



T.C.
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

LİDERLİK TARZLARININ İŞ STRESİ ÜZERİNE
ETKİSİ
(ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
UYGULAMA)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selahattin ERDEM

OSMANIYE/ 2025

T.C.
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

LİDERLİK TARZLARININ İŞ STRESİ ÜZERİNE ETKİSİ
(ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selahattin ERDEM

Danışman: Doç. Dr. Ergün KARA

Jüri Üyesi: Doç. Dr Emre YAKUT

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Aslı KAYA

OSMANIYE / 2025

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne;

“Liderlik Tarzlarının İş Stresi Üzerine Etkisi (Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Uygulama)” başlıklı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Ergün KARA

(Danışman)

Üye: Doç. Dr. Emre YAKUT

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Aslı KAYA

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../.../20...

Prof. Dr. Hasan DEMİR
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu’ndaki hükümlere tabidir.



TEZ ÇALIŞMASI ETİK BEYANI FORMU

Doküman No	OKÜ.LEE.FR.0030
Yayın Tarihi	01.06.2023
Revizyon Tarihi	--
Revizyon No	00

T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım; “Liderlik Tarzlarının İş Stresi Üzerine Etkisi (Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Uygulama)” başlıklı Yüksek Lisans Tez çalışmamda

Sunulan verilerin; gerekli izinleri alınmış ve denetimli laboratuvar koşullarında tarafımdan veya ilgili görevlilerce elde edildiğini ya da izin belgesine dayalı olarak ve kaynak göstermek suretiyle kullanıldığını

Kullanılan veriler üzerinde herhangi bir değişiklik veya eksiltme yapılmaksızın etik kurallara uygun olarak işlenip sunulduğunu

Maddi veya manevi destek sağlamış olan Kurum, Kuruluş ve kişilere destek türü de belirtilerek, varsa proje protokol numarası ile yoksa ismen Ön Söz/Teşekkür Bölümlerinde yer verildiğini

Yararlanılan kaynaklara Tez metni içinde atıf göstermek suretiyle değinildiğini ve bunların Kaynaklar Bölümüne eklendiğini

Teknik/Bilimsel Eser niteliği taşıyan Tezin özgün parçalarının bir başka ortamdan kopyalanarak alınmadığını ve bu parçaların bir başka Kurum/Kuruluş bünyesinde akademik amaç veya unvan almak amacıyla hiçbir suretle kullanılmadığını ve bir başkasının kullanmasına izin verilmediğini

Burada belirttiğim hususların aksinin tespit edilmesi halinde tüm yasal sorumluluğun şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

İmza :

Tarih : ... / ... / 20.

Ad Soyad : Selahattin ERDEM

(Lütfen tüm alanları doldurunuz.)	
Öğrenci No	202221060017
Ana Bilim/ Ana Sanat Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı
Programı	<input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Enstitü Kayıt Tarihi	5.09.2023

Bu form, Ana Bilim/ Ana Sanat Dalının üst yazısıyla Enstitüye iletilir.

ÖZET

LİDERLİK TARZLARININ İŞ STRESİ ÜZERİNE ETKİSİ (ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA)

Selahattin ERDEM

Yüksek Lisans, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Ergün KARA

Aralık 2025, 79 sayfa

Günümüzde örgütlerin hem başarı düzeylerini hem de hedeflerine ulaşma kapasitelerini etkileyen temel unsurlar incelendiğinde, liderlik ve iş stresi kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Yaşamın her alanında ve özellikle iş ortamlarında stresle karşılaşmak kaçınılmaz bir durumdur. Bu stresin kaynakları çeşitlilik göstermekle birlikte, stresin iş yaşamında ortaya çıkması durumunda hem kurumlar açısından verimliliğin azalmasına hem de çalışanların yaşam kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir. İnsanlar tarih boyunca topluluklar hâlinde yaşamlarını sürdürmüşlerdir. Bu toplulukların düzenli bir biçimde yönetilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için ise liderlik olgusuna ihtiyaç duyulmuştur. Bu çalışma kapsamında, farklı liderlik tarzlarının iş stresi üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmada, liderlik tarzlarının alt boyutlarının yanı sıra, demografik değişkenlere göre iş stresinde anlamlı farklılıkların olup olmadığı incelenmiş; ayrıca liderlik tarzları ile iş stresi arasındaki ilişki ve etki düzeyleri analiz edilmiştir.

Türkiye genelinde orta ve büyük ölçekli işletmelerde yapılan araştırmada, veri toplama aracı olarak ölçek temelli bir anket ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, liderlik tarzları ile iş stresi arasında anlamlı ve negatif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri ile liderlik tarzları ve iş stresi değişkenleri arasında da anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca liderlik tarzlarının alt boyutlarından “çalışan odaklı liderlik” değişkeninin iş stresi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ve bu etkinin yaklaşık %24 düzeyinde bir açıklayıcılığa sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzları, Stres, İş Stresi,

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON JOB STRESS (AN APPLICATION ON PRIVATE SECTOR EMPLOYEES)

Selahattin ERDEM

**Masters Degree, Department of Business Administration, Division of
Management and Organization**

Advisor: Assoc. Dr. Ergün KARA

December, 2025, 79 pages

In today's organizational environment, leadership and job stress have emerged as two of the most influential factors affecting both institutional success and the achievement of organizational goals. Stress is an inevitable part of daily life and professional settings, and although its sources may vary, occupational stress often leads to decreased efficiency for organizations and reduced quality of life for employees. Throughout history, human beings have lived collectively, and effective management of these groups has necessitated the presence of leadership.

This study investigates the impact of different leadership styles on job stress. Specifically, it examines whether leadership styles and job stress differ significantly according to demographic characteristics, as well as the relationship and influence levels between leadership styles and job stress. The research was conducted among medium- and large-scale enterprises across Türkiye using a questionnaire consisting of a standardized scale and a personal information form.

Findings revealed a strong, negative, and statistically significant relationship between leadership styles and job stress. Moreover, significant associations were identified between participants' demographic variables, leadership styles, and job stress levels. Among the sub-dimensions of leadership, employee-oriented leadership was found to have a meaningful impact on job stress, explaining approximately 24% of the variance.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Stress, Job Stress,

ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasının meydana gelmesinde desteğini, anlayışını ve zamanını esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Ergün KARA'ya teşekkürü kendime bir borç bilirim. Yüksek lisans eğitimim boyunca beni yalnız bırakmayan, ihtiyacım olduğunda yardımına koşan, iyi dilekleriyle beni mutlu eden, tez yazımı zamanı motive eden, her zaman yanımda olduklarını hissettiren aileme sonsuz teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZET	iv
ABSTRACTv.
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1.Problemin Tespiti.....	2
1.2.Araştırmanın Amacı.....	3
1.3.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
1.4.Tezin Bölümleri	4

BÖLÜM II

KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Stres	5
2.2. Stres Kavramı	5
2.3. Stres Kaynakları.....	6
2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları	6
2.3.2.Örgütsel Stres Kaynakları.....	7

2.4. Stresin Nedenleri ve Belirtileri	9
2.4.1. Stresin Aşamaları	10
2.4.2. Stresin Sonuçları ve Etkileri	11
2.4.3. Stresle Mücadele Yöntemleri.....	12
2.4.4. Stresin Ölçülmesi ve Stres Yönetimi	13
2.5. Stresi Kontrol Altına Almanın Zorunluluğu	13
2.5.1. Strese Karşı Alınacak Genel ve Çevresel Önlemlerin Alınması	14
2.5.2. Yöneticiler Açısından Strese Karşı Uygulanabilecek Tedbirler	15
2.5.3. Çalışanlar Açısından Strese Karşı Alınabilecek Önlemler	16
2.6. İş Stres Kavramı.....	17
2.7. İş Stresinin Oluşum ve Nedenleri	18
2.7.1. Bireysel Yönden İş Stresinin Nedenleri.....	18
2.7.2. Örgütsel İş Stresinin Nedenleri.....	19
2.7.3. İşin Kendisiyle İlgili Olarak İş Stres Sebepleri	20
2.8. İş Stresinin Sonuçları	21
2.8.1. Bireysel Sonuçlar	21
2.8.2. Örgütsel Sonuçlar	22
2.9. Liderlik.....	24
2.10. Liderliği Meydana Getiren Ana Kavramlar	24
2.11. Liderliğe Yönelik Teoriler	26
2.11.1. Özellikler Yaklaşımı	26
2.11.2. Davranışsal Yaklaşım	26
2.11.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları.....	26
2.11.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	26
2.11.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	27
2.11.2.4. Robert Blake ve Jeane Liderlik İzgarası Yaklaşımı.....	27

2.11.2.4.Güçlendirme Yöntemi.....	27
2.11.2.5.Mc Gregor'un X ve Y Kuramları	27
2.11.2.6.Lider ve üye Değişim Yöntemleri	28
2.11.3. Durumsallık Yöntemi	28
2.11.3.1.Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı	29
2.11.3.2.Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	30
2.11.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yöntemi	30
2.12. Liderlikte Yer Alan Güç Kaynakları	31
2.12.1. Yasal güç.....	31
2.12.2. Zorlayıcı Güç	32
2.12.3. Ödül Gücü.....	33
2.12.4. Uzmanlık gücü.....	33
2.12.5. Karizmatik güç.....	34
2.13.Liderde Olması Gereken Nitelikler.....	34
2.14.Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar	36
2.15.Liderlik Tarzları	37
2.15.1. İşlemsel Lider	38
2.15.2. Karizmatik Lider.....	38
2.15.3. Dönüşümcü Lider	39
2.15.4. Otokratik lider.....	40
2.15.5. Demokratik Lider.....	40
2.15.6.Babacan Lider	41
2.16. Liderlik Üzerine Yapılmış Olan Çalışmalar	42
2.17. İş Stresi Üzerine Yapılmış Olan Çalışmalar	43

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	45
3.2. Verilerin Toplanması ve Araçları	45
3.2.1. Kişisel Bilgi Formu.....	45
3.2.2. Liderlik Ölçeği.....	45
3.2.3. İş Stresi Ölçeği.....	47
3.3. Verilerin Çözümlemesi	47
3.4. Araştırmanın Modeli.....	48
3.5. Hipotezler.....	48

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Verileri	49
4.2. Hipotez Testleri.....	52
4.2.1. Normallik Testi	52
4.2.2. Anova Bulguları.....	53
4.2.3. T-Testi Bulguları.....	57
4.2.4. Korelasyon Analizi	60
4.2.5. Regresyon Analizi.....	61
4.2.6. Hipotez sonuçları	62

BÖLÜM V

ÇALIŞMA İLE İLGİLİ BULGULAR

5.1. Çalışma İle İlgili Bulgular	64
--	----

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Araştırma Sonuçları ve Öneriler	68
KAYNAKLAR	70
EKLER	75
ÖZ GEÇMİŞ	79



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Stresin Belirtileri.....	10
Tablo 2. Stresin Nedenleri ve Sonuçları	11
Tablo 4: Katılımcıların Yaşlara Göre Dağılımları	49
Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları	50
Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	50
Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	50
Tablo 8: Katılımcıların Çalıştığı Bölüme Göre Dağılımları	51
Tablo 9: Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımları.....	51
Tablo 10: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	51
Tablo 11: Ölçeklerin Cronbach Alpha Değerlerine İlişkin Bulgular.....	52
Tablo 12: Ölçeklerin Normallik Analizine İlişkin Bulgular	53
Tablo 13: Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analizi Bulguları.....	54
Tablo 18: İşletmedeki Pozisyon Değişkenine Göre ANOVA Analizi Bulguları	55
Tablo 19: Çalışma Süreleri Değişkenine Göre ANOVA Analizi Bulguları	56
Tablo 14: Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Analizi Bulguları	57
Tablo 15: Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi Analizi Bulguları	58
Tablo 16: Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Analizi Bulguları.....	59
Tablo 17: Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre T Testi Analizi Bulguları.....	60
Tablo 20: Liderlik Tarzları ile İş Stresi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	61
Tablo 21: Regresyon Analizine Yönelik Bulgular.....	62

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Modeli.....	48
--	----



KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA	: Analysis of Variance (Varyans Analizi)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
α (Alpha)	: Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)
İÖL	: İşgören Odaklı Liderlik
ÜÖL	: Üretim Odaklı Liderlik
DOL	: Değişim Odaklı Liderlik

BÖLÜM I

GİRİŞ

Liderlik geçmiş dönem boyunca bütün alanlarda önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmıştır. İktisadi olarak teşkilatlanmanın günümüze göre oldukça az olduğu eski dönemlerde liderlik genel itibariyle askeri alanlarda yaygın olarak devam etmekteydi. Savaşlar sonucunda kazanılması ya da mağlup olunması, bağlı olan birliklerin kaybı ya da hiç kayıplarının olmamasında oldukça büyük önem taşıyan liderlik durumları ve alanları ve bu alanları nasıl yorumlanacağı çok önemli bir unsurdur. Ordu ilk olarak ön planda olsa da iktisadi ve kültürel alanlarda teşkilatlanmanın olduğu küçük veya büyük topluluklarda bile lider gereksinimi hasıl olmuştur. Lidere tabi tarzdaki olayların onu dinlemesi ve onu nasıl bir şekilde gördükleri arasındaki samimiyet ilişkisi ve lideri doğru olarak anlayabilme durumu arasındaki bağ ve etkileşimde buldukları olayların neticesinin faydalarına doğru yönelmesine katkıda bulunmuştur.

Hem günümüzde hem de geçmiş dönemlerde az ya da çok ortaya karşımıza çıkan stres herkesi olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Denetim altına alındığı takdirde olumlu bir şekilde olsa da daha fazla olumsuz olarak kişileri etkileyen stres çalışma ortamında da planların ve çalışan personelin performanslarını düşürmekle kalmayıp, çıktılarının düşüklüğüne neden olmaktadır. Bu bağlamda stresten etkilenmeyi engellemek için stres ile başa çıkmayı ve yaşam sürecimizi olumsuz olarak etkilemesinin önüne geçmek gerekmektedir.

Yaşayan bütün varlıklar gibi kuruluşların da sosyal bir işleyiş olarak yorumlanması ile istenilen başarıların yalnız mevcut bir yapıya, plana ya da yeni teknolojilere bağlı olamayacağı ve kişilere de değer verilmesi gerektiği, onların sıkıntılarının kuruluşlara etkileri aynı biçimde hem mutlu hem de verimli olmalarının kuruluşların çıktılarındaki performansa etkilerinin önemli olduğu ifade edilmiştir. Organizasyonların çalışan personele yönelik olarak yapacakları yatırımların hem çalışanlar açısından hem de organizasyon açısından olumlu geri dönüşlerin olacağı ve verimin sürekli olarak artış göstereceği dikkatten kaçmamaktadır.

Son zamanda liderlerin bu tarz faktörlere yönelik tutumları, durumsal yönden olayları tam olarak anlayabilmeleri, gelişimlere açık bir şekilde yaratıcı düşünceleri izleyerek çalışanların ve yöneticilerin faydalarına olacak davranış göstermeleri önem arz

etmektedir. Bu davranışların nasıl uygulandığı ve olaylara yönelik takınmış oldukları tavır aslında üst yönetici ve lider arasındaki farkları da göstermektedir. Çalışma kapsamında yer alacak olan bu tarz farklar ilk bölümde incelenecektir. Eski dönemlerde ulaşımın çok zor olması, iletişimin yeterli düzeyde olmaması ve teknolojinin eksik kalması ülkeler ve kıtalar arasındaki engeller büyümekte ve alışveriş imkanlarını ve etkileşimi zorlaştırmaktaydı. Artık günümüz dünyasında küreselleşen bir pazar olmakta ulaşım ve iletişim oldukça hızlı, bununla beraber başka ülkelerde üretilen bütün ürünler ülkemize gelmesi ve bizim pazarlarda yerlerini alması oldukça önemlidir. Bu bağlamda firmalar artık ulusal olarak görmüyor, küresel olarak ileri görüş ve amaçları belirliyor. Bu şekilde üretim ve yönetim bölümlerinde de haliyle ulusal olarak değil de küresel olarak düşünmenin neticeleri olarak hem yönetim alanına hem de çalışan alanına çok fazla iş yükü gelmektedir. Çalışan personelin günümüzde çok fazla işle uğraşması stresin işe yansınmasıyla işten etkilenmesi sonucu iş stresinin doğması çok olasıdır. Bu stresin hem organizasyona hem de çalışanların kendilerine ve yakın çevrelerine hem de topluma etkileri oldukça büyük ölçüde olmaktadır. İlk aşamada dikkate alınmayan, stres kavramı, stresin sebepleri ve sonuçları ilerleyen süreçlerde büyüyerek bireysel ve toplumsal olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.1.Problemin Tespiti

Günümüz dünyasında örgütlerin başarı ile amaçlarına hızlı bir şekilde ulaşabilmelerini etkileyen en önemli faktörlere baktığımızda ön plana liderlik ve iş stresi karşımıza çıkmaktadır. Yaşadığımız bütün alanlarda iletişimde bulunduğumuz her bir ortamda stres ile karşı karşıya kalmamız mümkün olmaktadır. Bu streslerin sebepleri çeşitlenmekle beraber stresin asıl kaynağı ve meydana gelmesi iş alanlarında olduğu zaman hem örgüt açısından hem de çalışan personel açısından olumsuz sonuçlar ile ve hayat kalitesinin azalması ile karşılaşmak olası ihtimaldir. Toplumlar ilk dönemlerden bu tarafa bir kitle biçiminde yaşamlarını idame ettirmişlerdir. Bu kitlelerin iyi bir şekilde idare edilebilmeleri ve sistemli bir biçimde yönetilebilmeleri adına da lider gereksinimi doğmuştur.

Her bireyin mutlu bir biçimde yaşaması ve yapmış olduğu işlerden zevk almayı ister. Örgütsel yönden bakıldığında çalışan bireylerin mutlu olmaları işlerini isteyerek yapmaları ve yapmış oldukları işlerin neticesinde tatmin olma duygularını yaşamaları istenilen bir neticedir. Aksi takdirde ise çalışan personelden istenilen performans elde

edilemeyecek ve bu durumda ise istenmeyen neticelere neden olacaktır. Çalışan personelin yapmış oldukları işlere motive olmalarını ve işin sonunda ise tatmin olma duygularını yaşamalarını etkileyen birden çok unsurlar vardır. Kuşkusuz ki her bir örgütteki liderlerin hem tutum hem de davranışları çalışan personeli etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak yer almaktadır. Bu doğrultuda liderlik tarzlarının çalışan personelin işe tatmin düzeylerindeki ne tür bir etki oluşturacağı araştırmak önem arz etmektedir. İş stresinden dolayı kendilerini işe veremeyen veya farklı sebeplerle işlerden tatmin olamayan kişiler zaman ile verim düşüklüğü oluşmakta, davranış bozukları gösterebilmekte veya işten ayrılma düşüncelerine kapılabilmektedirler.

1.2.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı çok fazla önemli olan stres kavramına değinmek ve iş streslerini etkileyen unsurlardan olan lider olgusunun etkilerini incelemektir. Bu konunun daha iyi bir şekilde anlaşılması ve buna yönelik olarak adımların atılması firmalara olumlu yönde geri dönüşüm sağlamasında ve çalışan personelin daha verimli bir şekilde çalışabilmesi sonucu iş hayatlarına daha fazla değer katmakta etkisi büyük olacaktır. İş stresini etkileyen başka çalışmalar olduğu gibi bu çalışmanın asıl amacı yönetim bölümünde çalışan personelin etkileşimde bulunduğu ve örgütler adına olmazsa olmaz lider tarzları üzerinde bir araştırma yapmaktır. Farklı liderlik tarzları olduğu gibi genel olarak da üç kısma ayrılmış ve bunlara yönelik olarak araştırma yapılacaktır. Bu üç kısım ise çalışan odaklı lider, üretim odaklı lider ve farklılık odaklı liderdir. Tez çalışmasının uygulama bölümünde liderlik tarzlarının iş streslerine yönelik olarak etkisi ve arasında bir ilişki olup olmadığını tamamen tespit etmektir. Bununla birlikte sosyo ile liderlik tarzları ve iş stresi arasında bir ilişkinin olup olmadığı saptanacaktır.

1.3.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın en önemli kısmı anket sorunlarının Gaziantep ve Osmaniye bölgesinde özel sektörde çalışan yöneticilere uygulanmış olmasıdır. Çalışmanın diğer bir kısmı ise elde edilecek olan sayısal verilerin ankette sorulan sorularla olan sorular ile sınırlı olması ve çalışan yöneticilerin sorulan sorulara doğru ve içtenlikle cevaplar vereceklerini varsayılmış olmasıdır.

1.4. Tezin Bölümleri

Bu araştırmanın 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.



BÖLÜM II

KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın ikinci bölümü kavramsal çerçeve araştırmasına ayrılmıştır. Kavramsal çerçeve incelemesinde öncelikle liderlik, liderlik tarzları, stres ve iş stresi hakkında bilgi verilecek, ardından liderlik tarzlarının iş stresine yönelik yapılan çalışmalar incelenmiştir. Böylece liderlik tarzlarının iş stresine yönelik kapsamlı bir çalışma olmuştur.

2.1. Stres

Stres, insan hayatı için istenmeyen bir durum olsa da gündelik hayatın olağan bir parçasıdır (Aydın B. , 2020, s. 41). Çalışmanın bu kısmında stresle ilgili olarak stres tanımı, stres kaynakları, stresin nedenleri ve belirtileri, stresin aşamaları, stresin sonuçları ve etkileri, stresle mücadele yöntemleri, stresin ölçülmesi ve stres yönetimi konuları araştırılmaktadır.

