt içi davranışlarında kişilik özellikleri önemli bir yer tutar. Bu durum ne kadar etkiliyse, bireylerin örgüt içi stres kaynaklarında etkilenmesinde de önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların strese eğilimleri farklıdır bu bakımdan sınıflandırsak “A tipi, B tipi ve Karma Tip kişilikleri olmak üzere üçe ayrılabilir” (Baltaş ve Baltaş, 1999: 222; Aydın, 2008: 31).

A tipi kişilik gösteren bireylerin özellikleri, hızlı konuşmak, hızlı yemek, sıra beklemekte zorlanmak, programın yoğun olmaması ve programın bitirilememesi, kısa zamana fazlaca program sığdırmak, aynı zamanda birden fazla ile meşgul olmak, hızlı olmayan insanlarla anlaşamamak, sabırsız davranma, zevk verici ya da arkadaşlık ilişkilerine çok az zaman ayırmak gibi özelliklere sahiptir. Örgütlerin çoğu bu kişiliğe sahip çalışanları ödüllendirmekte ve kendi yöneticilerinden bu davranışı benimsemeleri



istenmektedir. Bu durum örgütlerdeki “bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlık pahasına” bu kişilik modelini göstermektedir (Pehlivan, 1995).

B tipi davranış özellikleri, A tipi davranış özellikleri tam tersidir. B tipi özelliği gösteren bireyler genellikle; zaman problemleri olmaması, rahat ve sabırlı olmaları, hırs yapmamaları, zor sinirlenir ve tedirgin olurlar, yaptıkları iş haz verir. Böylelikle suçluluk duygusu hissetmezler, oldukça rahattırlar, başkalarıyla rekabete girmezler, konuşma ve davranışları dahi rahat bir şekildedir, kendilerinde ve çevrelerinden emindirler (Aydın, 2008: 34).

A ve B tip modellerin karışık bulunduğu kişilik özelliklerine ise karma tip denmektedir. Önemli olan iş görenin hangi tip kişilik özelliğine yakın davranışlar gösterdiğidir. Dolayısıyla iş görenlerin kendilerine zarar vermeden, işyerindeki çalışma arkadaşlarıyla sağlıklı ilişkiler kurabilmek buradaki asıl amacı oluşturmaktadır (Aydın, 2008: 34).

#### **2.7.4. Örgütsel Stres Kaynakları**

Werther ve Davis, “stresin günlük hayatın vazgeçilmez bir parçası olduğunu ve dinamik bir olgu” olduğunu vurgularlar (1999: 420). “İş stresi, fiziksel, psikolojik ve davranışsal sonuçlar oluşturan bazı koşullara ve uyarıcılara verilen cevap” şeklinde tanımlanır (Başaran, 1983: 75).

Örgütsel stresin nedenlerini 5 grupta toplayabiliriz (Aydın, 2004: 56-58):

Örgüt Politikası Kaynaklı: Maaş yetersizliği, yetki ve sorumsuzluk uyumsuzluğu, işletme içi sık yer değiştirme, rol belirsizliği, terfi adaletsizliği, çalışma ortamının katı kurallı olması.

Örgütsel Yapı Kaynaklı: Yetenek ve departman uyumsuzluğu, yetki sahibi olmadan karar verme, örgüt içi iletişim zayıf olması, toplantılara katılamama, görev dağılımı adaletsizliği.

Fiziksel Şartlar Kaynaklı: Sıcak ve soğuk orantısız olduğu çalışma ortamı, gürültülü ortam, yeterli ışık kaynaklarının eksikliği, araç ve gereç eksikliği, işte riskin bulunması.

İşin Yapısı: Çalışılacak mekâna ulaşmadaki zorluklar, işin bitirilmesinde zaman baskısı yapılması, yapılan işlerin tekdüze olması, fazla iş yükü, müşteri memnuniyetsizliğinden kaynaklı şikâyet edilme korkusu, vardiyalı çalışma sistemi.

Örgüt İçi İlişkiler Kaynaklı: Ast-üst ilişkisinde yaşanan problemler, rekabetin fazla olması, çalışanlar arasında problemlerin olması, takdir ve onaylanma eksikliği, amiri ve iş arkadaşlarından yeterli desteği alamama, iş yerinde yaşanan dedikodu.

#### **2.7.4.1. Çalışma Hayatında Stresin Kaynakları**

Bilgi toplumunda sürekli değişen ve gelişen teknolojik gelişmeler, tüketiciler ve üreticiler arasında yaşanan rekabet, işverenlerin nitelikli eleman ihtiyacı, küreselleşme ve pazarın getirdiği inovasyon ve örgüt yapılarındaki büyük değişimler iş hayatını etkilemektedir. Örgütlerin, iş görenlerden değişime ayak uydurmaları, örgütlerin değişimi sağlama da yetersiz kalmaları nedeniyle örgüt içerisinde baskının ve rekabetin yoğunlaşması iş hayatındaki verimi negatif yönde etkileyerek iş stresine neden olmaktadır (Soysal, 2009: 17).

##### **2.7.4.1.1. İşin Yapısı ile İlgili Stres Kaynakları**

Birey için “hem iş hem örgüt bir stres kaynağı” olabilmektedir Her iş kendi kapsamı içerisinde gerektirdikleri ve istekleri vardır. Bu görevlerin yerine getirilmesi, işin istek ve gereklerine uyma davranışı bireyde stres oluşturabilir (Artan, 1986: 67, akt. Tüzel, 2002: 35).

İş doğası gereği kendinden belli bir takım risk ve sorumluluk getirir. Bu durum işin stres faktörü olmasını oluşturur. Bir işin stres faktörü olmasının nedeni birey ve işin niteliğinden kaynaklanabilir (Tutar, 2000: 242, akt. Ergül, 2012: 20).

İşin yapısı ve rollerle ilgili stres kaynakları dört grupta incelenebilir.

- Fazla İş Yükü
- Kısa Süre İçerisinde Yoğun İş Yükü
- Güvensiz İş Koşulları
- Vardiyalı çalışma sistemi

*Fazla İş Yükü*, iş yükünün fazla olması genel olarak iki grupta incelenebilir. İlki niceliksel (kantitatif) iş yükü, belirli bir zaman içerisinde belirli bir işin yerine getirilmesinde “zaman yetersizliği”, “farklı birçok işin olması”, “yapılacak işlerin fiziksel olarak yorucu olması” olarak tanımlanabilir. Bu durumda bazı işlerin önceden bir tarihe bağlanması ve yapılmasını gerektiren çalışma düzeni gerilim oluşturan bir aşırı yüklenmedir. İkinci grup olarak niteliksel (kalitatif) ise yapılacak işin niteliği ve işi yapacak kişinin sahip olduğu nitelik çalışanın aleyhinde bir uyumsuzluk olmasıdır. Böylelikle işi yapacak kişi, işin gerektirdiği “bilgi, yetenek ve kişisel özellikler” gibi niteliklere sahip olmadığı durumda iş kendisine zor gelecektir (Eroğlu, 2000: 322 – 323, akt. Cam, 2006: 3).

İsveç'te Volvo fabrikaları üzerinde yapılan araştırmada beyaz yakalı ve mavi yakalı işçiler için en önemli stres etmeni “aşırı iş yükü” veya “iş fazlalığı” olduğu aktarılmıştır (Sales, 1969, akt. Ertekin, 1993: 51).

Stres durumunun en uygun düzeyde olması bireyin kendini en rahat hissettiği düzey olduğunu uzmanlar aktarmaktadır. İş yükünün bu düzeyde olması çok önemlidir (Özkalp ve Kırel, 1996: 64).

*Kısa Süre İçerisinde Yoğun İş Yükü*, belirli bir zaman içerisinde yetiştirilmesi gereken işler çalışan üzerinde baskı oluşturmaktadır. İşin zamanında yetiştirilmesi özel sektörde kamu sektörüne oranla daha fazla stres oluşturmaktadır. Çünkü çalışanın işini kaybetme riski ve belli bir güvencesi olmaması çalışan için bir kaygı söz konusudur (Güney ve Demir, 1997: 138).

Bazı işlerde kesin bir zaman sınırına tabidir. Vergi dairesi memurları, bankacılar, muhasebeciler ve öğretmenler belirli bir zaman dilimi içerisinde yoğun iş yüküyle mücadele etmektedirler. Bu nedenle bireyler önemli ölçüde strese maruz kalabilmektedirler (Baltaş ve Baltaş, 1999: 90).

*Güvensiz İş Koşulları*, çalışma koşulları, çalışanların “istek, gereksinim ve beklentileri” doğrultusunda gerçekleşmesi durumunda daha iyi çalışma başarısı gösterilir. Çalışma ortamında istek ve gereksinimlerin göz ardı edildiği durumda çalışma bir eziyete dönüşecektir (İncir, 2002: 69).

Bazı iş kollarında risk unsuru yoktur veya en az düzeydedir. Fakat bazı iş kollarında risk unsuru fazladır ve iş kazası olma ihtimali yüksektir. “Madencilik, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller” gibi iş kollarında çalışan bireyler psikolojik ve fiziksel olarak tehdit unsuru barındıran potansiyel bir stresle karşı karşıyadırlar. “Düşme, yaralanma, zehirlenme ve radyasyona maruz kalma” gibi durumların ihtimali çalışanların tedirginlik içerisinde çalışmasına neden olur. Tehlike unsuru barındıran işlerde çalışan bireyler, devamlı bir tedirginlik içinde oldukları için ilgi ve odaklarını işe yöneltmek zorundadırlar. Tehlike kaynağı nedenler ise şunlardır (Eroğlu, 2000: 325):

- Kaygan zemin
- Verimsiz ışıklandırma
- İşyerinin pis ve bakımsız olması
- Arızalı aletlerin bulundurulması
- Makinelerin ve araçların koruyucularının kullanılmaması
- Araç-gereç ve malzemelerin tehlikeli ve düzensiz depolanması

İş yaşamında bu tür tehlike barındıran unsurların olması çalışanları stres altında bırakarak verimliliğin düşmesine neden olmaktadır.

*Vardiyalı Çalışma Sistemi*, mal ve hizmet üretiminin “sürekli gerçekleşmesi ve kesintiye uğramaması” açısından önemli ve dönüşümlü bir çalışma sistemidir (Eroğlu, 2000: 324).

Vardiyalı çalışma sistemi, işyerinin yapısına ve faaliyet koluna bağlı başlangıç ve bitiş saatleri değişiklik gösterir. “Gündüz, akşam ve gece vardiyaları” şeklinde iş günün düzenlenmesine vardiyalı sistem denir. Genel olarak vardiya çalışması “ulaşım, sağlık, güvenlik, iletişim, cam endüstrisi ve kimya” gibi üretimin kamusal olarak sürekliliğe ihtiyaç duyulan, gelişen ve değişen teknolojiyle aynı zaman içinde gelişen sektörlerde uygulanmaktadır (Yüksel, 2003: 50).

Vardiyalı çalışma sistemi insan biyolojisinin ritmine uygun değildir. Çalışan için standart olan “biyolojik, psikolojik ve sosyal hayat düzeni” bozulmakta bunun sonucunda bedensel yorgunluklar, kronik yorgunluk, aile ve sosyal yaşamın bozulması gibi sorun çıkmaktadır. Biyolojik ritmin dirençli olması değişikliğe karşı ve yeni bir

düzene girmesi yavaştır. Bu nedenle “çalışma, yeme ve uyku düzeninin belli bir kalıba girmesi” zaman almaktadır. Bilimsel olguların doğurduğu önemli sonuç; biyolojik ritim, çalışma günlerinde vardiya düzenine uyum göstermeye başlar. “Dinlenme günlerinde hızla eski haline döner. Dinlenme günlerinden sonra çalışma döneminde ise zorunlu olarak yeni bir uyum sürecine girecektir” (Gezer, 1998: 13).

