

LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN STRES DÜZEYLERİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Göksu AKCAN*

Agah Sinan ÜNSAR**

Selin KÜÇÜKKANCABAŞ***

ÖZET

Bu araştırma; yöneticilerin liderlik davranışlarının, çalışanların stres düzeyine etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada öncelikle liderlik davranışları ve stres konuları için kapsamlı literatür araştırması yapılarak uygulama kısmı için gerekli kuramsal temeller ortaya konmuştur. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların yaş, eğitim durumu, kıdem, medeni durum, çocuk sayısı, evlilik yılı, aylık gelir ve çalıştıkları sektöre bağlı olarak, liderlik davranışları boyutlarından bazılarında bakış açıları farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların stres düzeyleri yaş, mesleki kıdem, medeni durum, çocuk sayısı, aylık gelir ve çalıştıkları sektöre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik Davranışları, Stres, İş Stresi

JEL Kodu: M1

* Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezsiz Yüksek Lisans Mezunu

** Doç.Dr. Trakya Üniversitesi İ.İ.B.F.İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

*** Yrd.Doç.Dr. Trakya Üniversitesi İ.İ.B.F.İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

**THE EFFECT OF THE STRESS LEVELS OF EMPLOYEES OF
LEADERSHIP BEHAVIOURS: A FIELD RESEARCH**

ABSTRACT

In globalization, technological development and rapid developments in conditions of competition, organizational structure, management, leadership styles, understandings and implemented important changes and developments that cause. Leaders of the most difficult role in this rapid change in fall.

The survival of organizations in a dynamic environment because of their presence, the development, be able to gain a competitive edge and to achieve organizational goals, as well as the financial and physical resources for organizations understand the complexity of the human element from the beginning of the most important resources, harmonization of individual and organizational objectives, employee business objectives there is a need for the guidance of the leaders.

Collection of individuals and mobilizing around specific goals and objectives are not everyone requires a separate skill and the ability to persuade. Classic managers with an understanding of the competition, change and uncertainty is unlikely to survive. For this reason, leadership is becoming increasingly important in today's competitive environment.

Leader's traits, behavior plays an important role in achieving the objectives and orientation affect employees. Focused on the behavior of the leader or business person can have different effects on the attitudes of the employees to be focused on. In any case there is no valid and effective leadership style.

Leaders, leadership styles behaved in a wide variety of performing their duties. They are located in the area of business activity, a variety of activities, structural and environmental issues affect the way leaders work and behavior. Therefore, taking into account the conditions of the current leader, himself, the orientation of the employees and the organization should choose the most appropriate behavior.

Leader chooses the appropriate leadership style of behavior play an important role in its success. Leadership behaviors are not appropriate according to the conditions may have an impact on employees' stress levels of employees because of the behavior of leaders in the thoughts, feelings, values, beliefs, and behaviors are effective.

Stress affects employees' attitudes and behaviors is very important for organizations in terms of Because a lot of stress-related problems have significant consequences for the organizations.

Organizations due to stress, decreased motivation, slowdown, drop in performance and efficiency, reduction in creativity, as the results can be seen in various diseases and accidents at work. Leaders for the successful management of organizations on the sources of stress and stress models to work on their own organizational structures, and accordingly appropriate behavior orientations.

Organizational life, which is so important to examine the interactions between leadership behavior and employee stress levels are the essence of this research.

Implementation of the study process; 307 employees working in the pharmaceutical industry in the province of glass and demographic questions , the stress level and the behavior of the leading forms of survey responses to describe the scales formed by examining the research hypothesis testing was carried out with various statistical methods .

This research was prepared in order to determine effects of leadership behavior of managers on employees' stress levels. In this study; firstly, theoretical basis for both leadership behavior and stress subjects handled by making detailed literature research. According to the results of the research, it is determined that there are some differences in the views of employees regarding some of the of the leadership behavior dimensions depending on the age, state of education, occupational seniority, marital status, number of children, duration of marriage, monthly income and occupational sectors. Employees' stress levels varies significantly with age, occupational seniority, marital status, number of children, monthly income and occupational sectors.

Key Words: Leader, Leadership Behaviors, Stress, Job Stress

JEL Code: M1

GİRİŞ

Liderlik davranışları ve çalışanların stres düzeyleri arasındaki etkileşimleri incelemek bu araştırmanın özünü oluşturmaktadır. Çalışmada önce liderlik ve stres kavramları literatür bilgisiyle ele alınmıştır. Son olarak yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile çalışanların stres düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma yapılmış ayrıca çalışanların liderlik davranışları algısının ve stres düzeyinin demografik değişkenlere göre gösterdiği farklılaşma incelenmiş ve sonuçların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

1. LİDERLİK KAVRAMIYLA İLGİLİ TEORİK ÇERÇEVE

Liderlik, “insanların bir arada yaşamaları sonucunda toplulukların yönlendirilmesi gereğinden doğmuştur”. Liderlik (leadership), “köken olarak incelenirse liderlik etmek (lead) ve lider (leader) kelimelerinin Anglosakson kökü, "yön" ya da "yol" anlamına gelen "lead"dir". Lead, "seyahat etmek" veya "gitmek" anlamına gelen "laeder" fiilinden gelmektedir. Latince'de ise “geminin dümencisi anlamına gelen "gubernator" ya da "governor" (yönetici) olarak kullanılır” (Şentürk, 2010: 8). Liderlik kelimesi ise ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer alarak, “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır. Oxford İngilizce Sözlüğü'nde liderlik kelimesi ilk olarak 1976 yılında yapılan baskıda yer alarak, “bir grup insana liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek” olarak tanımlanmıştır. Lider (leader) kelimesinin Türkçe karşılığı “önder” kelimesidir. Fakat lider kelimesinin dilimize yerleştiği ve bu nedenle yapılan çalışmalarda önder kelimesinin pek tercih edilmediği söylenebilir (İbicioğlu vd., 2009: 3). Liderlik, “insanları önceden belirlenmiş hedefler