2.2. Stres Kavramı

“Stres, insan fizyolojisine zarar veren etmenler ve bu etmenlere karşı bedende meydana gelen istenmeyen değişikliklerdir” (Altuntaş, 2013). “Yaşamın her aşamasında karşılaşılan stres, insanların bir tehdit ya da zorluk olarak algıladıkları durumlara karşı göstermiş oldukları içe dönük bir tepki olarak tanımlanmaktadır” (Balcı, 2014). “Stres bireyin arzu ettiği şeylerle ilgili bir fırsat, talep ya da kaynakla karşılaştığı ve elde edeceği sonucun hem belirsiz hem de önemli olduğunu algılamadığı dinamik bir durumdur” (Eğin, 2022, s. 55). Stresle ilgili tanımlar; insanlarda ortaya çıkan gerginlik hali, tehdit algısı, istenmeyen durum ve buna karşı gösterilen tepkiler gibi ortak noktalar etrafında şekillenmektedir.

Stresin ne anlama geldiğinin anlaşılması için tanımların yanında strese neden olan durumların bilinmesi gerekir. Stres aileden, birlikte çalışılan kişi ya da kişilerden, arkadaşlardan, devlet baskısından dolayı ortaya çıkabilir (Aydın Ş. , 2014). Tüm bunlar, stres kavramının açıklanmasında farklı düzeyde de olsa pay sahibidir.

2.3. Stres Kaynakları

Stres kaynaklarının ele alındığı bu kısımda bireysel stres kaynakları ve örgütsel stres kaynakları farklı başlıklar altında açıklanmaktadır.

2.3.1. Bireysel Stres Kaynakları

İnsanların olaylara karşı verdikleri tepkiler kişiye göre değişmektedir. Yine de bireysel stres kaynaklarına dair üzerinde anlaşılan bazı hususlar vardır. Başlıca bireysel stres kaynakları; orta yaş bunalımı, tek düze yaşam, aile ile problem yaşama, ekonomik açıdan yetersizlikler, yüksek heyecan, iletişimin yeterli etkinlikte kullanılmaması şeklindedir (Özel, 2018, s. 66). Bireysel stres kaynakları, insanların hayatının seyrini olumsuz yönde etkileyen gelişmeleri tetikleme potansiyeline sahiptir.

2.3.2.Örgütsel Stres Kaynakları

Stresin kavramsal çerçevesi ve nedenleri günümüzde oldukça sık biçimde araştırılmaktadır. Yapılan bilimsel çalışmalar, bireysel ve örgütsel düzeylerde ele alınmaktadır. Örgütsel stres kavramı; iş gerilimi, mesleki baskı, çalışma stresi, endüstriyel stres ve meslek stresi gibi benzer terimlerle de tanımlanabilmektedir (Manav, 2018, s. 63). Örgütlerde stresin nedenleri, araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Luthans'a göre örgütlerdeki stres unsurları dört ana başlıkta incelenebilir: örgütsel süreçler, fiziksel koşullar, örgütsel yapı özellikleri ve örgütsel politikalar.

Örgütsel süreçler kapsamında; çelişkili ve hatalı performans değerlendirmeleri, adaletsiz denetim, belirsiz hedefler, düşük düzeyde geri bildirim, yetersiz bilgi paylaşımı ve iletişim eksikliği gibi unsurlar yer almaktadır. Fiziksel koşullar; iş kazaları, yetersiz aydınlatma, hava kirliliği, zararlı maddelere maruziyet, aşırı sıcak veya soğuk çalışma ortamı, yüksek gürültü düzeyi ve kalabalık iş ortamları şeklinde değerlendirilmektedir. Örgütsel yapı özellikleri arasında ise, birimler arası bağımlılığın fazlalığı, aşırı uzmanlaşma, bürokratik işlemlerin yoğunluğu, sınırlı terfi olanakları, kararlara katılım eksikliği ve merkezîyetçilik bulunmaktadır. Örgütsel politikalar ise, gerçekçi olmayan iş tanımları, iş gruplarının sık değiştirilmesi, tutarsız uygulamalar, katı kurallar, ücret adaletsizliği ve nesnel olmayan performans değerlendirmeleri şeklinde sıralanmaktadır (Örücü, 2013, s. 51).

Genel olarak örgütsel stres etmenleri; örgüt içi ilişkiler, çalışma ortamının fiziksel koşulları, izlenen politikalar ve örgütsel yapı özellikleri gibi başlıklar altında toplanabilir. Bu çalışmanın temel odağını örgütsel yapıya bağlı stres faktörleri oluşturmakla birlikte, diğer örgütsel stres kaynakları da aşağıda özetlenmiştir.

Örgüt içi insan ilişkileri, stresin önemli kaynaklarından biridir. Yetersiz sosyal destek, ortak norm ve değerlere uyum zorluğu, dedikodu, çalışanlar arasındaki rekabet ve ast-üst ilişkilerinde yaşanan sorunlar bu kapsama girmektedir (Gökgöz, 2014, s. 36).

- **Yetersiz Sosyal Destek:** Ekip çalışmasının zayıf, yardımlaşmanın sınırlı ve güç mücadelesinin baskın olduğu örgütlerde stres düzeyi yükselmektedir. Sosyal desteğin bulunmadığı kurumlarda çalışanlar enerjilerini verimli şekilde kullanamamakta ve tükenmişlik hissi yaşamaktadır. Buna karşın güçlü iletişim, dayanışma ve tanınma ortamı stresin azalmasına katkı sağlar.
- **Ortak Değer ve Normlara Uyum:** Kurumsal değerlerin çalışanların beklentileriyle uyuşmaması, aidiyet duygusunu zedelemekte ve çatışma yaratmaktadır. Bu durum, çalışanların psikolojik olarak zorlanmasına ve stres yaşamasına neden olur.
- **Dedikodu:** Dedikodu, örgütlerde hem zaman hem de enerji kaybına yol açan, güven ortamını zedeleyen bir faktördür. Çalışanların odaklanmasını azaltarak stresin artmasına neden olur.
- **Rekabet:** Çalışanlar arasında statü, ücret veya ödül beklentisiyle ortaya çıkan rekabet, iş birliğini zayıflatmakta ve stres düzeyini yükseltmektedir.
- **Ast-Üst İlişkilerinde Sorunlar:** Yetki ve sorumluluk dengesinin bozulduğu, iletişimin zayıf olduğu ast-üst ilişkileri çalışanlarda gerginlik ve huzursuzluk yaratmaktadır.

Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Stres Faktörleri

- **Çalışma ortamının fiziksel koşulları** da stres üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Zararlı maddeler, sıcaklık ve nem oranı, aydınlatma düzeyi, gürültü ve kalabalık gibi unsurlar çalışanların psikolojik ve fizyolojik durumunu doğrudan etkilemektedir (Eren, 2010).
- **Zararlı Maddeler:** Kimyasal veya toksik maddelere maruz kalmak, sağlık sorunlarına, performans düşüklüğüne ve stres artışına yol açmaktadır.
- **Isı ve Nem:** Aşırı sıcak, soğuk veya havalandırmanın yetersiz olduğu ortamlar çalışanların konforunu bozarak gerginlik yaratır.
- **Aydınlatma:** Yetersiz ya da aşırı aydınlatma, göz yorgunluğu, iş kazaları ve dikkat dağınıklığına neden olarak stres düzeyini yükseltmektedir.

- **Gürültü ve Kalabalık:** Sürekli gürültüye maruz kalmak işitme kaybı, iletişim güçlüğü ve motivasyon düşüklüğü gibi olumsuzluklara neden olur. Benzer şekilde, aşırı kalabalık ortamlar da bireyleri zihinsel olarak yorar ve strese yol açar.

Örgütsel Politikalarından Kaynaklanan Stres Faktörleri

- Kurumsal politikalar, çalışanların iş yaşamı üzerindeki en doğrudan etkenlerden biridir. Gerçekçi olmayan iş tanımları, ücret adaletsizliği ve objektif olmayan performans değerlendirmeleri stresin önemli kaynakları arasında yer almaktadır (Erdoğan, 2009, s. 36).
- **Gerçekçi Olmayan İş Tanımları:** Görev ve sorumlulukların net olarak belirlenmemesi, belirsizlik hissi yaratarak çalışanların iş doyumunu düşürür ve stresi artırır.
- **Ücret Yetersizliği ve Eşitsizlik:** Çalışanlar arasında ücret dengesizliği veya düşük maaş politikası, motivasyon kaybına ve psikolojik baskıya neden olur. Bu durum, ekonomik kaygılarla birleştiğinde stresin kronikleşmesine yol açabilir.
- **Adaletsiz Performans Değerlendirmesi:** Değerlendirme süreçlerinin tarafsız olmaması, çalışanlarda güvensizlik yaratır. Terfi ve ödül mekanizmalarının adil yürütülmemesi, örgüt içi stresin temel nedenlerinden biridir.

2.4. Stresin Nedenleri ve Belirtileri

Hayatın farklı alanlarında strese neden olan gelişmeler ve stres belirtileri etkisini gösterebilir. Stresin iş hayatındaki nedenleri ve belirtileri ise işletmenin kendisiyle ilgili koşulların yanı sıra üstlenilen rollere göre ortaya çıkabilir. İşletmelerde stres, çoğunlukla çalışanlar arasındaki etkileşimle oluşmaktadır (Aksu, 2017, s. 41). Stresin başlıca nedenleri ve belirtileri, aşağıdaki tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 1

Stresin Belirtileri

Belirti Türü	Belirtiler
Fiziksel Belirtiler	- Kalp çarpıntısı, kan basıncında artış - Uykusuzluk - Sırt ve göğüs ağrısı - Ani kilo değişimleri - Sürekli kendini yorgun hissetme - Tırnak yeme ve diş gıcırdatma - Titreme, kekeleme - Baş ağrıları - Alkol ve sigara kullanımında artış - Boğazda ve ağızda kuruluk
Ruhsal Belirtiler	- İçinde bir boşluk hissetme - Affetmeyip kin duyma - Hayatın anlamının kaybolması
Sosyal Belirtiler	- Diğer insanlardan soyutlanmak - Alınganlık - İletişim kuramama - Yalnızlık - Ben merkezli olma
Duygusal Belirtiler	- Kızgınlık, depresyon, üzüntü - Soğukluk - Sık sık kâbus görme - Aşırı ağlama veya gülme krizleri - Heyecan duymama - Hastalık kuruntusu
Zihinsel Belirtiler	- Konsantrasyon güçlüğü - Unutkanlık ve hafıza kaybı - Karamsarlık - Fobiler

Kaynak: Balcı, 2014: 12.

Tablo 1'e göre stres fiziksel, ruhsal, sosyal, duygusal ve zihinsel belirtiler eşliğinde ortaya çıkmaktadır.

2.4.1. Stresin Aşamaları

Stres, günümüzdeki çağın en büyük sorunlarından bir tanesi olarak yer almaktadır. Nitekim toplumlardaki çok fazla insan stres ile yaşamaktadır (Yüksel, 2016). Hayatın değişik alanlarında stresin meydana çıkması ile beraber farklı süreçler kendini gösterebilir. Stresin aşama süreçleri insanların üzerindeki etkilerinin belirleyici konumunda olmaktadır. Bu durum ise stresin aşamaları aşağıda maddeler halinde sunulmuştur (Özel, 2018, s. 58);

- ✓ Zihinde acı duygusu azalma eğiliminde olur.
- ✓ Göz bebeklerinde küçülme olur.
- ✓ Oksijen tüketimi artar.
- ✓ Kan basıncında yükselme olur.
- ✓ Adrenalin yükselir.
- ✓ Hazım hızı yavaşlar.
- ✓ Beynin öğrenme bölümü harekete geçer.
- ✓ Enerjinin farklı alanlarda kullanılması için bağışıklık sisteminde yavaşlama olur.

- ✓ Vücut stresin baskısına karşı direncini kaybetmeye başlar.
- ✓ Gerginlik ve sinirlilik hakim olur.
- ✓ Çarpıntı, el titremesi gibi fiziksel ilerlemeler görünür.
- ✓ Endişe devamlılık halini alır.
- ✓ Depresyon eğilimi yükselir.

Yukarıda maddeler halinde ifade edildiği gibi stresin meydana gelmesi adına birbirlerini sürekli olarak takip eden fiziksel ve psikolojik süreçler takip edilmesi gerekmektedir. Stresin süreçlerine yönelik verilen bilgiler, alarm tepkisi dönemi, direnç dönemi, tükenme dönemi olmak üzere üç farklı aşamanın olduğunu göstermektedir. Alarm tepkisi döneminde stresle ilgili olarak vücutta alarm verilmekte ve vücut stres kaynaklarına tepki vermektedir. Direnç döneminde ise stresli durumlara karşı uyum sağlanmaya başlamakta, stresle ilgili tepkiler etkisini kaybetmeye başlamaktadır. Tükenme aşamasında ise vücudun strese karşı koyma gücünün kaybolması söz konusudur ve stresin sonuçları gözlenmeye başlamaktadır (Engin, 2014, s. 56).

2.4.2. Stresin Sonuçları ve Etkileri

Stresin sonuçları ve etkileri aşağıdaki tablo üzerinde yer alan bilgiler eşliğinde değerlendirilmektedir. Stresin sonuçları, strese neden olan faktörlerle birlikte açıklanmaktadır.

Tablo 2

Stresin Nedenleri ve Sonuçları

Neden	Sonuç
Örgüte yönelik bağlılığın azalması	İş kaynaklı kazalar
İşten isteksizlik	Cezalarda ve uyarılarda artış
Ürün ve hizmetin kalitesinde düşüşler	Sigorta ödemelerinde artışlar
Performansın düşmesi	Aleyhe olan davaların sayılarında artış
Verilen kararların etkisinin azalması	Kariyerde dengesizlik
Çalışma saatlerin artması	İşte devamsızlık sayısının artması
Örgütsel yapıda soğukluk	İş ilişkilerinde gerginlik
Sağlık harcamalarında artışlar	Örgütsel iklimin zayıflaması
Hilelerin ortaya çıkması	Hesapta olmayan zaman kaybı
Müşterilerin isteklerine cevap vermeme	Personellere ödenen tazminat miktarının artması
Birimler arası işbirliklerin zayıf hale gelmesi	Örgütün imajının zayıflaması

Kaynak: Balcı, 2014: 20.

Tablo 2’ e göre işletmelerde örgütsel bağlılığın azalması, iş tatmininin düşmesi, verimsizlik, hile, müşteri şikayetlerinde artma, örgüt ikliminin olumsuz yönde seyri, şikayetler, işbirliğinin azalması gibi nedenlerle stres oluşmaktadır. Stresin sonuçları ise iş kazası yaşanması, uyarı ve cezaların artması, sigorta ödemelerinin yükselmesi, kariyer durgunluğunun gerçekleşmesi, aleyhte açılan dava sayısının artması, işe devamsızlıkların artması, iş ilişkilerinde gerginlikler yaşanması, örgütsel iletişimin zayıflaması, yemek aralarının uzaması, zaman kayıplarının yaşanması, çalışanlara yapılan tazminat ödemelerinin artması şeklindedir. Tüm bunlar aynı zamanda işletmelerin imajlarını olumsuz yönde etkilemeyecek sonuçlara neden olmaktadır (Altan, 2018, s. 26).

2.4.3. Stresle Mücadele Yöntemleri

Etkili bir biçimde stresle mücadele edilebilmesi için öncelikle stres kaynaklarının bilinmesi gerekir (Baltaş, 2018, s. 78). Stresin kaynaklarının bilinmesi ile birlikte stresin olumsuz yöndeki etkilerinin önüne geçilmesi mümkün olmaktadır. Stresle mücadele etmek adına bireylerin yapabilecekleri hususlar aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

- ✓ Geleceğe yönelik plan yapmak,
- ✓ Sürekli olumlu düşünüp iyimser olmak için çabalamak,
- ✓ Gün içerisindeki iş süreçlerini planlamak,
- ✓ Beslenmeye ve uyku düzenine önem vermek,
- ✓ Yaratıcı tarzda hobiler edinmek,
- ✓ Durumlara göre hayır diyebilmek,
- ✓ Sosyal olmak,
- ✓ Sorunları çözmek,
- ✓ İyi alışkanlıklara yönelmek,
- ✓ Eksik olan hususları kabul etmek,

Yukarıda maddeler halinde belirtilen göre stresle mücadele edilebilmesi için aile ve grup desteği alma, özsaygı düzeyini geliştirme, iyi alışkanlıklar ve yeni hobiler edinme, sağlıklı beslenme, sosyalleşme, gerektiğinde stres danışmanı edinmek gerekir. Stresle etkili bir biçimde mücadele edilmesi için bireyin normalde olduğundan farklı alışkanlıklara yönelmesi beklenmektedir. Bununla birlikte profesyonel destek alınması, stresle mücadele edilmesi için önemli hususlardan bir tanesidir (Kılıç, 2013, s. 36).

Stresle mücadele edilmesi için öncelikle stresin varlığının kabul edilmesi gerekir. Örgütsel düzeyde stresle mücadele ederken ilk olarak çalışanlara verilen roller gözden geçirilmektedir. İşletme içerisinde olumlu bir hava meydana getirmek, stresle mücadele ederken ilk önce odaklanması gereken noktalardan bir tanesidir. Çalışanların görevlerinin zenginleştirilmesi ve böylece işlerin monoton olarak devam etmesinin önüne geçilmesi stresle örgütsel düzeyde mücadele açısından önemlidir. Mesleki danışmanlık verilmesi ve gelişim yollarının planlanması, stresle örgütsel düzeyde mücadelenin başarılı olması için dikkate alınması gereken noktalar arasındadır. Stresle mücadele ederken çatışmaların azaltılması gerekmektedir (Sökmen, 2010, s. 58).

2.4.4. Stresin Ölçülmesi ve Stres Yönetimi

Stresle gerektiği şekilde mücadele edilmediği durumlarda fiziksel ve psikolojik açıdan istenmeyen sonuçlarla karşılaşmaktadır (Pehlivan, 1992, s. 102). Bu nedenle stresin ölçülmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Stres yönetiminde başarılı olunması, stresin neden olduğu hastalıklardan korunmak adına oldukça önemli bir yere sahiptir.

Birey ve örgüt düzeyinde stresle mücadele edilmesi, stres yönetiminin ilgi alanına girmektedir. Stres yönetimi, stres faktörlerine dair değerlendirmeler yaparak çözüm üretmeyi hedeflemektedir. İşletme özelinde stres yönetimi adil bir yaklaşımla hareket edilmesi, çalışma yaşamının kalitesinin artırılması ve psikolojik danışma hizmetlerinin verilmesi gibi konuları içermektedir (Rowshan, 2018, s. 46). Stres, bireysel bütünlüğü zorlamakta ve bozucu şekilde etkisini göstermektedir. Stres, etkisini gösterdiği herkesi tehdit etmektedir (Gökgöz, 2014, s. 78). Bu nedenle stresin düzeyinin yüksek olmasına engel olmak gerekir. Stresin doğru şekilde ölçülmesi, stres yönetiminin önemli noktalarından bir tanesi olarak görünmektedir.

2.5. Stresi Kontrol Altına Almanın Zorunluluğu

Stresin bulaşıcı bir şekilde yayılması kurumları etkileyen en önemli durumdur. Kişiler adına iş ortamında yaşamış oldukları stresi başka ortamlara taşıyabilirler. Örnek olarak iş ortamında yaşamış olduğu baskıyı aile ortamına taşıyabilir ya da bunun tam tersini yapabilir. Yöneticiler bu durumlarda yalnız örgüt içerisinde nelerin meydana geldiğini ve neler yapılması gerektiğini takip edebilir. Bu bağlamda yöneticiler sosyal yaşamın genelini denetim altına alamayacakları için stresin bulaşıcı etkisinin önüne geçemezler (Engin, 2014, s. 78).

Firmaları meşgul eden ekonomik sorunlar, hammadde eksikliği, personel ve muhasebe süreçleri gibi önemli konular kadar stres süreci de sürekli olarak meşgul edebilmektedir. Stres günümüzde önemli bir işletme sorunları arasında yer almaktadır (İştar, 2012, s. 79). Önceki süreçlerde önlemler alınmaması durumlarında, firma çalışan personelin zarar görmeleri ve büyük mali giderler sonucu elde edilen firma aktiflerinin düşmesi söz konusu olmaktadır (Sürme, 2019, s. 56).

2.5.1. Strese Karşı Alınacak Genel ve Çevresel Önlemlerin Alınması

Stresi çalışma hayatı boyunca ortadan kaldırmak mümkün olmamaktadır. Seviyeli bir stresin yararlı bir tarafı vardır. Bu bağlamda çalışan personelin stres ile başa çıkabilmeleri ve iş şartlarının bu şekilde iyileştirilmesi önem arz etmektedir (Altuntaş, 2013, s. 66)

Çalışma alanının, çalışanların hem fiziksel hem de ruhsal sağlıklarına önem verilerek iyileştirilmesi gerekir. Etkili ve güvenli bir iş ortamı için nemin, havanın, ısının aydınlatmanın ve gürültünün çalışanların fiziki ve ruhsal özelliklerine dikkat edilerek düzenlenmelidir. Bu şekilde çalışanların yaşam verimlilikleri sürekli artırılarak stres ile örgütsel yönden mücadele edilecektir (Balcı, 2014, s. 41).

