

Araştırma Makalesi

Demokratik Liderlik Algısının İş Yeri Mutluluğu Üzerine Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

The Mediating Role of Organizational Support in the Effect of Perceived Democratic Leadership on Workplace Happiness

Abdullah KARAÇINAR Doktorant, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi abdullah.karacinar@hotmail.com https://orcid.org/0000-0001-6442-9867	Berrin FİLİZÖZ Prof.Dr., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-6442-9867
---	--

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
08.08.2025	01.11.2025

Öz

Demokratik liderlik, çalışanların fikirlerini önemseyen ve katılımcılığı teşvik eden yapısıyla örgütsel destek algısını güçlendirmektedir. Çalışanlar kendilerini değerli ve desteklenmiş hissettikçe işyerinde daha mutlu olmaktadır. Bu nedenle demokratik liderlik, örgütsel destek ve işyeri mutluluğu arasında karşılıklı olarak olumlu ve tamamlayıcı bir ilişki bulunmaktadır. Bu çalışmada demokratik liderliğin iş yeri mutluluğu üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracı rolü incelenerek olumlu veya olumsuz yönleri analiz edilmiştir. Araştırma Bursa ilinde faaliyet gösteren bir tekstil firmasında çalışan 396 personele uygulanmış, 298 anket analize uygun bulunmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen faktörlere göre araştırma modeli oluşturulmuş ve modelin testinde ölçekler arası ilişkide korelasyon yöntemi, aracı rolü için ise macro process model-4 analiz yöntemi kullanılmıştır. Demokratik liderlik algısının iş yeri mutluluğu üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin aracı rolünün anlamlı ve pozitif etkisi tespit edilmiştir. Örgütsel desteğin aracı rolüne ilişkin bulgular, demokratik liderlik ile iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkide, örgütsel desteğin önemli bir aracı değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak çalışma, demokratik liderlik ve iş yeri mutluluğu literatürüne örgütsel desteğin aracılık rolünü dahil ederek hem teorik hem de pratik açıdan özgün bir bakış açısı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Demokratik Liderlik, Mutluluk, İş Yeri Mutluluğu, Örgütsel Destek.

Abstract

Democratic leadership strengthens the perception of organizational support by valuing employees' opinions and encouraging participation through its structure. As employees feel valued and supported, they become happier at work. Thus, a positive and complementary relationship exists between democratic leadership, organizational support, and workplace happiness. This study examines the mediating role of organizational support in the effect of democratic leadership on workplace happiness, analyzing its positive and negative aspects. The research was conducted with 396 employees at a textile company in Bursa; 298 questionnaires were suitable for analysis. Based on the factors obtained from the research, a research model was created. The correlation method was used to test the model's inter-scale relationships and the macro process model-4 analysis method was used to test the mediating role. The mediating role of organizational support in the effect of perceived democratic leadership on workplace happiness was significant and positive. Findings regarding the mediating role of organizational support reveal that it is an important variable in the relationship between democratic leadership and workplace happiness.

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Karaçınar, A. & Filizöz, B., 2025, Demokratik Liderlik Algısının İş Yeri Mutluluğu Üzerine Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracı Rolü, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 60(4), 3691-3709.

In conclusion, this study offers a unique theoretical and practical perspective by incorporating the mediating role of organizational support into the existing literature on democratic leadership and workplace happiness.

Keywords: Leadership, Democratic Leadership, Happiness, Workplace Happiness, Organizational Support.

1.GİRİŞ

Örgütlerin sürdürülebilir başarısında, çalışanların yalnızca performans düzeyleri değil, aynı zamanda psikolojik iyi oluşları ve iş yerindeki mutlulukları da kritik bir unsur haline gelmiştir. Çalışanların mutlu ve tatmin oldukları iş ortamlarında daha yüksek düzeyde bağlılık, yaratıcılık ve verimlilik sergiledikleri yapılan birçok araştırmada vurgulanmaktadır (Helliwell ve Huang, 2020, s. 415). Bu doğrultuda, liderlik tarzlarının çalışanların duygusal durumları üzerindeki etkisi örgütsel davranış literatüründe giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bağlamda demokratik liderlik, çalışanların kararlara katılımını teşvik eden, açık iletişim ve karşılıklı güvene dayalı bir yönetim anlayışı olarak tanımlanmaktadır (Gastil, 1994, s. 960). Demokratik liderler, çalışanlarına fikirlerini ifade etme, sürece katkı sağlama ve ortak hedefler doğrultusunda hareket etme fırsatı sunarak örgüt içinde pozitif bir iklim yaratmaktadır (Northouse, 2021, s. 45). Bu yaklaşımın, çalışanların duygusal doyum ve iş yeri mutluluğu düzeylerini artırdığı çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur. Örneğin, Thawinratna ve Mohanan (2024, s. 315), demokratik liderliğin çalışanların psikolojik güvenliğini ve yaratıcılığını güçlendirerek onların iş yerinde daha mutlu hissetmelerine katkı sağladığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Wang, Li ve Liu (2022, s. 2), demokratik liderlik algısının çalışanların öznel iyi oluş düzeyiyle pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu vurgulamıştır.

Demokratik liderlik aynı zamanda çalışanların örgütsel destek algısını da güçlendiren önemli bir unsurdur. Demokratik tutum sergileyen liderler, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate almakta, adil bir yönetim biçimi benimsemekte ve bireylerin örgüt içinde değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Bu durum, çalışanların örgütlerinden gördükleri desteğe ilişkin algılarını artırmakta ve örgütsel bağlılıklarını pekiştirmektedir. Nitekim demokratik liderlerin destekleyici davranışlarının çalışanların örgüt tarafından önemsendikleri inancını güçlendirdiği, bu sayede örgütsel güven ve aidiyet duygusunu geliştirdiği belirtilmektedir (Eisenberger ve ark., 2002, s. 698). Öte yandan, algılanan örgütsel destek, çalışanların iş yeri mutluluğu üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkiye sahiptir. Örgüt tarafından değer gördüğünü hisseden çalışanlar, işlerinden daha fazla tatmin olmakta, olumlu duygular geliştirmekte ve örgütlerine duygusal olarak bağlanmaktadır (Özdemir, 2022, s. 418).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, demokratik liderliğin iş yeri mutluluğu üzerindeki olumlu etkisinin örgütsel destek aracılığıyla güçlendiğini göstermektedir. Demokratik liderlerin çalışanlarına yönelik destekleyici ve katılımcı yaklaşımları, çalışanların örgütlerinden daha fazla destek algılamalarına yol açmakta; bu destek algısı da onların mutluluk ve iyi oluş düzeylerini artırmaktadır (Chen, Zhang ve Huang, 2023, s. 214). Bu nedenle örgütsel destek, demokratik liderlik ile iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkiyi açıklayan aracı bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, demokratik liderlik, örgütsel destek ve iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkiler örgütsel davranış literatüründe pozitif, tamamlayıcı ve bütüncül bir yapı sergilemektedir. Demokratik liderliğin, örgütsel destek aracılığıyla çalışanların iş yeri mutluluğunu artırdığı yönündeki bulgular, hem kuramsal hem de uygulamalı açıdan önemli sonuçlar sunmaktadır. Bu araştırma, test edilen hipotezlerin kuramsal temelini güçlendirmekte ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri ampirik olarak inceleyerek, örgütlerde liderlik uygulamaları yoluyla iş yeri mutluluğunun nasıl geliştirilebileceğine ilişkin yeni bir bakış açısı kazandırmayı amaçlamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Demokratik Liderlik Kavramı

Demokratik liderliğin literatürdeki ilk çıkış noktası, Kurt Lewin, Ronald Lippitt ve Ralph White tarafından 1939'da yapılan klasik çalışmalara dayanmaktadır. Bu çalışmada liderlik tarzları üçe ayrılmıştır: otoriter, demokratik ve serbest (laissez-faire) liderlik (Lewin, Lippitt ve White, 1939, s. 73). Deneyssel olarak çocuk grupları üzerinde yapılan bu araştırma, demokratik liderliğin daha yüksek düzeyde grup uyumu, motivasyon ve yaratıcılık sağladığını ortaya koymaktadır. Böylece demokratik liderlik, örgütsel davranış literatüründe ayrı bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel psikoloji ve yönetim alanında yapılan sonraki çalışmalar, demokratik liderliğin örgütsel bağlılık, iş doyum ve

performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle insan odaklı yaklaşımı sayesinde demokratik liderlik, ast-üst ilişkilerinde iletişimin güçlenmesine ve güven ortamının oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Northouse, 2019, s. 54).