yönünde çaba sarf etmeye ikna etme yeteneğidir”. Lider ise, “belirli bir durum ve zamanda, belirli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çaba göstermesini destekleyen, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimlerini aktaran ve uygulayan kişidir” (Erdoğan, 2010: 5). Bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi liderlik sürecinin temelini oluşturmaktadır. Bu süreçte lider, kişisel becerisi ile takım arkadaşlarını etkiler ve takımın hedefe ulaşmasını sağlar. Kritik kararlar vererek örgütün amaçları doğrultusunda gelişmesini sağlamada yaratıcı bir rol üstlenir (Kuşaklı, 2008: 52). Liderlik, “belirli şartlar altında kişisel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir” (Efil, 1993: 5). Liderlik tanımlamalarında, lider ve izleyici etkileşimi sürekli vurgulanan bir olgudur. Bu bakış açısından yola çıkan bir tanımlama da liderlik, “bir iş grubunun işe odaklanmasını sağlayıp, onların yeteneklerini etkileyen bir tür davranış tarzı” olarak görülmüştür (Feyerherm ve Rice, 2002: 347). Lider, “grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarından etkilenen ve sırası gelince, grup üyelerinin ilgisini belirli bir noktaya toplayarak onların enerjilerini belirlenen doğrultuda harekete geçiren kişidir” (Uzun, 2005: 4). “İlham verme ve grup üyelerini uygun bir vizyon doğrultusunda harekete geçirme liderliğin temel fonksiyonları olarak önemlidir” (Ülker, 2008: 82). “İşletmenin büyüklüğü, çalıştığı alan, personel yapısı ne olursa olsun liderlerin üstlendiği fonksiyonlar vardır ve bunlara doğal liderlik fonksiyonları denebilir”. “Liderin uygulayıcı, planlayıcı, uzman, sözcü, denetçi, sonuçlara göre ödül ve ceza veren, aracılık yapan, sembol, örnek olan ve babalık rolleri bulunmaktadır” (Erdoğan, 1991: 358).

2. STRES KAVRAMIYLA İLGİLİ TEORİK ÇERÇEVE

Stres, herkes için tanıdık bir sözcük olmasına rağmen çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır. Stres bir uyarıcı, bir tepki ya da ikisinin bir birleşimi olabilir. Lazarus tarafından geliştirilen tanımlamaya göre stres, “bireyin huzur ya da genel iyilik durumu ile ilgili değerlendirdiği ve/veya kaynaklarını aşan veya zorlayan kişi-çevre etkileşimi sonucunda yaşanmaktadır”(Cotton, 1990: 28-29). Stres kelime olarak “gerilim, gerginlik, bunalım, şiddet, zorlama gibi anlamları” içermektedir. (Özmutaf, 2006: 75). Stres terim olarak 1930’lardan sonra kullanım alanına sokulmuştur. Viyanalı bir endokrinolog olan Hans Selye

tarafından “Genel Uyum Sendromunu” tanımlamak için kullanılmıştır. Hans Selye stresi, “herhangi bir isteğe karşı bünyenin gösterdiği belirgin olmayan tepki olarak” tanımlamıştır (Kalat, 2009, 366). Çin uygarlığı içinde de stresin tanımı yapılmış stres kelimesi “tehlike” ve “fırsat” kelimelerinin karışımı olarak ifade edilmiştir. Stres bu iki kavramı içermektedir. Bir başka deyişle; “streste hem aşılması gereken zorluklar, hem de bu zorluklar ve gerginlikler aşıldığında elde edilecek yeni fırsatlar ve kazançlar mevcuttur” (Zeytin ve Gökgöz, 2011: 100). İş stresi, “bireyi normal fonksiyonlarından saptıran psikolojik veya fiziksel davranışlarını değiştiren, işle ilgili etmenlerin sonucunda oluşan psikolojik bir durum veya işin gerekleri ile çalışanın yetenekleri, kaynakları ya da gereksinimleri arasında uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkan, zararlı fiziksel ve duygusal cevaplardır” (Cam, 2004: 3). İş stresi, “işin sürdürülmesi, görevlerin yerine getirilmesi, ücret ve çalışma koşullarına ilişkin beklentilerin karşılanması, işyerinde kişiler arası ilişkilerin niteliği, iş güvencesi, sosyal güvence, işin ve işyerinin geleceği, çalışanın fiziksel ve psikolojik sağlığı gibi birçok konu ile yakından ilgilidir” (Yıldırım vd., 2012: 135). Bireyin iş yaşamında sorunların üstesinden gelmesi ve bu sorunlarla nasıl baş edeceğini düşünmesi, birey üzerinde stres yaratan nedenlerin başında gelmektedir. “Bireyin iş yaşamına başlamadan önce kariyerini planlaması, kariyer beklentilerini gözden geçirmesi ile işe girdikten sonraki dönemde örgütün kariyer yönetimi politikalarının kesiştiği noktada kendini gösteren stres, bireyin çözüm yolları üzerinde düşünmesini gerektirmektedir” (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 148). “Ayrıca iş hayatında meydana gelen değişikliklerin yanı sıra kişilerin günlük hayatlarında meydana gelen değişimler de bir stres kaynağıdır”. Liderlik, liderler ve çalışanlar arasında karşılıklı bir etkileşim sürecidir. “Liderlerin çalışanlar ile olan ilişkileri liderlik davranışı olarak ortaya çıkmaktadır”. Liderler davranışları ya da aldıkları kararlar ile her faaliyeti ve çalışanı etkileyebilmektedirler. “Liderlik davranışlarının motivasyon, iş tatmini, stres, personel devir hızı ve performans gibi birçok faktör üzerinde saptanmış etkileri mevcuttur” (Chen ve Silverthorne, 2005: 280). “Literatüre göre liderlik davranışları ile çalışanların yaşadıkları iş stresi arasında ilişki vardır” (Offermann ve Hellmann, 1996: 338) Liderlik stili algıları onların stres düzeyleri üzerinde etkili olabilir. Ayrıca, “liderler çalışanları için yön ve destek sağlayarak çalışanlar üzerindeki stresi