Çevresel yönden unsurların en az seviyeye düşürülmesi, örgütsel stresin denetiminde arz etmektedir. Ekonominin düzeltilmesine yönelik gelir dağılımlarının eşit olarak dağıtılması, faiz oranlarının denetimi ve başka bir ekonomi politikası uygulayan hükümetlerin bağımsız ve adil olması gerekmektedir. Toplumu ve örgütsel stresi ciddi düzeyde etkileyen bu durumların iyileştirilmesinde, sivil örgütlerin hepsi hükümetlerin uygulamış oldukları kararlara destek vermeleri gerekmektedir (Demirci, 2023, s. 48).

2.5.2. Yöneticiler Açısından Strese Karşı Uygulanabilecek Tedbirler

Günümüzde sıkça karşılaşılan yönetici profillerinden biri olan “sürekli meşgul” yöneticiler, çoğu zaman stresli çalışma ortamlarının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Tam anlamıyla iş bağımlısı olarak nitelendirilebilecek bu yöneticiler, yüksek rekabet gücüne sahip, başarı odaklı ve hırslı kişilik özellikleriyle ön plana çıkarlar. Bu tür yöneticiler, hedeflerine ulaştıktan sonra elde ettikleri başarıyla yetinmeyip daha yüksek hedeflerin peşine düşerler. Bu durum yalnızca kendi stres düzeylerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlar üzerinde de baskı oluşturarak örgüt içinde gerginliğe neden olur.

Örneğin, bu yöneticiler zaman yönetimi ve planlama konularında etkin olamadıkları için genellikle mesai saatleri dışında da çalışmakta, alt kademe çalışanlarına doğrudan ifade etmese de dolaylı biçimde işyerinde kalmalarını beklemekte ve bu tutumlarıyla stres düzeyini yükseltmektedirler. İş yaşamında stresle karşı karşıya kalan yöneticilerin alabileceği önleyici tedbirler aşağıda maddeler hâlinde sunulmuştur (Kılıç, 2013, s. 69):

Kurumsal düzenlemelerin geliştirilmesi: Örgütsel politikaların daha adil ve esnek hâle getirilmesi, yönetici-çalışan iletişiminin güçlendirilmesi ve personelin karar alma süreçlerine dâhil edilmesi, stresin azaltılmasına katkı sağlar. **Çalışma koşullarının iyileştirilmesi:** İş istasyonlarının ergonomik olarak düzenlenmesi, aydınlatma, gürültü ve iş güvenliği koşullarının geliştirilmesi yönünde gerekli önlemler alınmalıdır. **Fiziksel ve psikolojik dayanıklılığın artırılması:** Çalışan ve yöneticilerin stresle baş etme becerilerini güçlendirmek amacıyla eğitim, spor ve psikolojik destek programları uygulanmalıdır. **Yetenek temelli istihdam:** Çalışanların beceri ve potansiyellerine uygun pozisyonlarda istihdam edilmesini sağlayacak çok yönlü değerlendirme sistemleri oluşturulmalıdır.

Kriz dönemlerinde etkin yönetim: Kriz ve belirsizlik durumlarında yöneticilerin doğru kararlar alabilmesi için iletişim ve liderlik becerileri desteklenmeli, çalışanlara moral ve motivasyon desteği verilmelidir.

Kurumsal destek sistemlerinin güçlendirilmesi: Çalışanların yetenek ve kapasitelerini sürdürülebilir biçimde kullanabilmeleri, karşılaştıkları sorunlara kendi çözümlerini üretebilmeleri için örgüt içi destek mekanizmaları oluşturulmalıdır.

2.5.3. Çalışanlar Açısından Strese Karşı Alınabilecek Önlemler

Stresle başa çıkmada kullanılacak birden fazla yöntem bulunmaktadır ve hangi yöntemin daha etkili olacağı bireyin kendi özelliklerine bağlıdır. Kişi, tek başına uyguladığı stratejilerden beklediği faydayı göremediğinde, bir uzman desteğiyle stres yönetimi sürecini planlayabilir (Balcı, 2014, s. 69). Çalışanların stresle daha etkin biçimde baş edebilmeleri için kullanılacak bazı yöntem ve teknikler aşağıda sıralanmıştır (Eren, 2010, s. 46):

- Nefes egzersizleri: Doğru nefes alma tekniklerini öğrenerek düzenli uygulamak, bedensel rahatlamayı ve zihinsel dinginliği artırır.
- Zararlı alışkanlıklardan uzak durma: Alkol, sigara, aşırı yemek yeme veya gereksiz ilaç kullanımı gibi fiziksel sağlığı olumsuz etkileyen maddelerden kaçınılmalıdır.
- Uyumlu çalışma ilişkileri kurma: İş birliği yapabileceği, iletişimi güçlü ve anlayışlı iş arkadaşlarıyla çalışmak, örgütsel stresin azalmasına yardımcı olur.
- Hobi ve spor aktiviteleriyle stres azaltma: İş dışı zamanlarda bireyin ilgisini çeken hobilerle uğraşması veya spor yapması, zihinsel rahatlama sağlar.
- Kendine zaman ayırma: Gün içinde kişisel dinlenme, sessizlik veya kısa molalar planlamak ruhsal yenilenmeye katkıda bulunur.
- Monotonluktan kaçınma: İş ortamında küçük değişiklikler yapmak, farklı görevler denemek ya da çalışma düzenini yenilemek motivasyonu artırabilir.
- İş yükünü dengeleme: Kişi, kapasitesinin üzerinde sorumluluk almamalı; yerine getiremeyeceği sözler vermekten kaçınmalı ve sınırlarını açıkça ifade etmelidir.
- Dua, inanç ve sosyal destek kullanımı: Birey, inanç sisteminden veya yakın çevresinden aldığı manevi ve duygusal destekle stresle baş etme gücünü artırabilir.
- Olumsuz kişilerden uzaklaşma: Negatif enerji yayan, sürekli şikâyet eden veya motive etmeyen insanlardan uzak durmak ruhsal dengeyi korur.

- Gerçekçi hedefler belirleme: Gücünü aşan beklentilerden kaçınarak ulaşılabilir amaçlar koymak, hayal kırıklığı ve stres riskini azaltır.
- Kendini kabul etme ve hatalardan öğrenme: Birey, kendi eksiklerini kabullenmeli, hatalardan ders çıkararak yoluna devam etmelidir.
- Erteleme alışkanlığını bırakma: Hoşlanılmayan veya zorlayıcı işleri zamanında tamamlamak, kaygıyı azaltarak zihinsel rahatlama sağlar.

2.6. İş Stres Kavramı

İş stres kavramı çalışanların, çevre ile yaşamış oldukları durum ve etkileşim nedeniyle meydana gelen sorunların genelini kapsamaktadır. İşin yapılması sırasında kişilerde oluşan baskılara ilave olarak dış çevreden gelen unsurların da etkisi eklendiği zaman kişi kendini baskı durumunun içerisinde olur ve iş stresi meydana gelir. Bu bağlamda örgütlerin gerek örgüt gerekse birey üzerinde belirlenen amaçlara ulaşabilmeleri adına mutlaka iş ortamlarında etkisi altında kaldıkları stresi kontrol etmeleri oldukça önem taşır. Çalışan personelin işyerinde karşılarına çıkan stres uyarıcılarına vermiş oldukları farklı cevapları anlamak adına çalışanlarla örgüt arasında uyum da beraberinde getirecektir (Gökler, 2022, s. 102).

Meydana gelen stres, yalnız iş hayatı değil, bununla beraber kişisel, fiziksel ve psikolojik yönden de kişiyi olumsuz olarak etkiler ve bu olumsuz etkiler, kişinin hayatında yansımalar oluşturur. İş hayatında çalışan kişilerin stres düzeyi, kişilik nitelikleri ile beraber işin kendisinden ve örgütten kaynaklanan unsurlara bağlı olarak da artış göstermektedir. Çalışan kişiler yönünden, örgütün genel yapısı, çalışma şartları, diğer çalışanlar arası iletişim ve işlerin devam etme yöntemleri kendileriyle çatışma olduğu noktalarda iş stresi faktörü tayin etmektedir. Aile hayatında yaşanan sorunlar, iktisadi sorunlar ve kişinin sosyal çevresi ile olan iletişim sorunları gibi değişik örneklerde iş stresinin oluşumlarına sebep olarak sayılabilmektedir. Belirtilen nedenlerden dolayı stresin oldukça yüksek seviyede olması, stres ile mücadele edebilme konularında zorlanması sorumlulukların oluşmasına neden olmakla beraber, fiziksel sağlığı da olumsuz olarak etkilemektedir (Baltaş, 2018, s. 107).

2.7.İş Stresinin Oluşum ve Nedenleri

Kişiler, hayatlarındaki vakitlerinin büyük bir kısmını iş alanlarında geçirmektedir. Aktifliğinden dolayı sürekli olarak devam eden ve kişilerin hayatlarında büyük bir bölümü kapsayan iş hayatı, kişileri birden çok açıdan etkilemektedir. İşyerinde yapılan işlerden dolayı iş stresinin meydana gelmesi, farklı yönlerden ve farklı nedenlerden meydana gelebilmektedir. Günümüz dünyasında birbirinden farklı birden çok meslek grupları, çalışma alanları ve işletmeler mevcuttur. Belirtilen çalışma yerleri ve meslek gruplarında yanabilecek sorunlar farklılık göstermektedir. İş stresinin nedenleri bireysel yönden, örgütsel yönden ve işin kendisi ile ilgili stres olarak yer almaktadır.

2.7.1. Bireysel Yönden İş Stresinin Nedenleri

İş stresinin kişinin genel özellikleri yönünden birbirinden farklı bir oluşum nedenleri olabilmektedir. İş stresine neden olan unsurlar çalışan personele aynı yönde ve seviyede etkilememektedir. Bu durumun asıl nedeni her kişinin sahip olduğu kişilik özellikleri ile çevresinde meydana gelen bir kısım olayları, algılama ve değerlendirme şeklinin farklı olmasıdır (Yamuç, 2018, s. 98) Bireysel yönden stres kaynakları genellikle kişilerin yapmış oldukları işlerle ilgili olduğu kadar, her bir bireyin kişilik özelliklerine göre farklı yorumlanmasına neden olur.

Bireysel iş stresinin oluşumuna neden olan maddelerden ilki olarak ele alınan kişi-iş uyumsuzluğu; bireylerin yetkinlikleri, özellikleri ve becerilerinin çalıştıkları işler ile aynı doğrultuda örtüşmemesi sonucunda ortaya çıkan uyumsuzluklardan oluşmaktadır. Bireyler her zaman istedikleri işlerde çalışma imkanını bulamayabilirler. Kişilerin işsizlik sebebi ile çalışmaya mecbur olması, işi ile ilgili seçimler yapmak zorunda kalabilmesi gibi sebepler dolayısıyla kendi bilgi, deneyim ve istekleri dışında işlerde çalışabilmektedirler.

Bireyler, kişilik özelliklerine göre etraflarındaki olayları yorumlarlar ve davranışlarını bu doğrultuda gerçekleştirirler. Dışa dönük, hırslı, otoriter ve sabırsız kişilik özelliklerine sahip bireyler genellikle daha rekabetçi ortamlarda çalışırlar, daha mükemmeliyetçi yapıları olduğu için bu kişilerin stres seviyeleri oldukça yüksektir. Bahsedilen kişilik özelliğinin aksine diğer kişilik yapısına sahip bireyler, hayata karşı daha rahat ve sakin bir tutum sergilerler. Rekabet duyguları az, sabırlı, esnek ve düşük hırs gözetilen uysal kişilerdir.

2.7.2. Örgütsel İş Stresinin Nedenleri

İş stresinin meydana gelmesine neden olan bireysel unsurlardan sonra örgütsel nedenlerdir. Örgütsel unsurlar, çalışan personele iş yüklerini yönetme, becerilerini zorlaştırabilir ve stres düzeyini yükseltir. Tablo 1’de örgütsel iş stresin nedenlerine yer verilmiştir. Bu bağlamda iş stresini en az seviyede olması için örgütsel seviyede de hem yapısal hem de yönetsel birtakım iyileştirmeler yapılması ile stresi denetim altına alma konusunda oldukça etkili olabilir.

Örgütsel nedenlerden biri olan fiziki çevre koşullarının olumsuz olması, kişi çalışma yerlerinde kendisini rahat ve güvenli olarak hissedemez. Çalışma ofisi ya da bulunduğu fiziki yerlerle beraber kullandığı sandalye, masa ve diğer araçların uygunluk düzeyi stresi düşürücü maddelerdir. Uygun şekilde dizayn edilmiş fiziki alanlar sağlanmadığı takdirde kişiler kendilerini rahat ve güvenli hissetmedikleri nedeniyle içinde buldukları iş ortamında strese girebilmektedir (Karaca, 2017, s. 56).

Kişilerin vardiya programlarına göre iş süreçleri, alışık oldukları düzenin değişmesine sebep olur. Bu seviyede yapılan çalışmalarda vücudun fizyolojik ahengin sürekli olarak değişmesi, uyku düzensizliği, mesai saatlerinin değişimi, gece çalışmaları, aşırı derecede yorgunluk ve düzensizlikler kişide stresi artırıcı ve stresi tetikleyen ciddi durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Keser & Kümbül Güler, 2016). Kişiler sosyal gereksinimlerini, diğer kişilerle beraber gerçekleştirdiği etkileşim, paylaşım ve iletişim sayesinde bütünü tamamlayabilmektedir. Çalışanların işlerini verimli ve severek yapmak isteyen çalışan sosyal desteği diğer kişilerden ya yöneticilerden bulamadıkları veya bu duruma kayıtsız kaldıklarında, kişi yönünden stres oluşturu bir sürecin başlaması beklenen bir durum haline gelmektedir.

Rol çatışması olarak ifade edilen durumlar kişinin sahip olduğu rolün beraberinde başka bir sorumluluk daha üstlenilmesinin istenildiği süreçlerde meydana çıkar. Rol belirsizlikleri ise kişilerin yapmakla sorumlu oldukların bir kısım işlerin açık bir biçimde ifade edilmemesi durumunda yaşanmaktadır.

İş çalışma hayatında mesuliyet düzeyleri, kişiler yönünden oldukça önemli bir konumdadır. Verilen görevlerin beklenenden oldukça az olması da aşırı fazla olması da kişilerde stres oluşturu bir etkiye sahiptir. Çalışan personel adına aşırı derecede sorumluluk; iş yükünün sürekli artması, yapabileceklerinin daha fazla iş verilmesi, işlerin

istenilen zamanda yetiştirememe korkusu ve başarısız olma fikrine kapılması ile beraber düşünüldüğü zaman stres yaratıcı bir unsur olarak yorumlanmaktadır. Çalışma ortamı ve örgütün sahip olduğu seviye, çalışanları etkileyen niteliklerdendir. Otorite, gözetim ve kuralcı yaklaşımın fazla olduğu örgütlerde kişiler kendilerini rahat olarak hissedememekte ve stresli bir çalışma alanında çalışmaktadır.

Örgüt içerisinde eşitlik olmayan durumlar yaşandığında kişilerin stresini tetikleyen ve artıran önemli nedenler haline gelmektedir. Bilhassa örgüt içinde görevler, verimlilik ve ücret konularında eşitsizlik yaşayan kişiler adına oldukça haksızlık düşüncesini ortaya çıkarıcı özellikte sonuçlanmaktadır.

2.7.3. İşin Kendisiyle İlgili Olarak İş Stres Sebepleri

Kişilerde oluşan iş stresi sebepleri her daim kişisel veya örgütsel olarak oluşmamaktadır. Bazı durumlarda işin kendisiyle ilişkili olarak iş stresi sebepleri görülebilmektedir (Erkuş, 2011, s. 75).

Genel itibariyle insan ilişkilerinin çok fazla yaşandığı, kişilerin birbirleri ile iletişimlerinin yoğun bir şekilde yaşandığı iş süreçlerinde stres düzeyleri daha çok gözlenmektedir. Bu bağlamda bu tarz iş alanlarında etkili bir iletişim stratejisi ve çatışma yöntemlerinin uygulanması oldukça önemlidir. Yapılan işlerin devamlı aynı seviyede ilerlemesi neticesinde kişi adına iş durumları bir süreden sonra standart bir duruma gelmektedir. Standart bir seviyede işini yapan birey adına durağan bir hale gelen bu düzen, bir süre sonra da sıkılma ve bıkkınlık hallerine neden olabilmektedir. Aşırı bir şekilde iş yüküne sahip olan kişiler işin yürütülmesi esnasında verilen işleri istenilen zamanda yetiştirememe telaşı, işleri planlamada ve tamamlamada meydana gelebilecek zorluklar ve gücünün yetebileceğinden çok fazla işin verilmesinden kaynaklı stres unsuru aşırı bir şekilde görülmektedir.

Aşırı iş yükünün devamında, kişilerin hacimlerinin altında ek bir iş yükü verildiği zamanlarda, kendi becerilerinin ve güçlerin yeteri kadar önemsenmediğini, kendilerine gereksinim duyulmadığını ve bu sebeplerle kendilerini yetersiz düşüncesine yol açan unsurların ortaya çıktığı görülmektedir. Parça başı çalışma programlarına göre çalışanlar yapmış oldukları ve oluşturdukları parça başı işlere göre ücret almaktadırlar. Ne kadar iş yapabilirlerse o kadar ücret alacaklarından dolayı, işin devam edilmesi süreci kendileri adına stresli bir süreç olarak meydana gelmektedir. İş süreci, aktif süreçten oluşmakta

olup, bir kısmı bu yoğun iş temposu ile başa çıkmanın yöntemini uygulayıp, süreci doğru bir biçimde yönetebilmektedirler. İşlerin istenilen zamanda planlı olarak teslim edilmesi oldukça önemli bir süreçtir. Belirli bir plan dahilinde yürütülen süreçlerde bir kısım çalışanlar o zamana kadar önlerindeki işleri yapma endişesiyle birlikte bu zamanı bir şekilde planlayıp yönetememe durumlarında strese maruz kalmaktadırlar (Büyüköztürk, 2010, s. 22).

İş hayatı sürecinde yöntemler farklılık gösterse de aşırı bir iş yükü çalışanları önemli derecede zorlayabilmektedir. Çalışma alanları ve durumları farklılık gösterse de kişilerin uzun zaman boyunca çalışma şartları genel itibariyle sabit olmaktadır. İş hayatı içerisinde kişiler arasındaki iş konulu ilişkileri dışında yaşamakta oldukları sosyal ilişki de kişileri birden çok yönden olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Düşük sosyal ilişkileri olan kişilerin, iş alanlarında verimli bir iş süreci göstermeleri mümkün olamamaktadır (Gerçek, 2018, s. 39).

2.8. İş Stresinin Sonuçları

İş stresinin bireyler üzerinde oldukça fazla etkisi bulunmaktadır. Bu etkiler, her bireyde aynı şekilde ortaya çıkmamakta ve kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Her bireyin stresi yaşama ve bu stresi yansıtma biçimi farklı olduğundan, genel bir genelleme yapmak mümkün değildir (Manav, 2018, s. 56). Stresin etkileri, sadece bireylere göre değil, aynı zamanda yaşanan stresin boyutuna bağlı olarak da değişim göstermektedir (Eğin, 2022, s. 28). İş stresi yaşayan bireylerin başarıları, performansları ve motivasyonları stresten etkilenmektedir. İş stresinin sonuçları bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki başlık altında incelenebilir. Devam eden bölümde iş stresi sonuçlarına yer verilmiştir.

2.8.1. Bireysel Sonuçlar

İş stresinin neticelerinden biri olan kişisel sonuçlar, kişilerde değişik yönden etkiler meydana getirmektedir. Stres unsuru sürekli olarak artış gösterdikçe kişilerde farklı etkiler meydana gelebilmektedir. Kişisel sonuçların üç farklı kategorileri vardır. Bu sonuçlar davranışsal, psikolojik ve son olarak fizyolojik olarak kategoriye ayrılmıştır (Rowshan, 2018, s. 66).

Stres unsuruna maruz kalan kişi, ilk önce fiziksel olarak bu durumdan tamamen etkilenmektedir. Stres sürecinin etkisinin uzun süre devam ettiği ve başa çıkma yöntemlerinin olmadığı durumlarda fizyolojik etkiler ile de artışlar meydana gelebilmektedir. Stres ile yaşayan kişilerde kan basıncının devamlı yükselmesi, mide krampları, uykusuzluk, aşırı terleme, baş ağrıları, tansiyonun yüksek çıkması ve kalp rahatsızlıkları gibi hastalıklar fiziksel neticeler arasında yer almaktadır (Balcı, 2014, s. 71).

Stres ile karşı karşıya kalınan durumlarda, psikolojik olarak oluşan gerginlik, tükenmişlik hissi ve endişe duygusu bireyi ele geçirmektedir. Genel olarak bireyin beklenen performansı gerçekleştirememesi, beklentileri karşılayamaması veya karşıladığı halde hak ettiği değeri görememesi kişide başarısızlık hissi meydana getirmektedir. Stresin bireylerde gözlenen psikolojik sonuçlarını gerginlik, geçimsizlik, sürekli endişe, yetersizlik duygusu, yersiz telaş ve düş kırıklığı olarak ifade etmek mümkündür.

Özellikle stresin yoğun olarak görüldüğü işlerde çalışan bireylerde, strese bağlı olarak davranışsal bozukluklar meydana gelmektedir. Stresin kişi davranışları üzerinde açık ve doğrudan etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler kapsamında uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık, yemede artış, konuşma güçlükleri, sigara kullanma ve alkol kullanmadan söz edilebilir (Balkaş, 2020, s. 46).