Gençlerin vardiya sistemine diğer yaş gruplarına göre daha kolay alıştıkları bilinmektedir. Fakat uzun süreli vardiya düzeninde çalışmak sağlık problemlerine neden olmaktadır. Yapılan araştırmalara baktığımızda kırk ve elli yaş üzeri bireylerde vardiyalı çalışma sistemi birçok açıdan sakıncalı olduğunu görmekteyiz (Baltaş ve Baltaş, 1999: 86-87).

#### **2.7.4.2. Örgüt İçi Bireylerarası İletişimde Stresin Kaynakları**

Kurum içerisinde çalışanların değerlendirilmesi adil ve objektif bir şekilde yapılmadığında liyakatsiz terfiler gerçekleşmektedir. Liyakat usulüne uyulmadığında kişiler arasında gerilim ve çatışma meydana gelerek strese sebep olmaktadır. Yapılmış olan çalışmalar ve mülakatlardan elde edilen veriler göstermektedir ki; “yöneticiler, çalışanların değerlendirilmesini yaparken objektif ölçüler yerine, yöneticilerle ilişkileri iyi olan bireylerin bilgi, beceri ve kıdemleri yetersiz olmasına rağmen üst kadroya terfi edilmeleri”, çalışanlar arasında “yönetici ve liyakatsiz bir şekilde o mevkie gelen çalışana” karşı negatif duygular beslenmesine ve durumun çalışma sürecine etki etmiştir. Çalışanlarda strese neden olan bu durum, çalışma isteğini ve sürecini negatif yönde etkileyerek çalışmanın devamlılığına zarar vermektedir. Terfi sisteminin sonuçlarından biri maddi imkânlardan ötürü işten ayrılma imkânı bulamayan kişilere göredir. Bu kimseler liyakatsiz bir ortamda iş görmek mecburiyetinde oldukları için iş motivasyonları ve psikolojileri tahrip olmakta, stresin verdiği fizyolojik etkilerle karşılaşmaktadırlar (Cam, 2006: 4).

##### **2.7.4.2.1. Rolün Belirsizliği**

Bireyin, rolleri hakkında yeteri derece bilgi sahibi olmaması ve amaçların yeterince tanımlanmaması durumunda rol belirsizliği görülür. Bireyin ne yapacağını bilmemesi durumunda stres oluşumu kaçınılmazdır (Aytaç, 2002: 2). Genel itibarıyla işe yeni başlayan çalışanlar için bu durum geçerlidir. Her ne kadar insani ilişkileri

ilgilendirmiyor görünse de yeni işe başlayan birey için “işteki rolünü tanımlaması ve ne yapması gerektiğini bilmeyen çalışan için iş arkadaşlarının tavırları”, iş sürecinin uyum içerisinde geçmesini zorlaştırabilmekte ya da kolaylaştırabilmektedir (Cam, 2006: 4).

Örgüt içerisinde iş arkadaşlarının birbirleri tarafından kabul edilmesi olumlu ilişkileri doğurur (Erdoğan, 1996). İş arkadaşları tarafından dışlanan ve sosyal gereksinimleri karşılanmayan kişilerde stres oluşmakla beraber işe karşı yabancılaşır (Akat, vd., 1999).

İşe yeni başlayan bireyler işi öğrenme aşamasında örgütteki bireylerle iletişime geçip yardım isteyebilir. Tecrübeli çalışanlar bu durumda “benden daha iyi bir konuma gelebilir” veya “iş öğrenirse benim yerime geçer” gibi düşüncelerden dolayı yardımcı olmayabilir. Böylesi bir durum iş sürecine zarar verdiği gibi işe yeni başlayan bireyler için zor ve stresli olmaktadır. İşe yabancılaşma ve iş sürecindeki uyumsuzluğun açtığı stres kaçınılmaz olacaktır (Cam, 2006: 4).

#### **2.7.4.2.2. Yarışma (Rekabet)**

Dengeli düzeyde yapılan rekabet bireyleri çalışmaya teşvik eder fakat rekabetin aşırısı çalışanları ve örgütü zora sokar. Terfi ve para için sıkı rekabete giren çalışanlar stres yaşarlar. Bu durum işini seven ve örgüt çıkarlarını düşünen bireylerde endişeye yol açarak stres oluşturur (Taştan, 2002: 8, akt. Cam, 2006: 6).

#### **2.7.4.2.3. Ast-Üst İlişkisi**

Bir çalışanın “üst, ast ve iş arkadaşları” olmak üzere üç grupta iş ilişkileri incelenebilir. Bu ilişkilerin saygı, güven ve anlayışa dayanmaması durumunda çalışanda tedirginlik ve stres oluşturabilir (Şenyüz, 1999: 17).

İşyeri, bireyler için sosyal yaşamın bir parçasıdır. Bu sosyal yaşam ilişkilerinin oluşması için ast-üst ve diğer çalışma arkadaşlarıyla sağlıklı bir ilişki kurmakla mümkündür. İş arkadaşlarında destek görmeyen ve üstü tarafından onaylanmayan bir çalışan için çalışma hayatı çekilmez olacaktır. İş tatmini oluşmayan bu bireylerde stres açığa çıkarak bireysel ve örgütsel zor durumlar yaşanacaktır. Ast ve Üst ilişkisine örnek verecek olursak; amiriniz tarafından yeterince takdir edilmediğinizde ve bu durumu onunla konuşmakta çekiniyorsanız, takdir edilmezseniz bile çalışmaya devam etmek

zorunda kalabilirsiniz. Fakat bir zaman herhangi bir durumda kimsenin nedenini kavrayamadığı bir tepki gösterebilir, amiriniz ve çalışma arkadaşlarınızla olan ilişkilerini zora sokabilirsiniz (Şahin, 1994: 28).

#### **2.7.4.2.4. Mesuliyet**

Çalışanlar kendi sorumlulukları dışında diğer insanların sorumluluğunu yüklenmiş ise stres oluşabilir. Mesleki gelişim sorumluluğu sadece bir kişiye yüklenmesi durumunda işin doğası gereğinden fazlaca sorumluluk getirecektir. Sınırlı yetkiye sahip birey kendini yoğun strese maruz hissedebilir. Araştırmalar gösteriyor ki yöneticilerin sorumluluk alanı insanlar olduğunda çok fazla stres altında kalabilmektedirler (Aytaç, 2002: 3).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDERLİK TARZLARININ İŞ STRESİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Yöntemi, Evreni ve Hipotezleri

Liderlik tarzlarının iş stresine etkisinin araştırıldığı bu bölümde, araştırmanın amacı, araştırmanın yöntemi, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmaya dair hipotezler bulunmaktadır.

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı liderlik tarzlarının iş stresine etkisi ve arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır. Bunun yanında sosyo-demografik veriler ile liderlik tarzları ve iş stresi arasında bir ilişkinin olup olmadığını bulmaktır. Sosyo-demografik verilerin etkisini incelemek ve iş stresine yönelik hangi unsurların stresi arttırdığını tespit etmektir.

##### 3.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu tarama modelinde iki veya daha fazla değişkenin birbiri ile değişim varlığı ve derecesi belirlenir. Araştırmanın yöntemi nicel araştırma yöntemi olarak seçilmiştir.

##### 3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evreni Diyarbakır ilinde Organize Sanayi Sitesi dışında bulunan küçük ve orta büyüklükteki tekstil firmalarını kapsamaktadır. Bu tekstil firmalarının sadece imalat yani üretim kısmı tercih edilmiştir. Son zamanlarda Diyarbakır ve Türkiye’de tekstil alanına yönelik verilen önem ve Diyarbakır’ın GAP bölgesinde olduğu için tekstil imalatına yönelik kullanılan hammaddelere yakınlığından ötürü bu sektör tercih edilmiştir. Araştırmanın örnekleme ise kolayda örnekleme yoluyla tespit edilmiştir. Firmalar ile Ticaret Sanayi Odası ile ve Tekstilciler Derneği ile yapılan görüşmeler sonucunda net olmamakla birlikte tüm çalışanların sayısı elde edilmiştir. Büyük ölçekli firmalar ile görüşülerek 2020 yılı verileri ve pandemi dolayısıyla işten



çıkarmaların olduğu çalışan sayısına ulaşılmıştır. Anketin yapıldığı tarihte yani 2021 Nisan-Haziran aylarında çalışan sayısının(evren) bin civarında olduğu tahmin edilmektedir. Anketin yapıldığı sırada tüm ülkede pandemi olması sebebiyle birebir görüşmenin zorluğu ve anket dağıtma olanaklarının mümkün olmaması sebebiyle Google Forms aracılığıyla internet üzerinden anket yapılmış ve toplam 313 anket toplanmıştır. Bunların 19 tanesinin hatalı cevaplama veya tek tip cevaplama yaptığı tespit edildiği için çıkarılması gerekmiştir. Sonuç olarak 294 yanıt ulaşılmıştır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan'a (2004: 50) göre 0,05 için örnekleme büyüklüğü bin kişi için 278 olarak belirtilmiştir. Bizim araştırmamızda ulaşılan 294 anket yanıtının örneklemin evreni temsil yeterliliğine sahip olduğu tespit edilmiştir.

### **3.1.4 Araştırmanın Hipotezleri**

Bu bölümde araştırmaya konu olan amaca yönelik hipotezler sunulmuştur:

H1: Liderlik tarzları, iş stresini etkilemektedir.

H1a: İşgören odaklı liderliğin artması iş stresini azaltmaktadır.

H1b: Üretim odaklı liderlik, iş stresini negatif olarak etkilemektedir.

H1c: Değişim odaklı liderlik, iş stresini negatif olarak etkilemektedir.

H2: İşgören odaklı liderlik algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H3: Üretim odaklı liderlik algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H4: Değişim odaklı liderlik algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H5: İş stresi demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

### **3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Bu araştırma Diyarbakır ilinde ki Organize Sanayi siteleri dışında bulunan küçük ve orta ölçekli tekstil imalat işletmelerinde faaliyet gösteren çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya konu olan katılımcılar, büyük firmaların çoğunluğu bu tarz çalışmalara yanaşmaması, vakit kaybı olarak görmesi sonucu Diyarbakır ili küçük ve orta

büyüklerdeki işletmeler ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın yapıldığı 2021 yılının Nisan ve Haziran ayları ülke genelinde pandemi olması dolayısıyla anket çevrimiçi ortamda düzenlenmiş, elden dağıtma ve toplama olanakları mümkün olmamaktadır.

### 3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama araçlarından anket formu pandemi dolayısıyla, maddi ve yüz yüze görüşme ihtimalinin zorluğu nedeniyle tercih edilmiştir. Anket üç kısımdan oluşmaktadır. “Kişisel Bilgi Formu”, “Liderlik Ölçeği” ve “İş Stresi Ölçeği” ölçekleri kullanılarak veriler incelenmiştir. Araştırmada, “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” şeklinde Beşli Likert ölçeği tercih edilmiştir.

#### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda demografik özellikler hakkında toplam 7 soru sorulmuştur. Bunlar; “Cinsiyetiniz?”, “Yaşınız?”, “Eğitim Durumunuz?”, “Meslek hayatınızdaki toplam çalışma süresi ne kadardır?”, “Kaç yıldır şu anki kurumunuzda çalışıyorsunuz?”, “Kaç yıldır şimdiki yöneticinizle çalışıyorsunuz?”, “Aylık gelir durumunuz?”.