Demokratik liderlik, halk oylamasına dayalı bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir. Demokratik otoriteye sahip yönetim biçimlerinde lider kendi başına karar almamaktadır. Politika ve stratejiler, liderin etkisiyle birim veya çalışanlarla görüşülerek belirlenmekte ve yaygın olarak kabul gören düşünceler aranmaktadır (Tekarslan, 1989, s. 107). Demokratik liderliğin geçerli olduğu toplumlarda, herkes grup faaliyetlerine katılma ve bu faaliyetlerin amaçlarını belirlemede yeteneklerine göre görev alma hakkına sahip olmaktadır. Liderin rolü, bu tutum ve davranışları yönlendirmekle sınırlı olmakta ve örgütlerin yapısından çok, grupların ilişkileriyle ilgilenebilmektedir (Yetim, 2000, s. 86).

Demokratik lider, otoriteyi başkalarına devreden, katılımı teşvik eden ve çalışanları etkilemek için yetkinliğini ve takdir yetkisini kullanan bir lider olarak ele alınmaktadır (Daft, 1991, s. 375). Liderin yönlendirmesiyle çalışanları tartışmalara aktif olarak dahil ederek karar alma süreçlerine odaklanan ve yasal otorite temeline dayanan bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Choi, 2007, s. 245; Doğan, 2018, s. 25).

Demokratik liderliğin en belirgin özelliği, liderin amaçlarını, planlarını ve politikalarını belirlerken çalışanlarının görüş ve düşüncelerini dikkate alması olarak değerlendirilmektedir (Tengilimoğlu, 2005, s.7). Demokratik bir lider, sorunları bir grup olarak astlarıyla paylaşır; lider ve astlar birlikte seçenekler oluşturarak, değerlendirerek ve nihayetinde çözümler bulmaya yönelik fikir birliğine varmaktadır (Dessler, 1998, s. 341). Demokratik liderlik, çalışanlara gerekli saygıyı ve değeri sunmayı, onları geliştirmeyi, karar alma süreçlerine katılım sağlamayı, adil bir ödül ve terfi sistemi kurmayı, eşit terfi imkanları sağlamayı ve çalışanların kendilerini ifade etmelerine ve geliştirmelerine olanak tanımayı gerektirmektedir. Demokratik liderlik modelinde, liderler astların sorunlara getirdikleri çözümleri ve ürettikleri farklı fikirleri uygulayabilmeleri için karar alma sürecine katılmalarını teşvik etmektedirler. Bu nedenle, demokratik liderler ve astları arasında açık, güvene dayalı ve dostane bir iletişim bulunmakta ve sosyal bir seviyede hareket etmektedirler. Ayrıca, demokratik liderler genellikle işletme içindeki yetkileri kullanarak yönetim görevlerini yerine getirmektedirler. Bu nedenle, demokratik liderlik uygulayan liderler yüksek düzeyde bireysel motivasyon sağlayabilmekte, karar alırken çalışanların bilgi birikiminden yararlanabilmekte, iş hedeflerine bağlılığı artırabilmekte ve iki yönlü iletişimden faydalanarak oluşabilecek sorunları çözebilmektedirler (Arslan ve Uslu, 2014, s. 344).

2.2. İş Yeri Mutluluğu Kavramı

İş yeri mutluluğu kavramı, örgütsel davranış ve iş psikolojisi literatürünün gelişimiyle birlikte ortaya çıkmıştır. 1950'li ve 1960'lı yıllarda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Maslow, 1954, s. 80) ve Herzberg'in çift faktör teorisi (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959, s. 113) gibi motivasyon kuramları, çalışanların yalnızca ücret veya iş güvencesi gibi dışsal faktörlerle değil aynı zamanda değer görme, gelişim fırsatı bulma ve anlamlı bir iş yapma gibi içsel faktörlerle de tatmin olduklarını göstermiştir. 1980'lerden itibaren pozitif psikolojinin yükselişiyle birlikte, iş doyumu kavramı daha geniş bir çerçevede ele alınmış ve iş yeri mutluluğu, çalışanların duygusal iyi oluşları, işte anlam bulmaları ve örgütsel bağlılıklarıyla ilişkilendirilmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 8; Warr, 2011, s. 95).

Giddens, çalışmanın insanların psikolojik ve ruhsal durumlarında ve günlük yaşamlarında yapısal bir unsur olduğunu ve işin özelliklerine göre belirlendiğini belirtmektedir (Giddens, 2000, s. 326-237). İş, belirli bir zaman aldığı için çalışanlar açısından psikolojik olarak önemli hale gelmektedir. Bireyin iş sırasında bir takım başarılar elde etmesi psikolojik doyuma yol açmakta ve kişisel itibarını pekiştirmektedir. Böylece insanların bu psikolojik doyum ve beklentilere dayalı olarak çalışmaya yöneldiği görülmektedir (Keser, 2004, s. 81). Öte yandan, tüm insanlığın ortak amaçlarından birinin "mutluluk" olduğu görüşü, genel kabul görmüş bir algı olarak bilinmektedir. İnsan hayatında "iş" ve "mutluluk" konuları çok önemli bir yere sahipken, bu iki olgunun kesişme noktası "İş yerinde mutluluğun" üzerinde durulması ve geliştirilmesi gereken bir alan olduğu söylenebilmektedir. Hempfling'e göre işyeri mutluluğu bireysel mutluluk ve örgütsel desteğin toplamından oluşmaktadır (Turan, 2018, s. 14). Aluş ve Selçukkaya'ya (2015, s. 154) göre iş yeri mutluluğu, insanların yaşamları boyunca içinde yer almak istedikleri ve ulaşmaya çalıştıkları, içinde oluşan maddi ve manevi doyuma

bağlı olarak doyum yaratan ve insanların ilişkilerini etkileyen psikolojik ve biyolojik bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Kişisel motivasyon, yaş, işte özerklik ve sağlık durumu, cinsiyet, eğitim düzeyi, gelir ve çocuk sayısı, işyerinde dikey ve yatay ilişkiler, organizasyon büyüklüğü ve cinsiyet yönetici veya liderin tutumu, örgüt kültürü, işin özellikleri, çalışma ortamı, bireyin işinden keyif alması, işinden gurur duyması, sürekli öğrenme ve gelişme arzusu, işte profesyonellik ve yetkinlik, işyeri mutluluğunu etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Söz konusu birçok faktörden etkilenen işyeri mutluluğu kavramı aynı zamanda birçok tutum ve davranışı da etkilemekte ve önemli çıktılara neden olmaktadır. Bu bağlamda işyeri mutluluğu; genel yaşam mutluluğu, işe bağlılık, yüksek motivasyon, yaratıcılık, yüksek devamsızlık ve toplum yanlısı toplum iş davranışı, hem bireysel hem de örgütsel olumlu sonuçlara neden olabilmektedir (Erer, 2021, s. 217).

2.3. Örgütsel Destek Kavramı

Örgütsel destek; 1986 yılında Eisenberger ve diğerleri tarafından yapılan bir araştırmada ilk kez bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Zhang ve ark., 2012, s. 422). Bu araştırma, çalışan algıları ile çalışan davranışları arasındaki ilişkiyi örgütsel destekle ilgili olarak açıklamaya çalışmaktadır. Örgütlerin çalışanlarına karşı uyguladığı tutum ve davranışlar ile çalışanların kendilerini değerli ve güvende hissettikleri inancı söz konusu olduğunda örgütsel destek kavramından bahsedilmektedir (Eisenberger ve ark., 1986, s. 500). Örgütsel Destek, örgütün çalışanın katkısına verdiği değer ve onun refah ve mutluluğunu ne kadar önemseydiği anlamına gelmektedir. Örgütsel destek algısı ise, çalışanın çalıştığı örgütü ne kadar önemseydiğine ilişkin algılarının içsel değerlendirilmesi ve yorumlanması sonucunda varılan bir yargı anlamına gelmektedir (Nohut, 2022, s. 63).