Bunların sonucunda bireylerin, buldukları çevre ve iş ortamlarında diğer kişiler ile olan iletişimlerinde sorunlar meydana gelir, diğer çalışanları rahatsız edici hareketler gözlenebilir ve iş ortamında huzursuzluk kaçınılmaz hale gelebilir. Stresi kontrol altına alamayan bireylerde, işten uzaklaşma eğiliminin yanı sıra performans ve verimlilikte düşüşler de gözlemlenmektedir.

2.8.2.Örgütsel Sonuçlar

İş stresinin bireysel sonuçları olduğu kadar örgütsel sonuçları da mevcuttur. Bireyleri etkileyen iş stresi, örgütleri de olumsuz birçok yönden etkisi altına alabilmektedir. İş stresi yaşayan bireylerde; verimsizlik, performans düşüklüğü, işe devamsızlık, konsantrasyon bozukluğu, bu sorunların devamında işlerin hatalı yapılması ve iş kazalarının meydana gelmesi gibi olumsuz etkiler gözlemlenebilir. Bu durumlarda, örgütler hem maddi hem de manevi birçok olumsuz etki ile karşı karşıya kalmaktadırlar. İş stresi işletmelerde performans düşüklüğü, işe devamsızlık, işten ayrılan personelde

artış, personel tazminat talepleri, hırsızlık ve sabotaj gibi olumsuz sonuçlar nedeniyle önemli harcamalar yapılmasına neden olmaktadır (Eren, 2010, s. 75).

Stres bireyi etkisi altına aldığı zaman, bireysel sonuçlar ile beraber örgütsel sonuçlarda meydana çıkmaya başlar. Bireysel sonuçlar olarak ele alınan strese maruz kalan bireyde gözlenen işten uzaklaşma, performans düşüklüğü, gerginlik, korku, ilgisizlik ve diğer olumsuz etkiler sadece bireyi etkilemekle kalmamakta, devamında örgüte de olumsuz yansımalar devam etmektedir. Stres halinde olan birey için iş verimliliği düşmekte, işe duyulan ilginin azalması ile işten uzaklaşma beklenen bir sonuç haline gelmektedir. Bu durumları yaşayan birey örgüte katkı sağlayamamak ile birlikte işine odaklanmakta sorun yaşamakta ve diğer çalışma arkadaşlarını negatif etkilemektedir. Çalışma ortamında verimi düşüren bu hareketler, diğer çalışanların da performanslarının düşmesine, işlerine odaklanmada problem yaşamalarına ve işten kopmaları gibi istenmeyen sonuçların meydana gelmesine ortam oluşturabilmektedir. Örgüt içinde bireylerin stresleri sadece kendileri ile ilgili olmamakta, diğer çalışma arkadaşlarını ve akabinde örgütü de birçok açıdan olumsuz olarak etkilemektedir. Örgütün karşı karşıya kaldığı noktalarda, çalışanların olumsuz etkilenmeleri ile beraber örgütsel ilişkilerin zedelenmesinde istenmeyen sonuçlar arasında bulunmaktadır. Yaygın olarak nitelendirilebilen bu olumsuz sonuçlar, müşteri memnuniyetsizliklerinde artış, verim azalışı, örgüt imajının zedelenmesi, ikili ilişkilerin zayıflaması, mal ve hizmet kalitelerinde düşüklükler gibi birçok sebep arasından sadece bazılarıdır. Örgütsel stres, bireysel anlamda olduğu gibi örgütsel olarak da oldukça pahalı sonuçlara sahiptir.

Örgütler üzerinde oldukça fazla olumsuz etkiye sahip olan iş stresi, yalnızca bireyi değil, birey ile birlikte örgütü de olumsuz durumlarla karşı karşıya bırakabilmektedir. Stres yaşayan ve bu sebep ile işinden aynı zamanda da kurumundan uzaklaşan bireyin örgüt içi ilişkileri zayıflar duruma gelmektedir. Sadece kendisini etkilemeyen bu durumlar, beraber çalıştığı ortamdaki diğer kişileri de olumsuzluklara maruz bırakmaktadır. Tüm bunların sonucunda bireyler örgütte iş ilişkileri zayıf, verimlilikleri düşük ve mutsuz birer profil haline gelmektedir. Örgüte hem maddi hem de manevi birçok yönden oldukça büyük zarar yaşatan bu durumların yaşanması iş stresi önlenemez ise kaçınılmaz hale gelebilmektedir. İş stresi bireysel ve örgütsel sonuçlara sebep olabildiği için kontrol edilebilmesi oldukça önemli bir husustur.

Stres, kontrol edilebilir bir seviyede ve mücadele edilebilir bir durumda olmalıdır. Kontrol altına alınamayan stres hem bireyi içinden çıkılamayabilecek durumlara maruz bırakabilmekte hem de örgütlere ciddi zararlar verebilmektedir. Stres yaşayan birey sadece kendisini değil, çalışma ortamındaki diğer kişileri de etkiler niteliktedir.

Çalışanların stres içinde olduğu durumda, örgütün de bundan etkilenir hale geldiği bilinmektedir. Örgütün istenmeyen sonuçların önüne geçebilmesi için hem çalışanlarına hem de müşterilerine karşı bu durumu kontrol altında tutabilir olması gerekmektedir. Tüm bu sonuçların meydana gelmemesi için stres, bireyler ve örgütler için her zaman kontrol edilebilir seviyede olmalıdır. Bunun için hem bireysel hem de örgütsel olarak alınabilecek önlemler alınmalı ve meydana gelebilecek sonuçların düzeyi minimum seviyede tutulmalıdır.

2.9. Liderlik

Üst yöneticilerin örgüt içerisindeki rolleri ve hacimleri, verimli bir yönetici olabilmek adına belirli hususların da olduğunu göstermektedir. Burada liderlik düşüncesi, genel itibariyle herkesin yönetici olabilecekleri, fakat lider olamayacakları yaklaşımına dayalı bir şekilde ifade edilebilmektedir. Liderlik özelliklerine tam olarak sahip olan üst yöneticilerin çalışan personele olan etkileşimleri daha güçlü olabilmekle beraber empati kurma yeteneklerinin de aynı şekilde çok fazla olabileceğine bağlı dikkate alınabilmektedir.

Liderlik, genel olarak bireyin kendisini, düşüncelerini doğru bir şekilde aktarabilme açısından önemlidir (Biber, 2019, s. 25). Dolayısıyla da liderlik, sağlam ilişkilerin oluşabilmesi ve örgüt içerisindeki başarının yükselmesi için gerekli olduğu önemli bir konudur. Yönetim anlaşılarda liderlik görevlerinin görülmesi, stratejik yönetimde olmazsa olmaz unsurlar olarak belirtilmektedir. Burada ise genel olarak liderlik, örgüt amaçlarına ulaşmada etkin bir fayda sunabilecek unsurlar olarak görülmektedir (Şahin, 2020, s. 63). Bu bağlamda liderlik, örgütün verimliliği üzerinde önemli bir fayda sunabilecek konulardan biridir.

2.10. Liderliği Meydana Getiren Ana Kavramlar

Liderlik kavramının geçmişteki süreç değerlendirildiğinde 19. Yüzyıl ile beraber ön planda yer alan bir kavramdır. Bütün örgütlerde liderliğin önemine yoğunlaşmış ve bir

kısım faaliyetler kapsamında ele alınmasına imkân verilmiştir. Bu bağlamda liderlik, örgütü şekillendiren, örgüt üyeleri üzerinde tesir meydana getiren ve başarılarında önemli bir fayda sunan unsur olması nedeniyle örgütlerde liderlerin olmasına önem verilmiştir. Liderler, bir kitle üzerinde tesirli olan ve hedefleri oluşturmada da onları eyleme geçiren, bilgi ve tecrübe yönünden etkileyici bir konumda yer alan bireyler biçiminde de ifade edilmektedir (Yeşil, 2016, s. 75). Bununla beraber liderlik, yalnız lider ile izleyicileri arasındaki bir kısım davranışları kapsamamaktadır. Bununla beraber farklı liderlik davranışlarının etkinliği de önemli tutulması bir konudur. Bundan dolayı liderlerin belirli niteliklere sahip olmalarını ve bunu sürekli olarak geliştirmesini ifade etmektedir. Bu çerçevede bireyin liderlik özelliklerine sahip olmalarında asıl kavram ve birtakım özellikler yer almaktadır. Bunlar (Uğurluoğlu, 2009, s. 69):

- ✓ Lider, insanları etkileme ve teşvik edebilme bireysel niteliklere sahiptir.
- ✓ Liderlerde formal bir yapı olmaması nedeniyle olağanın dışına çıkarak etkileşimi oluşturabilirler.
- ✓ Liderler, amaçlara ve yapılacak olan işlere yoğunlaşmaktadır. Bu sebeple iyi bir iletişim, etkileşim gibi kavramlarla da bağlıdır.
- ✓ Liderlerin toplum üzerindeki tesiri, kişisel niteliklerine, durumlarına ve güvene ilişkin yaşanmaktadır.
- ✓ Liderlerin genel itibariyle bir görev tanımı yoktur.
- ✓ Liderler, hem değişim hem de dönüşüm yapabilme işini oluştururlar.
- ✓ Örgütlerin dış çevre yapısına ve dinamiklerine yönelik bir özellik sunmaktadır.
- ✓ Liderler, doğru olan işleri yapan bireylerdir.

Liderlerin genel nitelikleri ve liderliği meydana getiren bu unsurlar, liderlerin kişisel nitelikleriyle başlamakta, kendilerini sürekli olarak geliştirme güçleri ile devam etmektedir. Bu yönüyle liderler, örgütün ana hedeflerini ilerletmede ve geleceklerini tayin etmede ileriye dönük plan yapmaya yoğunlaşmaktadır. Liderler için en önemli unsurlar içerisinde vizyon yeteneği, liderlerin özellikleri ve güçleriyle ele alınmaktadır (Alkım, 2016, s. 36).

Liderler genel olarak yenilikçi, kendilerini geliştiren, güvenilir olan gibi bir kısım nitelikleri gereğince tesirli bir konumdadır. Liderlik anlayışını meydana getiren bu tür unsurlar, kendilerini devamlı olarak geliştiren bireyler biçiminde göstermektedir.

2.11. Liderliğe Yönelik Teoriler

Liderlik teorileri üç farklı yaklaşım ile belirtilmektedir. Bunlar durumsallık, özellik ve davranışsal yaklaşımdır.

2.11.1.Özellikler Yaklaşımı

Thomas Carlye'nin çalışmasına göre Büyük Adamlar Okulu teoriye göre bir kısım insanlar bazı niteliklere sahip olarak doğar ve bu özellikler, onların lider olarak ön planda olmalarına neden olur. Zaman içinde bu düşüncesinin yerine liderlik özelliklerinin öğrenim ve deneyimle de oluşabileceğini savunan daha gerçekçi bir yaklaşım almıştır. Özellikler yaklaşımının içeriği bir liderde olması gereken nitelikler üzerinde odaklanılmaktadır (Koçel, 2007, s. 41).

2.11.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımına göre doğru bir şekilde yöneltilen eleştiri sonunda araştırmacılar hazırladıkları çalışmaların liderlerin davranışlarına göre yöneltilmişlerdir. Davranışsal yaklaşımda liderin niteliklerinden liderin tutumlarına kaydırılmıştır.

2.11.2.1.Iowa Üniversitesi Çalışmaları

Ronald Lippitt ve Ralph K. White 1930'ların ilk yarısında Iowa Üniversitesi'nde liderlik ile alakalı çalışmalar yapmışlardır. Yapılan çalışmalar deneysel olması nedeniyle deneysel çalışmalarda liderlik türlerinin grup ortamları ve grup üyeleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma sonucunda iş miktarının Otokratik liderin grubunda yüksek, Tam Serbesti Tanıyan liderin grubunda da en düşük olması yönünde grubunda ise en düşük olması yönünde bir eğilim gözlenmiştir (Bakan, 2021, s. 88).

2.11.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine katkıda bulunan diğer çalışmalardan biri de 1946 yılındaki çalışmaları olmuştur. Ordu ve sivil gibi çok fazla yöneticiler üzerinde yapılan çalışmaların asıl amacı liderlerin nasıl tanımlandığını saptamaktır (Günlü, 2012, s. 89).

2.11.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesinde ise Ohio State Üniversitesindeki benzer bir çalışma yapılmış olup, bu çalışmanın amacı, bir kısım grup üyelerinin iş tatminine ve grubun etkinliğine katkıda bulunan unsurlar tespit edilmiştir. Liderlerin tutumları işe yönelik ve kişiye yönelik olarak iki kısma ayırmışlardır. Çalışmalar sonucunda kişiye yönelik liderlerin daha etkili oldukları belirlenmiştir (Günlü, 2012, s. 90).

2.11.2.4. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik İzgarası Yaklaşımı

Robert Blake ve Jeane Mouton aracılığıyla Ohio ve Michigan araştırmaların neticelerine dayanılarak geliştirilerek oluşturulan liderlik izgarası, en fazla bilinen yönetsel davranış yöntemlerindedir. Organizasyonun geniş hacimde eğitim ve gelişimi için kullanılan bu yöntem 1970'li yıllarda ortaya çıkmış ve bugüne değin değerlendirilmiştir. Liderlik izgarası, liderlerin örgüt içerisinde hedeflere ulaşmak adına nasıl davrandığını saptamaya yönelik iki faktöre dayanmaktadır. Bunlar üretime ve insana ilgidir (Uğurluoğlu, 2009, s. 78).

2.11.2.4. Güçlendirme Yöntemi

Güçlendirme süreci çalışanların yapmış oldukları çalışmalarının devam edilmesine yönelik olarak çalışmalarda güçlendirmenin farklı iş bölümlerindeki faaliyetleri incelemiştir. Çalışan personelin güçlendirilmesi, esas ve ayrıntılı olarak incelenirken araştırmacılar ise farklı bir bakış açısı ile geliştirmişlerdir. Burada kendini doğru bir şekilde ifade etme imkânı, tanınma, iş ile ilgili hususları anlayabilme ve kararlılığı gibi karar almaya katılımlar konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Güçlendirme, çalışan personelin örgüt içerisindeki amaçları adına mesuliyet almasını belirtmektedir.

2.11.2.5. Mc Gregor'un X ve Y Kuramları

Araştırmacı Mc Gregor, yöneticilerin tutumlarını tayin eden en önemli unsurlardan birisi onların kişi tutumları hakkında yöneticilerin davranışlarını tayin eden en önemli unsurlardan birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır (Günlü, 2012, s. 69).

2.11.2.6.Lider ve üye Değişim Yöntemleri

İsteklere bağlı olarak yardım tutumları, sosyal kimliklerini grup statüsü içerisinde ilerletme ve yükselme talepleri ile ilgilidir. Grup üyelerinin İsteğe bağlı olarak yardım davranışları, sosyal kimliğini grup statüsü içinde devam ettirme ve yükselme talepleriyle ilgilidir. Grup üyelerinin isteklerine bağlı yardım tutumları, grup hedeflerinin devam edilmesini sağlamaktadır, üyelerin grup içindeki statülerini tamamen korumaktadır, diğer üyelerden saygı oluşumunu yansıtmaktadır.

2.11.3. Durumsallık Yöntemi

1970 yılından sonra yönetim literatür taramalarındaki yeni değişiklikler liderlik yaklaşımına tesir etmiş ve bu dönemden sonra araştırmacılar lider ve grupların çevresindekilere yönelmeye başlamışlardır. Durumsallık yaklaşımı, farklı durumlar ve koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiği varsayımları meydana çıkarmaktır. Bu nedenlerle ifade edilebilecek bir liderlik tarzları olmamaktadır. Lider, içerisinde bulunan durum neyi gerektiriyor ise ona uygun bir şekilde davranmalıdır.

2.11.3.1.Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı

Robert Tannenbaum ile Warren H. Schmidt tarafından ortaya konulan bu yaklaşım, liderlik biçimlerini ve lider davranışlarının niteliğini, otoriterden demokratik tarza doğru uzanan bir çizgi üzerinde açıklamaktadır. Bu çizgi üzerinde yer alan yedi aşama, yöneticinin karar verme sürecinde astlarına ne ölçüde katılım hakkı tanıdığını göstermektedir.

- İlk aşamada yönetici, kararı tek başına alır ve çalışanlara yalnızca sonucu bildirir.
- İkinci aşamada yönetici, aldığı kararı çalışanlarına ikna edici biçimde açıklayarak benimsetmeye çalışır.
- Üçüncü aşamada yönetici, kararını oluşturmuştur; ancak çalışanların konuya dair düşünce ve sorularını dile getirmelerine fırsat tanır.
- Dördüncü aşamada yönetici, henüz kesinleşmemiş bir karar üzerinde durmakta ve bu karardan etkilenecek kişilerin görüşlerini almak için tartışma ortamı yaratmaktadır.
- Beşinci aşamada yönetici, problemi belirlemiş fakat çözüm yolları konusunda veri eksikliği yaşamaktadır; bu nedenle çalışanların bilgi ve katkılarından yararlanmak ister.
- Altıncı aşamada yönetici, karar yetkisinin bir kısmını ekibe aktarır ve kendisini de bu grubun bir üyesi olarak görür.
- Yedinci ve son aşamada ise yönetici ile çalışanlar, problemi birlikte analiz eder, alternatifleri değerlendirir ve ortak mutabakatla en uygun çözüm üzerinde birleşir (Şişman, 2002, s. 58).

2.11.3.2.Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fiedler, Liderin başarısında liderin davranış tarzının yanı sıra bir takım durumsal faktörlerin de etkili olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşımda lider davranış biçimleri olarak iki ana boyut üzerinde durulmaktadır (Şişman, 2002, s. 65).

- ✓ İş Eğilimli Lider
- ✓ İş Gören Eğilimli Lider

Fiedler Modelini açıklamak üzere bazı durumsal faktörler üzerinde de durulmuştur;

- ✓ Ast- Üst İlişkisi
- ✓ Görevin Yapılandırılması
- ✓ Makam gücü (Budak, 2004, s. 410)

2.11.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yöntemi

Bu modelde, liderlerin sergilediği otorite temelli tutumların düzeyinin, çalışanların hazır bulunuşluk derecelerine ve kendilerini göreve ne ölçüde yeterli hissettiklerine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Liderlik davranışları iki ana kategoride ele alınmıştır:

Yönlendirici davranış biçimleri: Lider, iletişimi tek taraflı yürütür; çalışanlara görevle ilgili ayrıntılı bilgi verir, neyin, ne zaman, nasıl ve nerede yapılacağını açık biçimde belirtir.

Destekleyici davranış biçimleri: Lider, çift yönlü bir iletişim kurar; çalışanlarını dikkatle dinler, rehberlik eder ve karar alma sürecine aktif biçimde katılmalarına fırsat tanır.

Bu yaklaşım, Yönlendirici (otoriter) ve Destekleyici (katılımcı) liderlik tarzlarının farklı oranlarda bir araya gelmesiyle, çalışanların hazırlık düzeylerine göre değişen liderlik biçimlerini tanımlamaktadır (Gerçek, 2018, s. 40).

2.12. Liderlikte Yer Alan Güç Kaynakları

Liderlik açısından en temel unsurun örgüt yapısı olduğu vurgulanmaktadır. Liderler, örgütlerin başarı düzeyini yükseltmek amacıyla farklı güç dinamiklerinden yararlanmaktadır. Örgüt içinde yürütülen görevlerin niteliğine bağlı olarak çeşitlilik gösteren bu güç unsurları, kurumsal verimliliği ve çalışan performansını artırmayı amaçlamaktadır. Çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini destekleyen faktörler incelendiğinde, en bilinen güç biçimlerinden birinin ödül gücü olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, liderin kişisel özellikleri ve karakteristik nitelikleri de etkili bir liderlik için belirleyici rol oynamaktadır (Toptaş, 2021, s. 69).

Genel olarak güç kaynakları, bilgiye dayalı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik etki olarak sınıflandırılmaktadır. Özellikle liderin örgüt kültürüne uygun biçimde seçtiği güç türü, yönetim süreçlerinin etkinliğini doğrudan etkilemektedir. Günümüzde insan kaynağının stratejik önemi göz önüne alındığında, liderlerin sergilediği tutum ve davranışların örgütün genel performansı üzerinde önemli sonuçlar doğurduğu açıktır. Bu nedenle liderlikte “güç” kavramı, örgüt hedeflerine ulaşmada etkili sonuçlar sağlayan bir araç olarak değerlendirilmektedir (Toptaş, 2021, s. 71).

Bu bağlamda dikkat edilmesi gereken nokta, liderin pozisyonel yetkisini ne ölçüde ve hangi amaçla kullandığıdır. Liderin gücü nasıl kullandığı, çalışanlarla kurduğu etkileşim biçimini doğrudan şekillendirmektedir. Örneğin, liderlikte gücün temelinde otorite kavramı yer almakta ve bu otoritenin çoğu zaman yasal güce dayandığı görülmektedir. Tarihsel süreçte klasik otorite anlayışı ön plandayken, günümüzde bu kavram karizmatik ve meşru otorite biçimlerinde yeniden tanımlanmaktadır (Balkaş, 2020, s. 46). Dolayısıyla güç unsuru, liderin etkin kullanımıyla birleştiğinde, örgütün başarısını belirleyen en önemli faktörlerden biri hâline gelmektedir.

