

İŞYERİNDE BAĞLILIK MI, KOPUŞ MU?

Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların
Presenteizm ve İşe Yabancılaşma
Davranışlarına Etkisi

DR. ERKAN NUR
PROF. DR. FERİT KÜÇÜK

EĞİTİM
yayınevi

İŞYERİNDE BAĞLILIK MI, KOPUŞ MU? HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN PRESENTEİZM VE İŞE YABANCILAŞMA DAVRANIŞLARINA ETKİSİ

Dr. Erkan Nur, Prof. Dr. Ferit Küçük

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Koordinatörü: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Kübra Konca Nam

Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 76780

E-ISBN: 978-625-5971-02-9

1. Baskı, Aralık 2024

Kütüphane Kimlik Kartı

İŞYERİNDE BAĞLILIK MI, KOPUŞ MU? HİZMETKÂR LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN PRESENTEİZM VE İŞE YABANCILAŞMA DAVRANIŞLARINA ETKİSİ

Dr. Erkan Nur, Prof. Dr. Ferit Küçük

VI+216 s., 160x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

E-ISBN: 978-625-5971-02-9

Bu çalışma, Prof. Dr. Ferit KÜÇÜK'ün danışmanlığında gerçekleştirilen “Çalışanların Sergilediği Presenteizm ve İşe Yabancılaşma Davranışlarının Yönlendirilmesinde Hizmetkâr Liderliğin Rolü: Ampirik Bir Çalışma” isimli doktora tezinden türetilmiştir.

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM

yayınevi

Yayınevi Türkiye Ofis: İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah. Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42
bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Egitim Publishing Group, Inc.
P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America
americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
sevkiyat@egitimyayinevi.com

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye
+90 332 499 90 00
bilgi@egitimkitabevi.com

İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr
+90 537 512 43 00
bilgi@kitapmatik.com.tr

 **kitapmatik**
projetimizi kitapçınıza

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	VI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM HİZMETKÂR LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramının Kapsamı, Tarihsel Gelişimi ve Tanımı	5
1.2. GELENEKSEL LİDERLİK KURAMLARI.....	10
1.2.1. Özellikler Kuramı (1940 ve Öncesi).....	10
1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramı (1940-1960 Arası).....	13
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	13
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	14
1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetimsel (Managerial Grid) Izgarası	14
1.2.2.4. McGregor X ve Y Kuramı	16
1.2.3. Durumsal Liderlik Kuramı (1960-1980 Arası)	18
1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık (Etkin Liderlik) Kuramı	18
1.2.3.2. Amaç-Yol Kuramı	21
1.2.3.3. Diğer Durumsal Liderlik Kuramları.....	22
1.3. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	24
1.4. Hizmetkâr Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Tanımı.....	28
1.5. Hizmetkâr Liderliğe İlişkin Geliştirilen Modeller	30
1.5.1. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	30
1.5.2. Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli	32
1.5.3. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	35
1.5.4. Russel ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	36
1.5.5. Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli	37
1.5.6. Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	38
1.6. Hizmetkar Liderin Karakteristikleri.....	41
1.6.1. Dinleme	41
1.6.2. Empati	42
1.6.3. İyileştirme	42
1.6.4. Farkında Olma.....	42
1.6.5. İkna Etme Gücü.....	43
1.6.6. Kavramsallaştırma.....	43
1.6.7. Öngörü.....	44
1.6.8. Hizmet Odaklı Olma	44
1.6.9. İnsanların Gelişimine Bağlılık	44
1.6.10. Topluluk Oluşturma	45
1.7. Hizmetkâr Liderlik Kavramı Çerçevesinde Yapılmış Çalışmalar ve Bulguları.....	46
1.7.1. Doktora Çalışmaları ve Bulguları.....	46
1.7.2. Ulusal ve Uluslararası Yazında Yapılmış Makale Çalışmaları ve Bulguları	48