Örgütsel destek, örgütün çalışana verdiği desteği hissetmesi ve anlaması için meydana gelen algı temelli bir kavram olmakta ve örgütle psikolojik bir sözleşme olmaktadır (Aselage ve Eisenberger 2003, s. 492). Psikolojik sözleşme kavramı ilk kez Chester Barnard (1938) tarafından ele alınmıştır. Bu sözleşmenin şartlarına uygun hareket edilmesi, örgütün çalışana ihtiyaç duyduğu hizmet ve faydaları sağlaması akabinde çalışanın örgüt ortamında olumlu tutum ve davranışlar göstermesi durumunda ortaya çıkan bu durum karşılıklılık normuna dayanmaktadır (Yüksel, 2006, s. 11). Örgütsel destek, çalışanların refahı ve mutluluğu ile çalışan kurumun değer ve inançlarına yönelik geniş ilgiyi ifade etmektedir. Çalışanlar, çalıştıkları kurum içinde desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. Kurumlar, artan rekabet koşullarında başarılı olabilmek için kuruluş amaçları ile birlikte mutluluklarını da yakalamaktadırlar (Cora Kadioğlu, 2021, s.4).

Örgütsel desteğin temeli algıdır ve önemli olan çalışanın bunu nasıl algıladığıdır. Çalışanın, desteği ne kadar hissettiğine ve düşündüğüne ilişkin algıları ve ulaştığı sonuçlara göre kararları bulunmaktadır. Algı herhangi bir şeye dikkat çekerek bilinçli olarak yorumlamaktır. Algı sürekli olmakta ve zamanla değişebilmektedir. Algılanan örgütsel destek ise örgütün uyguladığı çalışmaların çalışanlarda oluşturduğu inançların toplamı olarak ele alınmaktadır. Eisenberger ve diğerleri tarafından algılanan örgütsel destek kavramları aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır (Eren, 2004, s. 460):

- Çalışanın çalıştığı örgüte katkı sağladığının varsayılması,
- Çalışanın yaptığı işin örgüt tarafından değerli görüldüğü algısının çalışana hissettirilmesi,
- Çalışanın örgüte yaptığı katkılar karşılığında örgütün çalışanın refahını gözeterek karşılık vermesi ve çalışanın bu durumu algılaması.

3. AMAÇ VE YÖNTEM

Demokratik liderliğin, örgütsel destek aracılığıyla çalışanların iş yeri mutluluğunu artırdığı yönündeki bulgular, uygulama açısından önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Özellikle, farklı demografik özelliklere sahip bireylerin demokratik liderlik algıları ile iş yeri mutluluğu düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve örgütsel desteğin bu ilişkide nasıl bir etki yarattığını anlamak bu araştırmanın temel hedefidir. Bu amaç doğrultusunda, bu araştırma demokratik liderlik, örgütsel destek ve iş yeri mutluluğu arasındaki dinamik ilişkileri bütüncül biçimde inceleyerek, örgütsel destek algısının bu etkileşimde nasıl bir rol oynadığını açıklamayı amaçlamaktadır. Elde edilen bulguların, liderlik ve örgütsel davranış

literatürüne teorik katkı sunmasının yanı sıra, örgüt yöneticileri için de çalışan mutluluğunu artırmaya yönelik uygulama önerileri geliştirmede yol gösterici olması beklenmektedir.

Toplanan verilerin analizi için SPSS 27 paket analiz yazılımı kullanılmıştır. İlk aşamada demografik bulgulara ilişkin frekans analizleri verilmiştir. Frekans analizleri, gruplara ait frekans (n) ve yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır. Değişkenlerin normal dağılımdan gelme durumları araştırılırken çarpıklık basıklık katsayılarından yararlanılmış olup, Tabachnik ve Fidell (2013)' e göre skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri -1,5 ile +1,5 arasında ise normal dağılım olduğu kabul edilir olması durumunda değişkenlerin normal dağılımdan geldiği belirtilmiştir. Varyans homojenlik varsayımı için Levene testi kullanılmıştır. Yapı geçerliliği için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinin yapılmasında örneklem büyüklüğünün uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve araştırma verilerinin çok değişkenli normal dağılım gösterdiğini ortaya koymak için Bartlett Küresellik testi kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde temel bileşenler ve varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır. Yapı geçerliliğini sağlamlaştırmak için AMOS paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Güvenilirlik için iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha test istatistiğinden yararlanılmıştır. Sürekli değişkenler arasında ilişki bakılırken pearson korelasyon ve regresyon testlerinden yararlanılmıştır. Aracı değişken analizinde Hayes' in makro process model-4 eklentisi kullanılarak yapılmış olup, sonuçlar bootstrap yöntemi ile güven aralığına göre hesaplanarak yorumlanırken, ilişkiler p anlamlılık düzeyi olarak 0,05 kullanılmış olup; $p < 0,05$ olması durumunda anlamlı bir farklılığın olduğu, $p > 0,05$ olması durumunda ise anlamlı bir farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

Bu Araştırma Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yapılan “Demokratik Liderlik Algısının İşyeri Mutluluğu ve Yaşam Doyumu Üzerine Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracı Rolü” Doktora tezinden türetilmiştir. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 21.01.2025 tarih ve 518674 sayılı yazısına göre etik kurul kararı alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın Evreni Türkiye' deki bütün tekstil firmalarıdır ancak zaman ve bütçe kısıtlamaları nedeniyle tekstil sektörünün öncü illerinden Bursa ilinde bir tekstil firması örneklemimizi oluşturmaktadır. Literatür incelendiğinde daha önce bu üç değişkenin tekstil firması üzerinde çok fazla araştırma konusu yapılmaması bu araştırmayı yapmaya yönlendirmiştir. Araştırma Bursa ilinde faaliyet gösteren bir tekstil firmasında çalışan 396 personele uygulanmış, 298 anket analize uygun bulunmuştur. Yapılan hesaplamalarda örneklem %95 güven aralığı ($\sigma=0,05$), örneklem hatası $H=\pm 0,05$ ve oranlar $p=0,5$; $q=0,5$ için 196 olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda Bursa' daki tekstil firması çalışanların tamamına (396 kişi) mail olarak anket gönderilmiştir. Analize tabi tutulabilecek şekilde geri dönen anket sayısı 298'dir. Araştırmanın sınırlılığı Bursa'da tek bir tekstil firmasında yapılmış olmasıdır. Bunun nedeni zaman ve bütçe kısıtıdır.

3.2. Araştırma Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket online olarak Google Formlar aracılığı ile oluşturulmuş ve katılımcılara mail ile ulaştırılmıştır. Ölçekte katılımcılara “Sosyo Demografik Bilgi Formu, Demokratik Liderlik Ölçeği, İş Yeri Mutluluğu Ölçeği ve son olarak Örgütsel Destek Ölçeği” uygulanmıştır.

Sosyo Demografik Bilgi Formu: Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından düzenlenmiş, katılımcının yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, kurumdaki görevi, kurumdaki çalışma yılı, kaç yıldır çalışma hayatı içinde olduğu gibi bilgiler sorulmuştur.

Demokratik Liderlik Ölçeği: Ali TAŞ, Kazım ÇELİK ve Ekber TOMUL 'un 2007 yılında Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi'nde yayınlamış oldukları, “Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları” konulu araştırmadan alınmıştır. Demokratik liderlik ölçeği toplam 12 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır.