2.12.1. Yasal güç

Yasal güç, otorite temelli bir güç biçimi olarak, üst düzey yöneticilerin çalışanlar üzerinde davranış ve kararlarını yönlendirme yetkisine sahip olduklarını kabul eden bir anlayışı temsil etmektedir. Bu tür güç, örgüt yapısında belirli kademelerde görev alan yöneticilerin, kendi birimlerinde çalışan personele yönelik görev ve sorumluluk talebinde bulunma hakkına sahip olduğunu öngörmektedir (Çavuş, 2016).

Yasal güç kavramında otorite, yalnızca yönetimsel bir yetki değil; aynı zamanda kural ve hukuki çerçeveye dayanan bir sistemdir. Örneğin, liderin konumundan kaynaklanan yetkisi dikkate alındığında, bu güç biçimi kişinin mevkiinden doğan resmî yetkilerini ön plana çıkarmaktadır. Dolayısıyla yasal güç, liderin belirli kurallar koyarak çalışanlardan itaat ve uyum beklemesini sağlayan bir mekanizma işlevi görmektedir. Bu kuralların ihlali durumunda ise yasal gücün yaptırım boyutu devreye girmektedir. Bu yönüyle yasal güç, doğası gereği otoriter bir yaklaşımın temelini oluşturmaktadır (Bayrak, 2021, s. 78).

Bu güç türünün özellikle kamu kurumlarında görev yapan yöneticiler tarafından sıklıkla tercih edildiği; buna karşılık, özel sektör yöneticilerinin genellikle daha esnek ve katılımcı güç türlerine yöneldiği belirtilmektedir (Balkaş, 2020). Sonuç olarak, yasal güç, kurallara dayalı ve yaptırımları güçlü bir otorite biçimini temsil etmekte olup, örgüt içi disiplinin sürdürülmesinde belirleyici bir rol üstlenmektedir.

2.12.2. Zorlayıcı Güç

Çalışan personelin istenilen başarı olmadığında, baskı gibi olumsuz etki yaratan zorlayıcı güç, cezalandırıcı bir özelliğe sahiptir. Grup üyelerinin belirli bir oranda davranışlara yöneltmelerinde tercih edilen hem maddi hem de manevi zorlamalar, fiziki güç kullanma ve iş örgütünde yönetici çalışanlara verebilecek uyarı cezaları ile karşımıza çıkmaktadır. Bireyin üzerinde hem zorlayıcı hem de baskı vardır (Kızanıklı , 2016, s. 75). Çalışan personel başarısız olduklarında üst yöneticilerin cezalandırma becerisi farklı biçimlerde uygulanabilmektedir. Örnek olarak işten çıkarma, başka birimlere görevlendirme gibi faktörler, cezalandırmak adına kullanılan yöntemlerden bazılarıdır (Çavuşoğlu, 2018, s. 76)

2.12.3. Ödül Gücü

Ödüllendirme gücü, çalışanların yararına olan teşviklerin sağlanması ve bu ödüllerin çalışanlara ulaştırılması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımın temelinde, verilen görevlerin yerine getirilmesi sürecinde elde edilecek kazanımların açık biçimde ortaya konulması yer almaktadır. Çalışanlara yönelik fayda sağlayan bilgi, imkân ve gelişmelerin liderin kontrolünde toplanarak uygun biçimde paylaşılması, bu güç türünün sürdürülebilir biçimde uygulanabileceğini göstermektedir.

Ödüllendirme, yalnızca performansı artırmakla kalmayıp, aynı zamanda lider ile çalışanlar arasında pozitif duygusal bağların kurulmasına da katkı sağlamaktadır (Bakan, 2021). Bu güç biçimi, bireyleri işlerini daha verimli yürütmeye yönlendiren ve onları başarıya motive eden teşvik temelli bir strateji olarak değerlendirilmektedir.

Lider veya yönetici konumundaki kişiler, çalışanların motivasyonunu güçlendirmenin en etkili yolunun ödüllendirme mekanizması olduğunu savunmaktadır. Çalışanlar, beklentilerini karşılayan ödüller sayesinde görevlerini daha istekli biçimde yerine getirmekte ve örgütsel hedeflere daha güçlü biçimde katkıda bulunmaktadır. Bu açıdan ödül gücü, hem resmi (biçimsel) hem de gayriresmî (doğal) örgüt yapılarında en etkili liderlik araçlarından biri olarak kabul edilmektedir (Kızanıklı, 2016, s. 41).

2.12.4. Uzmanlık gücü

Teknolojik alanlarda faaliyet gösteren örgütler, bilgi birikiminin diğer bireyleri yönlendirmede etkili bir güç aracı olarak kullanılabilmesini kabul etmektedir. Bu çerçevede uzmanlık gücü, örgüt içi yönlendirme ve karar süreçlerinde en etkili araçlardan biri olarak görülmektedir. Örneğin, bir hastanede doktorun hastalara önerilerde bulunması ve onların bu tavsiyelere uyması durumu, uzmanlık gücünün bir yansıması olarak değerlendirilmektedir (Bağcı, 2019).

Yöneticinin sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyim düzeyiyle ilişkilendirilen bu güç türü, çalışanların fikirlerinin dikkate alınmasını sağlayarak onların örgütsel kararlara katkısını artırmaktadır. Bilgi ve tecrübe düzeyi yüksek olan kişilerin, diğer çalışanlar üzerinde doğal bir etki oluşturması oldukça kolaydır. Bu nedenle yöneticinin, bilgi kaynağı olarak örgüt içinde güvenilir bir konuma sahip olması, uzmanlık gücünün etkisini güçlendiren önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Çavuş, 2016, s. 56).

2.12.5. Karizmatik güç

Karizmatik güç, kişilerin rol model olma isteği, karizmatik gücü oldukça etkili gösteren unsurlardan biri olup, etkileyen birey, sosyal kıyaslamalarda referans noktası olarak anlaşılmaktadır (Çavuş, 2016, s. 58). Karizmatik güç, benzeşme, referans gücü gibi adlarla da ifade edilmektedir. Bireyin rol model olma isteği, karizmatik gücü etkili kılan faktörlerden biridir. Etkileyen birey, sosyal kıyaslamada referans noktası olarak görülebilmektedir. Çalışanlara yönelik beğenilme hissi uyandıracak nitelikler, çalışanlara motive olabilme gibi faktörler, karizmatik güce sahip olan üst yöneticilerin kişisel nitelikleri ve pozisyonları ile değerlendirilebilmektedir (Kızanıklı , 2016). Lider ve izleyici arasındaki etkileşimleri olumlu bir yere sevk eden bu tarz güç, ilişkilerin ilerlemesinde etkili bir unsur olabilmektedir. Çalışan personelin hem bilgi hem de tecrübe aktarımlarında da etkileşimi olumlu bir seviyede etkileyebilecek bir özelliğe sahip olabilmektedir (Erkuş, 2011, s. 62).

2.13.Liderde Olması Gereken Nitelikler

Liderliğin bilgi seviyesi, kullanım gibi faktörler etkili bir husus olmaktadır. Bu bağlamda liderlerin özellikleri, sahip olunması gereken bir kısım unsurlara yönelik incelenebilmektedir. Bunlar aşağıda maddeler halinde sunulmuştur (Sarıoğlu, 2024, s. 23);

- ✓ Aktif bir biçimde durumu anlama ve kavrama becerisi,
- ✓ Akılselim
- ✓ Olmayacak olan olaylara karşı mücadele etme yetkinliği,
- ✓ Hem manevi hem de maddi cesaret,
- ✓ Risk alma hacmi,
- ✓ Yeniliklerin hayata geçirme becerisi,
- ✓ Disiplin ve çalışkanlık,
- ✓ Fikirlerini kolay bir şekilde pratiğe geçirme yeteneği,
- ✓ Cesaret,
- ✓ Maceracı ruhu,
- ✓ Hızlı ve etkin bir biçimde muhakeme becerisine sahip olması,
- ✓ Durumlara karşı uyum sağlama becerisi,
- ✓ İmkânların oluşturulması ve imkanların kullanılma yeteneği,

- ✓ Görev süresi boyunca titizliğin devreye girmesi,
- ✓ İmkân oluşturacak olan kararları doğru bir şekilde verebilme becerisi,
- ✓ Düşünce yönü ile dayanıklılık,
- ✓ Mantıklı tarzda hayal gücünün var olması,
- ✓ Bilimsel yönden yöneticiliğe yönelik bilgisi,
- ✓ Fiziksel ve ruhsal olarak refah sağlanması,
- ✓ Değişimlere uyum sağlama,
- ✓ Araştırmacılık beceresi,
- ✓ Çalışanları etkili bir seviyede motive edebilmesi,
- ✓ Adaletin eşit dağıtması,
- ✓ Yaratıcı ruhu olması,

Yukarıda maddeler halinde belirtilen nitelikler, lider olanlardan beklenen ve zaman ile farklılık yaşayan evrelere dayanılarak devamlı olarak geliştirilebilmektedir. Burada bilhassa liderlerden istenilen durumlar ve davranışlar ön planda olmaktadır. Lider olan kişilerde gerekli olan nitelikler belirli kategoride toplandığında ise bireysel özelliğin, hem zeka hem de yeteneğin, sosyal niteliğin, fiziksel ve iş yapabilme özelliklerin etkili bir faktör olduğundan ifade edilebilir. Bu bağlamda liderlerin yeteneklerinin geliştirilmesi ile bağlantılı olabilecek faktörler önemli bir ayrıntıdır (Şimşek, 2022, s. 28).

Yöneticilerden zaman içinde isteklerin artması üzerinden değerlendirme yapıldığında, liderlik kavramının genel özellik ve etkiler yönünden de önemli olduğu kabul edilmiştir. Örnek olarak stratejik liderlik kavramı incelendiğinde 20. Yüzyılda istenilen liderlik durumlarının kapsamını da aynı seviyede etkileyen bir faktör olarak görüldüğüne değinilmiştir. Bu konu kapsamında stratejik liderin 20. Yüzyıldan 21. Yüzyıla kadar ki süreçte değişimi baz alınmaktadır. Bunlar ise aşağıda maddeler halinde sunulmuştur (Uğurluoğlu, 2009, s. 41);

- ✓ Çıktı odaklı bir liderlik düşüncesinden hem çıktı hem de süreç odaklı bir liderlik biçimi önemseneğe başlanmıştır.
- ✓ Anlayışlı ve güvenli bir liderden, güvenli ancak hoşgörülü bir lider niteliği gelişmiştir.
- ✓ Bilgiyi almaya çalışan liderlik düşüncesi hem anlayışlı hem de bilgiyi almada sonuç esaslı çalışmaktadır.

- ✓ Kişilerin farklı düşüncelerini yönlendiren bir liderlikten bağımsız bırakan bir liderlik oluşmuştur.
- ✓ İş süreçleri sıraya göre tayin edilirken iş akışının ilişkilerden tamamen etkilendiği belirtilmektedir.
- ✓ Bütünlükten ziyade bütünlüğün önemli olduğunu faaliyetlerle görülmesinin hedeflendiği bir çalışma evresi oluşmaktadır.
- ✓ Saygı ve sevginin talep edilmesinden, saygı ve sevginin kazanılmasının istenmesine doğru değişen bir durum söz konusudur.
- ✓ Değişiklikler anlayışla karşılanırken, değişikliklerin arandığı bir süreç oluşmaya başlamıştır.
- ✓ Çevresel yönden değişime tepki veren bir liderlik yönetiminden çevresel değişimleri çok önceden anlamının önemli olduğu bir durum meydana gelmektedir.
- ✓ Büyük lider olarak çalışmaktan hem lider hem de büyük bir grup üyesi olarak çalışmaları devam ettirmektedir.
- ✓ Çalışan personel kaynak olarak yer almaktayken örgütsel çalışan personellerin önemli bir kaynak olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.
- ✓ Çalışan personelin gelişimlerine sürekli olarak yatırım yapmak amaçlanırken çalışan personelin devamlı gelişimleri önemli derecede yatırımların yapılmasını gerektirmektedir.

Yukarıda maddeler halinde belirtildiği üzere liderlerin doğru karar alma ve uygulama çalışmaları doğrultusunda incelemeleri, liderlerin niteliklerinin daha etkin konuma hem taşınması hem de geliştirilmesi odaklı bir önem taşımaktadır. Maddelerde sıralandığı üzere liderlerin stratejik karar alma ve uygulama çalışması doğrultusunda değerlendirmeleri, liderlerin özelliklerinin daha yetkin konuma taşınması ve geliştirilmesi odaklı bir önem taşımaktadır.

2.14.Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar

Yöneticilik ve liderlik birbirlerine oldukça yakın kavramlar olmakla beraber aynı anlamda değildirler. Bulunulan bölüm, yapılan işler, sorumluluk gibi belirleyici nedenlerin devamında birbirinden ayıran bir kısım özellikler vardır. Lider sahip olduğu değişik nitelikleri ile başkalarını tamamen etkileyen, amaçlara dayalı ve misyon oluşturabilen olarak ifade edilir. Yöneticiler başkaları aracılığıyla ilgili birime getirilmiş,

onların yönlendirmesi ile amaçlara dayalı olarak emek veren, işleri tasarlayan, planlayan, uygulayan ve kontrol eden kişidir (Uğurluoğlu, 2009).

Yönetici ile lider arasındaki farklılık çeşitli araştırmacılar aracılığıyla farklı biçimlerde ifade edilmiştir. Farklılıklara yönelik bu sınıflandırmanın genel olarak önemle üzerinde durulan hususlar aşağıda sıralanmıştır (Arıkan, 2022, s. 58):

- ✓ Yöneticilik bir kariyer uygulaması, liderlik de bir topluluğu etkileyebilme ve eyleme geçirebilme işidir.
- ✓ Yöneticilik biçimsel bir organizasyon yapısı içerisinde meydana gelir, liderlik için biçimsel bir yapı şart değildir.
- ✓ Yöneticilik tanımlanmış olan hedeflere ulaştıracak olan işlerin en doğru bir şekilde yaptırılmasıyla ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak olan işlerin tayin edilmesiyle ilgilidir.
- ✓ Yöneticilerin kişileri etkileme aracı olarak buldukları pozisyon veya mevkiye verilmiş olan yetki hakkı olup, liderlerin ise kişileri etkilemekte kullanmış olduğu araç ve bireysel nitelikleri, görev ve ilhamdır.
- ✓ Yöneticilerin görev tanımları var iken, liderlerin görev tanımları yoktur.
- ✓ Yöneticilik tanımlanan temel öğelere ulaşma, liderlik ise dönüşüm yapabilme işidir.
- ✓ Yöneticiler işleri eksiksiz ve doğru yapan, liderler de doğru olan işleri yapan kişidir.

Yukarıda madde madde sıralanan faktörler yönetici ve liderlik kavramlarının farklı bölümlerini ortaya koymaktadır. Bütün liderler yönetici olmadıkları gibi, bütün yöneticiler de lider olmamaktadır. Nitekim bir örgütün yöneticilerine sağlamış olduğu resmi haklar, onların tesirli bir lider yapabilmelerinin garantisi olmamaktadır.

2.15.Liderlik Tarzları

Liderlik literatür taramalarında 1990'lı yıllara kadar üç farklı yaklaşım olan nitelik, davranışsal ve durumsallık yaklaşımları ile liderlik kavramı değerlendirilmeye çalışılmıştır. Günümüzde de çok farklı liderlik tarzları meydana gelmiştir. Literatür taramaları incelendiğinde birden çok liderlik tarzlarının tanımlandığı anlaşılmaktadır. Bu çalışma kapsamında literatür taramasında görülen liderlik tarzları hem açıklayıcı hem de

kapsayıcı bir şekilde açıklanmıştır. Bu tarz liderlik türleri babacan, başarı, çoksesli, demokratik, destekleyici, dönüşümcü, duygusal, ekip odaklı, etik, görev odaklı, hizmetkar, insan odaklı, karizmatik, katılımcı, yol gösterici olarak sıralanmaktadır.

2.15.1. İşlemsel Lider

İşlemsel lider, çalışan personelin sevgisi, ödülleri veya planlı işlemlerinden uzak durma doğrultusunda liderlerin ihtiyaçlarının yerine getirilmesi olarak ifade etmektedir. Genel itibariyle üç farklı boyuttan meydana gelmektedir. Bunlardan ilki koşullu ödüllü işlemsel lider, istekleri netleştiren, amaçlara ulaşıldığı da ödül sunan bir liderdir. İstisna durumlarda yönetim, sapmaları ve yanlışları yakından takip etmeyi, meydana gelen problemlerde de en kısa sürede iyileştirici önlem almayı içermektedir. Yönetimin genel itibariyle herhangi bir görevleri olmadığını, anlaşmalardan, isteklerin netleştirilmesinden ve izleyici aracılığıyla da ulaşılabilecek olan hedeflerin sağlanmasından kaçınılan bir liderlik türüdür (Gedik, 2021, s. 68).

Bu tarz liderlik düşüncesi e yaklaşımı hem ceza hem de ödül sistemine dayanmaktadır. Bunun bir neticesi olarak da lider, sorumluluklarını etkin bir seviyede yerine getiren çalışan personeli her zaman ödüllendirmektedir. Aksi hallerde de cezalandırmaktadır. Bu tarz lider, değişimlere yönelik liderler olmamaktadır. Genel itibariyle lider, mevcut olan amaç ve plan dahilinde çalışmalar göstermektedir. Sonuç itibariyle mevcut olan süreçle ilgilenerek belirli bir soruna odaklanmakta, yeni ve farklı yollar arama sıklıkları artmaktadır (Bakan, 2021, s. 71). İşlemsel lider düşüncesi o anda sorunları çözümü veya etkin bir biçimde gerçekleştirme temeline dayanan bir liderlik türüdür.

2.15.2. Karizmatik Lider

Karizma lider, liderlerin asıl güç kaynaklarından biri olarak önemli bir faktördür. Bu gücün en büyük etkisi, sevilmeye dayanmaktadır. Kişilerde oldukça güçlü bir sevgi, istek, sadakat duyma gibi durumların oluşmasına yardım etmektedir. Bireyi mutlu edebilme isteğine dayalı bir liderlik tarzıdır. (Yeşil, 2016, s. 36). Çalışan personelin motivasyonları üzerinde de oldukça etkili olabilecekleri liderlik biçimidir. Fakat lider değişim sürecinde güçlü bir güdü oluşturursalar da uzun süreli ve kalıcı olması mümkün olamamaktadır. Fakat genel itibariyle etkisinden dolayı da önemli bir liderlik türüdür. Bununla beraber lider, karizmatik gücü kullanmanın devamında da birden

çok liderlik biçimini kullanırlarsa da çalışan personel üzerinde yaratmış oldukları izlenim dahilinde daha etkin bir netice de alabilmektedir (Bakan, 2021, s. 14). Bu sebeple karizmatik lider, ilk olarak çalışan personel üzerinde etkin bir potansiyel meydana getirmekle beraber devamlılığı yönünden de bu potansiyeli, diğer liderlik özellikleri ile de artırmalıdır.

2.15.3. Dönüşümcü Lider

Dönüşümcü lider anlayışı, uygulama alanı yönünden sürekli bir içimde elde edilen liderlik biçimidir. Mevcut olan sisteme yönelmekten ziyade gerekli görmesi durumunda sistemi değiştirmeyi amaçlamaktadır. İşlemsel liderliğe benzer davranış gösterdiği genelde de beraber incelendiği dikkat çekmektedir. Fakat bu liderlikte dönüşüm etkisi yaratacak bir potansiyel meydana getirmektedir. Genel olarak da dönüşümcü liderlik dört farklı boyutta değerlendirilmektedir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Aygün, 2022, s. 25):

- ✓ Uygun Olan Davranışlar: İnanılan değerler ve inançlara bağlı davranış gösteren lider özdeşleşerek onu izler ve taklit eder.
- ✓ Etki Verici Motivasyon: Çalışan personele etki veren, motive eden, takım ruhunu meydana getiren, gelecek dönemlerde durumları şimdiden görebilen seviyede çalışan personele etkilemeyi başarandır.
- ✓ Zihinsel Yönden Teşvik: Özendirme: Yenilikçi olmaya yardımcı olmaktadır.
- ✓ Kişisel Düzeyde: Çalışan personelin sorunlarına yönelik destekleyicidir. Burada kişisel farklılıkları dikkate alarak onların gereksinimleri üzerinde önemli bir etki bırakır.

2.15.4. Otokratik lider

Otokratik liderlik, liderin karar alma sürecinde tüm yetkiyi kendi elinde bulundurduğu ve çalışanlara sınırlı ölçüde inisiyatif tanıdığı bir liderlik biçimidir. Bu anlayışta lider, neyin, nasıl ve hangi yöntemle yapılacağına doğrudan kendisi karar verir. Lider ile çalışanlar arasında belirgin bir hiyerarşik ayrım bulunmaktadır. Otoriter liderler, çoğu zaman ekibin görüşünü almadan, tamamen kendi düşüncelerine dayanarak bağımsız şekilde karar verebilmektedir (Gedik, 2021, s. 67).

Bu liderlik tarzı, aşırı biçimde uygulandığında otoritenin baskıcı bir hâl almasına ve yöneticinin diktatör karakterine bürünmesine yol açabilir. Otokratik lider, çalışanlarını yakından izler ve görevlerin eksiksiz yerine getirilmesi için sıkı bir denetim uygular. Bu tarz, özellikle grup kararlarının zor alındığı veya liderin ekibin en yetkin ve bilgili üyesi olduğu durumlarda etkin bir yönetim modeli olarak değerlendirilebilir.