#### 3.3.2. Liderlik Ölçeği

G. Ekvall ile J. Arvonen’in (1991) hazırladığı ve Türkçeye D. Tengilimoğlu’nun (2005) uyarladığı ölçek çeşitli çalışmalarda kullanılmıştır. Ölçek toplamda 36 maddeden oluşmaktadır, korelasyon düzeyi kabul edilebilir bir düzeyde ve ölçeğin genel “Cronbach Alpha Katsayı” değeri 0,9710 olarak tespit edilmiştir. Liderlik tarzlarını 3 genel başlık olarak ortaya çıkarmaktadır. Tablo 3.1 de Liderlik Tarzlarının maddeleri ve toplam madde sayıları görülebilir:

**Tablo 3.1 Liderlik Ölçeği**

Liderlik Türleri	Madde Numaraları	Madde Sayısı
İşgören Odaklı Liderlik	“1,2,4,7,10,13,16,19,22,25,28,31,32,34”	14 Madde
Üretim Odaklı Liderlik	“3,6,9,12,15,18,21,24,27,30,33,36”	12 Madde
Değişim Odaklı Liderlik	“5,8,11,14,17,20,23,26,29,35”	10 Madde

Ölçekte yer alan maddeler aşağıdaki gibidir;

1. “Arkadaşçadır”.
2. “Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler”.
3. “Düzeni sağlar”.
4. “Astlarına güvenir”.
5. “Karar alırken riske girmekten kaçınmaz”.
6. “Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir”.
7. “Açık ve dürüst bir yöntemi vardır”.
8. “Yeni fikirleri teşvik eder”.
9. “Tutarlıdır”.
10. “Eleştirilere açıktır”.
11. “Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır”.
12. “Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir”.
13. “Güven vericidir”.
14. “Gelecek hakkında planlar yapar”.
15. “Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir”.
16. “İyi çalışmaları takdir eder”.
17. “Büyüme teşvik eder”.
18. “Amaçları belirgindir”.
19. “Diğerlerinin düşüncelerine önem verir”.
20. “Yeni projeler üretir”.
21. “Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir”.
22. “Astlarını savunur”.
23. “Yeniliklere açıktır”.
24. “İşin denetiminde titizdir”.
25. “Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam oluşturur”.
26. “Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar sağlar”.
27. “Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder”.
28. “Astlarına adil davranır”.
29. “Gerektiğinde çabuk karar alır”.
30. “Planları dikkatli yapar”.
31. “Karar verirken astlarına söz hakkı verir”.
32. “Esnektir ve değişime açıktır”.

33. “Talimatlarını açık bir şekilde verir”.

34. “Astlarına bir birey olarak saygı gösterir”.

35. “İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar”.

36. “Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz”.

### 3.3.3. İş Stresi Ölçeği

İlk olarak 1972 yılında House ve Rizzo tarafından geliştirilen “İş Stresi Ölçeği” tek boyuttan ve toplamda 7 maddeden oluşmaktadır. Efeoğlu 2006 yılında yaptığı çalışmada kullanmıştır ve güvenilirlik düzeyini .84 olarak bulmuştur. Ayrıca Ülbeği 2016 yılında yaptığı doktora çalışmasında bu ölçeği kullanmıştır.

Ölçekte yer alan maddeler aşağıdaki gibidir;

1. “İşim sağlığıma doğrudan etkilemeye yatkındır”.

2. “Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum”.

3. “İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum”.

4. “Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur”.

5. “İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor”.

6. “İşyerimde düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum”.

7. “Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum”.

### 3.4. Verilerin İstatistik Analizleri

Araştırmada demografik özellikleri yorumlamak için T-Testi ve Anova kullanılmıştır. Çalışmaya konu olan veriler için arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlı Korelasyon testi ve birbiri üzerinde ki etkisinin tespiti için ise Regresyon testi

yapılmıştır. Elde edilen bulguların anlamlılık düzeyleri yorumlanmıştır. Veriler SPSS(Statistical Program For Social Sciences) For Windows 26 ile değerlendirilmiştir.

### 3.5. Bulgular

Bu bölümde araştırmaya konu olan katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgulara, liderlik tarzları ve iş stresi ölçeğine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.5.1. Örnekleme Ait Sosyo-Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır.

**Tablo 3.2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı**

Sosyo-Demografik Özellikler	Sayı(n)	Yüzde Oranı
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	156	53,1
Erkek	138	46,9
<b>TOPLAM</b>	<b>294</b>	<b>100</b>

Tablo 3.2 incelendiği zaman katılımcıların %53,1'inin (n=156) kadın olduğu, %46,9'unun (n=138) erkek olduğu görülmektedir. Çalışmanın yapıldığı tekstil sektörü söz konusu olduğunda tabloda da görüleceği üzere kadın çalışanların çokluğu göze çarpmaktadır. Kadınların el işlerine olan yatkınlığı veya başka bir husustan olsa gerek anket formlarının doldurulmasının istendiği sırada gezilen işletmeleri incelediğimizde çoğu kadın çalışanların yöneticilere veya şeflere denetçilere göre bir alt pozisyonda olduğu görülmüştür. Kadın yöneticilerin azlığı dikkat çekmektedir. Bunun nedeninin araştırılması ayrı bir araştırma konusunu oluşturduğundan burada sadece katılımcıların dağılımı hakkında bilgi verilmiştir.

**Tablo 3.3. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı**

<b>Sosyo-Demografik Özellikler</b>	<b>Sayı(n)</b>	<b>Yüzde Oranı</b>
<b>Yaş</b>		
18-24 yaş arası	94	32,0
25-29 yaş arası	60	20,4
30-34 yaş arası	52	17,7
35-39 yaş arası	36	12,2
40-44 yaş arası	34	11,6
45 ve üstü	18	6,1
<b>TOPLAM</b>	<b>294</b>	<b>100</b>

Tablo 3.3. incelendiğinde katılımcıların %32'sinin (n=94) 18-24 yaş aralığında, %20,4'ünün (n=60) 25-29 yaş aralığında, %17,7'sinin (n=52) 30-34 yaş aralığında, %12,2'sinin (n=36) 35-39 yaş aralığında, %11,6'sının (n=34) 40-44 yaş aralığında, geriye kalan %6,1'lik kısmın (n=18) 45 ve üstü yaş grubunda olduğu görülmektedir. Tablo geneline baktığımızda katılımcıların çoğunluğunu %32 (n=94) gibi bir oranla 18-24 yaş grubunun olduğunu görmekteyiz.

**Tablo 3.4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

Sosyo-Demografik Özellikler	Sayı(n)	Yüzde Oranı
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	82	27,9
Lise	108	36,7
Ön Lisans	40	13,6
Lisans	64	21,8
<b>TOPLAM</b>	<b>294</b>	<b>100</b>

Tablo 3.4. incelendiğinde katılımcıların %27,9'unun (n=82) ilköğretim, %36,7'sinin (n=108) lise, %13,6'sının (n=40) ön lisans, %21,8'inin (n=64) lisans mezunu oldukları görülmektedir. Genel olarak katılımcıların büyük çoğunluğunu lise mezunu oluşturmaktadır.

**Tablo 3.5. Katılımcıların Meslek Hayatındaki Toplam Çalışma Süreleri**

Sosyo-Demografik Özellikler	Sayı(n)	Yüzde Oranı
<b>Meslek Hayatındaki T.Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	52	17,7
1-5 yıl arası	90	30,6
6-10 yıl arası	52	17,7
11-15 yıl arası	50	17,0
15 yıl ve üzeri	50	17,0
<b>TOPLAM</b>	<b>294</b>	<b>100</b>

Tablo 3.5. incelendiği zaman katılımcıların %17,7'sinin (n=52) 1 yıldan az, %30,6'sının (n=90) 1-5 yıl arası, %17,7'sinin (n=52) 6-10 yıl arası, %17'sinin (n=50) 11-15 yıl arası, %17'sinin (n=50) 15 yıl ve üzeri çalıştıkları görülmektedir. Tablo geneline baktığımız zaman çoğunluğu %30,6 (n=90) 1-5 yıl arası çalışanların oluşturduğu gözlemlenebilir.

**Tablo 3.6. Katılımcıların Mevcut Kurumdaki Çalışma Süreleri**

Sosyo-Demografik Özellikler	Sayı(n)	Yüzde Oranı
<b>Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	74	25,2
1-5 yıl arası	130	44,2
6-10 yıl arası	52	17,7
11-15 yıl arası	22	7,5
15 yıl ve üzeri	16	5,4
<b>TOPLAM</b>	<b>294</b>	<b>100</b>

Tablo 3.6 incelendiği zaman katılımcıların %25,2'sinin (n=74) 1 yıldan az, %44,2'sinin (n=130) 1-5 yıl arası, %17,7'sinin (n=52) 6-10 yıl arası, %7,5'inin (n=22) 11-15 yıl arası, %5,4'ünün (n=16) 15 yıl ve üzeri mevcut kurumlarında çalışma süreleri bulunmaktadır. Tablo geneli incelendiği zaman katılımcıların çoğunluğunu %44,2 (n=130) olarak 1-5 yıl arası çalışanların oluşturduğu görülmektedir.



**Tablo 3.7. Katılımcıların Mevcut Yöneticileri ile Çalışma Süreleri**

Sosyo-Demografik Özellikler	Sayı(n)	Yüzde Oranı
<b>Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	86	29,3
1-5 yıl arası	134	45,6
6-10 yıl arası	44	15,0
11-15 yıl arası	18	6,1
15 yıl ve üzeri	12	4,0
<b>TOPLAM</b>	<b>294</b>	<b>100</b>

Tablo 3.7 incelendiği zaman katılımcıların %29,3'ünün (n=86) 1 yıldan az, %45,6'sının (n=134) 1-5 yıl arası, %15'inin (n=44) 6-10 yıl arası, %6,1'inin (n=18) 11-15 yıl arası, %4'ünün (n=12) 15 yıl ve üzeri yıllar boyunca mevcut yöneticileri ile çalışma sürelerinin olduğu görülmektedir. Tablo geneli incelendiği zaman katılımcıların çoğunluğunu %45,6 (n=134) oranla 1-5 yıl arası çalışanların oluşturduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 3.8. Katılımcıların Gelir Durumu**

Sosyo-Demografik Özellikler	Sayı(n)	Yüzde Oranı
<b>Aylık Gelir Durumu</b>		
1000-3000 TL arası	182	61,9
3001-5000 TL arası	76	25,9

5001 TL ve üzeri	36	12,2
<b>TOPLAM</b>	<b>294</b>	<b>100</b>

Tablo 3.8 incelendiğinde katılımcıların %61,9'unun (n=182) bin TL ile 3 bin TL arasında, %25,9'unun (n=76) 3bin bir TL ile 5 bin TL arasında, %12,2'sinin (n=36) 5 bin bir TL ve üzerinde aylık gelir durumlarının olduğu görülmektedir. Tablo geneli incelendiği zaman katılımcıların çoğunluğunu %61,9 (n=182) oranla bin TL ile 3 bin TL arasında aylık gelir durumu olan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Yani katılımcıların çoğunluğunu asgari ücret ile çalışan bireylerin oluşturduğu görülebilir.