azaltabilirler” (Omolayo, 2007: 31).Yapılan bir araştırmada tam serbesti tanıyan, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile çalışanların iş stresi arasındaki ilişki incelenmiştir ve bu araştırma sonucuna göre; “dönüşümcü liderlik davranışı ile iş stresi arasında negatif ilişki olduğu bulunmuştur ancak araştırma sonucunda etkileşimci liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik ile iş stresi arasında bir ilişki bulunmamıştır” (Sosik ve Godshalk, 2000: 380). Liderlik davranışları ile iş stres arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırmada ise liderlik davranışları alt boyutları görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik olarak ele alınmıştır. Yapılan araştırma sonucunda; “görev odaklı liderlik tarzı ve iş stresi arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu, ancak ilişki odaklı liderlik tarzı ve yöneticilerin iş stresi arasında negatif anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur”. (Azmsa vd., 2012: 191). Ayrıca liderlik davranışları ve stres düzeyinin demografik değişkenlere bağlı değişimi incelendiğinde “liderlik davranışları ve stres düzeyi ile cinsiyet ve kıdem yılı arasında anlamlı fark bulunmadığı ancak yaş grubu ve gelir düzeyinde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür” (Akbudak, 2010: 65).

4. ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Temel liderlik davranış tiplerinin örgütü oluşturan ve örgüt için en değerli faktör olan çalışanlar üzerinde doğrudan etkili olup olmadığı, etkili ise ne derecede etkili olduğu aynı zamanda liderlik davranışlarının ve stres düzeylerinin demografik değişkenlere göre nasıl farklılaştığının incelenmesi bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu çalışma, güncel ve insan hayatını doğrudan etkileyen liderlik davranışları ve stres gibi iki önemli kavramın ilişkisini incelemesi açısından önemli olmakla birlikte çalışmanın cam ve ilaç sektörü olarak iki ayrı sektör üzerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle özel bir öneme de sahiptir.

4.2. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyette bulunan cam ve ilaç işletmeleri, örneklemini ise Kırklareli ilinde faaliyette bulunan cam ve ilaç işletmeleri oluşturmaktadır. Kırklareli’de faaliyet gösteren araştırmanın evrenini temsil edebilecek niteliklere sahip işyerleri ile görüşülmüştür. Bu görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre evreni temsil edebileceğine inanılan cam sektörü ve ilaç sektöründe faaliyet

gösteren iki işyeri belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini cam sektöründe çalışan yaklaşık 1050 ve ilaç sektöründe çalışan yaklaşık 450 çalışan oluşturmaktadır.

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada çalışanların bağlı buldukları yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarını değerlendirmeleri için Lider Davranışlarını Betimleme kullanılmıştır. Ölçekte liderlik davranışları “kişi odaklı” ve “iş/yapı odaklı” olarak iki alt boyuttan oluşmakta olup, Nusret Erceylan’ın yüksek lisans tezinden faydalanılmıştır. (Erceylan, 2010: 138-139). Araştırmada çalışanların stres düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan Stres Ölçeği daha önceden güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış olması sebebiyle H. İsmail Akbudak’ın yüksek lisans tezindeki çeviriden faydalanılmıştır. (Akbudak, 2010: 75). Araştırmanın yapılabilmesi için önceden işyerlerinden izin alınmış ve bir ay süre ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma kapsamında her iki sektöre 200’er olmak üzere toplam 400 adet anket formu dağıtılmıştır. Katılımcıların araştırmaya iştiraki gönüllülük esasına göre olmuştur. Soruların cevaplanmasında herhangi bir soru önceliği ve süre sınırı bulunmamaktadır. Anket formlarının 307 tanesi geri dönmüş ve yapılan çalışmada, araştırmaya katılanlardan % 76 oranında geri dönüş sağlanmıştır.

4.4. Liderlik Davranışları ve Stres Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Liderlik Davranışları Ölçeği içerisinde yer alan alt boyutlardan kişi odaklı liderlik davranışı için Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = ,899$ ve iş odaklı liderlik davranışı için Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = ,866$ bulunmuştur. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Liderlik Davranışları Ölçeklerinin “Yüksek Güvenilirlik” seviyesinde olduğu belirlenmiştir.

Stres Ölçeği içerisinde yer alan 12 soruya yönelik yapılan güvenilirlik analizinin sonucunda Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = 0,894$ olarak hesaplanmıştır. Buna göre Stres Ölçeği sonuçlarının “Yüksek Güvenilirlik” seviyesinde olduğu söylenebilir.

4.5. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Tablo 1’de araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımları tablolar halinde gösterilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımı

Demografik Özellikler		f	%	Demografik Özellikler		f	%
Yaş	20 yaş ve altı	11	3,6	Evlilik Yılı	1-5 yıl	24	9,3
	21-30 yaş	43	14,0		6-10 yıl	24	9,3
	31-40 yaş	73	23,8		11-15 yıl	41	16,0
	41-50 yaş	173	56,4		16-20 yıl	101	39,3
	51 yaş ve üzeri	7	2,3		21 yıl ve üzeri	67	26,1
	Toplam	307	100		Toplam	257	100
Cinsiyet	Kadın	33	10,7	Aylık Gelir	1000 TL ve altı	16	5,2
	Erkek	274	89,3		1001-2000 TL	86	28,0
	Toplam	307	100		2001-3000 TL	131	42,7
Eğitim Düzeyi	İlkokul	8	2,6		3001 TL ve üzeri	74	24,1
	Ortaokul	15	4,9		Toplam	307	100
	Lise	227	73,9		Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunulan Yer	Köy	74
	2 Yıllık Yüksek Okul	46	15,0	Belde/Bucak		28	9,1
	4 Yıllık Üniversite	11	3,6	İlçe		130	42,3
	Toplam	307	100	İl		63	20,5
Kıdem	1-5 yıl	60	19,5	Büyük Şehir		12	3,9
	6-10	26	8,5	Toplam		307	100
	4 ve üzeri	2	0,8	Sektör	Cam Sektörü	156	50,8
	Toplam	259	100		İlaç	151	49,2