Otokratik liderler genellikle kendi fikirlerine dayalı olarak karar alır ve nadiren çalışanların görüşlerine başvururlar. Ancak kriz dönemlerinde ya da hızlı karar alınması gereken durumlarda, bu tür bir liderlik kararlılık ve yönlendirme gücü bakımından avantaj sağlayabilir (Bağcı, 2019, s. 18).

Bu liderlik modelinin hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır. Olumlu açıdan değerlendirildiğinde, lider kararlarını gecikmeden uygulayarak sorumluluk gerektiren durumlarda hızlı hareket etme becerisi sergiler. Öte yandan, çalışan katılımının sınırlı olması, ekip motivasyonunun düşmesine neden olabilir. Bu nedenle otoriter liderlik tarzı, genellikle liderin bilgi ve deneyim bakımından üstün olduğu koşullarda etkili bir şekilde uygulanabilmektedir.

2.15.5. Demokratik Lider

Çalışan personelin üretkenliğinin ve iş isteğinin büyümesinde etkili olma, çalışan personele yol gösterme ve çalışan personele yetki devrimi üstlerin bilgi paylaşımlarına izin verme gibi nitelikleri uyarınca birden çok liderlik biçiminden ön plana çıkmaktadırlar. Çalışan personelin tatmin edici bir liderliğe sahiptirler. Olumlu bir örgüt şeklinin oluşturulmasına fırsat veren ve üstlerin kararlara katılımlarını sağlayabilen bir liderlik tarzı biçiminde de ifade edilmektedir. Bu bağlamda liderler genel itibariyle etkilemek yönünden uzmanlık veya karizmatik güçlerini devreye sokarlar. Problemler

yaşandığında da acil karar almalarında, durumun değerlendirilmesinde, katılımcılar sürece boyunca dahil edilmektedir. Nihai verilen kararlar ise büyük bir çoğunluğun görüşlerini alma ana temelli yaşanmaktadır. Sürece katılım üretkenliği artış göstermek ile beraber demokratik liderlik önünde önemli bir engel, karar vermenin zaman alıcı bir süreç olmasıdır (Tuna, 2021, s. 13-14). Dolayısıyla demokratik liderlerin nitelikleri genel itibarıyla grup politikasının liderin grup üyelerini tartışma süreçlerine önderlik etmesi ile belirlendiği, yargı ve eleştirilerde objektif olduğu, bütün konular ile alakalı grup üyelerine son derece güvendiği, grup üyelerinin bütün konularda kendilerini rahat hissettikleri bir alanda bulunmaktadır. Yargılama ve eleştiri süreçlerinde de objektif olmak için çalışmaktadırlar (Arıkan, 2022, s. 28). Bu kapsamda demokratik lider, memnuniyet seviyesinin artırılmasına katkı sunmaktadır.

2.15.6. Babacan Lider

Babacan lider, genel itibarıyla kolektivist kültür yönünden çalışan personelin duygusal yönden gereksinimlerine olması gereken şekilde cevap vermeyi hedefleyen bir lider biçimidir. Bu tarz liderlik kapsamında koruyan ve yardım eden bir yönetici biçimi ön plandadır. Babacan lider, çalışan personelden şartsız bir sadakat görme beklentisindedirler. İş konularındaki ilişkilerde iki taraf arasında karşılıklı istekler, bir amacı teşkil etmektedir. Bu bağlamda psikolojik anlaşma, üst yönetici e çalışan personel arasında sözlü bir beklentiye ifade etmesi oldukça önemlidir (Gerçek, 2018, s. 21).

Babacan lider biçimi, kişinin belirli koşullar altında bireylerin ve bir grubun hedeflerini gerçekleştirme temelli bir öneme sahip olduğu bir liderlik biçimidir. Kaliteli liderlerin kişileri yönlendirmesiyle motivasyon seviyesi ve kapsamında bir netice oluşturmalarından kaynaklanmaktadır. Denetim duygusunun ise bu seviyede koçluk yapabilme ve rol model olma bağlamında saygılarını geliştirmelerinde etkili olduklarına değinilebilmektedir. Çalışan personelin iş başarılarının ödüllendirilmesi gibi ön planda olan bu hususlar ise hem örgüt tarafından performansının hem de çalışan personel tarafından bağlılıklarını olumlu olarak etkilemektedir (Hatipoğlu, 2022, s. 28).

2.16. Liderlik Üzerine Yapılmış Olan Çalışmalar

Bu araştırma, yöneticilerin liderlik nitelikleri ile çalışanların psikolojik sahiplenme düzeyleri ve iş stresi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın hedeflenen amaca ulaşabilmesi için geliştirilecek model ve test edilecek hipotezlerin dayanağını oluşturmak üzere, ulusal ve uluslararası literatürde yer alan ilgili değişkenler doğrultusunda gerçekleştirilmiş bazı araştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

Yöneticilere ilişkin gerçekleştirilen bir çalışmada, babacan liderlik davranışlarının, çalışanların görevlerine daha fazla bağlanmalarını, otoriteyi kabul etmelerini ve kişisel gelişim göstermelerini desteklediği belirlenmiştir. Ayrıca babacan liderliğin, çalışanların psikolojik sahiplenme düzeylerini ve teşekkür kültürünü olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Biber, 2019, s. 46).

Diğer bir araştırmada, yasal gücün çalışanların iş performansını olumsuz etkilediği; buna karşılık uzmanlık ve bilgiye dayalı gücün, performans üzerinde pozitif bir etki oluşturduğu ve iş stresini azalttığı tespit edilmiştir. Ayrıca karizmatik liderliğin ve ödüllendirme gücünün, çalışanların işten ayrılma eğilimlerini ve stres düzeylerini negatif yönde etkilediği belirlenmiştir (Sürme, 2019, s. 36).

Eğitim alanında yapılan bir başka araştırmada, öğretmenlerin yöneticilerinde karizmatik liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde algılandığı; buna karşın örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular, karizmatik liderliğin özellikle vizyon oluşturma ve kişisel risk alma yönlerinden anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Toptaş, 2021, s. 52).

Akbaba, (2017), tarafından yapılan çalışmada ise, lise düzeyindeki yöneticilerin etik liderlik davranışları açısından öğretmenleri bilgilendirme ve iş ilkelerine uyum konusunda yetersiz oldukları görülmüştür. Bununla birlikte, adil olma, tarafsız davranma, dürüstlük, güvenilirlik ve sabırlı olma gibi etik değerleri benimseyen davranış kalıplarına sahip oldukları saptanmıştır. Benzer biçimde (Hatipoğlu, 2022, s. 62) tarafından yapılan araştırmada, ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin, ilköğretimde çalışan meslektaşlarına kıyasla örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ve destekleyici-geliştirici davranışlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca Şimşek, (2022), tarafından yürütülen çalışmada, yöneticilerin etik liderlik uygulamaları ile çalışanların normatif bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur.

2.17. İş Stresi Üzerine Yapılmış Olan Çalışmalar

Baltaş, (2018), tarafından gerçekleştirilen araştırma, işletmelerdeki mobbing (psikolojik taciz) uygulamaları ile iş stresi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışma, İstanbul'da faaliyet gösteren dört tekstil işletmesinde görev yapan 138 çalışan üzerinde yürütülmüştür. Araştırma bulgularına göre, mobbing davranışları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Psikolojik tacize maruz kalan çalışanlarda, bu eylemin şiddeti ve sıklığı arttıkça iş stresinin de paralel biçimde yükseldiği gözlemlenmiştir.

Erdoğan, (2009), tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise, çalışanların iş stresine ilişkin algılarının iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma Erzurum ilinde görev yapan 304 ilaç mümessili ile yürütülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların orta düzeyde stres yaşadıkları, ancak iş doyumu yüksek olan bireylerde stres düzeyinin belirgin biçimde düşük olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla, iş tatmini ile stres arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bankacılık sektörü, yoğun rekabet ortamı, hızla değişen teknoloji ve piyasa dinamikleri nedeniyle stres düzeyinin yüksek olmasının beklendiği bir alandır. Bu bağlamda iş stresinin tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi 2023 yılında Yılmazalp tarafından yapılan bir tez çalışmasında araştırılmıştır. Kamu ve özel bankalarda görev yapan 107 çalışandan oluşan örneklem üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada, beklentilere paralel biçimde, iş stresinin hem tükenmişlik duygusunu hem de işten ayrılma eğilimini artırdığı tespit edilmiştir. Bulgular, iş yaşamında stres düzeyi arttıkça bireylerin duygusal yorgunluk yaşadığı ve işten ayrılma isteğinin güçlendiğini göstermektedir.

Şahin, (2020), tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinde, iş stresi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışma, Ankara'da görev yapan 217 iş müfettişi üzerinde yürütülmüştür. Bulgulara göre, 151 müfettişin stres düzeyinin yüksek, 66'sının ise düşük olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların genel olarak orta seviyede örgütsel sessizlik sergiledikleri görülmüştür. Ayrıca, yüksek stres düzeyine sahip olan müfettişlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin de daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu

durum, iş stresi ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.



BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni Gaziantep ve Osmaniye bölgesinde küçük ve orta büyüklükteki firmaları kapsamaktadır. Bu firmalarını sadece yöneticilerin çalışma alan kısmını tercih edilmiştir. Yapılan anketimize 224 kişi cevap vermiştir.

3.2. Verilerin Toplanması ve Araçları

Anketler, Google form aracılığı ile gönderilerek veriler toplanmıştır. Kullanılan anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgileri toplamak amacıyla; cinsiyet, yaş, unvan, spor yapma sıklığı ve çalışma süresi gibi araştırmacı tarafından hazırlanan sorular sorulmuştur.

3.2.1. 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?”.

3.2.2. 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. Liderlik tarzlarının alt boyutları ve toplam madde sayıları aşağıda yer almaktadır.

Liderlik Tarzlarının Maddeleri

- İşgören Odaklı Lider (7 madde)
- Üretim Odaklı Lider (5 madde)
- Değişim Odaklı Lider (4 madde)

Anket formunda yer alan maddeler aşağıda sunulmuştur.

1. Arkadaş gibidir.
2. Diğer kişilerin hem fikirlerini hem de önerilerini dinler.
3. İşyerindeki düzeni sağlar.
4. Altındaki çalışanlarına güvenir.
5. Karar verirken riske girmekten uzak durmaz.
6. Net ve dürüst bir sistemi vardır.
7. Yeni görüşleri teşvik eder.
8. İstikrarlıdır.
9. Eleştirilere her zaman açıktır.
10. Güven vericidir.
11. Geleceğe yönelik uzun vadeli planlar yapar.
12. Bölümlerin neticeleri hakkında ayrıntılı olarak bilgi sunar.
13. Başarılı çalışmalarını takdir eder.
14. İlerlemeyi teşvik eder.
15. Uygulanmakta olan projelere yönelik oldukça titizdir.
16. Çatışmaları tamamen ortadan kaldırabilecek imkânları sağlar.
17. Altında çalışan personele eşit davranır.
18. Esnektir ve değişimlere açıktır.

3.2.3. İş Stresi Ölçeği

İş stresine yönelik olarak 1973 yılında Araştırmacı Rizzo aracılığıyla çalışmalarıyla geliştirilen “İş Stres Ölçeği” tek boyuttan oluşmuş ve toplamda 6 maddeden meydana gelmiştir. Osanoğlu (2017) yılında yapmış olduğu araştırmasında kullanmıştır ve güvenilirlik düzeyinin 0.84 olarak tespit edilmiştir.

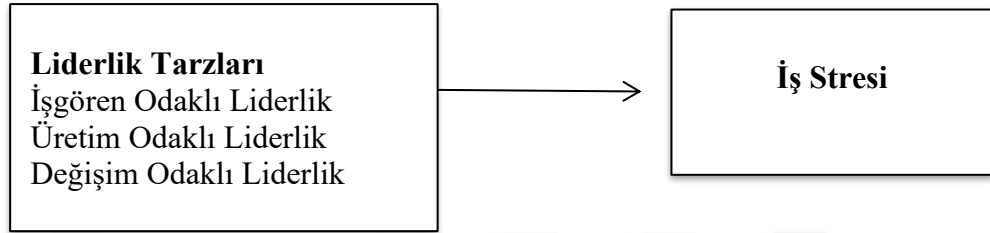
1. Yapmış olduğum iş sağlığımı doğrudan etkilemektedir.
2. Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.
3. Yapmış olduğum işten dolayı kendimi stresli olarak hissediyorum.
4. İşyerinde olmadığım zamanlar başka işler yapıyor olsam da çok fazla işimle ilgili konuları düşünmekteyim.
5. Farklı bir iş kolunda çalışsaydım sağlığım büyük bir olasılıkla iyi olurdu.
6. Yapmış olduğum iş ile ilgili birtakım sorunlar uyku sorunu yaşamama sebep oluyor.
7. İşyerinde yapılan toplantılar öncesi kendimi gergin olarak hissediyorum.

3.3. Verilerin Çözümlemesi

Google formlar aracılığı ile toplanan veriler Excel ortamında kodlanmış olup SPSS 25 paket programına atılarak analizi gerçekleştirilmiştir. Betimsel istatistiklerin analizi için yüzde (%) ve frekans (n) değerlerinden, minimum- maksimum puanlardan, ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Veri setinin normallik analizi için çarpıklık- basıklık değerlerine bakılmış, değerlerin +1 ile -1 arası olduğu ve bu değerlerin Büyüköztürk (2010)'a normal bir dağılım gösterdiğini ifade etmiştir. Verilerin normal dağılmasının ardından ikili karşılaştırmalar için bağımsız örneklem t testi analizinden, ikiden fazla karşılaştırmalar için ise ANOVA analizinden yararlanılmıştır. Verilerin anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ise $p < 0,05$ değeri baz alınmıştır.

3.4. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde ilk olarak değişkenler tespit edilmiştir. Model içerisinde toplam değişken vardır, bu değişkenler sporun yaşam becerisine olan etkisi bağımsız değişken olarak belirlenmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3.5. Hipotezler

Araştırma kapsamında oluşturulan model, araştırmanın ana temel problemini temsil etmekte olup, bu araştırmanın asıl problemi, Ankara ilinde Jandarma Güvenlik Akademisinde görev yapan subay / astsubayların sporun yaşam becerisine olan etkisinin çeşitli değişkenlere göre değerlendirilmesi biçiminde belirtilebilir. Araştırma modeli kapsamında değerlendirilen değişkenler arasındaki süreci değerlendirmek adına geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H1: Liderlik tarzları, iş stresini doğrudan etkilemektedir.

H1a: İşgören olarak odaklı liderliğin artış göstermesi iş stresini en aza düşürmektedir.

H1b: Üretim odaklı liderlik, iş stresini olumsuz yönde etkilemektedir.

H1c: Farklılık odaklı liderlik, iş stresini olumsuz yönde etkilemektedir.

H2: İşgören odaklı liderlik algısı demografik niteliklere göre değişiklik göstermektedir.

H3: Üretim odaklı liderlik algısı demografik niteliklere göre değişiklik göstermektedir.

H4: Değişim odaklı liderlik algısı demografik niteliklere göre değişiklik göstermektedir.

H5: İş stresi demografik niteliklere göre değişiklik göstermektedir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, çalışanların demografik bilgilerinin frekans ve yüzde dağılımları, personel güçlendirme ve iş tatmini ölçeğindeki maddelere ilişkin katılım durumları, demografik özellikleri ile personel güçlendirme alt boyutları ve iş tatmini arasında farklılık olup olmadığına dair bulgularla birlikte personel güçlendirmenin alt boyutlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisine ve değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik bulgular verilmiştir.

4.1. Katılımcıların Demografik Verileri

Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerine yönelik yüzde ve frekans dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 3

Katılımcıların Yaşlara Göre Dağılımları

Sosyo-Demografik Özellikler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Yaş		
18-30	41	18,3
31-40	147	65,6
41-50	30	13,4
51 ve üzeri	6	2,7
Toplam	224	100

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların %18,3'ünün (n=41) 18-30 yaş aralığında, %65,6'sının (n=147) 31-40 yaş aralığında, %13,4'ünün (n=30) aralığında ve %2,7'sinin (n=6) 51 yaş ve üzeri bireylerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4

Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Sosyo-Demografik Özellikler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	31	13,8
Erkek	193	86,2
Toplam	224	100,0

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların %13,8'inin (n=31) kadınlardan ve %86,2'sinin (n=193) erkeklerden olduğu görülmektedir.

Tablo 5

Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Sosyo-Demografik Özellikler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Medeni Durum		
Evli	170	75,9
Bekar	54	24,1
Total	224	100,0

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların %75,9'unun (n=170) evli bireylerden, %24,1'inin ise (n=54) bekar bireylerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 6

Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Sosyo-Demografik Özellikler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Eğitim durumu		
Lise	30	13,4
Ön Lisans	30	13,4
Lisans	128	57,1
Yüksek Lisans	32	14,3
Doktora	4	1,8
Total	224	100,0

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların %13,4'ünün (n=30) lise düzeyinde, %13,4'ünün (n=30) ön lisans düzeyinde, %57,1'inin (n=128) lisans düzeyinde, %14,3'ünün (n=32) yüksek lisans düzeyinde ve %1,8'inin (n=4) ise doktora düzeyinde eğitim durumuna sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 7

Katılımcıların Çalıştığı Bölüme Göre Dağılımları

Sosyo-Demografik Özellikler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Çalıştığı bölüm		
Yönetici	95	42,4
Çalışan	129	57,6
Total	224	100,0

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların %42,4'ünün (n=95) yönetici pozisyonunda, %57,6'sının ise (n=129) çalışan pozisyonunda olduğu görülmektedir.

Tablo 8

Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımları

Sosyo-Demografik Özellikler	Sayı (n)	Yüzde (%)
İşletmedeki Pozisyonu		
Üst Düzey Yönetici	13	5,8
Orta Düzey Yönetici	144	64,3
Alt Düzey Yönetici	67	29,9
Total	224	100,0

Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların %5,8'inin (n=13) üst düzey yönetici pozisyonunda, %64,3'ünün (n=144) orta düzey yönetici pozisyonunda ve %29,9'unun ise (n=67) alt düzey yönetici pozisyonunda çalıştığı görülmektedir.

Tablo 9

Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Sosyo-Demografik Özellikler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Çalışma Süreleri		
1 yıldan az	16	7,1
1-3 yıl arası	18	8,0
4-6 yıl arası	36	16,1
7-9 yıl arası	33	14,7
10 yıl ve üzeri	121	54,0
Total	224	100,0

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların %7,1'inin (n=16) 1 yıldan az, %8'inin (n=18) 1-3 yıl arası, %16,1'inin (n=36) 4-6 yıl arası, %14,7'sinin (n=33) 7-9 yıl arası ve son olarak %54'ünün (n=121) ise 10 yıl ve üzeri çalışma sürelerine sahip olduğu görülmektedir.

4.2.Hipotez Testleri

Çalışma kapsamında liderlikle iş stresi ilişkisinin incelenmesinde ilk olarak anketin güvenilirlik oranını doğrulamak adına Cronbach's Alpha katsayısı (α)'na kısımlarına bakıldı. Devamında alt boyutlarının birbirleri ile ilişkileri ve genel anlamda iki farklı boyutun birbirleri ile olan ilişkisini tespit etmek amacı ile korelasyon ve regresyon analizlerine bakıldı. Tablo 10' de 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 10

Ölçeklerin Cronbach Alpha Değerlerine İlişkin Bulgular

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
İşgören Odaklı Liderlik	7	,949
Üretim Odaklı Liderlik	5	,915
Değişim Odaklı Liderlik	4	,897
Ölçek Toplam	16	,973
İş Stresi	7	,900

Tablo 10 incelendiğinde ölçek alt boyutları ve toplam puanlar cronbach alpha değerleri ,897 ile ,973 arasında değerler aldığı görülmektedir. Bu değerler Büyüköztürk (2010)'a göre yüksek derecede ve kabul edilebilir güvenilirlik değerleri olarak gösterilmektedir. Buna göre ölçek alt boyutları ve toplam puanları güvenilirlik değerlerinin yüksek derecede olduğu görülmektedir (Büyüköztürk, 2010).

4.2.1. 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 11' de verilmiştir.

Tablo 11

Ölçeklerin Normallik Analizine İlişkin Bulgular

Ölçek	N	Ort.	Skewness	Kurtosis
İşgören Odaklı Liderlik	224	3,3878	-,538	-,523
Üretim Odaklı Liderlik	224	3,3884	-,518	-,349
Değişim Odaklı Liderlik	224	3,4263	-,542	-,307
Ölçek Toplam	224	3,3977	-,528	-,386
İş Stresi	224	3,5261	-,447	-,228

Tablo 11 incelendiğinde liderlik ölçeği toplam puanları ile alt boyutları ve iş stresi ölçeği toplam puanları çarpıklık- basıklık değerleri +1 ile -1 arasında dağılım göstermiştir. Büyüköztürk (2010) bu değerlerin normal dağılım gösteren değerler olduğunu belirtmiştir.