İş Yeri Mutluluğu Ölçeği: Salas-Vallina ve Alegre (2018), Çalışanların iş yeri mutluluk düzeylerini ölçmek amacıyla “Happiness at Work Scale” ölçeğinin; Bilginoğlu ve Yozgat (2020) tarafından Journal of Yasar University dergisinde yayınlanmış oldukları “İşyerinde Mutluluk Ölçeği Türkçe Formunun

Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması” konulu Türkçe’ye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Türkçe’ye “İş Yeri Mutluluğu Ölçeği” olarak çevrilen ölçek, 9 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır.

Örgütsel Destek Ölçeği: Çalışanların algıladıkları örgütsel desteği ölçmek üzere Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen 36 ifadeli ölçeğin pek çok kısaltılmış hallerinden Stassen ve Ursel (2009) tarafından geçerleme çalışması yapılarak kullanılan hali kullanılmış ve Türkçe geçerlemesi Ömer TURUNÇ ve Mazlum ÇELİK tarafından 2010 yılında “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi” adı altında ele alınmıştır. Örgütsel Destek Ölçeği 10 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır.

3.3. Araştırma Hipotezleri;

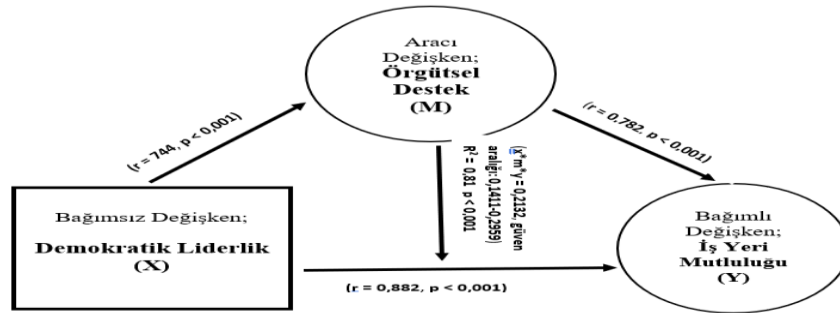
H1: Demokratik liderlik algısı ile iş yeri mutluluğu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: Demokratik liderlik algısı ile örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3: Örgütsel destek ile iş yeri mutluluğu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Demokratik liderlik algısının iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkide örgütsel destek aracı bir rol oynamaktadır.

Şekil-1 Araştırma Modeli



4. BULGULAR

Öncelikle araştırmada yer alan katılımcıların demografik bilgilerine yönelik analizler yapılmış ve sonuçları Tablo 1’ de sunulmuştur.

Tablo 1. Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılım Tablosu

Değişken	Kategori	n	%
Yaş	18-29 Yaş	87	29,29
	30-39 Yaş	114	38,38
	40-49 Yaş	81	27,27
	50 Yaş +	15	5,05
Cinsiyet	Kadın	131	44,11
	Erkek	166	55,89
Medeni Durum	Evli	185	62,29
	Bekar	112	37,71
Eğitim Düzeyi	Lise ve Altı	70	23,57
	Önlisans	92	30,98
	Lisans	128	43,1

	Yüksek Lisans / Doktora	7	2,36
Kurumdaki Görev	İdari Personel	82	27,61
	Teknik Personel	12	4,04
	İşçi	150	50,51
	Uzman / Uzman Yrd.	20	6,73
	Planlamacı	8	2,69
	Mühendis	9	3,03
	Yönetici / Yönetmen	8	2,69
	Müdür ve üzeri	8	2,69
Kurum Çalışma Süresi	1 Yıl -	18	6,06
	1-5 Yıl	85	28,62
	6-10 Yıl	101	34,01
	11-15 Yıl	50	16,84
	16 Yıl +	43	14,48
Toplam Çalışma Süresi	1 Yıl -	11	3,7
	1-5 Yıl	50	16,84
	6-10 Yıl	86	28,96
	11-15 Yıl	73	24,58
	16 Yıl +	77	25,93

Araştırmaya katılanların yaş dağılımı incelendiğinde, %38,38'i (n=114) 30-39 yaş arasında, %29,29'u (n=87) 18-29 yaş arasında, %27,27'si (n=81) 40-49 yaş arasında, ve %5,05'i (n=15) ise 50 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %55,89'u (n=166) erkek, %44,11'i (n=131) kadındır. Medeni durum açısından, %62,29'u (n=185) evli, %37,71'i (n=112) bekdir. Eğitim düzeyine göre katılımcıların %43,10'u (n=128) lisans mezunu, %30,98'i (n=92) önlisans mezunu, %23,57'si (n=70) lise ve altı mezunu, %2,36'sı (n=7) ise yüksek lisans veya doktora mezunudur. Kurumdaki görevlerine bakıldığında, %50,51'i (n=150) işçi, %27,61'i (n=82) idari personel, %6,73'ü (n=20) uzman veya uzman yardımcısı, %4,04'ü (n=12) teknik personel, %3,03'ü (n=9) mühendis, %2,69'u (n=8) yönetici veya müdür ve üzeri, %2,69'u (n=8) planlamacı olarak görev yapmaktadır. Kurum çalışma sürelerine göre, %34,01'i (n=101) 6-10 yıl, %28,62'si (n=85) 1-5 yıl, %16,84'ü (n=50) 11-15 yıl, %14,48'i (n=43) 16 yıl ve üzeri, %6,06'sı (n=18) ise 1 yıldan azdır. Toplam çalışma sürelerinde ise %28,96'sı (n=86) 6-10 yıl, %25,93'ü (n=77) 16 yıl ve üzeri, %24,58'i (n=73) 11-15 yıl, %16,84'ü (n=50) 1-5 yıl, %3,70'i (n=11) ise 1 yıldan azdır.

Tablo 2. Demokratik Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Cronbach's Alpha	Faktör Açıklayıcılığı (%)
Demokratik Liderlik Ölçek	dlö1	0,916	0,971	76,38
	dlö2	0,906		
	dlö3	0,851		
	dlö4	0,893		
	dlö5	0,905		

	dlö6	0,894		
	dlö7	0,89		
	dlö8	0,892		
	dlö9	0,894		
	dlö10	0,886		
	dlö11	0,794		
	dlö12	0,751		
		Toplam	0,971	76,38
KMO Geçerliliği				0,964
Barlett	ki-kare			4119,39
	p			0,001

Demokratik Liderlik Ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi kapsamında **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)** örneklem uygunluk değeri **0,964** olarak bulunmuş ve **Bartlett Küresellik Testi** sonucunda **ki-kare değeri 4119,39 (p=0,001)** ile anlamlı çıkmıştır, bu da veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçek tek boyuttan oluşmuş ve faktör ağırlıkları 0,751 ile 0,916 arasında değişmiştir. Ölçeğin toplam **açıklanan varyansı %76,38** olarak hesaplanmış, bu da ölçeğin tek faktörlü yapısının yüksek bir açıklayıcılığa sahip olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda ise **Cronbach's Alpha katsayısı 0,971** olarak belirlenmiş ve ölçeğin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. İşyeri Mutluluk Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Cronbach's Alpha	Faktör Açıklayıcılığı (%)
İşe Angaje Olma	imö1	0,822	0,854	46,67
	imö2	0,797		
	imö3	0,721		
İş Tatmini	imö4	0,873	0,916	23,09
	imö5	0,901		
	imö6	0,879		
Örgüte Bağlılık	imö7	0,912	0,934	16,23
	imö8	0,881		
	imö9	0,895		
		Toplam	0,952	85,99
KMO Geçerliliği				0,928
Barlett	ki-kare			2686,23
	p			0,001

İşyeri Mutluluk Ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonuçları, ölçeğin üç boyuttan oluştuğunu göstermektedir: İşe Angaje Olma, İş Tatmini, ve Örgüte Bağlılık. **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)** örneklem uygunluk değeri **0,928** olarak bulunmuş ve **Bartlett Küresellik Testi** sonucu **ki-kare değeri 2686,23 (p=0,001)** ile anlamlı çıkmıştır, bu da verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. İlk faktör olan İşe Angaje Olma %46,67 açıklayıcılık oranına sahip olup Cronbach's Alpha katsayısı 0,854 ile güvenilir bulunmuştur. İkinci faktör olan İş Tatmini %23,09 açıklayıcılıkla