					Sektörü		
Eşin İş Durumu	Çalışıyor	69	26,8		Toplam	307	100
	Çalışmıyor	188	73,2				
	Toplam	257	100				

4.6. Bulgular ve yorum

Çalışmanın bu bölümünde ölçek verilerinden istatistiki olarak elde edilen bulgular tablolar aracılığıyla değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Bu bağlamda çalışanların sosyo-demografik değişkenlerine göre liderlik ve stres arasındaki durum aşağıda açıklanmıştır.

4.6.1. Yaş Grubuna Göre Liderlik Davranışları Algısının Farklılaşması

Çalışanların, yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algılarının yaşlarına göre değişimi Tablo 2’de verilmiştir. Yaş değişkenine göre çalışanların liderlik davranışları algılarındaki farklılaşmaya yönelik aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₀: Personelin yaşı ile liderlik davranışları algısı arasında fark yoktur.

H₁: Personelin yaşı ile liderlik davranışları algısı arasında fark vardır.

Tablo 2: Yaşa Göre Liderlik Davranışları Algısının Betimsel Dağılımı

		Çalışan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Kişisel Liderlik Davranışı	20 yaş ve altı	11	3,5584	,94859
	21-30	43	2,8372	,94637
	31-40	73	2,5421	,93737
	41-50	173	2,6168	,98599
	51 yaş ve üzeri	7	3,1633	,46238
	Toplam	307	2,6761	,97625
İş Odaklı Liderlik Davranışı	20 yaş ve altı	11	3,8961	,58933
	21-30	43	3,2159	,79989
	31-40	73	2,9765	,93980
	41-50	173	2,9909	,93108
	51 yaş ve üzeri	7	3,0408	,24348
	Toplam	307	3,0526	,91011

Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden hem kişi odaklı hem de iş odaklı liderlik davranışlarına ait ortalamaların 20 yaş ve altında en yüksek düzeyde olduğu ve en düşük ortalamaların ise 31-40 yaş aralığına ait olduğu görülmektedir. Bu durumda genç yaş grubunda olan 20 yaş ve altı çalışanların liderlik davranışı algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Ana kitle dağılımının normal dağılım göstermemesi nedeniyle, katılımcıların yaş gruplarına göre liderlik davranışlarını algılamalarında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.

Tablo 3 : Yaşa Göre Liderlik Davranışları Algısının Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Kişi Odaklı Liderlik Davranışı	İş Odaklı Liderlik Davranışı
Ki kare	14,644	13,078
Serbestlik Derecesi	4	4
Anlamlılık Değeri	,005	,011

Yapılan analiz sonucunda kişi odaklı liderlik davranışı için anlamlılık değeri ,005 ve iş odaklı liderlik davranışı için anlamlılık değeri ,011 bulunmuştur. Her iki liderlik davranışı alt boyutu ile yaş arasında anlamlı farklılık vardır. Bu durumda $p < 0.05$ olduğu için H_1 desteklenmektedir. Böylece kişi odaklı ve iş odaklı liderlik davranış boyutları algı düzeyi çalışanların yaşına bağlı olarak farklılık göstermektedir denilebilir. Anlamlı farklılıkların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını görmek için Dunnett C testi yapılmıştır. Dunnett C testine göre; çalışanların yaşlarına göre liderlik davranışları algılarındaki anlamlı farklılık kişi odaklı ve iş odaklı liderlik davranışı için 20 yaş ve altı ile diğer yaş grupları arasındadır. Kişi ve iş odaklı liderlik davranışı için 20 yaş ve altı çalışanların liderlik davranışı algı düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışma hayatına yeni başlamış genç bir çalışan ile uzun zamandır çalışan ve buna bağlı olarak daha deneyimli olan bir başka çalışanın liderlik davranışları algısı arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Genç yaş grubunda olan 20 yaş ve altı çalışanların liderlik davranışları algı ortalamasının diğer yaş gruplarına göre yüksek çıkmasında bu yaş grubundaki kişilerin iş hayatına yeni başlamaları ve buna bağlı olarak bilgi ve deneyim eksikliği, kendilerine verilen talimat

ve emirleri psikolojik vb. nedenlerden dolayı baskı unsuru olarak görmeleri gibi çeşitli faktörlerin etkili olabileceği söylenebilir.

4.6.2.Eğitim Düzeylerine Göre Liderlik Davranışları Algısının Farklaşması

Çalışanların, yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin algılarının eğitim düzeylerine bağlı olarak değişimi Tablo 4’de verilmiştir. Çalışanların eğitim düzeylerine göre liderlik davranışları algıları arasındaki farklılaşma için şu hipotez oluşturulmuştur;

H₀: Personelin eğitim düzeyi ile liderlik davranışları algısı arasında fark yoktur.

H₂: Personelin eğitim düzeyi ile liderlik davranışları algısı arasında fark vardır.