### 3.5.2. Hipotez Testleri ile İlgili Bulgular

Çalışmada Liderlik tarzları ile iş stresinin ilişkisinin incelenmesinde ilk olarak anketin güvenilirlik oranını saptamak için Cronbach's Alpha katsayısı ( $\alpha$ )'na bakıldı. Ardından alt boyutların birbiri ile olan ilişkisi ve genel anlamda iki boyutun birbiri ile ilişkisini tespit etmek amacıyla korelasyon analizi ve regresyon analizi yapıldı.

Tablo 3.9 görüleceği üzere saptanan Alpha katsayılarının 0 ile 1 aralığında değişen değerinin güvenilirlik aralığı aşağıda verildiği gibidir;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise anket güvenilir değil,

$0,40 < \alpha < 0,60$  ise anket düşük güvenilir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise anket oldukça güvenilir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise anket yüksek derecede güvenilirdir.

**Tablo 3.9. Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerlerine Ait Bulgular**

Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
İşgören Odaklı Liderlik	14	,926

Üretim Odaklı Liderlik	12	,894
Değişim Odaklı Liderlik	10	,887
Ölçek Toplamı	36	,963
İş Stresi	7	,840
Tüm Ölçek	43	,922

Tablo 3.9 incelendiğinde bulunan değerlerin ,840 ile ,963 arasında olduğu görülmektedir. Büyüköztürk (2010: 171)' e göre güvenilirlik katsayısının değeri ,70 ve/veya daha yüksek olmasının güvenilirlik açısından genel olarak yeterli olduğunu vurgulamıştır. Bu ifadeden yola çıkarak ulaşılan ölçek güvenilirlik puanlarının yeterli güvenilirlik aralığında olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmada elde edilen verilerin birbiri ile anlamlı fark oluşturup oluşturmadığı cinsiyet için yapılan T testi ve diğer testler için yapılan Anova testi ile belirlenmiştir.

### 3.5.2.1. Normallik Testi

Elde edilen verilerin dağılımını idrak etmemizi ve ardından gelen analizleri belirleyebilmek için yapılması gereken önemli bir testtir. Elde edilen normallik testi bulgular Tablo 3.10' da verilmiştir.

**Tablo 3.10. Liderlik Tarzları ve İş Stresi Ölçeğinin Normal Dağılım Sonuçları**

Boyut	Mean	Medyan	Çarpıklık	Basıklık	N
İOL	3,5836	3,7857	-,717	,126	294
ÜOL	3,8447	4,0000	-1,090	1,608	294
DOL	3,6388	3,8000	-,632	-,419	294
İS	2,9514	3,0000	-,075	-,637	294

\*(İşgören Odaklı Liderlik: İOL, Üretim Odaklı Liderlik: ÜOL, Değişim Odaklı Liderlik: DOL, İş Stresi: İS)

Tablodan da görüleceği üzere normal dağılım testi için ortalama değeri(mean) ve median(medyan) değerlerinin birbirine yakın olması, veri setinin normal dağılım

gösterdiğini göstermektedir. Ayrıca Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerinin  $\pm 2$  aralığında olması da verilerin normal dağıldığını bize gösterir (George ve Mallery, 2010). Veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testler uygulanmıştır.

### 3.5.2.2. T-Testi Bulguları

Liderlik tarzları ve iş stresinin alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine bakmak için T-Testi uygulanmıştır.

**Tablo 3.11** Cinsiyet ile ilgili T-Testi Bulguları

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$ /Ortalama	S	t	Sd	P
İşgören Odaklı Liderlik	Kadın	156	3,5925	,79582	,201	292	,841
	Erkek	138	3,5735	,82020			
Üretim Odaklı Liderlik	Kadın	156	3,9359	,66396	2,293	292	,023*
	Erkek	138	3,7415	,78873			
Değişim Odaklı Liderlik	Kadın	156	3,6936	,81587	1,242	292	,215
	Erkek	138	3,5768	,79122			
İş Stresi	Kadın	156	2,9872	1,00929	,675	292	,500
	Erkek	138	2,9110	,91338			

(\*p <.05)

Tablo 3.11 te görüleceği üzere Bağımsız örneklem T-Testi sonucuna göre liderlik Tarzlarının alt boyutu olan üretim odaklı Liderlikte anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Bu farkın kaynağı incelendiğinde üretim odaklı liderlik boyutunda farkın kadınlar lehine olduğu görülmektedir. Kadınların ortalamaları ( $\bar{X} = 3,9359$ ) erkeklerin ortalamalarına ( $\bar{X} = 3,7415$ ) göre daha yüksektir.

### 3.5.2.3. Anova Bulguları

Tek yönlü Anova bulgularında katılımcıların yaş, eğitim durumu, meslek hayatındaki toplam çalışma süresi, mevcut kurumdaki çalışma süresi, mevcut yönetici ile çalışma süreleri ve aylık gelir durumlarına yönelik bulgular yer almaktadır.

**Tablo 3.12 Katılımcıların Yaşı ile Liderlik Tarzları ve İş Stresi Arasındaki İlişki**

Boyutlar	Yaş	Sayı	Ortalama	Varyansın Kaynağı	Kareler ortalaması	F	p
<b>İşgören Odaklı Liderlik</b>	18-24	94	3,6915	Gruplar arası	1,128	1,759	,121
	25-29	60	3,3857	Grup içi	,641		
	30-34	52	3,5522				
	35-39	36	3,4643				
	40-44	34	3,8025				
	45 ve üstü	18	3,5952				
	Toplam	294	3,5836				
	<b>Üretim Odaklı Liderlik</b>	18-24	94	3,9911	Gruplar arası		
25-29		60	3,6250	Grup içi	,523		
30-34		52	3,8365				
35-39		36	3,7361				
40-44		34	3,9412				
45 ve üstü		18	3,8704				
Toplam		294	3,8447				
<b>Değişim Odaklı Liderlik</b>		18-24	94	3,6830	Gruplar arası	,683	1,054
	25-29	60	3,4700	Grup içi	,648		

	30-34	52	3,6692				
	35-39	36	3,5722				
	40-44	34	3,8353				
	45 ve üstü	18	3,6444				
	Toplam	294	3,6388				
<b>İş Stresi</b>	18-24	94	2,9514	Gruplar arası	1,666	1,816	,110
	25-29	60	3,0429	Grup içi	,918		
	30-34	52	2,9945				
	35-39	36	3,0079				
	40-44	34	2,5210				
	45 ve üstü	18	3,2222				
	Toplam	294	2,9514				

Tablo 3.12 incelendiği zaman bulunan verilere göre çalışanların yaşları ile algıladıkları liderlik tarzı arasında veya iş stresi üzerinde herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamıştır.

**Tablo 3.13 Katılımcıların Eğitim Durumu ile Liderlik Tarzları ve İş Stresi Arasındaki İlişki**

Boyutlar	Eğitim Durumu	Sayı	Ortalama	Varyansın kaynağı	Kareler ortalaması	F	p
<b>İşgören Odaklı Liderlik</b>	İlköğretim	82	3,6010	Gruplar arası	,410	,629	,597
	Lise	108	3,6468	Gruplar içi	,652		
	Ön Lisans	40	3,5464				
	Lisans	64	3,4777				

	Toplam	294	3,5836				
<b>Üretim Odaklı Liderlik</b>	İlköğretim	82	3,8841	Gruplar arası	,898	1,695	,168
	Lise	108	3,9059	Gruplar içi	,530		
	Ön Lisans	40	3,8875				
	Lisans	64	3,6641				
	Toplam	294	3,8447				
<b>Değişim Odaklı Liderlik</b>	İlköğretim	82	3,5829	Gruplar arası	,269	,413	,744
	Lise	108	3,7037	Gruplar içi	,652		
	Ön Lisans	40	3,6400				
	Lisans	64	3,6000				
	Toplam	294	3,6388				
<b>İş Stresi</b>	İlköğretim	82	3,0906	Gruplar arası	1,060	1,140	,333
	Lise	108	2,8413	Gruplar içi	,929		
	Ön Lisans	40	3,0214				
	Lisans	64	2,9152				
	Toplam	294	2,9514				

Tablo 3.13 incelendiği zaman bulunan verilere göre çalışanların eğitim durumu ile algıladıkları liderlik tarzı arasında veya iş stresi üzerinde herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamıştır.

**Tablo 3.14 Katılımcıların Meslek Hayatında ki Toplam Çalışma Süresi ile Liderlik Tarzları ve İş Stresi Arasındaki İlişki**

Boyutlar	Toplam Çalışma Süresi	Sayı	Ortalama	Varyansın kaynağı	Kareler ortalaması	F	p
<b>İşgören Odaklı Liderlik</b>	1 yıldan az	52	3,8297	Gruplar arası	3,430	5,611	,000*
	1-5 yıl	90	3,4587	Gruplar içi	,611		
	6-10 yıl	52	3,2335				
	11-15 yıl	50	3,7657				
	15 yıl ve üzeri	50	3,7343				
	Toplam	294	3,5836				
<b>Üretim Odaklı Liderlik</b>	1 yıldan az	52	3,9872	Gruplar arası	1,107	2,107	,080
	1-5 yıl	90	3,8185	Gruplar içi	,526		
	6-10 yıl	52	3,6122				
	11-15 yıl	50	3,9233				
	15 yıl ve üzeri	50	3,9067				
	Toplam	294	3,8447				
<b>Değişim Odaklı Liderlik</b>	1 yıldan az	52	3,8423	Gruplar arası	2,883	4,670	,001*
	1-5 yıl	90	3,4933	Gruplar içi	,617		
	6-10 yıl	52	3,3500				
	11-15 yıl	50	3,7880				
	15 yıl ve üzeri	50	3,8400				



	Toplam	294	3,6388			
<b>İş Stresi</b>	1 yıldan az	52	2,9615	Gruplar arası	1,120	1,207 ,308
	1-5 yıl	90	3,0921	Gruplar içi	,928	
	6-10 yıl	52	2,9890			
	11-15 yıl	50	2,8571			
	15 yıl ve üzeri	50	2,7429			
	Toplam	294	2,9514			

(\*p < .05)

Tablo 3.14 incelendiği zaman bulunan verilere göre çalışanların meslek hayatındaki toplam çalışma süresi ile algıladıkları liderlik tarzı arasında veya iş stresi üzerinde İşgören odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik kısımlarında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Üretim odaklı liderlikte ve İş stresinde herhangi bir anlamlı farka rastlanmamıştır. Bahsi geçen ilk iki tip liderlikte anlamlı farkın kaynağını tespit etmek için Post hoc Tukey testi ve Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği ile incelenmiştir. İşgören odaklı liderlikte meslek hayatlarında ki toplam çalışma süresi 6-10 yıl arasında bulunan katılımcıların; 1 yıldan az, 11-15 yıl arası ve 15 yıl ve üzeri arasında anlamlı farklılar bulunmuştur. Bu farkın 1 yıldan az, 11-15 yıl arası ve 15 ve üzeri çalışanların lehine olduğu görülmektedir. 6-10 yıl arasında çalışma süresine sahip kişilerin diğer çalışma süresi gruplarına göre daha düşük liderlik algıları olduğu görülmektedir. Değişim odaklı liderlikte ise 6-10 yıl arası çalışanlar ile 1 yıldan az ve 15 yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmuştur ve bu fark 1 yıldan az ve 15 yıl ve üzeri çalışanlar lehine olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.15 Katılımcıların Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi ile Liderlik Tarzları ve İş Stresi Arasındaki İlişki**