İKİNCİ BÖLÜM İŞE YABANCILAŞMA

2.1. Yabancılaşma Kavramının Kapsamı, Tarihsel Gelişimi ve Tanımı	51
2.2. İşe Yabancılaşma Kavramının Kapsamı, Tarihsel Gelişimi ve Tanımı	59
2.3. İşe Yabancılaşmanın Boyutları	62
2.3.1. Güçsüzlük	62
2.3.2. Anlamsızlık	63
2.3.3. Kuralsızlık (Normsuzluk).....	64
2.3.4. Yalıtılmışlık	64
2.3.5. Kendine Yabancılaşma.....	66
2.4. İşe Yabancılaşmanın Nedenleri	66
2.4.1. İşe Yabancılaşmaya Neden Olan Örgütsel Faktörler	67
2.4.1.1. Yönetim Modeli	67
2.4.1.2. Örgütün Büyüklüğü	68
2.4.1.3. Çalışma Koşulları	69
2.4.1.4. İş Bölümü	70
2.4.2. İşe Yabancılaşmaya Neden Olan Çevresel Faktörler.....	72
2.4.2.1. Ekonomik Yapı	72
2.4.2.2. Teknolojik Yapı.....	73
2.4.2.3. Diğer Faktörler.....	74
2.5. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları	75
2.6. İşe Yabancılaşma Kavramı Çerçevesinde Yapılmış Çalışmalar ve Bulguları	79
2.6.1. Doktora Çalışmaları ve Bulguları	79
2.6.2. Ulusal ve Uluslararası Yazında Yapılmış Makale Çalışmaları ve Bulguları	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM PRESENTEİZM

3.1. Presenteizmin Tarihsel Gelişimi ve Tanımı	83
3.2. Presenteizmin Nedenleri	85
3.2.1. Presenteizmin Nedenlerine İlişkin Model Geliştirme Çalışmaları	85
3.2.2. Teorik ve Ampirik Çalışmalar Çerçevesinde Presenteizmin Nedenleri	88
3.2.2.1. Bireysel Nedenler	90
3.2.2.1.1. Stres	90
3.2.2.1.2. Kişilik	90
3.2.2.1.3. İş Yaşam Dengesi.....	91
3.2.2.1.4. Demografik Değişkenler	92
3.2.2.1.5. İşkoliklik	93
3.2.2.2. Örgütsel Nedenler	94
3.2.2.2.1. Yönetim Yapısı.....	94
3.2.2.2.2. İş Güvencesizliği Durumu	96
3.2.2.2.3. İş Yükü Düzeyi	97
3.2.2.2.4. Örgüt Kültürü	98
3.2.2.3. Çevresel Nedenler	99
3.2.2.3.1. Ekonomik Sorunlar, Politik ve Siyasi Belirsizlikler	100
3.2.2.3.2. Trafik ve Ulaşım Sorunu	100

3.3. Presenteizmin Olumsuz Etkileri	101
3.3.1. Bireysel Performansta Azalmaya Etkisi	101
3.3.2. Verimlilik Üzerine Etkisi	102
3.3.3. Fiziksel Hastalıkların Ortaya Çıkması.....	103
3.3.4. İşe Devamsızlık (Absenteeism).....	103
3.3.5. Presenteizmin Neden Olduğu Diğer Olumsuzluklar	104
3.4. Örgütlerde Gizli Bir Maliyet Unsuru Olarak Presenteizm.....	105
3.5. Presenteizm Sorununa Karşı Atılması Gereken Adımlar.....	108
3.6. Presenteizm Kavramı Çerçevesinde Yapılmış Çalışmalar	111
3.6.1. Doktora Çalışmaları ve Bulguları	111
3.6.2. Ulusal ve Uluslararası Yazında Yapılmış Makale Çalışmaları ve Bulguları	113