Tablo 4 : Eğitim Düzeyine Göre Liderlik Davranışları Algısının Betimsel Dağılımı

	Eğitim Düzeyi	Çalışan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Kişi Odaklı Liderlik Davranışı	İlkokul	8	3,3929	,84256
	Ortaokul	15	2,7048	1,05458
	Lise	227	2,5859	,95116
	2 yıllık yüksek okul	46	2,8509	,95616
	4 yıllık üniversite	11	3,2468	1,20558
	Toplam	307	2,6761	,97625
İş Odaklı Liderlik Davranışı	İlkokul	8	3,3750	,91613
	Ortaokul	15	2,9619	1,13192
	Lise	227	2,9748	,90175
	2 yıllık yüksek okul	46	3,2236	,81352
	4 yıllık üniversite	11	3,8312	,75813
	Toplam	307	3,0526	,91011

Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden kişi odaklı liderlik davranışlarına ait ortalamanın en yüksek ilkokul mezunlarına ve en düşük ortalamanın da lise mezunlarına ait olduğu görülmektedir. İş odaklı liderlik davranışlarına ait ortalamanın ise en yüksek 4 yıllık üniversite mezunlarına ve en düşük ortalamanın ortaokul mezunlarına ait olduğu

görülmektedir. Çalışanların, liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile eğitim düzeyleri arasındaki farklılaşma Kruskal-Wallis testi yapılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Eğitim Düzeyine Göre Liderlik Davranışları Algısının Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Kişi Odaklı Liderlik Davranışı	İş Odaklı Liderlik Davranışı
Ki kare	9,909	11,831
Serbestlik Derecesi	4	4
Anlamlılık Değeri	,042	,019

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden kişi odaklı liderlik davranışı için $p = .042$ ’dir, iş odaklı liderlik davranışı için de $p = .019$ ’dur. Bu durumda liderlik davranışları ile eğitim düzeyleri arasında $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı fark vardır denilebilir. Buna bağlı olarak H_2 desteklenmektedir. Bu durumda çalışanların eğitim düzeyinin liderlik davranışları algısı üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Anlamlı farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını görmek amacıyla Dunnett C testi yapılmıştır. Kişi odaklı liderlik davranışı açısından ilkokul mezunlarının algı düzeyi daha yüksektir. Bu sonuca bağlı olarak ilkokul mezunlarının çalışanlarıyla iletişime önem veren, kişisel ilişkileri ön planda tutan kişi odaklı liderlik davranışı algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan analiz sonuçlarına göre özellikle 4 yıllık üniversite mezunu çalışanların diğer çalışanlara göre yöneticilerin daha çok iş odaklı liderlik davranışı sergilediklerini düşündükleri söylenebilir. Araştırmanın yapıldığı işyerlerinde çalışan 4 yıllık üniversite mezunu (% 3,6) oldukça azdır. Buna karşılık lise mezunu ağırlıklı istihdam mevcuttur. Elde edilen bulgulara göre lise mezunu çalışanların liderlik davranışları algısı ile 4 yıllık üniversite mezunu çalışanların liderlik davranışları algısı arasında farklılık olduğu görülmektedir. Üniversite dışındaki diğer eğitim düzeyinde çalışanların daha fazla olması ve sektörün yapısı nedeniyle yöneticiler, çalışanların yaptıkları işlerde inisiyatif almaktan ziyade kurallara uygun ve izah edildiği şekilde iş yapmalarını sağlamak için ağırlıklı olarak iş odaklı liderlik davranışlarını sergilemektedirler. Oysa ki üniversite mezunu çalışanlar aldıkları eğitime, bilgi ve becerilerine güvenerek yaptıkları işlerde daha fazla inisiyatif

sahibi olmak, alınan kararlara etki etmek ve yaptıkları işlerde kendi yeteneklerini ortaya koymak istemektedirler. Buna karşın lise mezunu çalışanların liderlik davranışları algısının daha az çıkmasında bu çalışanların üniversite mezunlarına göre iş yaşamı ile ilgili beklentilerinin daha az olması, kararlara katılım ve yetki almada daha az istekli olmalarının etkili olabileceği söylenebilir. Sonuç olarak üniversite mezunu çalışanlar iş ve yöneticilerin davranışları ile ilgili konulara daha hassas yaklaşmakta bu da çalışanların liderlik davranışları algı düzeylerinin daha yüksek çıkmasına sebep olmaktadır.

4.6.3. Sektöre Göre Liderlik Davranışları Algısının Farklılaşması

Çalışanların, liderlik davranışlarına ilişkin algılarının çalıştıkları sektöre bağlı olarak değişimi Tablo 6'da verilmiştir. Personelin çalıştığı sektöre bağlı olarak liderlik davranışları algısındaki farklılaşma için şu hipotez kurulmuştur;

H₀: Personelin çalıştığı sektör ile liderlik davranışları algısı arasında fark yoktur.

H₃: Personelin çalıştığı sektör ile liderlik davranışları algısı arasında fark vardır.

Tablo 6 : Sektöre Göre Liderlik Davranışları Algısının Betimsel Dağılımı

	Sektör	Çalışan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Kişi Odaklı Liderlik Davranışları	Cam Sektörü	156	2,7592	,99767
	İlaç Sektörü	151	2,5904	,94928
İş Odaklı Liderlik Davranışları	Cam Sektörü	156	3,2161	,93015
	İlaç Sektörü	151	2,8836	,85974

Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden cam sektöründe çalışanların kişi odaklı ve iş odaklı liderlik davranışlarına ilişkin algı ortalamasının daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Liderlik davranışı algısının sektöre göre farklılaşma durumu Mann-Whitney U testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7 : Sektöre Göre Liderlik Davranışları Algısının Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Kişi Odaklı Liderlik Davranışı	İş Odaklı Liderlik Davranışı
Mann – Whitney U	10669,500	9236,500
Wilcoxon W	22145,500	20712,500
Z	-1,427	-3,273
P	,153	,001

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden çalışanların, kişi odaklı liderlik davranışları ile çalıştıkları sektör arasındaki farklılaşma için $p > 0.05$ olduğundan H_0 reddedilmektedir. İş odaklı liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile sektör arasında $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır. Bu durumda iş odaklı liderlik davranışı algısı için H_3 desteklenmektedir. Bu sonuçlara göre cam sektöründe çalışanların ilaç sektöründe çalışanlara göre yöneticilerinin daha çok iş odaklı liderlik davranışını sergilediklerini düşündükleri söylenebilir. Bu sonucun altında yatan nedenler ise cam sektöründe belirli bir kapasite ile çalışma zorunluluğunun bulunması, sektör yapısı gereği kesintisiz üretimi gerektirmesi, işletme içi esneklik olmaması ve çalışma koşullarının daha fazla kurallar, talimatlar gerektirmesi olabilir.