Boyutlar	Kurumdaki Çalışma Süresi	Sayı	Ortalama	Varyansın kaynağı	Kareler ortalaması	F	p
<b>İşgören Odaklı Liderlik</b>	1 yıldan az	74	3,6313	Gruplar arası	1,798	2,837	,025*
	1-5 yıl	130	3,4824	Gruplar içi	,634		
	6-10 yıl	52	3,5055				
	11-15 yıl	22	3,8506				
	15 yıl ve üzeri	16	4,0714				
	Toplam	294	3,5836				
<b>Üretim Odaklı Liderlik</b>	1 yıldan az	74	3,8266	Gruplar arası	,903	1,709	,148
	1-5 yıl	130	3,8128	Gruplar içi	,528		
	6-10 yıl	52	3,7596				
	11-15 yıl	22	4,0076				
	15 yıl ve üzeri	16	4,2396				
	Toplam	294	3,8447				
<b>Değişim Odaklı Liderlik</b>	1 yıldan az	74	3,7054	Gruplar arası	2,175	3,468	,009*
	1-5 yıl	130	3,5154	Gruplar içi	,627		
	6-10 yıl	52	3,5923				
	11-15 yıl	22	3,8273				
	15 yıl ve üzeri	16	4,2250				

	Toplam	294	3,6388				
<b>İş Stresi</b>	1 yıldan az	74	3,0000	Gruplar arası	1,835	2,000	,095
	1-5 yıl	130	3,0132	Gruplar içi	,918		
	6-10 yıl	52	2,8077				
	11-15 yıl	22	3,1558				
	15 yıl ve üzeri	16	2,4107				
	Toplam	294	2,9514				

(\*p < .05)

Tablo 3.15 incelendiği zaman bulunan verilere göre çalışanların mevcut kurumlarındaki çalışma süresi ile algıladıkları liderlik tarzı arasında veya iş stresi üzerinde İşgören odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik kısımlarında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Diğer kısımlarda herhangi bir anlamlı farka rastlanmamıştır. Anlamlı farkın olduğu kısımların kaynağına bakmak için kullanılan Post hoc Tukey testi ve Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği incelendiğinde İşgören odaklı liderlikte mevcut kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az ve 15 yıl ve üzeri bulunan katılımcıların arasında 15 yıl ve üzeri lehine, 1-5 yıl arası çalışanlar ile 11-15 yıl ve 15 yıl ve üzeri çalışanlar arasında 11-15 yıl ve 15 yıl ve üzeri lehine, 6-10 yıl arası çalışanlar ile 15 yıl ve üzeri çalışanlar arasında 15 yıl ve üzeri çalışanlar lehine olduğu görülmektedir. Değişim odaklı liderlikte ise 15 yıl ve üzeri ile 1 yıldan az, 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası çalışanlar arasında 15 yıl ve üzeri aleyhine olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.16 Katılımcıların Mevcut Yönetici ile Çalışma Süreleri ile Liderlik Tarzları ve İş Stresi Arasındaki İlişki**

Boyutlar	Yöneticiyle Çalışma Süresi	Sayı	Ortalama	Varyansın kaynağı	Kareler ortalaması	F	p
<b>İşgören Odaklı Liderlik</b>	1 yıldan az	86	3,5847	Gruplar arası	1,369	2,140	,076
	1-5 yıl	134	3,4893	Gruplar içi	,640		
	6-10 yıl	44	3,6201				
	11-15 yıl	18	3,8730				
	15 yıl ve üzeri	12	4,0595				
	Toplam	294	3,5836				
<b>Üretim Odaklı Liderlik</b>	1 yıldan az	86	3,7907	Gruplar arası	,833	1,573	,181
	1-5 yıl	134	3,8209	Gruplar içi	,529		
	6-10 yıl	44	3,8220				
	11-15 yıl	18	4,0463				
	15 yıl ve üzeri	12	4,2778				
	Toplam	294	3,8447				
<b>Değişim Odaklı Liderlik</b>	1 yıldan az	86	3,6651	Gruplar arası	1,504	2,363	,053
	1-5 yıl	134	3,5493	Gruplar içi	,636		
	6-10 yıl	44	3,6136				
	11-15 yıl	18	3,8556				

	15 yıl ve üzeri	12	4,2167				
	Toplam	294	3,6388				
İş Stresi	1 yıldan az	86	2,9701	Gruplar arası	,666	,713	,584
	1-5 yıl	134	3,0085	Gruplar içi	,934		
	6-10 yıl	44	2,7727				
	11-15 yıl	18	3,0317				
	15 yıl ve üzeri	12	2,7143				
	Toplam	294	2,9514				

Tablo 3.16 incelendiği zaman bulunan verilere göre çalışanların mevcut yönetici ile çalışma süreleri ile algıladıkları liderlik tarzı arasında veya iş stresi üzerinde herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamıştır.

**Tablo 3.17 Katılımcıların Gelir Durumu ile Liderlik Tarzları ve İş Stresi Arasındaki İlişki**

Boyutlar	Gelir Durumu	Sayı	Ortalama	Varyansın kaynağı	Kareler ortalaması	F	P
İşgören Odaklı Liderlik	1000-3000 TL	182	3,5542	Gruplar arası	5,160	8,340	,000*
	3001-5000 TL	76	3,4267	Gruplar içi	,619		

	5001 TL ve üzeri	36	4,0635				
	Toplam	294	3,5836				
<b>Üretim Odaklı Liderlik</b>	1000-3000 TL	182	3,8379	Gruplar arası	2,353	4,516	,012*
	3001-5000 TL	76	3,7149	Gruplar içi	,521		
	5001 TL ve üzeri	36	4,1528				
	Toplam	294	3,8447				
<b>Değişim Odaklı Liderlik</b>	1000-3000 TL	182	3,5912	Gruplar arası	5,664	9,228	,000*
	3001-5000 TL	76	3,5079	Gruplar içi	,614		
	5001 TL ve üzeri	36	4,1556				
	Toplam	294	3,6388				
<b>İş Stresi</b>	1000-3000 TL	182	3,1068	Gruplar arası	10,122	11,672	,000*
	3001-5000 TL	76	2,8910	Gruplar içi	,867		
	5001 TL ve üzeri	36	2,2937	Toplam			
	Toplam	294	2,9514				

(\*p < .05)

Tablo 3.17 incelendiği zaman bulunan verilere göre çalışanların aylık gelir durumları ile algıladıkları liderlik tarzı arasında veya iş stresi üzerinde tüm gruplar arasında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Anlamlı farkın kaynağını tespit etmek için Post hoc Tukey testi ve Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği ile incelenmiştir. İşgören odaklı liderlikte 5001 TL ve üzeri maaş alan ile 1000-3000 TL arası maaş alan ve 3001-5000 TL

arası maaş alan arasında 5001 TL ve üzeri maaş alan lehine anlamlı fark olduğu görülmektedir. Üretim odaklı liderlikte ise 3001-5000 TL arası maaş alan ile 5001 TL ve üzeri maaş alan arasında 5001 TL ve üzeri maaş alan lehine bir anlamlı fark olduğu görülmektedir. Değişim odaklı liderlikte ise 5001 TL ve üzeri maaş alan ile 1000-3000 TL arası maaş alan ve 3001-5000 TL arası maaş alan arasında 5001 TL ve üzeri maaş alan lehine anlamlı fark olduğu görülmektedir. İş stresinde ise 5001 TL ve üzeri maaş alan ile 1000-3000 TL arası maaş alan ve 3001-5000 TL arası maaş alan arasında 1000-3000 TL arası maaş alan ve 3001-5000 TL arası maaş alan lehine olduğu görülmektedir. Tüm gruplara bakıldığında maaşı 5001 TL ve üzeri olan çalışanların liderlik algıları ve iş stresi algıları diğerlerine göre daha pozitif olduğu görülmektedir.

#### 3.5.2.4. Korelasyon Analizi

İstatiksel işlemlerden olan korelasyon iki veri yığını arasındaki anlamlılık düzeyini, yön ve ilişki düzeyini gösterir (Can, 2014: 347). Bu işlemde anlamlılık düzeyi ilk ele alınır, ardından anlamlılık düzeyi yeterli seviyedeysse ( $p < .05$ ) pozitif veya negatif yönlü olup olmadığına bakılır. Bu yönü belirlemek için çıkan sonucun +1 ve -1'e olan uzaklığı esas alınır. Bunların yanında “Korelasyon katsayısının 0,00 ile 0,30 arasında olması düşük düzey ilişkiye, 0,30 ile 0,70 arasında olması orta düzey ilişkiye ve 0,70 ile 1,00 arasında olması yüksek düzeyde ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır” (Büyüköztürk, 2010: 32). Liderlik Tarzlarının boyutları ile İş stresi arasındaki ilişki Tablo 3.18’de verilmiştir.

**Tablo 3.18 Liderlik Tarzları ile İş Stresi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular**

Boyutlar	İş Stresi	İşgören Odaklı Liderlik	Üretim Odaklı Liderlik	Değişim Odaklı Liderlik
İşgören Odaklı Liderlik	-,484**	1,000**	,873**	,824**
Üretim Odaklı	-,454**	,873**	1,000**	,824**

<b>Liderlik</b>				
<b>Değişim Odaklı Liderlik</b>	-,456**	,824**	,824**	1,000**

(\*p < .05, \*\*p < .01; N: 294)

Tablo 3.18 incelendiğinde Liderlik Tarzlarının boyutları arasında güçlü düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan bu boyutların birbirine olan ilişkisinin yakınlığı sonucunu çıkarabiliriz. Diğer yandan İş stresi ve Liderlik Tarzları arasında orta düzeyde, negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Böylelikle yapılan bu araştırmanın ölçekleri arasında dikkate değer bir ilişkinin bulunduğu ve anlamlı olduğunu destekler niteliktedir.

### 3.5.2.5. Regresyon Analizi

Araştırmanın bu kısmında Liderlik Tarzlarının boyutlarından olan İşgören Odaklı Liderlik, Üretim Odaklı Liderlik ve Değişim Odaklı Liderlik bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişken İş Stresinin üzerindeki etkisi hiyerarşik regresyon modeli ile incelenmiştir. Liderlik Tarzlarının boyutları İşgören Odaklı Liderlik boyutundan başlanarak sırayla modele eklenmiş ve eklenen her bir boyutun modele anlamlı bir katkısının olup olmadığı incelenmiştir. Bulunan veriler Tablo 3.19’de sunulmuştur.

**Tablo 3.19 Regresyon Bulguları**

Model	df	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Beta	F	Sig(p)	Sig. F Change
1. İOL*	1	,232	-,484	89,458	,000	,000



<b>2. İOL*</b>	2	,233	-,369	45,608	,000	,210
<b>ÜOL*</b>			-,132			
<b>3. İOL*</b>	3	,238	-,299	31,453	,000	,106
<b>ÜOL*</b>			-,063			
<b>DOL*</b>			-,158			

\*(İşgören Odaklı Liderlik: İOL, Üretim Odaklı Liderlik: ÜOL, Değişim Odaklı Liderlik: DOL)

Tablo 3.19 incelendiğinde liderlik tarzlarının bağımlı değişken iş stresi üzerindeki etkisini ölçen modelin tümünde anlamlı olduğu görülmektedir. Liderlik Tarzlarının tüm boyutlarının birlikte iş stresi üzerindeki yordama gücünün %24 düzeyinde olduğu görülmektedir.