Cronbach's Alpha değeri 0,916 olarak tespit edilmiştir. Üçüncü faktör olan Örgüte Bağlılık %16,23 varyans açıklama oranına sahip olup **Cronbach's Alpha katsayısı 0,934** olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam açıklanan varyansı %85,99 olup oldukça yüksek bir düzeydedir ve toplam **Cronbach's Alpha değeri 0,952** ile ölçeğin genel güvenilirliği çok yüksek olarak değerlendirilmiştir. Bu sonuçlar, ölçeğin yapı geçerliliği ve güvenilirliğinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4. Örgütsel Destek Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Cronbach's Alpha	Faktör Açıklayıcılığı (%)
Örgütsel Destek Ölçek	ödö1	0,442	0,603	60,61
	ödö2	0,864		
	ödö3	0,876		
	ödö4	0,912		
	ödö5	0,84		
	ödö6	0,705		
	ödö7	0,69		
	ödö8	0,823		
	ödö9	0,621		
	ödö10	0,883		
		Toplam	0,603	60,61
KMO Geçerliliği				0,913
Barlett		ki-kare		2218,16
		p		0,001

Örgütsel Destek Ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonuçları, ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)** örneklem uygunluk değeri **0,913** olarak bulunmuş ve **Bartlett Küresellik Testi** sonucunda **ki-kare değeri 2218,16 (p=0,001)** ile anlamlı çıkmıştır; bu da verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör ağırlıkları 0,442 ile 0,912 arasında değişmekte olup, toplam açıklanan varyans %60,61 olarak hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda, ölçeğin **Cronbach's Alpha katsayısı 0,603** olarak belirlenmiştir. Bu değer, ölçeğin güvenilirliğinin sınırda olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, Örgütsel Destek Ölçeği'nin yapı geçerliliği açısından uygun bir faktör yapısı sunduğunu, ancak güvenilirliğinin düşük düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 5. Ölçeklerin Doğrulayıcı ve Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Demokratik Liderlik Ölçeği Doğ. Fak. Analizi	İş Yeri Mutluluğu Ölçeği Doğ. Fak. Analizi	Örgütsel Destek Ölçeği Doğ. Fak. Analizi		
İndeks	Değer	Değer	Değer	Kabul Edilebilir Değerler	Mükemmel Değerler
X ² /sd	2,231	3,072	2,508	$2 \leq X^2/sd \leq 4$	$0 \leq X^2/sd \leq 2$
GFI	0,948	0,955	0,956	$.90 \leq CFI \leq .95$	$.95 \leq GFI \leq 1.00$

AGFI	0,911	0,903	0,914	$.85 \leq AGFI \leq .90$	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	
CFI	0,987	0,984	0,981	$.90 \leq CFI \leq .95$	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	
NFI	0,976	0,976	0,969	$.90 \leq NFI \leq .95$	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	
NNFI (TLI)	0,981	0,972	0,969	$.90 \leq NNFI \leq .95$	$.95 \leq NNFI \leq 1.00$	
RMSEA	0,065	0,084	0,071	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	

Tablo 5 de verilen ölçeklerin, doğrulayıcı faktör analizi (DFA), açıklayıcı faktör analizi (AFA) ile elde edilen tek boyutlu yapının model uyumunu test etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. DFA sonuçlarına göre, **Ki-kare/serbestlik derecesi (X^2/sd) değerleri** kabul edilebilir sınırlar ($2 \leq X^2/sd \leq 4$) içerisinde. Uyum indekslerinden **GFI, AGFI, CFI, NFI ve NNFI (TLI)** değerleri, modelin kabul edilebilir ve mükemmel uyum değerleri arasında olduğunu göstermektedir. **RMSEA değeri ise** $.05 \leq RMSEA \leq .08$ değerleri arasında kabul edilebilir sınırdadır. Bu sonuçlar, AFA ile belirlenen tek boyutlu modelin DFA ile doğrulandığını ve ölçeklerin yapı geçerliliğinin genel olarak uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Ölçek Düzeylerine İlişkin Frekans Dağılımı ve Normallik Test Sonuçları

Değişken	Ort.	Min.	Maks.	Standart	Çarpıklık	Basıklık
				Sapma		
Demokratik Liderlik Ölçek	4,3	1	5	0,84	-1,493	1,507
İşe Angaje Olma	4,45	1	5	0,69	-1,497	1,082
İş Tatmini	4,15	1	5	1,04	-1,246	0,781
Örgüte Bağlılık	4,19	1	5	1	-1,291	1
İşyeri Mutluluk Ölçek	4,26	1	5	0,86	-1,322	1,484
Örgütsel Destek Ölçek	3,5	1	5	0,49	-1,335	-1,451

Çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri **-1,5 ile +1,5** aralığında yer almaktadır. Demokratik Liderlik Ölçeği **(-1,493 ve 1,507) basıklık değeri +1,5** değerinin çok az geçmekte olup kabul edilebilir değer olarak değerlendirilmiştir. İşe Angaje Olma (-1,497 ve 1,082), İş Tatmini (-1,246 ve 0,781), Örgüte Bağlılık (-1,291 ve 1,000), İşyeri Mutluluk Ölçeği (-1,322 ve 1,484) ve Örgütsel Destek Ölçeği (-1,335 ve -1,451) çarpıklık ve basıklık değerleri normallik kriterlerini sağlamaktadır. Bu da puanların normal dağılım varsayımını karşıladığını ve parametrik testlerin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 7. Ölçek Düzeylerinin Karşılaştırmalı Korelasyon İlişki Sonuçları

		Demokratik Liderlik Ölçek	İşe Angaje Olma	İş Tatmini	Örgüte Bağlılık	İşyeri Mutluluk Ölçek	Örgütsel Destek Ölçek
Demokratik Liderlik Ölçek	r	1					
	p						
İşe Angaje Olma	r	,689**	1				
	p	0,001*					
İş Tatmini	r	,883**	,751**	1			
	p	0,001*	0,001*				
Örgüte Bağlılık	r	,879**	,747**	,946**	1		
	p	0,001*	0,001*	0,001*			
İşyeri Mutluluk Ölçek	r	,882**	,861**	,972**	,971**	1	
	p	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*		
Örgütsel Destek Ölçek	r	,744**	,637**	,778**	,766**	,782**	1
	p	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	0,001*	

Tablo 7’de yer alan bulgular, demokratik liderlik, işe angaje olma, iş tatmini, örgüte bağlılık, işyeri mutluluğu ve örgütsel destek değişkenleri arasındaki ilişkilerin tamamının pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($p < 0,01$). Korelasyon katsayılarının tamamının yüksek düzeyde olması, değişkenlerin birbirini güçlü biçimde etkilediğini ortaya koymaktadır. Aşağıda her bir ilişkinin ayrı ayrı değerlendirmesi yapılmıştır:

Demokratik liderlik ile işe angaje olma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,689$, $p = 0,001$). Bu bulgu, demokratik liderlerin çalışanların işe olan bağlılıklarını ve enerjilerini artırdığını göstermektedir. Çalışanlar, karar süreçlerine katılım sağladıklarında ve fikirlerinin değer gördüğünü hissettiklerinde işe daha fazla angaje olmaktadır. Demokratik liderlik ile iş tatmini arasında çok güçlü bir pozitif ilişki tespit edilmiştir ($r = 0,883$, $p = 0,001$). Bu sonuç, demokratik liderlerin adaletli, katılımcı ve destekleyici yönetim anlayışlarının çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyeti artırdığını göstermektedir. Demokratik liderlik ile örgüte bağlılık değişkenleri arasında da yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0,879$, $p = 0,001$). Bu bulgu, demokratik bir liderlik tarzının çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyini artırdığını, çalışanların örgütlerine daha sadık hale geldiklerini göstermektedir. Demokratik liderlik ile işyeri mutluluğu arasında güçlü bir pozitif ilişki saptanmıştır ($r = 0,882$, $p = 0,001$). Bu sonuç, demokratik liderliğin çalışanların genel mutluluk düzeyine katkı sağladığını, çalışanların iş ortamında daha huzurlu ve memnun hissettiklerini ortaya koymaktadır. Demokratik liderlik ile örgütsel destek algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,744$, $p = 0,001$). Bu durum, demokratik liderlerin çalışanlar tarafından destekleyici, adil ve ulaşılabilir olarak algılandığını göstermektedir. Çalışanlar, demokratik liderlik tarzının hâkim olduğu ortamlarda kurumdan daha fazla destek gördüklerini hissetmektedir. İşe angaje olma ile örgütsel destek arasında da pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,637$, $p = 0,001$). Bu, çalışanların kendilerini desteklenmiş hissettiklerinde işlerine daha fazla bağlılık gösterdiklerini göstermektedir. İş tatmini ile örgütsel destek arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki vardır ($r = 0,778$, $p = 0,001$). Örgütsel destek algısı arttıkça çalışanların iş tatmininin de arttığı anlaşılmaktadır. Örgüte bağlılık ile işyeri mutluluğu arasında çok güçlü bir pozitif ilişki bulunmaktadır ($r = 0,971$, $p = 0,001$). Bu, örgütüne bağlı olan bireylerin iş yerinde daha mutlu olduklarını ortaya koymaktadır. Örgüte bağlılık ile örgütsel destek arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki vardır ($r = 0,766$, $p = 0,001$). Bu sonuç, çalışanların örgütten aldıkları desteğin bağlılık duygularını güçlendirdiğini göstermektedir. Son olarak, işyeri mutluluğu ile örgütsel destek arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,782$, $p = 0,001$). Çalışanlar örgütlerinden destek gördüklerinde iş yerinde daha mutlu olmaktadır.

Tablo 8. Demokratik Liderlik Algısı İle İşyeri Mutluluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

Model	Beta	Standart Hata	t	p	Güven Aralığı	
					Alt	Üst
Demokratik Liderlik (X)	1,6262	0,0999	16,2865	0,0001*	1,4297	1,8227
Örgütsel Destek (M)	0,4899	0,0652	7,5123	0,0001*	0,3616	0,6183
Demok.Lid. -> Örgt. Dest. -> İş Yeri Mutluluğu	0,2132	0,0393			0,1411	0,2959
R=0,90	R ² =0,81; F=644,55; p=0,001*					
Bağımlı Değişken: İşyeri Mutluluğu (Y)						

Demokratik liderlik algısı ile işyeri mutluluğu arasındaki ilişkide örgütsel desteğin aracılık rolü analizi, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir ($F = 644,55$, $p < 0,001$) ve işyeri mutluluğu varyansının %81'i açıklanmıştır ($R^2 = 0,81$). Demokratik liderlik algısının örgütsel destek üzerindeki etkisi pozitif ve güçlüdür ($\beta = 1,6262$, $p < 0,001$, **güven aralığı: 1,4297-1,8227**) ve örgütsel desteğin işyeri mutluluğu üzerindeki etkisi de anlamlıdır ($\beta = 0,4899$, $p < 0,001$, **güven aralığı: 0,3616-0,6183**). Bununla birlikte, örgütsel desteğin aracılık rolüyle demokratik liderlik algısının işyeri mutluluğuna dolaylı etkisi anlamlı bulunmuş (**Demok.Lid.-> Örgt. Dest.-> İş Yeri Mutluluğu = 0,2132, güven aralığı: 0,1411-0,2959**) ve demokratik liderlik algısının işyeri mutluluğunu hem doğrudan hem de örgütsel destek aracılığıyla dolaylı olarak artırdığını göstermektedir.

Sonuç olarak, demokratik liderlik algısının örgütsel desteği artırarak işyeri mutluluğunu olumlu yönde etkilediğini ve liderlik anlayışının daha demokratik hale getirilmesi ile örgütsel destek mekanizmalarının güçlendirilmesinin çalışanların mutluluğunu artırmada kritik bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Bu etkilerin güven aralıklarının pozitif ve istikrarlı olması, sonuçların güvenilirliğini desteklemektedir.

5.TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma, demokratik liderlik algısının iş yeri mutluluğu üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Demokratik liderler, çalışanlarının görüşlerini dikkate alarak ve karar alma süreçlerine katılımlarını sağlayarak, onların iş yerindeki memnuniyetlerini artırmaktadır. Bu bulgu, demokratik liderliğin iş yeri mutluluğu üzerindeki pozitif etkisini destekleyen mevcut literatürle uyumludur. Örneğin, Wang ve diğerleri (2010) demokratik liderlerin çalışanlarının ihtiyaçlarını anlama ve bu ihtiyaçlara uygun ortamlar yaratma konusunda daha etkili olduklarını belirtmiştir. Bu durum, çalışanların iş yerinde kendilerini değerli hissetmelerine ve dolayısıyla mutluluk düzeylerinin artmasına katkıda bulunmaktadır. Demokratik liderliğin çalışanların psikolojik iyi oluşunu, örgütsel bağlılığını ve genel mutluluk düzeyini artırdığına yönelik çalışmalarla örtüşmektedir. Demokratik liderlik, çalışanların karar süreçlerine katılımını teşvik eden, fikirlerini önemseyen ve adalet duygusunu temel alan bir liderlik tarzıdır (Northouse, 2021, s. 98). Bu yaklaşım, çalışanların örgüt içinde değer gördüklerini hissetmelerini sağlamakta ve örgütsel destek algısını güçlendirmektedir.

İşyeri mutluluğu kavramı, bireyin iş ortamında kendini değerli, huzurlu ve üretken hissetmesiyle ilgilidir. Fisher'a (2010, s. 385) göre bu mutluluk yalnızca duygusal bir durum değil, aynı zamanda anlamlı bir iş deneyimiyle de ilgilidir. Demokratik liderlik yaklaşımı, çalışanların fikirlerinin önemsendiği bir ortam yaratarak hem psikolojik hem duygusal refahı artırmakta; böylece işyeri mutluluğunu desteklemektedir. Benzer biçimde Wijesinghe'nin (2021, s. 8) çalışması da demokratik liderliğin çalışan tatmini ve mutluluğu üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın en önemli bulgusu, örgütsel desteğin demokratik liderlik ile iş yeri mutluluğu arasındaki ilişkideki aracı rolüdür. Örgütsel destek, çalışanların organizasyon tarafından değer gördüklerini ve desteklendiklerini hissetmeleri anlamına gelmektedir. Demokratik liderlerin sağladığı destekleyici ve katılımcı çalışma ortamı, çalışanların organizasyonun kendilerine değer verdiğini hissetmelerine yol açmaktadır. Bu his, çalışanların iş yeri mutluluğunu artırmaktadır. Örneğin, Eisenberger ve arkadaşlarına (2001, s. 42) göre örgütsel destek, çalışanların örgüt tarafından değer verildiği ve refahlarının önemsendiği yönündeki algılarıyla ilgilidir. Demokratik liderlik, açık iletişim ve çalışan merkezli yaklaşımıyla bu algıyı güçlendirir. Rhoades ve Eisenberger (2002, s. 702), örgütsel destek algısının yüksek olduğu durumlarda çalışanların işe yönelik olumlu tutum ve duygularının arttığını belirtmektedir. Bu bağlamda demokratik liderlik, çalışanların örgütten gördükleri desteği artırarak işyeri mutluluğunu da dolaylı olarak yükseltmektedir. Araştırma, demokratik liderlik yaklaşımının, çalışanların iş yerindeki mutluluğunu pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Örgütsel desteğin ise bu ilişkide önemli bir aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, demokratik liderlik tarzının ve örgütsel desteğin, çalışanların iş yerindeki genel refahı üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Literatür demokratik liderlik, örgütsel destek ve işyeri mutluluğu arasında karşılıklı olarak güçlendirici bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Demokratik liderlik, çalışanların örgüt tarafından desteklendiğini hissetmelerine katkı sağlayarak işyeri mutluluğunu artırmakta; bu da çalışanların motivasyon, bağlılık ve performans düzeylerini yükseltmektedir. Dolayısıyla örgütlerin sürdürülebilir başarı ve çalışan refahı için demokratik liderlik uygulamalarını geliştirmeleri önemli bir gerekliliktir.