4.6.4. Kıdeme Göre Çalışanların Stres Düzeyinin Farklılaşması

Çalışanların stres düzeylerinin kıdemlerine bağlı olarak değişimi Tablo 8’de verilmiştir. Kıdeme göre çalışanların stres düzeylerindeki farklılaşmaya yönelik oluşturulan hipotez aşağıda yer almaktadır.

H₀: Personelin kıdemi ile stres yaşama düzeyi arasında fark yoktur.

H₄: Personelin kıdemi ile stres yaşama düzeyi arasında fark vardır.

Tablo 8 : Kıdeme Göre Çalışanların Stres Düzeyinin Betimsel Dağılımı

	Kıdem Grubu	Çalışan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Stres	1-5 yıl	60	3,1458	,82462
	6-10 yıl	26	3,2917	,69732
	11-15 yıl	20	3,0542	,70102
	16 yıl ve üzeri	201	2,7848	,77098
	Toplam	307	2,9159	,79041

Çalışanların stres düzeyine ilişkin ortalamasının en yüksek 6-10 yıl kıdem aralığında olduğu, en düşük stres düzeyinin ise 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlara ait olduğu görülmektedir. En fazla kıdeme sahip çalışanların en düşük stres düzeyine sahip olmasına bağlı olarak kıdem artması ve buna bağlı olarak iş tecrübesinin artmasının çalışanların stres düzeylerinin azalmasında etkili olduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle kıdemli personelin stresi daha çok tolere ettiği söylenebilir. Çalışanların stres düzeyleri ile kıdeme bağlı farklılaşması anova analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 9'dadır.

Tablo 9 : Kıdeme Göre Çalışanların Stres Düzeyinin Anova Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Ortalama Kare	f	p
Stres	Gruplar Arası	10,679	3	3,560	5,976	,001
	Grup İçi	180,494	303	,596		
	Toplam	191,173	306			

Stres için $p = .001$ 'dir ve buna bağlı olarak çalışanların stres düzeyleri ile kıdemleri arasında $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı fark olduğu anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak H_4 desteklenmektedir. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla yapılan Tukey testine göre; 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlar ile 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanlar arasında ,009 düzeyinde ve 6-10 yıl kıdeme sahip çalışanlar arasında ,010 düzeyinde anlamlı fark vardır. Bu durumda çalışma hayatına yeni başlayan ve daha az deneyime sahip olan çalışanların diğer kıdem gruplarına göre daha fazla stres yaşadıkları söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre mesleğe yeni başlamış çalışanların yeni konular öğrenerek kendini geliştirmek istemeleri, örgüt kültürü ve örgütün hiyerarşik yapısına uyum sağlamaya çalışmaları, iş ile ilgili beklentilerinin fazla olması ve genç yaş grubunda olan çalışanların kendilerini ispat etme ve ilerlemek için daha fazla emek harcamaları bu çalışanların daha fazla stres yaşamalarına yol açtığı söylenebilir. Sonuç olarak çalışanların kıdemleri arttıkça stres düzeylerinin azaldığı ve stresle daha çok başa çıktıkları söylenebilir.

4.6.5. Medeni Duruma Göre Çalışanların Stres Düzeyinin Farklılaşması

Çalışanların, stres düzeylerinin medeni durumlarına bağlı olarak değişimi Tablo 10’da verilmiştir. Medeni duruma göre çalışanların stres yaşama düzeylerindeki farklılaşmaya ilişkin oluşturulan hipotez şu şekildedir;

H₀: Personelin medeni durumu ile stres yaşama düzeyi arasında fark yoktur.

H₅: Personelin medeni durumu ile stres yaşama düzeyi arasında fark vardır.

Tablo 10 : Medeni Duruma Göre Çalışanların Stres Düzeyinin Betimsel Dağılımı

	Medeni Durum	Çalışan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Stres	Evli	256	2,8584	,77971
	Bekar	51	3,2042	,78816

Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden bekarların stres düzeylerinin evli olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Stres düzeylerinin medeni duruma göre farklılaşma durumu t-testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11 : Medeni Duruma Göre Çalışanların Stres Düzeyinin t Testi Sonuçları

		Levene Testi		t-testi		
		F	Sig	t	Sd	Sig(2-tailed)
Stres	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,026	,872	-2,887	305	,004
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			-2,867	70,869	,005

Çalışanların, stres algıları ile medeni durumları arasındaki farklılaşma $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durumda H₅ desteklenmektedir. Bu sonuçlara göre bekar çalışanların evlilere göre strese daha çok maruz kaldıkları söylenebilir. Evli çalışanların stres düzeylerinin bekar çalışanlara göre daha az çıkmasında eşler tarafından rol ve sorumlulukların paylaşılması, özel hayatlarının

bekarlara göre daha düzenli olması, evliliklerinde mutlu olup eşlerinin desteğini gören çalışanların aile hayatında yaşadıkları mutluluğun iş hayatında da mutlu ve daha az stresli olmalarında etkili olduğu söylenebilir.

4.6.6. Sektöre Göre Çalışanların Stres Düzeyinin Farklılaşması

Çalışanların stres düzeylerinin sektöre bağlı olarak değişimi Tablo 12’de verilmiştir. Ayrıca sektöre bağlı olarak çalışanların stres düzeylerindeki farklılaşma için oluşturulan hipotez aşağıda yer almaktadır.