Liderlik Tarzlarının boyutlarının bu etkideki paylarına baktığımız da:

**İşgören Odaklı Liderlik** boyutunun iş stresi üzerinde negatif ve anlamlı bir yordayıcı olduğu ve yaklaşık olarak %23'lük düzeyde bir yordama gücüne sahip olduğu,

**Üretim Odaklı Liderlik** boyutunun iş stresi üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı,

**Değişim Odaklı Liderlik** boyutunun iş stresi üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmüştür.

Bu bulgulardan anlaşılacağı üzere liderlik tarzlarının iş stresi üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu ve iş stresinde ki toplam varyansın %24 lük kısmı liderlik tarzları tarafından açıklanmaktadır. Liderlik tarzlarının boyutları içerisinde ise işgören odaklı liderlik anlamlı bir yordayıcı iken üretim odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik anlamlı yordayıcılardan değildir. Bu sonuçlara göre çalışanların iş stresinde belirleyici bir faktör olan liderlik tarzlarından işgören odaklı liderlik boyutu temel faktör olarak önem arz etmektedir.

### 3.5.2.6. Hipotez sonuçları

“H1: Liderlik tarzları, iş stresini etkilemektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

“H1a: İşgören odaklı liderliğin artması iş stresini azaltmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

“H1b: Üretim odaklı liderlik, iş stresini negatif olarak etkilemektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

“H1c: Değişim odaklı liderlik, iş stresini negatif olarak etkilemektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

“H2: İşgören odaklı liderlik algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.” hipotezi cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenleri için reddedilirken toplam çalışma süresi, mevcut kurumdaki çalışma süresi ve aylık gelir durumu için kabul edilmiştir.

“H3: Üretim odaklı liderlik algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.” hipotezi yaş, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, mevcut kurumdaki çalışma süresi, mevcut yönetici ile çalışma süresi için reddedilirken cinsiyet ve aylık gelir durumu için kabul edilmiştir.

“H4: Değişim odaklı liderlik algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.” hipotezi cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mevcut yönetici ile çalışma süresi için reddedilirken toplam çalışma süresi, mevcut kurumdaki çalışma süresi ve aylık gelir durumu için kabul edilmiştir.

“H5: İş stresi demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.” hipotezi aylık gelir durumu için kabul edilirken diğer değişkenler için reddedilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde artan ulaşım ve iletişim yollarından kaynaklı ve arz-talep dengesinin artması ile yeni pazarların ortaya çıkması artık işletmeleri ulusal düşünmekten çıkarıp küresel bir şirket olarak düşünmeye zorlamaktadır. İşletmeler daha fazla büyüebilmek, daha çok kişiye ulaşabilmek için vizyon ve misyonlarını buna göre büyütmişlerdir. Normal bir şirketten daha farklı düşünüp, daha küresel ölçekte adımlar atmak için işletmelerin kendi yapısını, işleyişini ve stratejilerini de buna göre şekillendirmeleri gerekmektedir. Tüm bu olaylar işletmelerde bulunan en önemli yapı taşlarından olan çalışanlara daha fazla yük bindirmekte ve daha fazla strese neden olabilmektedir. Stresin insan sağlığını ve yaşamını olumsuz yönde etkilemesi, aynı zamanda organizasyonlar ve bireyin çevresi içinde olumsuz bir hava oluşturması kaçınılmazdır. Stres konusunda önemli çalışmaları olan Hans Selye (1976), stresi incelerken stres karşısında çevresel etkinin yanı sıra kişisel faktörlerinde etkisi olduğunu öne sürmüştür. İşletmelerin kusursuz bir şekilde işleyebilmesi ve stratejilerin yerine getirilebilmesi için liderin rolü oldukça önem arz etmektedir.

Bu tez çalışmasında liderlik tarzlarının iş stresine etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bunun yanında demografik özelliklerin iş stresini veya liderlik algısını etkileyip etkilemediklerini incelemek amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda Diyarbakır ilinde Organize sanayi sitesi dışında bulunan imalat kısmında yer alan küçük ve orta ölçekli tekstil şirketlerinde araştırma yapılmıştır. Çalışmaya konu olan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine baktığımızda kadınların (%53,1), erkeklere (%46,9) oranla daha fazla olduğunu görmekteyiz. Araştırmanın yapıldığı tekstil sektöründe bu sonuca ulaşmak gayet doğaldır. Tekstil sektörü cinsiyet ayrımı yapmasa da daha çok kadın çalışanın olması kadınların bu alanda kendilerini diğer meslek gruplarına göre daha yatkın hissetmelerinden kaynaklanabilir çünkü anketin devamında katılımcıların yaş grubuna baktığımızda en çok katılımcının 18-24 yaş arası (%32) olduğunu görmekteyiz. Anketlerin uygulanma ve yapılmasının istek aşamasında karşılaştığımız sonuçta bunu doğrulamaktadır. Tabi ki bunun yanında anketin Google Forms aracılığıyla yapılmasından dolayı kimi katılımcıların araştırmaya yanıt vermekten kaçınmaları da genç grubun daha fazla yanıt vermesinde etkili olmuş olabilir. Eğitim durumları incelendiğinde çoğunluğun lise mezunu olduğu (%36,7)

görülmektedir. Aynı şekilde meslek hayatlarındaki çalışma süreleri, yöneticileri ile çalışma süreleri ve buldukları kurumlarda ki çalışma sürelerinin hepsinde 1-5 yıl arası çalışanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Aylık gelir durumu incelendiğinde ise 1000-3000 tl arası çalışanların yani asgari ücretlilerin yoğunluğu (%61,9) göze çarpılmaktadır. Her ne kadar başka etkenler oluyorsa da tabloyu okuduğumuzda gelir durumunun azalması stresi etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır. Bu ifadeyi yapılan Anava testlerinde aylık gelir durumu ile liderlik tarzları ve iş stresi arasında ki anlamlı ilişki desteklemektedir. Bulunan bu sonuç literatürde geçen çalışanların en önemli stres kaynağının “Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği” ifadesi ile örtüşmektedir ((Örücü ve Demir, 1999), (Karadal, 2001), (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002), (Aksoy ve Kutluca, 2004), (Aydın, 2004), (Yılmaz ve Ekici, 2006), (Türk, vd., 2008), (Önsüz ve arkadaşları, 2008), (Soysal, 2009), (Karagül, 2011), (Şensoy, 2019), (Yılmaz, 2019)).

Yapılan anova testlerinde katılımcıların meslek hayatlarındaki toplam çalışma süreleri ve kurumdaki çalışma süreleri ile liderlik tarzları ve iş stresi ilişkisi arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Çalışanların ilk yıllarında ve ilerleyen yıllarında liderlik algılarının daha anlamlı olduğu ve daha fazla önemsedikleri sonucunu çıkarabiliriz. Çalışanların daha mutlu daha pozitif bir ortamda iş görmeleri hem kendileri açısından hem de organizasyon açısından oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Liderlik davranışları ile iş stresi arasındaki ilişkinin sonucunun ne yönlü olduğu da bu kanıyı desteklemektedir. Elde edilen bu sonuçlar ile aynı sonuca ulaşan araştırmacılarının çalışmaları bu ifadeleri desteklemektedir ((Eren, 2001), (Karagül, 2011), (Ofıaz, 2018), (Ayhan, 2019)).

Yapılan korelasyon analizinde liderlik tarzlarının birbiri ile güçlü ve pozitif düzeyde anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların liderlik tarzlarını neredeyse aynı düzeyde gördüğü tespit edilmiştir. Aynı şekilde iş stresi ile olan ilişkiye baktığımızda ise negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Eyal ve Roth’un (2011: 266), Risambessy ve arkadaşlarının (2012: 8840), Ayan’ın (2013: 287), Mckinney-Thompson’un (2015: 105-108), yaptıkları çalışmalarda dönüşümcü liderlik tarzı ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Dönüşümcü liderlik modelinin işgören odaklı liderliği içinde barındırması nedeniyle araştırmamız ile örtüşmektedir. Bunların yanında yapılan çalışmalardan Ofıaz’ın (2018)

yaptığı araştırmada “bireyler üzerinde strese neden olan etkenler arttıkça bireylerin motivasyonunun anlamlı ölçüde azaldığını, stres sebebiyle ortaya çıkan sonuçların bireylerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği, strese neden olan faktörler arttıkça stresin doğurduğu sonuçların da anlamlı ölçüde arttığı” görülmüştür. Delice’nin (2018) araştırmasında “iş stresi ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir” sonucuna varılmıştır. Yenilmez’in (2019) bulduğu sonuçlarda iş stresi ve iş motivasyonu arasında orta düzeyde negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere çalışma konuları farklı olsa dahi negatif yönlü ilişkilerin tespit edildiği unsurlar çalışmamız ile paralellik göstermektedir.

Yapılan regresyon analizinde ise liderlik tarzlarının iş stresi üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu ve iş stresinde ki toplam varyansın %24 lük kısmı liderlik tarzları tarafından açıklanmaktadır. Liderlik tarzlarından işgören odaklı liderlik ile iş stresi arasında anlamlı ve negatif yönde bir etkinin olduğu görülmüştür. Hipotezlerde bunu desteklemektedir. Liderler işgören odaklı liderliği benimserse iş stresinin azalacağı ve çalışanların daha az stresli bir ortamda daha verimli çalışacakları sonucunu çıkarabiliriz. Dincer’in (2020) yaptığı çalışmada “yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kalan çalışanların algıladıkları stresin artmasının yanı sıra işten ayrılma davranışlarında da bir yükseliş görülmektedir” sonucu ile bizim bulduğumuz sonuç örtüşmektedir. Bu alanda çalışmaları bulunan ((Özbek, 2008), (Karagül, 2011), (Telli vd., 2012), (Güney, 2015), (Alga, 2017), (Yaman, 2019)) bu araştırmacılar “katılımcı liderliğin stresle başa çıkma üzerinde aksi yönde etkisi olduğunu” tespit etmişlerdir. Yani katılımcı liderliği uygulayan liderler çalışanların stres düzeyini azaltmada yardımcı olmaktadır. Alkurt (2020) yaptığı çalışma da işgören odaklı liderlikle inovasyon arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulmuştur. Akcan ve arkadaşlarının (2014) yaptığı çalışmada iki farklı sektörde liderlik algıları ve stres düzeylerini tespit etmek amacıyla çalışma yapılmıştır. Bu sektörlerden “cam sektöründe ilaç sektöründe çalışanlara göre liderlik davranış algısının daha yüksek olduğu” tespit edilmiştir. “Cam sektöründe çalışanların ilaç sektöründe çalışanlara göre stres düzey ortalamaları daha yüksektir”. Buradan yola çıkarak iş görülen sektörün işgörenlerin stres düzeylerine etkisi farklıdır sonucuna ulaşabiliriz.