Araştırmanın bulguları, demokratik liderlik ve örgütsel destek teorilerini desteklemektedir. Demokratik liderlerin sağladığı katılımcı ve destekleyici çalışma ortamları, çalışanların iş yerinde mutlu olmalarına ve genel yaşam memnuniyetlerinin artmasına katkıda bulunmaktadır. Örgütsel desteğin bu ilişkideki aracı rolü, liderlik ve destek teorilerini birleştirerek, daha kapsamlı bir anlayış sunmaktadır. Pratik açıdan, bu bulgular organizasyonlara liderlik ve yönetim stratejileri konusunda önemli ipuçları sunmaktadır. Organizasyonlar, liderlik yaklaşımlarını demokratik ilkeler doğrultusunda şekillendirerek, çalışanlarının iş yerinde daha mutlu ve genel olarak daha iyi hissetmelerini sağlayabilirler. Ayrıca, çalışanların örgütsel destek algılarını artırmak için çeşitli stratejiler geliştirilmelidir. Bu stratejiler arasında çalışanların katılımını teşvik eden politikalar, eğitim ve gelişim programları, geri bildirim mekanizmaları ve ödüllendirme sistemleri yer almaktadır.

Bu araştırma, Bursa’da faaliyet gösteren bir tekstil firmasında çalışan 298 katılımcıdan elde edilen veriler ışığında, demokratik liderliğin iş yeri mutluluğu üzerindeki etkisini ve bu ilişkide örgütsel desteğin aracılık rolünü ortaya koymuştur. Bulgular, demokratik liderlik algısının iş yeri mutluluğunu anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini, örgütsel desteğin ise bu etkinin gücünü artıran kritik bir değişken olduğunu göstermektedir. Böylece araştırma, liderlik, örgütsel destek ve iş yeri mutluluğu literatürüne özgün bir katkı sağlayarak, çalışan mutluluğunun sadece bireysel değil, örgütsel başarı açısından da stratejik bir unsur olduğunu vurgulamaktadır. Örgütlerde demokratik liderlik uygulamalarının güçlendirilmesi, çalışanların karar süreçlerine aktif katılımının teşvik edilmesi ve yöneticilerin destekleyici bir iletişim tarzı benimsemeleri önerilmektedir. Yöneticiler, çalışanların fikirlerine değer veren, adalet temelli bir yönetim anlayışıyla hareket ettiklerinde hem örgütsel destek algısını hem de işyeri mutluluğunu artırabilirler. Bunun yanı sıra, örgütlerde sürekli geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması ve çalışan başarılarının takdir edilmesi, örgütsel bağlılığı ve genel iş doyumunu destekleyecektir. Sonuç olarak, demokratik liderlik anlayışının benimsenmesi; çalışan refahını, örgütsel iklimi ve genel performansı olumlu yönde etkileyen stratejik bir unsurdur. Bu nedenle, yöneticilerin liderlik eğitimlerinde demokratik ve katılımcı liderlik becerilerine öncelik verilmesi, örgütlerin sürdürülebilir başarısına katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın alana katkısı, özellikle iş yaşamı bağlamında demokratik liderliğin çalışan mutluluğu üzerindeki etkilerinin ampirik verilerle desteklenmiş olmasıdır. Bu sayede örgütlerin, liderlik tarzı ve destek mekanizmalarını yeniden gözden geçirerek çalışanlarının mutluluğunu artıracabilecekleri ve bunun da verimlilik ile sürdürülebilir başarıya yansıtacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Bununla birlikte araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, çalışma yalnızca Bursa ilinde faaliyet gösteren bir tekstil firmasıyla sınırlıdır; bu nedenle bulguların genellenebilirliği sınırlı olabilir. İkinci olarak, veriler katılımcıların öznel beyanlarına dayandığından, yanıltıcı önyargısı (response bias) riski söz

konusudur. Ayrıca, araştırmada kesitsel (cross-sectional) bir tasarım kullanılmıştır; bu durum, nedensel ilişkilerin uzun vadeli olarak test edilmesini engellemektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalar, farklı sektörler ve bölgelerde genişletilmiş örneklemelerle yürütülerek bulguların genellenebilirliğini artırabilir. Boylamsal araştırmalar, demokratik liderlik ve örgütsel desteğin çalışan mutluluğu üzerindeki uzun dönemli etkilerini daha net biçimde ortaya koyabilir. Ayrıca, kültürel farklılıkların da dikkate alınacağı karşılaştırmalı araştırmalar, liderlik ve mutluluk ilişkisinin evrensel ve bağlamsal yönlerini ayırt etmeye katkı sağlayacaktır. Sonuç olarak, bu araştırma hem akademik literatüre hem de örgütsel uygulamalara anlamlı bir katkı sunmakta; demokratik liderlik ve örgütsel desteğin iş yeri mutluluğunu artırmadaki rolünü somut verilerle ortaya koyarak gelecekteki çalışmalara ışık tutmaktadır.

Kaynaklar

- Aluş, Y. ve Selçukkaya, S. (2015). Türk Ailesinde Mutluluk Algısı ve Değerleri, *Sosyal ve Kültürel Araştırmalar Dergisi*, C1(2), 151-175.
- Arslan, H. ve Uslu, B. (2014). Öğretmen Adaylarının Öğrenme Stilleri Ğle Liderlik Yönelimleri Arasındaki ilişki, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 39(173), 341-355.
- Aselage, J. ve Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*. 24: 491-509.
- Bilginöğlu, E. ve Yozgat, U. (2019). İşyerinde Mutluluk Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, 15 (Special Issue), 201-206.
- Chen, L., Zhang, Y., & Huang, X. (2023). The mediating role of perceived organizational support in leadership and employee well-being. *Frontiers in Psychology*, 14, 214–222.
- Choi, S. (2007). Democratic leadership: The lessons of exemplary models for democratic governance. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 243-262.
- Cora, Kadioğlu D. (2021). Algılanan Örgütsel Destek İle Hemşirelerin İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Antalya.
- Daft, Richard L. (1991). *Management*, The Dryden Press, Second Edition.
- Dessler, G. (1998). *Management*, Prentice Hall, Usa. (1998).
- Doğan, M. (2018). Liderlik Yöntemleri ve İş Görenler Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2005). *İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası* (7. Basım), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erer, B. (2021). İşyeri Mutluluğunun Öncülleri ve Sonuçları Üzerine Nitel Bir Çalışma, *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 215-229.

- Fisher, D.C., (2010), “Happiness At Work”, International Journal Of Management Reviews, Vol.12, Issue.4, 384–412.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. Human Relations, 47(8), 953–975.
- Giddens, A. (2000). Sosyoloji. Ankara: Ayraç Yayınları. 1. Baskı
- Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1991). The Transformation Of Professionals Into Selfmanaging And Partially Self-Designing Contributors: Toward A Theory Of Leadership-Making, *Management Department Faculty Publications*, 1(1), 1-16.
- Helliwell, J. F., & Huang, H. (2020). How’s life? The global well-being report. World Happiness Report, 2020, 410–430.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work. New York: Wiley.
- Keser, A. (2004). Çalışma Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamında Yeri, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6 (2).
- Köse, A. (2015). İşe Angaje Olma İle Örgütsel Destek Algısı Ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki (Kahramanmaraş İli Örneği). Doktora Tezi, Zirve Üniversitesi Ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurt, M. F. (2020). Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı Ve Örgütsel Sessizliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation. Journal of Management, 43(6), 1854–1884.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created ‘Social Climates’. Journal of Social Psychology, 10(2), 271–299.
- Likert, R. (1967). The Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill.
- Liu, W. (2004). Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes, Doctoral Dissertation, University Of Maryland, U.S.A.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and Personality. New York: Harper & Row.
- Nohut, F. (2022). Kişilik Özellikleri ve Kariyerizm Eğilimi Arasındaki İlişkide Örgütsel Destek Algısının Düzenleyici Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Northouse, P. G. (2019). Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Özdemir, S. (2022). Algılanan örgütsel destek ve iş yerinde mutluluk: Psikolojik sermayenin rolü. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 20(2), 410–425.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698–714.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. American Psychologist, 55(1), 5–14.