4.2.2.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 12

Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analizi Bulguları

Boyut	Yaş	N	Ort.	Varyans Kaynağı	Kareler Ort.	F	p	Anlamlılık
İşgören Odaklı Liderlik	18-30	41	3,4495	Gruplar Arası	,117			
	31-40	147	3,3848	Gruplar İçi	1,087			
	41-50	30	3,3095			,108	,956	
	51 ve üzeri	6	3,4286					
	18-30	41	3,4537	Gruplar Arası	,265			
	31-40	147	3,3714	Gruplar İçi	1,034			
Üretim Odaklı Liderlik	41-50	30	3,3267			,136	,939	
	51 ve üzeri	6	3,6667					
	18-30	41	3,4817	Gruplar Arası	,145			
	31-40	147	3,4048	Gruplar İçi	1,067			
	41-50	30	3,4167			,136	,938	
	51 ve üzeri	6	3,6250					
Değişim Odaklı Liderlik	18-30	41	3,2091	Gruplar Arası	3,344			
	31-40	147	3,6531	Gruplar İçi	,822			
	41-50	30	3,4905			4,067	,008	2>1,4
	51 ve üzeri	6	2,7619					
	(1)							
	(2)							
İş Stresi	(3)							
	(4)							

Tablo 12 incelendiğinde çalışanların yaşları ile liderlik tarzları alt boyutları arasında istatistiki olarak anlamlı fark tespit edilememiştir ($p>0,05$). Çalışanların iş stresleri ile yaşları arasında ise istatistiki olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farkın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan LSD analizine göre 31-40 yaş arası çalışanların 18-30 yaş arası çalışanlara ve 51 yaş üzeri çalışanlara oranla daha yüksek iş stresi yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 13

İşletmedeki Pozisyon Değişkenine Göre ANOVA Analizi Bulguları

Boyut	Pozisyon	N	Ort.	Varyans Kaynağı	Kareler Ort.	F	p	Anlamlılık
Üretim Odaklı Liderlik	Üst düzey yönetici	13	3,6923	Gruplar Arası	3,103	2,938	,055	
	Orta düzey yönetici	144	3,4732		1,056			
	Alt düzey yönetici	67	3,1450	Gruplar İçi				
Üretim Odaklı Liderlik	Üst düzey yönetici	13	3,6923	Gruplar Arası	2,958	2,940	,055	
	Orta düzey yönetici	144	3,4708		Gruplar İçi			
	Alt düzey yönetici	67	3,1522					
Değişim Odaklı Liderlik	Üst düzey yönetici (1)	13	3,7500	Gruplar Arası	4,766	4,668	,010	1,2>3
	Orta düzey yönetici (2)	144	3,5399		Gruplar İçi			
	Alt düzey yönetici (3)	67	3,1194					
İş Stresi	Üst düzey yönetici	13	3,5055	Gruplar Arası	,024	,027	,973	
	Orta düzey yönetici	144	3,5179		Gruplar İçi			
	Alt düzey yönetici	67	3,5480					

Tablo 13 incelendiğinde çalışanların çalıştıkları pozisyon ile değişim odaklı liderlik tarzı alt boyutunda istatistiki olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p>0,05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD analizine göre üst düzey ve orta düzey yönetici pozisyonunda olan çalışanların alt düzey yönetici pozisyonunda olan çalışanlara göre daha yüksek değişim odaklı liderlik tarzını benimsediği görülmektedir. Çalışanların çalıştıkları pozisyon ile iş stresi arasında istatistiki olarak anlamlı fark tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Tablo 14

Çalışma Süreleri Değişkenine Göre ANOVA Analizi Bulguları

Boyut	Çalışma Süreleri	N	Ort.	Varyans Kaynağı	Kareler Ort.	F	p	Anlamlılık
Üretim Odaklı Liderlik	1 yıldan az	16	3,9375	Gruplar Arası	1,970			
	1 ve 3 yıl arası	18	3,6190	Gruplar İçi	1,058			
	4 ve 6 yıl	36	3,3413			1,862	,118	
	7-9 yıl	33	3,1472					
Üretim Odaklı Liderlik	10 yıl ve yukarı	121	3,3601					
	1 yıldan az	16	3,8500	Gruplar Arası	1,293			
	1 ve 3 yıl arası	18	3,5000	Gruplar İçi	1,019			
	4 ve 6 yıl	36	3,3889			1,270	,283	
Değişim Odaklı Liderlik	7-9 yıl	33	3,1758					
	10 yıl ve yukarı	121	3,3686					
	1 yıldan az (1)	16	4,0313	Gruplar Arası	2,941			
	1 ve 3 yıl arası (2)	18	3,6806	Gruplar İçi	1,020			
İş Stresi	4 ve 6 yıl (3)	36	3,4653			2,883	,023	1>4,5
	7-9 yıl (4)	33	3,0530					
	10 yıl ve yukarı (5)	121	3,3988					
	1 yıldan az (1)	16	2,7321	Gruplar Arası	3,619			
İş Stresi	1 ve 3 yıl arası (2)	18	3,4286	Gruplar İçi	,806			
	4 ve 6 yıl (3)	36	3,4286			4,491	,002	5,4,3,2>1
	7-9 yıl (4)	33	3,4372					
	10 yıl ve yukarı (5)	121	3,6989					

Tablo 14 incelendiğinde çalışanların çalışma süreleri ile işgören odaklı liderlik ve üretim odaklı liderlik alt boyutlarında anlamlı fark bulunmazken değişim odaklı liderlik

alt boyutunda anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD analizine göre 1 yıldan az çalışma süresi olan çalışanların 7-9 yıl ve 10 yıl üzeri çalışma süresine sahip çalışanlara göre daha yüksek puan ortalamalarına sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların çalışma süreleri ile iş stresi arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan LSD analizine göre 1 yıldan fazla çalışma sürelerine sahip olanların 1 yıldan az çalışma süresine sahip olanlara oranla daha yüksek puan ortalamalarına sahip olduğu görülmektedir.

4.2.3.T-Testi Bulguları

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

Tablo 15

Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Analizi Bulguları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	Sd	T	P
İşgören	Kadın	31	3,3088	1,10908		
	Erkek	193	3,4004	1,02688	-,456	,649
Liderlik						
Üretim	Kadın	31	3,2516	1,08808		
	Erkek	193	3,4104	1,00015	-,810	,419
Liderlik						
Değişim	Kadın	31	3,3952	1,15429		
	Erkek	193	3,4313	1,00818	-,182	,856
Liderlik						
İş Stresi	Kadın	31	3,5253	,87473		
	Erkek	193	3,5263	,93540	-,005	,996

Tablo 15 incelendiğinde çalışanların liderlik tarzları ve iş stresi puan ortalamalarında cinsiyete göre istatistiki olarak anlamlı fark tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Tablo 16

Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi Analizi Bulguları

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ort.	Sd	T	P
İşgören	Evli	170	3,2924	1,01156		
Odaklı Liderlik	Bekar	54	3,6878	1,06619	-2,470	,014
Üretim	Evli	170	3,3047	,98250		
Odaklı Liderlik	Bekar	54	3,6519	1,06554	-2,216	,028
Değişim	Evli	170	3,3471	1,00927		
Odaklı Liderlik	Bekar	54	3,6759	1,05131	-2,065	,040
İş Stresi	Evli	170	3,6109	,85276		
	Bekar	54	3,2593	1,09012	2,460	,015

Tablo 16 incelendiğinde çalışanların medeni durumu değişkenine göre liderlik tarzları alt boyutlarında istatistiki olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Farkın kaynağı için puan ortalamalarına bakıldığında bekar çalışanlar lehine anlamlı olduğu görülmektedir. Çalışanların iş stresi medeni durum değişkenine göre incelendiğinde istatistiki olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p < 0,05$) Farkın kaynağı için puan ortalamalarına bakıldığında evli çalışanlar lehine anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 17

Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Analizi Bulguları

Boyut	Eğitim Durumu	N	Ort.	Varyans Kaynağı	Kareler Ort.	F	p
	Lise	30	3,2810	Gruplar Arası	1,300		
İşgören Odaklı Liderlik	Ön lisans	30	3,0810	Gruplar İçi	1,070	1,215	,305
	Lisans	128	3,4699				
	Yüksek Lisans	32	3,3795				
	Doktora	4	3,9286				
	Lise	30	3,2933	Gruplar Arası	1,199		
Üretim Odaklı Liderlik	Ön lisans	30	3,0667	Gruplar İçi	1,020	1,175	,323
	Lisans	128	3,4594				
	Yüksek Lisans	32	3,4437				
	Doktora	4	3,8000				
	Lise	30	3,3750	Gruplar Arası	1,754		
Değişim Odaklı Liderlik	Ön lisans	30	3,0667	Gruplar İçi	1,042	1,683	,155
	Lisans	128	3,5020				
	Yüksek Lisans	32	3,4141				
	Doktora	4	4,1875				
	Lise	30	3,2619	Gruplar Arası	,935		
İş Stresi	Ön lisans	30	3,6714	Gruplar İçi	,855	1,094	,360
	Lisans	128	3,5737				
	Yüksek Lisans	32	3,5000				
	Lisans						
	Doktora	4	3,1071				

Tablo 17 incelendiğinde çalışanların liderlik tarzları ve iş stresi ile eğitim durumları arasında istatistik olarak anlamlı fark tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Tablo 18

Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre T Testi Analizi Bulguları

Boyutlar	Çalıştığı Bölüm	N	Ort.	Sd	T	P
İşgören	Yönetici	95	3,5038	1,03370		
Odaklı	Çalışan	129	3,3023	1,03427	1,441	,151
Liderlik						
Üretim	Yönetici	95	3,5600	1,02836		
Odaklı	Çalışan	129	3,2620	,98419	2,197	,029
Liderlik						
Değişim	Yönetici	95	3,5605	1,06361		
Odaklı	Çalışan	129	3,3275	,99157	1,685	,093
Liderlik						
İş Stresi	Yönetici	95	3,6812	,97147	2,170	,031
	Çalışan	129	3,4120	,87621		

Tablo 18 incelendiğinde çalışanların çalıştıkları bölüm ile üretim odaklı liderlik alt boyutunda istatistiki olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Farkın kaynağı için puan ortalamalarına bakıldığında farkın yönetici pozisyonunda çalışanlar lehine anlamlı olduğu görülmektedir. Çalışanların iş stresi ile çalıştığı bölüm incelendiğinde istatistiki olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Farkın kaynağı için puan ortalamalarına bakıldığında yönetici pozisyonunda çalışanlar lehine anlamlı olduğu görülmektedir.

4.2.4. Korelasyon Analizi

İstatistiksel analiz yöntemlerinden biri olan korelasyon, iki değişken grubu arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini, yönünü ve gücünü ortaya koyar (Can, 2014: 347). Bu analizde öncelikle ilişkinin anlamlılık düzeyi değerlendirilir; eğer bu düzey istatistiksel olarak anlamlı kabul edilen sınırın altında ($p < .05$) ise, ilişkinin pozitif mi yoksa negatif mi yönlü olduğu incelenir. İlişkinin yönünü belirlemede, elde edilen korelasyon katsayısının +1 veya -1 değerlerine olan uzaklığı dikkate alınır. Ayrıca, korelasyon katsayısının büyüklüğü ilişki düzeyine dair bilgi verir. Buna göre, korelasyon katsayısının 0,00 ile 0,30 arasında olması zayıf ilişkiyi, 0,30 ile 0,70 arasında olması orta

düzyeyle ilişkiyi, 0,70 ile 1,00 arasında olması ise yüksek düzeyde bir ilişkiyi göstermektedir. (Büyüköztürk, 2010: 32). Liderlik Tarzlarının boyutları ile İş stresi arasındaki ilişki Tablo 3.18’da verilmiştir.

Tablo 19

Liderlik Tarzları ile İş Stresi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Boyutlar	İş Stresi	İş Gören Odaklı Liderlik	Üretim Odaklı Liderlik	Değişim Odaklı Liderlik
İş Gören Odaklı Liderlik	-,356**	1**	,937**	,896**
İş Gören Odaklı Liderlik	-,326**	,937**	1**	,884**
İş Gören Odaklı Liderlik	-,321**	,896**	,884**	1**
İş Stresi	1**	-,356**	-,326**	-,321**

Tablo 19 incelendiğinde çalışanların liderlik tarzları alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların liderlik tarzları ile iş stresleri arasında ise negatif yönde anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.2.5.Regresyon Analizi

Bu araştırmanın ilgili bölümünde, liderlik yaklaşımlarının alt boyutları olan çalışan merkezli liderlik, üretim merkezli liderlik ve yenilik odaklı liderlik değişkenlerinin, iş stresi üzerindeki etkisi aşamalı regresyon analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Analiz sürecinde, liderlik türlerinin alt boyutları çalışan merkezli liderlikten başlanarak modele dâhil edilmiş ve her bir değişkenin modele istatistiksel olarak anlamlı bir katkı sağlayıp sağlamadığı incelenmiştir.

Tablo 20

Regresyon Analizine Yönelik Bulgular

Model	Df	Düzenlenmiş R²	Beta	F	P
İşgören Odaklı Liderlik	1	,127	-,356	32,302	,000
Üretim Odaklı Liderlik	1	,106	-,326	26,426	,000
Değişim Odaklı Liderlik	1	,103	-,321	25,483	,000

Tablo 20 incelendiğinde liderlik modellerinin iş stresini yordama düzeyi iş gören odaklı liderlik tarzında %12,7 ($R^2=,127$), üretim odaklı liderlik tarzında %10,6 ($R^2=,106$) ve değişim odaklı liderlik tarzında %10,3 ($R^2=,103$) olarak pozitif düzeyde anlamlı ve düşük derecede olduğu görülmektedir.

4.2.6.Hipotez sonuçları

H1: Liderlik tarzları, iş stresini doğrudan etkilemektedir. Hipotezi kabul edilmiştir.

H1a: İşgören olarak odaklı liderliğin artış göstermesi iş stresini en aza düşürmektedir. Hipotezi kabul edilmiştir.

H1b: Üretim odaklı liderlik, iş stresini olumsuz yönde etkilemektedir. Hipotezi reddedilmiştir.

H1c: Farklılık odaklı liderlik, iş stresini olumsuz yönde etkilemektedir. Hipotezi kabul edilmiştir.

H2: İşgören odaklı liderlik algısı demografik niteliklere göre değişiklik göstermektedir. Hipotezi kabul edilmiştir.

H3: Üretim odaklı liderlik algısı demografik niteliklere göre değişiklik göstermektedir. Hipotezi kabul edilmiştir.

H4: Değişim odaklı liderlik algısı demografik niteliklere göre değişiklik göstermektedir. Hipotezi kabul edilmiştir.

H5: İş stresi demografik niteliklere göre değişiklik göstermektedir. Hipotezi kabul edilmiştir.



BÖLÜM V

ÇALIŞMA İLE İLGİLİ BULGULAR

5.1. Çalışma İle İlgili Bulgular

Araştırmamızda liderlik tarzları ile iş stresi arasındaki ilişki özel sektör çalışanları örnekleminde incelenmiştir. Elde edilen bulgular, çalışan odaklı liderlik, üretim odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik boyutlarının her birinin iş stresi ile anlamlı ve negatif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Özetle, çalışan odaklı liderlik arttıkça iş stresi düzeyi azalmaktadır. Benzer şekilde, üretim odaklı ve değişim odaklı liderlik artışı da iş stresini azaltıcı etki göstermiştir. Bu genel bulgular ışığında tartışma şu başlıklar altında yürütülmüştür.

Çalışan odaklı liderlik ile iş stresi arasındaki negatif ilişki ($r=-0,356$, $p<0,01$) önemli bir sonuçtur. Bu, çalışan odaklı liderlerin yönetim biçimleri arttıkça, çalışanların deneyimledikleri stresin azaldığını işaret eder. Literatürde çalışan odaklı (ilişkisel/insan odaklı) liderlik yaklaşımlarının çalışan motivasyonunu ve iş tatminini artırarak stresi azalttığı belirtilmiştir. Örneğin, Selma Çelik ve Ergün'ün hemşireler üzerine yaptığı çalışmada, çalışan (birey) odaklı liderliğin iş stresi üzerinde anlamlı etkisi olduğu vurgulanmıştır.

Benzer şekilde Azmsha ve arkadaşlarının (2012) bulgularına göre, ilişkisel (ilişki odaklı) liderlik tarzı ile iş stresi arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar, çalışan odaklı liderlerin çalışanlarına destek sağlaması, empati kurması ve motivasyon vermesi sayesinde çalışanların stres deneyimini azaltabileceğini göstermektedir.

Öte yandan, üretim (görev) odaklı liderlik ile iş stresi arasındaki negatif ilişki ($r=-0,326$, $p<0,01$) çalışmamızın ilginç bulgularından biridir. Bu bulgu, üretim odaklı liderlik artarken iş stresinin düştüğünü gösterir. Geleneksel beklentinin aksine, iş planlama, kontrol ve standartlara vurgu yapan üretim odaklı liderlik davranışının çalışanları düzene soktuğu ve belirsizliği azalttığı düşünülebilir. Görevlerin açıkça tanımlanması ve kaynakların etkin kullanımı, çalışanların iş yükünü daha öngörülebilir hale getirerek stres seviyesini düşürmüş olabilir. Ancak bu durum literatürde genellikle beklenenin tersidir. Örneğin, Azmsha ve arkadaşları (2012) görev odaklı liderlik ile iş stresi arasında pozitif

anlamli ilişki bildirmiştir. Ayrıca Çelik ve Ergün (2015) de görev odakli liderliğin iş stresi üzerinde anlamli bir etkisi olduğunu gözlemiŝtir. Bu farklılık, çalışmamızın kapsamındaki özel sektör ortamı ve çalışmanın yürütüldüğü döneme (örneğin pandeminin etkilerine) bağlı faktörlerin, üretim odakli yönetim yaklaşımlarının stres algısı üzerindeki etkisini deđiŝtirmiŝ olabileceğini düşündürmektedir.

Değişim odakli liderlik ile iş stresi arasındaki negatif ilişki ($r=-0,321$, $p<0,01$) da dikkat çekicidir. Bu sonuç, yeniliğe açık, esnek ve dönüşümsel liderlik yaklaŝımıyla yöneticilik yapanların, çalışanların stres düzeylerini azalttığını göstermektedir. Değişim odakli liderler genellikle çalışanlara gelişim fırsatları sunar ve belirsizlik anlarında yönlendirici roller üstlenirler. Bu nedenle, çalışanlar değişime hazırlanmıŝ ve desteklenmiŝ hissederek daha az stres yaŝayabilir. Literatürde doğrudan “değişim odakli liderlik” kavramına yönelik çok sayıda çalışma bulunmamakla birlikte, dönüşümcü liderlik çalışmaları benzer eğilimleri işaret etmektedir. Örneğin Sosik ve Godshalk (2000) dönüşümcü liderlik ile iş stresi arasında negatif ilişki bulmuŝlardır. Bu çerçevede, bizim bulgumuz dönüşümcü liderlik kuramlarıyla da paralellik göstermektedir.

Araŝtırmamızın bulguları, mevcut Türkçe literatürle çeşitli açılardan örtüŝmektedir. Çalışan odakli liderlik ile iş stresi arasında gözlenen negatif ilişki, daha önce yapılan çalışmalarla tutarlılık göstermektedir. Örneğin Azmsha vd. (2012), ilişkisel liderlik tarzında (çalışan odakli) liderliğin artmasının çalışanların iş stresini azalttığını rapor etmiştir. Selçuk Üniversitesi araŝtırmacıları Çelik ve Ergün (2015) ise hem çalışan odakli hem de görev odakli liderlik davranışlarının iş stresi üzerinde anlamli etkisi olduğunu belirlemiŝlerdir. Bu çalışmada da çalışan odakli liderlik davranışının iş stresiyle ters yönde ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca Chen ve Silverthorne (2005) gibi araştırmacılar, liderlik davranışlarının stres üzerinde kayda değer etkileri olduğunu vurgulamıŝlardır. Bu kapsamda bulgularımız, insan/ilişki odakli liderlik yaklaşımlarının çalışan stresi üzerindeki azaltıcı rolünü desteklemektedir.

Üretim odakli liderlik bulgularımız ise literatürde kısmen çeliŝkilidir. Azmsha ve arkadaşlarının çalışması görev odakli liderliği iş stresi ile pozitif ilişkili olarak bulurken, bizim sonuçlarımız bu ilişkinin negatif olduğunu göstermiştir. Diğer bir ifadeyle, Azmsha vd. üretim odakli liderliğin stres düzeyini artırdığını ileri sürerken, bu çalışmada tam tersi bir etki gözlemlenmiştir. Selma ve Ergün (2015) de görev odakli liderliğin iş stresi üzerinde etkili olduğunu bildirmiştir; ancak onların bulguları sadece etkinlik varlığına işaret ederken, bizim çalışmamızda bu etkinin yönü ters çıkmıştır. Bu farklılık, çalışmanın

odaklandığı özel sektör çalışanları ve güncel ekonomik/iş ortamı koşullarıyla açıklanabilir. Özellikle pandemi sürecinde çalışma dinamiklerinin değişmesi, üretim odaklı liderlik uygulamalarının stres yönetiminde yeni rol oynamış olabileceğini düşündürmektedir.