H₀: Personelin çalıştığı sektör ile stres yaşama düzeyi arasında fark yoktur.

H₁: Personelin çalıştığı sektör ile stres yaşama düzeyi arasında fark vardır.

Tablo 12 : Sektöre Göre Çalışanların Stres Düzeyinin Betimsel Dağılımı

	Sektör	Çalışan Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Stres	Cam Sektörü	156	3,1010	,06426
	İlaç Sektörü	151	2,7246	,05960

Tablonun ortalama sütunundaki değerlerden cam sektöründe çalışanların ilaç sektöründe çalışanlara göre stres ortalamasının daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Çalışanların stres düzeylerinin sektöre göre farklılaşma durumu t-testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13 : Sektöre Göre Çalışanların Stres Düzeyinin t Testi Sonuçları

		Levene Testi		t-testi		
		F	Sig	t	Sd	Sig(2-tailed)
Stres	Varyansların Eşitliği Varsayımı	,869	,352	4,288	305	,000
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı			4,294	303,946	,000

Çalışanların stres düzeyleri ile çalıştıkları sektör arasında anlamlı fark vardır. Bu durumda $p < 0.05$ olduğundan H_0 desteklenmektedir. Elde edilen sonuçlara göre cam sektöründe çalışanların ilaç sektöründe çalışanlara göre daha çok stres yaşadıkları söylenebilir. Cam sektörü yapısı gereği üretime ara verilmeden çalışmayı yani kesintisiz üretimi gerektirmesi, belirli bir kapasite ile çalışma zorunluluğunun olması, işin başarısı ve zamanında yetiştirilmesi için çalışanların dikkatli denetimine ağırlık verilmesi, çalışma ortamı ve koşulları (sıcaklık, gürültü vb.) nedeniyle daha fazla stresli bir çalışma ortamına sahiptir. Dolayısıyla bu çalışma koşullarının çalışanlar üzerinde baskı yaratarak daha fazla strese yol açtığı söylenebilir.

4.6.7. Korelasyon Analizi

Araştırmada korelasyon analizi kullanılarak yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ve liderlik davranışlarının alt boyutları olan kişi odaklı ve iş odaklı liderlik davranışları ile çalışanların stres düzeyleri arasındaki ilişki test edilmeye çalışılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyonların incelenmesi, değişkenler arasında ilişkinin varlığının, yönünün ve şiddetinin tespit edilebilmesi açısından önem taşımaktadır. Pearson korelasyon katsayısına göre belirlenen değişken bağıntı kuvvetleri için değerlendirme ise şu şekildedir; (Akbudak, 2010: 112).

Pearson Korelasyon Katsayısı ;

0,00-0,20: İhmal Edilecek İlişki **0,20-0,40:** Zayıf İlişki

0,40-0,70: Orta Seviye İlişki **0,70-1,00:** Güçlü İlişki

Tablo 14 : Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

		Kişi Odaklı Liderlik Davranışı	İş Odaklı Liderlik Davranışı	Stres
Kişi Odaklı Liderlik Davranışı	Pearson Korelasyon	1	,800**	,402**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	307	307	307
İş Odaklı Liderlik Davranışı	Pearson Korelasyon	,800**	1	,433**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	307	307	307
Stres	Pearson Korelasyon	,402**	,433**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	307	307	307

** İlişki 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 14’de görüldüğü gibi çalışanların stres düzeyleri ile yöneticilerin sergiledikleri kişi odaklı liderlik davranışı değişkenleri arasındaki korelasyon incelendiğinde $r=0,402$ düzeyinde pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde çalışanların stres düzeyleri ile iş odaklı liderlik davranışları değişkenleri arasında yine pozitif ve orta düzeyde ($r=0,433$) ilişki görülmüştür. Her iki sonucunda $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Tespit edilen bu sonuçlar, araştırmanın bağımlı değişkeni ile bağımsız değişkenleri arasında ayrı ayrı pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin varlığını ortaya çıkarmıştır. Yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin ölçeğin alt boyutları arasındaki korelasyon incelendiğinde kişi odaklı ve iş odaklı liderlik davranışları boyutları arasında ($r=0,800$, $p < 0.01$) pozitif yönde, anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın yapıldığı işyerlerindeki liderlik davranışları alt boyutları için hesaplanan ortalama değerlere bakıldığında bu işyerlerinde çalışanlar açısından iş odaklı liderlik davranışı (3,0526) boyutunun kişi odaklı liderlik davranışından (2,6761) daha fazla hissedildiği görülmektedir. Araştırmada kullanılan stres ölçeği ise çalışanların yaşadıkları iş-meslek stres boyutunu ölçmektedir. Araştırmaya katılan

çalışanların stres düzeyi ortalamasına (2,9159) bakıldığında çalışanların orta düzeyde stres yaşadıkları anlaşılmaktadır. Çalışanların stres düzeyleri ile yöneticilerin sergiledikleri kişi odaklı liderlik davranışı arasındaki korelasyon incelendiğinde pozitif yönde ve orta düzeyde ($r=0,402$) bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde çalışanların stres düzeyleri ile iş odaklı liderlik davranışları değişkenleri arasında yine pozitif ve orta düzeyde ($r=0,433$) ilişki görülmüştür. Çalışanların, kişi odaklı liderlik davranışları ile çalıştıkları sektör arasındaki farklılaşma $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı değilken iş odaklı liderlik davranışı ile sektör arasında anlamlı fark vardır. Cam sektöründe çalışanların ilaç sektöründe çalışanlara göre liderlik davranışları algısının daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonucun cam sektörünün belirli bir kapasite ile çalışmayı ve sektör yapısı gereği kesintisiz üretimi gerektirmesi ve çalışma koşullarının daha fazla prosedür ve talimatlara uymayı zorunlu kılması, işletme içi esnekliğin az olması gibi çeşitli sebeplerden kaynaklanmaktadır denilebilir. Çalışanların stres düzeyleri ile sektör arasındaki farklılaşma incelendiğinde $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle, çalışılan sektör çalışanların stres düzeyleri üzerinde etkilidir. Cam sektöründe çalışanların stres düzeyi ortalaması ilaç sektörüne göre daha yüksektir. Bu durum cam sektörünün üretime ara verilmeden yani kesintisiz üretimi gerektirmesi, belirli bir kapasitenin altına düşmeme zorunluluğunun olması ve bunun yarattığı psikolojik baskı, çalışma ortamı ve koşullarının sıcaklık, gürültü gibi çeşitli açılardan zorlayıcı olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak şu önerilerde bulunulabilir:

Örgütlerde liderler ve yöneticiler, öncelikle çalışanlarını tanımayı, anlamayı sağlayarak, onlarla etkin iletişim kurarak ve çalışanların kendi fikirlerini rahatlıkla dile getirebildikleri ve çözüme katkıda bulunabildikleri bir ortam yaratarak çalışanların stres düzeyinin azalmasına yardımcı olmalıdırlar. Böylelikle çalışanların stres düzeyleri azalarak örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması sağlanacaktır. Liderler, en uygun liderlik tarzını kullanabilecek esneklikte ve yetenekte olmalıdırlar. Her çalışana kişi odaklı liderlik ya da iş odaklı liderlik davranışı sergilenmesi uygun bir davranış tarzı olmayacaktır. Her zaman geçerli olan, en iyi liderlik tarzı olmadığı için durumsal değişkenlere uygun

tarzın en iyi liderlik tarzı olduğu söylenebilir. Bu konuda belirleyici olan, çalışanların eğitim düzeyleri, yaşları, kişilik yapıları, işin yapılma aciliyeti, çalışılan sektörün yapısı, çalışma koşulları gibi çeşitli hususlardır. Yöneticilerinin uygun liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin geliştirilmesi için liderlik alanındaki gelişmeler dikkate alınarak eğitim programları düzenlenmelidir. Bu eğitim programları, yöneticilerin hem hizmet öncesinde hem de hizmet içi eğitimine imkan sağlayacak şekilde planlanmalıdır. Stresin örgütsel ve bireysel düzeyde ne kadar önemli olduğu bilinmektedir. Örgütler, çalışanların stresin olumsuz etkilerinden korunmaları, stresle başa çıkmaları ve stres yönetimi için hizmet içi eğitim programları planlanmalı ve uygulanmalıdırlar. Kişi odaklı ve iş odaklı liderlik davranışları dışındaki diğer liderlik tarzlarının, çalışanların stres düzeyini ne derece etkilediğine ilişkin araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Akbudak H. İsmail (2010), “*İlköğretim Okul Yöneticileri Liderlik Davranışlarının, Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi, Kocaeli Üniversitesi*”, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli

Azmsha Tahereh, Mehdipour Abdolrahman, Heydarinejad Sedigheh (2012), “The Relationship Between Leadership Styles and Job Stress in Sport Managers”, *World Journal of Sport Sciences*, 6 (2), s:188-193

Cam Erdem (2004), “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, s:1-10

Chen, J., Silverthorne, C. (2005), “Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 4, p: 280-288

Cotton Dorothy H.G. (1990), *Stress Management an Integrated Approach to Therapy*, Published By Brunner/Mazel Inc.,

Efil İsmail (1993), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Basımevi,

Erceylan Nusret (2010), “*Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya

Erdoğan İlhan (1991), *İşletmelerde Davranış*, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul

Erdoğan Yunus Emre (2010), “*Hizmet İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Kütahya İli Örneği*”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Feyerherm Ann E., Rice Cheryl L. (2002), “Emotional Intelligence And Team Performance, The Good, The Bad and The Ugly”, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol.10, No.4, 343-362

Gümüştekin Eren, Gültekin Fikret (2009), “Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, s:147-158

İbicioğlu Hasan, Özmen İbrahim, Taş Sebahattin (2009), “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *SDÜ İİBF Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, s: 1-23

Kalat James W. (2009), *Biological Psychology*, Tenth Edition, Wadsworth Cengage Learning

Kuşaklı Yılmaz Berra (2008), “*Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zeka Yetenekleri ve Liderlik Davranışları*”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

Offermann, Lynn O., Hellmann Peta S. (1996), “Leadership Behavior and Subordinate Stress: A 360 View”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 1, No. 4, p:382–390

Omolayo Bunmi (2007), “Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria, Bangladesh”, *e-Journal of Sociology*, Vol. 4 No. 2, p:30-37

Özmutaf Nezih Metin (2006), “Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım”, *Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi*, Cilt:23, Sayı:1-2, s:75-81

Sosik John J., Godshalk Veronica M. (2000), “Leadership Styles, Mentoring Functions Received, And Job-Related Stress: A Conceptual Model And Preliminary Study”, *Journal Of Organizational Behavior*, 21, p: 365-390

Şentürk Cihad (2010), “*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İkliminin Karşılaştırılması*”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde

Uzun Gizem (2005), “*Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana

Ülker Halil İ. (2008), “Kurumsal Liderlikte Duygusal Yeterlik”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:4, Sayı:2, s:74-84

Yıldırım Mehmet Halit, Gülpınar Şükriye, Uğuz Şerife (2012), “İş Yaşamında Öğrenilmiş Güçlülük İle İş Stresi Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, s:133-144

Zeytin Mustafa, Gökgöz Ahmet (2011), “Muhasebe Meslek Mensuplarında Strese Neden Olan Faktörlerin İncelenmesi: Yalova ve

Bilecik İleri Örneği”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Sayı:3, s:100-118