- Taş, A., Çelik, K., Tomul, E., (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (2) 22. 85-98.
- Tekarsan, E. (1989). Sosyal Psikoloji. İstanbul: Filiz Kitapevi.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.4 S. 14 (1-16).
- Thawinratna, K., & Mohanan, R. (2024). Impact of democratic leadership on employee innovative behavior with mediating role of psychological safety and creative potential. Sustainability, 17(5), 315–326.
- Turan, N. (2018). Çalışma Mutluluğu: Kavram ve Kapsam, Uludağ Journal Of Economy And Society, B.U.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 37(1), 69-212.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, Journal of Management and Economics, 17 (2), 183-206.
- Wang, C., Li, Z., & Liu, Y. (2022). Participative leadership and employee well-being: The role of psychological empowerment. Frontiers in Psychology, 13, 1–10.
- Warr, P. (2011). Work, happiness, and unhappiness. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wijesinghe, M. A. S. (2021). The impact of leadership styles on the job satisfaction of employees in a garment factory of Sri Lanka. Journal of Humanities and Social Sciences Studies, 3(1), 1–15.
- Yetim, A. (2000). Sosyoloji ve Spor. Ankara: Top kar Matbaacılık.
- Yüksel, İ. (2006). Örgütsel Destek Algisi ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi İle İlişkisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 35(1), 7-32.
- Zhang, Y., Farh Jiing-Lih ve Wang, H. (2012). Organizational antecedents of employee perceived organizational support in China: a grounded investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 422-446.

Research Article

Demokratik Liderlik Algısının İş Yeri Mutluluğu Üzerine Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracı Rolü

The Mediating Role of Organizational Support in the Effect of Perceived Democratic Leadership on Workplace Happiness

Abdullah KARAÇINAR Doktorant, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi abdullah.karacinar@hotmail.com https://orcid.org/0000-0001-6442-9867	Berrin FİLİZÖZ Prof.Dr., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-6442-9867
---	--

Extended Summary

Democratic leadership enables employees to actively participate in decision-making processes, valuing their suggestions and opinions. This leadership style asserts that individuals value and enjoy their work more. Happiness at work is an important determinant of positive outcomes such as overall life satisfaction, job performance, and organizational commitment. Therefore, democratic leadership significantly impacts these variables at both the individual and organizational levels. By encouraging participation, autonomy, and involvement in decision-making processes, democratic leadership fosters a sense of value and engagement within the organization. This increases employees' commitment to and engagement in their work, raising their happiness levels.

It creates satisfaction based on material and spiritual fulfillment and affects people's relationships. Studies on workplace happiness reveal that organizational support significantly affects employees' career satisfaction, job engagement, and overall life satisfaction. Employees who perceive a high level of organizational support are more engaged in their work, more satisfied with their careers, and report higher levels of overall life satisfaction.

It is defined as the general belief that employees are valued by their institutions and that their well-being is important. This support includes positive behaviors such as fair treatment, managerial support, organizational rewards, and positive working conditions. Employees working under democratic leadership report high perceptions of organizational support, which is associated with higher job and life satisfaction. Perceived organizational support refers to the belief that one's organization values one's achievements and supports one. This perception can significantly affect employees' happiness at work. Organizational support can also amplify or diminish the impact of leadership style on employees.

In today's business world, leadership is widely recognized as a critical factor in organizational success and employee satisfaction. Different leadership styles can directly influence employee motivation, performance, and overall job satisfaction. Democratic leadership styles, for example, have the potential to foster positive work environments by encouraging employee participation and team communication.

This study aims to examine the mediating role of organizational support in the relationship between perceptions of democratic leadership and employee happiness in the workplace. After the study framework was explained theoretically, it was supported by research. The study was conducted with employees of a textile company in Bursa. The study used a personal information form and three scales: the “Democratic Leadership Scale” developed by Taş, Çelik, and Tomul (2007); the “Workplace Happiness Scale” developed by Bilginoğlu and Yozgat (2020); and the “Organizational Support Scale” developed by Turunç and Çelik (2010). Data for the study were collected online via a link created using

Google Forms between February 1, 2025, and February 28, 2025. The obtained data were analyzed using SPSS 27 software. The study's population and sample consisted of 396 of the company's employees who were targeted for participation.

The data obtained in this study were analyzed using the licensed SPSS 27 software package. First, frequency analyses were performed on the participants' demographic characteristics. In these analyses, the frequency (n) and percentage (%) values for each group were calculated. Then, frequency analyses were performed on the mean, standard deviation, minimum, and maximum values related to the scale levels. The normality of the variables was assessed by examining the skewness and kurtosis coefficients. According to Tabachnick and Fidell (2013), values between -1.5 and +1.5 support the assumption of a normal distribution. Exploratory factor analysis (EFA) was applied to evaluate construct validity. Prior to EFA, the Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) test was conducted to determine sample adequacy and the Bartlett sphericity test was performed to test the multivariate normality of the data. For EFA, the principal component method and Varimax rotation were used. Confirmatory factor analysis (CFA) was conducted using the AMOS program to further support construct validity. Because the data were normally distributed, the maximum likelihood estimation method was used. Cronbach's Alpha coefficient was used to measure internal consistency in the reliability analysis. A research model was created based on the obtained factors, and the correlation method was used to test the relationship between the scales. The macro process analysis method was used to examine the mediating role. Model 4 analysis was applied to examine the mediating role of organizational support on the perception of democratic leadership and its effect on workplace happiness. It was found that the model had a statistically significant positive effect ($F = 644.55$, $p < 0.001$). Additionally, the indirect effect of the perception of democratic leadership on workplace happiness through the mediating role of organizational support was found to be significant ($X \rightarrow M \rightarrow Y = 0.2132$, confidence interval: 0.1411–0.2959). This indicates that the perception of democratic leadership increases workplace happiness both directly and indirectly through organizational support. The mediating role of organizational support on the effect of democratic leadership perception on workplace happiness was found to have a significant, positive effect. The findings reveal that organizational support significantly and positively influences the relationship between democratic leadership and workplace happiness. Regarding the mediating role of organizational support, the findings show that it plays an important role in this relationship. Employees who perceive organizational support experience the positive effects of democratic leadership more strongly. These results demonstrate that leadership practices and organizational support mechanisms are key to increasing employee well-being in the workplace.

In conclusion, the study shows that democratic leadership positively affects workplace happiness. Democratic leaders increase employee satisfaction by considering their opinions and allowing them to participate in decision-making processes. This finding aligns with previous research that supports the positive impact of democratic leadership on workplace happiness. For instance, Wang et al. (2010) observed that democratic leaders excel at understanding their employees' needs and fostering environments that address those needs. This makes employees feel valued at work, consequently increasing their happiness levels. Democratic leadership and organizational support are important factors that increase employee happiness. This research highlights the positive impact of the perception of democratic leadership on workplace happiness and the critical role of organizational support in this relationship. These findings significantly contribute to academic literature and practical applications. Organizations can use these findings to shape their leadership and support strategies, thereby increasing employee happiness and overall well-being. The study emphasizes that organizations must adopt democratic leadership approaches and strengthen organizational support to improve employee well-being and productivity. Leaders who value employee opinions, encourage participatory decision-making processes, and provide organizational support will contribute to increasing happiness in the workplace. Additionally, strengthening organizational support mechanisms enables the effects of democratic leadership to reach a broader workforce, making it a key factor in organizational success and sustainability. To translate research findings into practical applications, studies should be conducted on developing organizational support mechanisms and integrating democratic leadership approaches into organizational culture. These studies can help organizations develop strategies to improve employee well-being and productivity. Organizations can align their leadership approaches with democratic principles to make their employees happier and more satisfied in the workplace. Additionally, strategies

should be developed to increase employees' perceptions of organizational support. These strategies include policies that encourage employee participation, training and development programs, feedback mechanisms, and reward systems.