Değişim odaklı liderlik ile ilgili çalışmalar sınırlı olmakla birlikte, liderliğin yenilikçilikle olan ilişkisi üzerine bazı sonuçlar mevcuttur. Çalışmamızda değişim odaklı liderliğin stres düzeylerini düşürdüğü gözlenmiş, bu da dönüşümcü liderlik kuramının öngördüğü sonuçlarla tutarlılık taşımıştır. Örneğin Sosik ve Godshalk (2000), dönüşümcü liderlik davranışının iş stresi ile negatif ilişkili olduğunu bildirmiştir (akt. farklı kaynaklarda). Ayrıca, literatürde “lider çalışanlarına yön ve destek sağlayarak stresini azaltabilir” ifadesi yer almakta; bu bağlamda değişim odaklı liderliğin de çalışanların üzerindeki stresi azaltıcı bir yönünün bulunması beklenebilir. Sonuç olarak, çalışmamızın tüm liderlik boyutları açısından elde ettiği negatif korelasyon bulguları, özellikle çalışan odaklı ve yenilikçi liderlik tarzlarının stres azaltıcı etkisini gösteren yerli çalışmalarla tutarlıdır.

Araştırmamızda özellikle üretim (görev) odaklı liderlik sonuçları literatür ile çelişmiştir. Tüm liderlik alt boyutları iş stresi üzerinde negatif etki gösterse de, görev odaklı liderliğin literatürde genellikle stres artırıcı olduğu beklenmektedir. Örneğin Azmsha ve ark. (2012) bu liderlik tarzının iş stresiyle pozitif ilişkisini ortaya koyarken, biz tam tersini gözlemlemiş bulunmaktayız. Bu çelişkinin nedeni olarak, anketimizin özel sektör çalışanları üzerinde pandemi sonrası dönemde yapılmış olması gösterilebilir. Pandemi koşullarında pek çok işletme, daha sıkı prosedürler ve belirgin görev tanımları uygulamış; bu durum üretim odaklı liderliğin kontrol ve planlama fonksiyonunu çalışanlar açısından rahatlatıcı hale getirmiş olabilir. Başka bir deyişle, belirsizliğin çok yüksek olduğu bir ortamda görevlerin net şekilde belirlenmesi çalışan stresi algısını normal koşullara göre azaltıcı etkide bulunmuş olabilir. Ayrıca, çalışmanın gerçekleştirildiği örneklemdaki kültürel ve sektörel özellikler de bu tarzın beklenenden farklı algılanmasını sağlamış olabilir. Dolayısıyla, pandemi etkisi ve örgütsel dönüşümler gibi bağlamsal faktörler, üretim odaklı liderlik ile iş stresi ilişkisini beklenenden farklı kılabilir. Gelecek çalışmalarda bu olası etkenlerin ayrı modellerle analiz edilmesi önerilebilir.

Elde edilen bulgular, liderlik ve stres kuramları açısından önem taşımaktadır. Kuramsal çerçevede Cam (2004)’ın tanımlamasına göre stres, “işin gerekleri ile çalışanın

yetenekleri, kaynakları ya da gereksinimleri arasında uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkan zararlı fiziksel ve duygusal tepkiler” olarak görülmektedir. Bu tanım ışığında, liderlik davranışları bu uyumsuzluğun derecesini etkileyebilir. Çalışma bulgularımız Offermann ve Hellmann’ın (1996) da işaret ettiği üzere, liderlik davranışları ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu teyit etmektedir. Chen ve Silverthorne (2005) ise liderlik davranışlarının motivasyon, iş tatmini ve stres üzerinde belirgin etkileri olduğunu bildirmiştir; bizim çalışmamız da bu perspektifi destekleyerek liderlik tarzlarının stres düzeylerini değiştirdiğini ortaya koymuştur. Böylelikle çalışan odaklı liderlik kuramları, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını gözeten davranışların stres algısını azaltabileceğini gösteren teorik katkılar sunmaktadır.

Uygulama açısından, özellikle özel sektör yöneticilerine yönelik çıkarımlarımız bulunmaktadır. Çalışan odaklı liderliğin stresi azaltıcı etkisi dikkate alındığında, yöneticilerin destekleyici ve katılımcı yönetim yaklaşımları benimsemeleri önerilir. Örneğin, çalışanların görüşlerini almak, geribildirim vermek ve eğitim olanakları sağlamak gibi davranışlar, işyerindeki stresi azaltabilir. Ayrıca görev dağılımı ve iş süreçleri konusunda netlik sağlayan üretim odaklı uygulamalar bile, çalışanların belirsizliğe karşı algısını iyileştirirse olumlu sonuç verebilir. Bunun için yöneticilerin özellikle iş planlama ve kontrol mekanizmalarını şeffaf ve adil şekilde işleterek, çalışanların üzerindeki “gizli iş yükü”nü en aza indirmeleri gerekir. Değişim odaklı liderlik boyutunda ise, yenilikçi projeleri teşvik etmek ve belirsizlik anında net iletişim sağlamak önemli olacaktır. Sonuç olarak özel sektördeki yöneticiler, çalışan odaklı liderlik davranışlarını güçlendirerek ve üretim/değişim odaklı liderliklerini esneklik ve destek unsurlarıyla harmanlayarak iş stresi düzeylerini aşağı çekebilirler.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Araştırma Sonuçları ve Öneriler

Her bireyi mutlu bir biçimde yaşamak ve yapmış olduğu işlerden zevk almak ister. Örgütsel yönden bakıldığında çalışan bireylerin mutlu olmaları işlerini isteyerek yapmaları ve yapmış oldukları işlerin neticesinde tatmin olma duygularını yaşamaları istenilen bir neticedir. Aksi takdirde ise çalışan personele istenilen performans elde edilemeyecek ve bu durumda ise istenmeyen neticelere neden olacaktır. Çalışan personelin yapmış oldukları işlere motive olmalarını ve işin sonunda ise tatmin olma duygularını yaşamalarını etkileyen birden çok unsurlar vardır. Kuşkusuz ki her bir örgütteki liderlerin hem tutum hem de davranışları çalışan personele etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak yer almaktadır. Bu doğrultuda liderlik tarzlarının çalışan personelin işe tatmin düzeylerindeki ne tür bir etki oluşturacağı araştırmak önem arz etmektedir. İş stresinden dolayı kendilerini işe veremeyen veya farklı sebeplerle işlerden tatmin olamayan kişiler zaman ile verim düşüklüğü oluşmakta, davranış bozukları gösterebilmekte veya işten ayrılma düşüncelerine kapılabilmektedirler.

Orta ve büyük işletmelerde liderlik tarzlarının personelin iş stresinin etkisi üzerine çalışma sayıları azdır. Bu nedenden dolayı hazırlanan çalışmanın alan ile ilgili çalışmalar fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Günümüz dünyasında örgütlerin, çalışan personele iş ve yaşam süreçlerini sağlamak amacı ile bu duruma uygun olmayan insan kaynakları politikasını değiştirmeli, esnek çalışma saati, iş ortamında çocuk gibi faaliyetleri hayata geçirmeleri uygun olabilmektedir. Bu çalışmaların örgütler adına maliyet giderleri bulunmaktadır. Diğer taraftan çalışanların iş yaşam sürecindeki dengeleri, liderlerin yönetsel davranışlarıyla da sağlanabilmektedir.

Liderler, geleceğe dair vizyonlarını paylaşıırken iyimser bir yaklaşım sergilemeli ve güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgulamalıdır. Çalışanlarının, onunla birlikte çalışmaktan gurur ve memnuniyet duymasını sağlamalı; onların mesleki gelişimlerine katkıda bulunmak ve yeni beceriler kazanmalarına olanak tanımak için zaman ayırmalıdır.

- Kuruluşlar, yüksek maliyet gerektiren makro düzeydeki uygulamalar yerine, lider ve yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışlar aracılığıyla, iş–yaşam dengesine

sahip çalışanlardan oluşan daha verimli bir çalışma ortamı oluşturabilirler. Araştırmada, sürdürümcü (transformasyonel) ve serbestlik tanıyan (laissez-faire) liderlik stilleri ile iş-yaşam dengesi arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

- Bu çalışma küçük ve orta ölçekli işletmeler kapsamında yürütülmüştür. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, farklı sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin incelenmesi veya iş stresine neden olan unsurları azaltmaya yönelik uygulamaların sonuçlarının değerlendirilmesi önerilmektedir.
- Kurumlarda strese yol açabilecek faktörlerin belirlenmesi ve bunlara ilişkin önleyici stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Örneğin, çalışma ortamındaki olanakların adil biçimde dağıtılması kurumsal denge açısından önem taşımaktadır.
- Çalışanlara psikolojik destek sağlanması, performans geliştirme uygulamalarının hayata geçirilmesi ve ödül mekanizmalarıyla motivasyonun artırılması, sağlıklı bir iş ortamının oluşmasına katkı sağlayacaktır.
- Aşırı iş yükü, çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açabileceğinden, iş yükünün dengede tutulması ve personelin minimum düzeyde baskı altında çalışmasının sağlanması önerilmektedir.
- Liderlerin, rollerini doğru biçimde benimsemeleri ve her iki taraf için de zararlı olabilecek tutum ve davranışlardan kaçınmaları gerekmektedir. Lider, çalışanlarını tanımalı, empati kurmalı ve etkili iletişim kanallarını kullanmalıdır. Gerektiğinde, liderlerin durumsal farkındalıklarını geliştirmeye yönelik eğitim programlarına katılmaları faydalı olacaktır.
- Çalışanların emeğinin adil bir şekilde karşılanması, mesleki gelişim ve terfi olanaklarının iyileştirilmesi kurumsal bağlılığı ve iş doyumunu artıracaktır.

KAYNAKLAR

- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 5.
- Akbaba, A. (2017). Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre Belirlenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 101.
- Akcan, G. (2014). Liderlik Davranışlarının Çalışanların Stres Düzeylerine Etkisi; Bir Alan Araştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 51-70.
- Aksu, G. (2017). Stres ve Örgütsel Stres. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25.
- Alkın, M. (2016). Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi Dergisi*, 6(7), 23.
- Alkın, M. (2022). Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(6), 56.
- Alkurt , E. (2020). Liderlik Tarzlarının Örgütsel İnovasyon Performansına Etkisi. *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, 77.
- Altan, S. (2018). Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları ve Örgütsel Stresin Neden Olduğu Başlıca Sorunlar. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 56.
- Altuntaş, E. (2013). *Stres Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Arıkan, S. (2022). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 54.
- Ayan, A. (2013). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*, 69.
- Aydın, B. (2020). Stresle Başa Çıkma Becerisi Geliştirmeye Yönelik Grup Çalışması. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(6), 14.

- Aydın, Ş. (2014). Örgütsel Stres Yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 58.
- Aygün, C. (2022). Eleştirel Liderlik Stili ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(6), 54.
- Bağcı, Z. (2019). Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(7), 58.
- Bakan, İ. (2021). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Kıyaslaması. *Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(9), 25.
- Balcı, A. (2014). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balkaş, D. (2020). Lider - Üye Etkileşiminin Çalışan Performansına Etkisinde Güç Kaynaklarının Aracılık Rolü. *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 25.
- Baltaş, Z. (2018). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Bayrak, S. (2021). Yönetiminde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 25.
- Biber, M. (2019). Lider Yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(6), 25.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çavuş, M. (2016). Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 25.
- Çavuşoğlu, M. (2018). Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 69.
- Demirci, M. (2023). Stres ve Stresi Ortaya Çıkaran Durumların Öğrenci Üzerindeki Etkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 69.
- Diñçer, Y. (2020). Yıkıcı Liderliğin İş Stresi ve İşten Ayrılmaya Etkisi. *Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, 69.

- Eğın, A. (2022). Çalışma Hayatında İş Stresi ve Tükenmişlik. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(7), 63.
- Engin, A. (2014). Stres ve Öğrenme Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 55.
- Erdoğan, T. (2009). Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 56.
- Eren, E. (2001). İstanbul Emniyet Müdürlüğü TEM. Şube Md. Personelinin Stres Kaynakları, Belirtileri ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri. *İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*, 25.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkuş, A. (2011). Çok Boyutlu Lider - İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü. *Ankara Üniversitesi Erkuş, A. (2011). Çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminde kişilik özelliklerinin ve güç kaynaklarının rolü. Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 58.
- Gedik, Y. (2021). Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik,. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 25.
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin Babacan Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 101.
- Gökgöz, H. (2014). Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(6), 56.
- Gökler, R. (2022). Modern Çağın Hastalığı; Stres ve Etkileri,. *Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 56.
- Günlü, E. (2012). *Stratejik Yönetimde Liderlik ve Motivasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hatipoğlu, Z. (2022). Babacan Liderlik Tarzının Çalışan Görev Performansı ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 28.
- İştar, E. (2012). Stres ve Verimlilik İlişkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, 3(5), 56.
- Karaca, A. (2017). Hemşirelik Öğrencilerinin Algılanan Klinik Stres Düzeyi, Stres Cevapları ve Baş Etme Davranışları. *Psikoyatri Hemşireliği Dergisi*, 8(1), 58.

- Kılıç, R. (2013). Örgütlerde Stres Kaynaklarının İş Aile Üzerine Etkisi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 25.
- Kızanıklı , M. (2016). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 48.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Manav, S. (2018). Hastanelerde Örgütsel Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi. *Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 3(4), 29.
- Örücü, E. (2013). Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, 56.
- Özel, Y. (2018). Günlük Yaşam ve Stres Yönetimi. *Türkiye Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 55.
- Özel, Y. (2022). Günlük Yaşam ve Stres Yönetimi. *Türkiye Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 59.
- Pehlivan, İ. (1992). *Örgütsel Stres Kaynakları ve Verimlilik*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Rowshan, A. (2018). *Stres Yönetimi*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Sarioğlu, U. (2024). Yöneticilik ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 25.
- Sökmen, A. (2010). Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Stres Faktörü. *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(6), 25.
- Sürme, Y. (2019). Stres, Stresle İlişkili Hastalıklar ve Stres Yönetimi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(5), 63.
- Şahin, M. (2020). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler İçinde Yönetici ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şimşek, Ş. (2022). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumunu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma . *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23-25.

- Toptaş, A. (2021). Liderlerin Kullandığı Güç Kaynaklarının Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Rolünün Nitel Bir Araştırma İle İncelenmesi. *Ekonomi Dergisi*, 5(6), 25.
- Tuna, Ö. (2021). Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Sosyal Medya Üzerinden Analizi. *Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(62), 36.
- Uğurluoğlu, Ö. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 25.
- Yamuç, V. (2018). Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 69.
- Yüksel, H. (2016). Çalışma Yaşamı ve Stres Kavramı. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 55.

EKLER

Ek 1 : Anket Formu

Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Size sunulan bu araştırma formu Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans programında Prof. Dr. Murat Türk danışmanlığında hazırlanmakta olan ”**Liderlik Tarzlarının İş Stresi Üzerine Etkisi (Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Uygulama)**” isimli nicel çalışmanın araştırma bölümünde kullanılmak üzere planlanmıştır. Araştırma sonucunda sağlanan sayısal veriler tamamıyla bilimsel hedefler ve amaçlar adına kullanılacak olup cevaplar sadece araştırmacı aracılığı ile değerlendirilecek istatistiki analizler haricinde kullanılmayacaktır ve başka amaçlar için kesinlikle paylaşılmayacaktır. Çalışmanın belirlenen amaçlara ulaşabilmesi, doğru ve geçerli sonuçlar verebilmesi adına hiçbir soru atlanmamalı ve düşüncenizi en iyi biçimde yansıtan seçenekler tercih edilmelidir. Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim. Saygılarımla,

TEZ ÖĞRENCİSİ

Selahattin ERDEM

DANIŞMAN

Doç. Dr. Ergün KARA

Demografik Bölüm

1. Yaşınız 18-30 31-40 41-50 51 ve üzeri
2. Cinsiyetiniz Kadın Erkek
3. Medeni Durumunuz Evli Bekar
4. Eğitim Durumunuz İlköğretim Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora
5. Çalıştığınız Bölüm Yönetici Çalışan
6. İşletmedeki Pozisyonunuz Üst düzey yönetici Orta düzey yönetici Alt düzey yönetici Memur
7. Bu İşletmedeki Toplam Çalışma Süreniz 1 yıldan az 1-3 yıl arası 4-6 yıl arası 7-9 yıl arası 10 yıl ve üstü

Liderlik Bölümü

Yöneticiniz ile ilgili aşağıda sorulan sorulara ne düzeyde katıldığınızı soruların altında verilen "Hiç Katılmıyorum" seçeneğinden, "Tamamen Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyebilirsiniz.

1. Arkadaş gibidir.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

2. Diğer kişilerin hem fikirlerini hem de önerilerini dinler.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

3. İşyerindeki düzeni sağlar.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

4. Altındaki çalışanlarına güvenir.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

5. Karar verirken riske girmekten uzak durmaz.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

6. Net ve dürüst bir sistemi vardır.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

7. Yeni görüşleri teşvik eder.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

8. İstikrarlıdır.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

9. Eleştirilere her zaman açıktır.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

10. Güven vericidir.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

11. Geleceğe yönelik uzun vadeli planlar yapar.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

12. Bölümlerin neticeleri hakkında ayrıntılı olarak bilgi sunar.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

13. Başarılı çalışmalarını takdir eder.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

14. İlerlemeyi teşvik eder.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

15. Uygulanmakta olan projelere yönelik oldukça titizdir.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

16. Çatışmaları tamamen ortadan kaldıracabilecek imkânları sağlar.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

17. Altında çalışan personelleri eşit davranır.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

18. Esnektir ve değişimlere açıktır.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

İş Stresi Bölümü

Yöneticiniz ile ilgili aşağıda sorulan sorulara ne düzeyde katıldığınızı soruların altında verilen "Hiç Katılmıyorum" seçeneğinden, "Tamamen Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyebilirsiniz.

1. Yapmış olduğum iş sağlığımı doğrudan etkilemektedir.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

2. Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

3. Yapmış olduğum işten dolayı kendimi stresli olarak hissediyorum.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

4. İşyerinde olmadığım zamanlar başka işler yapıyor olsam da çok fazla işimle ilgili konuları düşünmekteyim.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

5. Farklı bir iş kolunda çalışsaydım sağlım büyük bir olasılıkla iyi olurdu.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

6. Yapmış olduğum iş ile ilgili bir takım sorunlar uyku sorunu yaşamama sebep oluyor.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

7. İşyerinde yapılan toplantılar öncesi kendimi gergin olarak hissediyorum.

Hiç katılmıyorum ()	Katılmıyorum ()	Kararsızım ()	Katılıyorum ()	Tamamen katılıyorum()
---------------------	-----------------	---------------	----------------	-----------------------

Öğrencinin İmzası

Danışman İmzası

Ana Bilim/Sanat Dalı Başkanının İmzası

Madde 10/2: Enstitü ana Bilim/Ana Sanat dalı başkanlığı, ikinci yarıyılın sonuna kadar, öğrencinin danışmanı ile birlikte hazırladığı tez konusunu Ana Bilim/ Ana Sanat dalı kurulu kararı ile enstitüye önerir. Süresinde tez konusunu önermeyen öğrenci o dönem için kayıt yaptırmamış sayılır.

AÇIKLAMALAR

1. Bu form bilgisayar ortamında doldurulduktan sonra çıktı alınacaktır.
2. Gerekli imzalar tamamlandıktan sonra ilgili Ana Bilim/Ana Sanat Dalı Kurulu Kararıyla Enstitüye gönderilecektir

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLERİ

Adı ve Soyadı : Selahattin ERDEM

EĞİTİM BİLGİLERİ

Yüksek Lisans : Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı, 2022-2025

Lisans Anadolu Üniversitesi, İşletme Bölümü, 2007-2011



SAVUNMA SONRASI TEZ ÇALIŞMASI
BENZERLİK RAPORU FORMU

Doküman No	OKÜ.LEE.FR.0027
Yayın Tarihi	01.06.2023
Revizyon Tarihi	--
Revizyon No	00

T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne

Aşağıda bilgileri yer alan tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Özet ve Abstract c) Giriş, d) Ana bölümler, e) Sonuç ve f) Kaynakça kısımlarından oluşan toplam 91 sayfalık kısmına ilişkin, 15.12.2025 tarihinde Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 25 'tür. Aşağıda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve aşağıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini arz ederim.

İmza :

Tarih : 15.12.2025

Öğrenci Ad, Soyad :

(Lütfen tüm alanları doldurunuz.)

Adı ve Soyadı	Selahattin ERDEM
Ana Bilim/ Ana Sanat Dalı	İşletme ABD/Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı
Öğrenci Numarası	202221060017
Danışman Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Ergün KARA
Tez Başlığı (Türkçe)	Liderlik Tarzlarının İş Stresi Üzerine Etkisi (Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Uygulama)

AZAMI BENZERLİK ORANLARI			
FİLTRELEME I		FİLTRELEME II	
1	Kabul / Onay ve Bildirim sayfaları hariç	1	Kabul / Onay ve Bildirim sayfaları hariç
2	Kaynakça hariç	2	Kaynakça hariç
3	Alıntılar dahil	3	Alıntılar hariç
		4	5 Kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç
<input checked="" type="checkbox"/>	Benzerlik maksimum %30	<input type="checkbox"/>	Benzerlik maksimum %10

DANIŞMAN ONAYI		ENSTİTÜ ONAYI	
Tarih	15.12.2025	Tarih	15.12.2025
UYGUNDUR		UYGUNDUR	
Unvan Ad, Soyad	Doç. Dr. Ergün KARA	Unvan Ad, Soyad	
İmza		İmza	

Bu form, Ana Bilim/ Ana Sanat Dalının üst yazısıyla Enstitüye iletilir.

DİKKAT

* Bilgilerde eksiklik ya da hata bulunan dilekçeler ile imzasız dilekçeler işleme konulmayacaktır.

Adres : Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
Rektörlüğü 80000 Merkez/OSMANİYE

Telefon : 0328 827 10 00
İnternet Adresi : www.osmaniye.edu.tr
E-Posta : info@osmaniye.edu.tr