Araştırmanın neticesinde diğer araştırmacılara, işletmelere ve işgörenlere yönelik şu önerilerde bulunulabilir:

- Bu araştırma tekstil sektöründe küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerine yapılmıştır, çalışmanın kapsamı genişletilip farklı sektörlerdeki büyük ölçekli işletmeler seçilebilir veya iş stresinin engelleyici faktörlerinin denendiği uygulamaların sonuçlarının ne olduğu tespit edilebilir.
- Organizasyonda strese neden olacak faktörlerin belirlenmesi ve bunlara yönelik adımların atılması gerekir, örneğin iş yerinde bulunan kaynak ve imkanların dağıtımında dengeli davranılması gerekir.
- Çalışanlara psikolojik destek verilebilir, performans düzenlemesi yapıp ödül sistemi ile teşviklendirici adımlar atılıp daha mutlu bir ortam sağlanabilir.
- Gereğinden fazla iş yükünün olması sıkıntıya sebep olacağından iş yükünü dengeli tutmalı ve çalışanların daha az baskı altında kalması için veya hiç baskı altında kalmaması sağlanmalıdır.
- Liderlerin rolünü iyi seçmesi ve her iki taraf için de zararlı olan tutum ve davranışlardan kaçınması gerekir. Lider, çalışanlarını tanımalı, onları anlamaya çalışmalı ve düzgün iletişim kurmalıdır. Liderin hangi durumda nasıl davranması gerektiği veya rolünü iyi anlayıp uygulayabilmesi için gerekirse eğitim verilmelidir.
- Çalışanlarının emeğinin karşılığı tam olarak verilmeli ve mesleklerinde yükselme imkanları düzenlenmeli ve iyileştirilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Adams, B. & Adams, C., (2000), Leaders as Stewards, Executive Excellence, Vol 17, Issue 1, p8.
- Ahmad, H., (2015), Leadership in TVET for the 21st Century: Challenges, Roles and Characteristics. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 195, 1471-1476.
- Akat, İ., Budak, G. & Budak, G., (1999), İşletme Yönetimi, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir.
- Akcan, G., Ünsar, A. S., & Küçükkancabaş, S., (2014), Liderlik Davranışlarının Çalışanların Stres Düzeylerine Etkisi: Bir Alan Araştırması, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14(27), 51-74.
- Akçakaya, M. (2010), 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı (1.Basım), Adalet Yayınevi, Ankara.
- Akdoğan, E. (2002), Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. TC. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aksel, İ., (2012), “Liderlik Teorileri”, Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Ed. Celalettin Serinkan, 3, Nobel, 33-60, Ankara.
- Aksoy, A. & Kutluca, F., (2004), “Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri ve Stres Sonuçlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 49, 457-486.
- Aktaş, A. M., (2012), “Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Sayı 56-4, s.30.
- Alga, E., (2017), Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28, 97-124.

- Alkurt, E., (2020), Liderlik Tarzlarının Örgütsel İnovasyon Performansına Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Ambler, G., (2008), Leaders vs. Managers.....Are they really different?.  
<http://www.thepracticeofleadership.net/leaders-vs-managers-are-they-reallydifferent>
- Altan, S., (2018), Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları ve Örgütsel Stresin Neden Olduğu Başlıca Sorunlar, Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, ss.137-158.
- Arıkan, S., (1997), Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Artan, İ. & Çetinkaya, J., (1994), Bürokratik Yönetim Geleneğinden Rekabetçi Stratejilere Örgütler, 2.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, İzmir, Mayıs.
- Ataman, G., (2009), İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Ates, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., Knippenberg, D. v. & Groenen, P. (2019), Why visionary leadership fails, Harvard Business Review, (<https://hbr.org/2019/02/why-visionary-leadership-fails>) (19.06.22)
- Ayan, A., (2013), Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Bir Araştırma: Bir Alan Araştırması, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Aydın, Ş., (2004), “Örgütsel Stres Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (3), ss. 49-74.
- Aydın, İ., (2008), İş Yaşamında Stres (3. Baskı), Pegem Akademi, Ankara.
- Ayhan, A., (2019), İş Stresinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Malatya Katılım Bankaları Araştırması, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal



Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.

Aytaç, S., (2002), “İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları”, <http://www.isguc.org/?p=article&id=276&cilt=4&sayi=1&yil=2002> (19.06.22)

Balcı, A., (2000), İş Stresi, Nobel Yayınları, Ankara.

Balcı, A., (2014), Çalışanlarda stres kaynakları, stresle başa çıkma yöntemleri ve sağlık sektörü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Baltaş, A. & Baltas, Z. (1999), Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Başaran, İ.E., (1983), Örgütsel Davranış, A.Ü. Eğt. Fak., Yay.No:108, Ankara.

Bennis, W. & Nanus, B. (1985), Leaders: The Strategies For Taking Change, New York.

Bolaç, V., (1995), Ayurveda Strese En Kolay Çözüm (1. Baskı), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Boumans, N. P.G. (1993), “Leadership In The Nursing Unit. Realationship With Nurses Well-Being”, Journal of Advanced Nursing, V:18, p. 767- 775.

Budak G. & Budak G. (2004), İşletme Yönetimi (5.Basım), Fakülteler Kitabevi, İzmir.

Bülbül Yenilmez, A., (2019), İş Stresinin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi: Alışveriş Merkezinde Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.

Büyüköztürk, Ş., (2010), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.

Cam, E., (2006), Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar, Journal of Human Sciences, 1(1), Retrieved from <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/71> (19.06.2022)

- Can, H., (2002), Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 6, Baskı, Ankara.
- Can, A., (2014), SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi, Ankara: Pegem Akademi.
- Cooper, David J. (2003), Leadership for Follower Commitment. ButterworthHeinemann, An imprint of Elsevier Science, Linacre House, Jordan Hill, Oxford Wheeler Road, Burlington.
- Coşkun, M., & Şentürk, F. K. (2017), Dönüşümcü ve İstismarcı Liderlik Davranışlarının İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi: AVM Çalışanları Örneği. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(2), 165-195.
- Çakır, Ö., (2001), İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çalışkan, A., (2018), Dönüşümcü Liderliğin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü, Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, 5(8), ss. 14-140.
- Çelik, A., O. Fettahlıoğlu & S. Fettahlıoğlu, (1999), İşletmelerde veya Kuruluşlarda Stres Yönetimi, Standard Dergisi, 447, ss. 65-78.
- Daft, R. L., (2008), Management (Eighth Edition), Thomson South-Western, America.
- Dincer, M., (2020), Yıkıcı Liderliğin İş Stresi Ve İşten Ayrılmaya Etkisi: Kurumlarından İstifa Eden Jandarma Personeli Üzerine Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Aydın.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y., (1997), İşletme Yönetimine Giriş, Beta Yayınları, İstanbul.
- Dinçer, H., Hacıoğlu, Ü. & Şeremet, M., (2014), Sağlık Kurumlarında Yönetim ve Stratejik Liderlik”, Liderlik ve Çağdaş Boyutları, Ed. Pınar Altıok Gürel ve Recep Yılmaz, İstanbul: Derin, 313-355.

- Dindar, A. M., (2001), Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Mühendisliği Bilim Dalı, İstanbul.
- Delice, S., (2018), İş Stresi Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul'daki 4 Ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Demirağ, B., & M., Çelik, (2019), "Lider Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (27), ss. 1-21.
- Doğramacı, M., (2019), Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya Sanayi Örneği, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya.
- Drucker, P., (1998), Gelecek İçin Yönetim, İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- Dyce, J. M., (1973), Stres and Decision-Making in Dental Practice, Quintessence Books, Berlin ve Chicago.
- Efeoğlu, İ. E., (2006), İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, (Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Adana.
- Efil, İ., (2002), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (7. Baskı), Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- Eraslan, L., (2003), Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik EDOK Sempozyum Bildirisi, 11 Eylül 2006.
- Erdoğan, İ., (1999), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- Eren, E., (1993), Yönetim psikolojisi, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

- Eren, E., (2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., (2001), İstanbul Emniyet Müdürlüğü TEM. Şube Md. Personelinin Stres Kaynakları, Belirtileri ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi,
- Ergül, A., (2012), Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Erkan, N., (1997), Ergonomi, Verimlilik, Sağlık ve Güvenlik için İnsan Faktörü Mühendisliği, M.P.M. Yayınları, Ankara.
- Erkutlu, H. V., (2014), Liderlik, Kuramlar Ve Yeni Bakış Açılıarı, 1, Efil, Ankara.
- Eroğlu, F., (2006), Davranış Bilimleri (7. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ertekin, Y., (1993), Stres ve Yönetim, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Eryeşil, K., (2012), Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Eşsizozğlu, A., Işıklı, B., Güleç, G., Aksaray, G., Yenilmez, Ç., Kirel, A. Ç. (2013), "Stresin Tanımı ve Doğası" (Ed) Çınar Yenilmez, Çatışma ve Stres Yönetimi, (1. Basım). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir.
- Etzioni, A., (1964), Modern Organizations, New Jersey: Prentice-Hall.
- Eyal, O. & Roth, G., (2011), "Principals' Leadership and Teachers' Motivation: Self Determination Theory Analysis", Journal of Educational Administration, 49/3, 256-275.

- Genç, N., (2007), Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gezer, N., (1998), Muğla İli Merkezindeki Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerde İş Doyumu ve Stres, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Gödelek, E., (1988), Üç farklı iş kolunun (tekstil, tekstil boya, çimento) psiko-sosyal stres faktörleri yönünden karşılaştırılması, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Grean, G.B. (1976), "Role-Making Process Within Complex Organizational Psychology" Chicago: Rand McNally, s.4-8.
- Güçlü, N., (2001), "Stres Yönetimi", G.Ü Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21/1, ss. 91-109.
- Güney, G., (2015), Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanlar Üzerine Etkileri ve Stres Yönetimi: Isparta Adliye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Güney, S. & Ayhan, D., (1997), Kamu ve Özel Sektördeki Tepe Yöneticilerinin İşle İlgili Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması, Verimlilik Dergisi, 2.
- Güney, S., (2011), Örgütsel Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S., (2011), Davranış Bilimleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürbüz, F., (2011), Öğretmenlerin Liderlik Tarzı Tercihlerinin Kullandıkları Öğretim Stratejileri Üzerine Etkisi: Isparta Okullarında Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Hannagen, T., (1995), Management Concepts and Practices, Pitman, London.
- Işıkkhan, V., (2001), "Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başa Çıkma Yolları", Stress and Coping with in Labour, İşveren Dergisi, 32, (9): Haziran: 27-30,

- İncir, G., (2002), Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler, Verimlilik Dergisi, 3.
- İştar, E., (2012), Stres ve Verimlilik İlişkisi, Akademik Bakış Dergisi Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Kasım-Aralık 2012, 33, Kırgızistan.
- Karabacak, G., (2010), İşgören Kişilik Özelliklerinin İş Stresi Üzerine Etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Programı, İzmir.
- Karadal, H., (2001), "İş Stresi Düzeyi İle İş Tatmini İlişkisinin Analizi Üzerine Bolu Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma". Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2 (3), 82-97.
- Karagül, M., (2011), Örgütsel stres ve stres yönetimi: Malatya Adliyesi örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karasar, N., (2009), Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler ve teknikler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Keçecioğlu, T., (2003), Lider & Liderlik, Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri, İstanbul.
- Khalid, A., Murtaz, G., A. Z., Zafar, M. A., Saqib, L., & Mushtaq, R., (2012), Role of Supportive Leadership as a Moderator between Job Stress and Job Performance, Information Management and Business Review, 4 (9), ss. 487-495.
- Kesken, J. & Ayyıldız Ünnü, N. A., (2011), Öteki Liderlik, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Keskin Ünal, G., (1997), "Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", Verimlilik Dergisi, Sayı 2, ss.141-164.
- Kırmaz, B., (2010), "Bilgi Çağı Lideri", Ankara Barosu Dergisi, 68, 3, 208, 210.
- Kobi Finans Dergisi, Performansı Düşük Çalışanı Ne Yapmalı?, (2004), <http://www.kobifinans.com.tr/dergi/> (19.06.22)

- Koç, S. & Yeğen, Ö., (2002), "İşyeri Stresi, Hemşirelikte İşle İlgili Stres ve Stres Yönetimi" 'den aktaran Cam, E., (2006), Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar, Journal of Human Sciences, 1(1), Retrieved from <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/71> (19.06.2022)
- Koçel, T. (2015), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Köknel, Ö., (1986), İnsanı Anlamak, Altın Kitaplar Matbaası, İstanbul.
- Krasikova, D. V., Green, S. G. & LeBreton, J. M., (2013), Destructive Leadership a Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. Journal of Management, 39(5), 1308-1338.
- Küçük, K., & Yavuz, E., (2018), Hizmetkâr liderlik: Gandhi Örneği. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 1 (2), ss. 81-93.
- Mazlumoğlu, N., (1995), İşletmelerde Liderlik ve Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İşletmecilik, İstanbul.
- McKinney-Thompson, C., (2015), Teacher Stress and Burnout and Principals' Leadership Styles: A Relational Study, (Unpublished Dissertation of Phd.), Department of Educational Leadership and Policy Services, Graduate School of the University of Alabama.
- Minibaş, J. P., (2002), Güvenli Davranış, "Örgütte Kişisel Gelişim", Nobel Yayınları, Ankara.
- Oflaz, M., (2018), İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Uygulama (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Okutan, M., & Tengilimoğlu, D., (2002), "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması". G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 3, 15-42.

- Önsüz, M.F., Hıdıroğlu, S., Gürbüz, Y., Topuzoğlu, A., & Karavuş, M. (2008), “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Asistan Doktorların Örgütsel Stres Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, Yeni Symposium Journal, 46 (1), 23-35.
- Örücü, E. & Demir, B., (1999), “Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla İli Örneği”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 13 (1), 59-76.
- Özbek, A., (2008), Katılımcı Liderlik Anlayışının Stres Yönetimine Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç., (1996), Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Yayınları, Eskişehir.
- Par, A., (2017), Satış Yöneticilerinin Liderlik ve Karar Alma Tarzlarının Performanslarına Etkileri (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Pehlivan, İ., (1995), Yönetimde Stres Kaynakları, Pegem Yayınları, Ankara.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib A. & Astuti, E. S., (2012), “The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance”, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2/9, 8833-8842.
- Robbins, S. & Judge, T., (2012), Örgütsel Davranış (Organizational Behavior). (Çev. Edt.: Prof. Dr. İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., İstanbul.
- Rost, J. C. (1991), Leadership for the twenty first century, Greenwood Publishing Group.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M., (1995), Örgütsel Psikoloji (1. Baskı), Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (1998), Örgütsel Psikoloji, Alfa Aktüel Kitapevi, Bursa.



- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (2003), Örgütsel Psikoloji, Gözden Geçirilmiş 4.Baskı, Furkan Ofset, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., & Vergiliel Tüz, M., (2013), Örgütsel Davranış (5. Baskı), Aktüel Yayınları, Bursa.
- Saygılı, S., (1998), Strese Son, Türdav Yayınları, İstanbul.
- Selye, H., (1976), M.D. The Stress of Life, McGraw Hill Book Company, Newyork.
- Serinkan, C., (2008), Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar), Nobel Yayım Dağıtım, Ankara.
- Solmuş, T., (2008), İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar (1. Baskı), “İş Yaşamında Depresyon ve Depresyonla Başa Çıkma”, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Soysal, A., (2009), “İş Yaşamında Stres, Çimento İşveren Dergisi”, (3), ss.17-40.
- Soysal, A., (2009), “Farklı Sektörlerde Çalışan İş Görenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep’te Bir Araştırma”, SDÜ İİBF Dergisi, 14 (2), 333-359.
- Sökmen, A., (2005), “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, (1), ss. 6-8.
- Şafaklı, O.V., (2005), KKTC ‘deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6(1), ss. 132-143.
- Şahin, N. H., (1994), “İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları” Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım, Türk Psikologlar Derneği Yayınları 2, Ankara.
- Şahin, F., (2012), “Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış”, C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 13,1, 145.
- Şener, B., (2010), Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon (5. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.

- Şensoy, Ç., (2019), İş Stresi Ve Performans İlişkisi: Özel Bir Hastanenin Çalışanları Üzerine Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Şenyüz, A., (1999), Feminin ve Maskulin Mesleklerde Algılanan İş Doyumu ve Stres Düzenleyicilerin Cinsiyetler Açısından İncelenmesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Şimşek, A., (2006), Duygusal Zekanın, Ana-Baba Tutumunun Ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Psikoloji Ana Bilim Dalı, Sosyal Psikoloji Bölümü, Ankara.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2011), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, İ., (2018), Lider Tiplerine Kur'an Açısından Bir Yaklaşım. Journal of Analytic Divinity International Refereed Journal, 2(3), ss. 63-86.
- Taylor, E.T, Peplau, L.A. & Sears, D.O. (2007), Sosyal Psikoloji. (Dönmez, A. Çev.), İmge Kitabevi, Ankara.
- Tekin, Y. & Ehtiyar, R., (2011), Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler, Journal of Yasar University, 24(6), 4007-4023.
- Telli, E., Ünsar A. & Oğuzhan A., (2012), Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama, Electronic Journal of Vocational Colleges, Aralık, 135-150.
- Tengilimoğlu, D., (2005), Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Ticaret ve Turizm, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı. 1, 23-45. <http://www.ttef.gazi.edu.tr/dergi/makaleler/2005/Sayi1/23-48.pdf>
- Tengilimoğlu, D., (2005), Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Elektronik Sosyal

Bilimler Dergisi, ISSN:1304-0278 Güz, C.4, s.14 (1-16). 20 Aralık 2006.  
<http://www.e-sosder.com>

Tepper, B. J., (2000), Consequences Of Abusive Supervision, Academy of Management Journal, 43(2), 178 – 190.

Tiryaki, A., (2008), İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.

Toygar, H., (2016), Birinci Basmakta Çalışan Sağlık Personellerinin Stresör Faktörleri Ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Trevor, P. & Enright, S., (1990), Anxiety and Stress Management, London.

Turner, J.R. & Müller, R. (2005), The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review, Project Management Journal, pages 49-61.

Tutar, H. (2000), Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Tutar, H., (2016), Kriz ve Stres Yönetimi (4. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Türk, K., Eroğlu, C., & Türk, D., (2008), T.C. Devlet Hastanelerindeki Çalışma Koşullarının Stres Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Geyve Devlet Hastanesi Örneği, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 5 (1), 1-17.

Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr/>, (19.06.2022)

Tüzel, Y., (2002), Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Etkisi Bankalarda Yapılan Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uğur, H., (2019), Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Adalet İlişkisinin İncelenmesi Ve Bankacılık Sektöründe Uygulama: İş Bankası Örneği, (Yayımlanmamış Yüksek

- Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Üçok, D. & Turgut, T., (2014), İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 9(3), 163-179.
- Vasudevan, V., (2015), Do Organizational Stress really matters in Career Satisfaction? Hamburg Anchor Academic Publishing.
- Winn, G. L. & Dykes, A. C., (2019), Identifying Toxic Leadership & Building Worker Resilience, Professional Safety.
- Yaman, Ö., (2019), Katılımcı Liderliğin İş Stresi Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S., (2004), SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, A. & Ekici, S., (2003), “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ. B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, ss.1-19.
- Yılmaz, A. & Ekici, S., (2006), “Örgütsel Yaşamada Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, SDÜ İİBF Dergisi, 11(1), 31-58.
- Yılmaz, H., (2011), Güçlendirici Liderlik: Kuramsal Bir İnceleme, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Yılmaz, T., (2019), İş Stresinin İş Verimliliği Üzerine Etkileri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Yukl, G., (2013), Leadership in organizations, Pearson, Newyork.

Yüksel, Ö., (2003), İnsan kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara.

Yüzgenç, A. (2019), Farklı Liderlik Tarzlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bölümü, Ankara.

Werther, W.B. & K. Davis, (1985), Personnel Management And Human Resources, 2. Ed., Mcgraw-Hill Book Co., New York.

Zel, U., (2006), Kişilik ve Liderlik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.



## **EKLER**

### **EK-1 Anket Formu**

Liderlik Tarzlarının İş Stresine Etkisi

İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon programı kapsamında “Liderlik Tarzlarının İş stresine Etkisi” konusunda yapılan bu çalışmaya katılmayı kabul ettiğiniz için teşekkür ederiz.

Toplanması amaçlanan bu verilerin ilgili tez çalışması kapsamında sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır. Herhangi bir kişisel bilgi istenmeyecektir. Araştırmanın başarıya ulaşabilmesi için sorulan sorulara içten ve tam bir şekilde yanıt vermeniz önemlidir. Tüm soruları cevapladıktan sonra gönder tuşuna basmayı unutmayınız.

Vakit ayırdığınız için teşekkürler.

Muhammed Taha Ekinci

#### **Cinsiyetiniz:**

Kadın  Erkek

#### **Yaşınız:**

18-24  25-29  30-34  35-39  40-44  45 ve üstü

#### **Eğitim Durumunuz:**

İlkokul  Lise  Ön Lisans  Lisans

#### **Meslek hayatınızdaki toplam çalışma süresi ne kadardır?**

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  15 yıl ve üzeri

**Kaç yıldır şu anki kurumunuzda çalışıyorsunuz?**

1 yıldan az     1-5 yıl     6-10 yıl     11-15 yıl     15 yıl ve üzeri

**Kaç yıldır şimdiki yöneticinizle birlikte çalışıyorsunuz?**

1 yıldan az     1-5 yıl     6-10 yıl     11-15 yıl     15 yıl ve üzeri

**Aylık Gelir Durumunuz:**

1000-3000 TL     3001-5000 TL     5001 ve üzeri

## **EK-2 Liderlik Bölümü**

**Yöneticiniz/Amiriniz ile ilgili aşağıda sorulan sorulara ne derece katıldığınızı soruların altında verilen "Hiç Katılmıyorum" seçeneğinden, "Tamamen Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.**

### **1. Arkadaşçadır.**

Hiç Katılmıyorum     Katılmıyorum     Kararsızım     Katılıyorum     Tamamen Katılıyorum

### **2. Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.**

Hiç Katılmıyorum     Katılmıyorum     Kararsızım     Katılıyorum     Tamamen Katılıyorum

### **3. Düzeni sağlar.**

Hiç Katılmıyorum     Katılmıyorum     Kararsızım     Katılıyorum     Tamamen Katılıyorum

### **4. Astlarına güvenir.**

Hiç Katılmıyorum     Katılmıyorum     Kararsızım     Katılıyorum     Tamamen Katılıyorum

**5. Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**6. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**7. Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**8. Yeni fikirleri teşvik eder.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**9. Tutarlıdır.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**10. Eleştirilere açıktır.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**11. Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**12. Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum



**13. Güven vericidir.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**14. Gelecek hakkında planlar yapar.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**15. Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**16. İyi çalışmalarını takdir eder.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**17. Büyüme teşvik eder.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**18. Amaçları belirgindir.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**19. Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**20. Yeni projeler üretir.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**21. Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**22. Astlarımı savunur.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**23. Yeniliklere açıktır.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**24. İşin denetiminde titizdir.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**25. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam oluşturur.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**26. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar sağlar.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**27. Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**28. Astlarına adil davranır.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**29. Gerektiğinde çabuk karar alır.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**30. Planları dikkatli yapar.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**31. Karar verirken astlarına söz hakkı verir.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**32. Esnektir ve değişime açıktır.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**33. Talimatlarını açık bir şekilde verir.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**34. Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**35. İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**36. Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

### **EK-3 İş Stresi Bölümü**

**Yöneticiniz/Amiriniz ile ilgili aşağıda sorulan sorulara ne derece katıldığınızı soruların altında verilen "Hiç Katılmıyorum" seçeneğinden, "Tamamen Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.**

**1. İşim sağlığıma doğrudan etkilemeye yatkındır.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**2. Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**3. İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**4. Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**5. İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**6. İşyerimde düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

**7. Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.**

Hiç Katılmıyorum  Katılmıyorum  Kararsızım  Katılıyorum  Tamamen Katılıyorum