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	116
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi	116
4.3. Araştırmanın Varsayımları	119
4.4. Araştırmanın Yöntemi	119
4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	119
4.4.2. Veri Toplama Araçları	121
4.5. Araştırmanın Analizi ve Bulguları.....	123
4.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	123
4.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular	124
4.5.2.1. Presenteizm Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği	125
4.5.2.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	128
4.5.2.3. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği	131
4.5.3. Değişkenlere İlişkin Normallik Analizi Bulguları	134
4.5.4. Değişkenlere ve Alt Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	138
4.5.5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları	138
4.5.6. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Bulguları.....	145
4.5.7. Demografik Değişkenlere İlişkin Fark Testi Analizleri	153
4.5.7.1. Bağımsız Örneklem t-testi Bulguları	154
4.5.7.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları	159
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	178
ÖNERİLER	190
KAYNAKÇA	194

KISALTMALAR

- AB:** Antalya Bilim Üniversitesi
AFA: Açımlayıcı Faktör Analizi
CFI: Comparative Fit Index
DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi
ES: Enstitü Sekreteri
GS: Genel Sekreter
HK: Hasan Kalyoncu Üniversitesi
İE: İzmir Ekonomi Üniversitesi
KTÜ: Karadeniz Teknik Üniversitesi
MYO: Meslek Yüksek Okulu
OF: Ortalama Farkı
RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation
SHF: Standart Hata Farkı
SHO: Standart Hata Ortalaması
SRMR: Standardized Root Mean Square Residual
SS: Standart Sapma
TLI: Tucker-Lewis Index
VE: Varyanslar Eşitse Varsayımı
VED: Varyanslar Eşit Değil Varsayımı
VIF: Variance İnflation Factor
X²/df: Chi-Square/Degree of Freedom
YO: Yüksek Okul

GİRİŞ

Modern iş yaşamı, teknolojik gelişmelerin etkisiyle çarpıcı bir dönüşümden geçmektedir. Bu dönüşümün, sadece iş görenlerin çalışma şeklini ve araçlarını değil aynı zamanda liderlik anlayışını da etkilediği yadsınamaz bir gerçektir. Geçmişte yaygın olan otoriter, hiyerarşik ve iş odaklı liderlik modelleri zamanla evrimleşerek yerini daha esnek, katılımcı ve çalışan odaklı yeni nesil liderlik yaklaşımları olarak da adlandırabileceğimiz çağdaş liderlik yaklaşımlarına bırakmaya başlamıştır. Bu nedenle günümüz liderlik yaklaşımlarında esneklik, katılımcılık, çalışan gelişimi ve değişime açıklık gibi unsurlar öne çıkan anahtar kavramlar haline gelmiştir. Bu yenilikçi yaklaşımları benimseyen liderlerin karmaşık problemleri çözebilecek, çalışanlarını motive edebilecek ve kurumlarını başarıya taşıyabilecek yetkinliğe sahip olabilecekleri öngörülmektedir. Burada ifade edilen yaklaşımları yol haritası olarak benimseyen modern liderlik yaklaşımlarından bir tanesi hizmetkâr liderliktir.

Hizmetkâr liderlik genel anlamda iş görenlerin ihtiyaçlarını ön planda tutan, sergilediği tutum ve davranışlarla onları güçlendiren ve geliştiren bir liderlik yaklaşımı olarak modern liderlik yaklaşımları arasında yer almaktadır. Bu yönüyle hizmetkâr liderler, işgörenleri başarısızlıklarında ya da hatalarında eleştiren ya da cezalandıran bir yönetim modelinden ziyade onları daha çok destekleyici ve yol gösterici bir yönetim modelini tercih etmektedirler. Bu sayede hizmetkâr liderler örgüt içerisinde güven, saygı ve iş birliğine dayalı bir pozitif kurum kültürünün oluşumunda önemli rol oynamaktadır.

Pozitif kurum kültürü hem çalışanlar hem de hizmetkâr liderler açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Çalışanlar açısından düşünüldüğünde, pozitif kurum kültürünün bireylerin motivasyonlarının, üretkenliklerinin, iş tatminlerinin ve örgüte bağlılık düzeylerinin artmasında katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Hizmetkâr lider açısından bakıldığında ise mutlu çalışanların olduğu bir örgütü yönetmek, birçok açıdan oldukça avantajlıdır. Bu avantajların başında yüksek üretkenlik ve ekonomik kazanç, düşük işgücü devir hızı ve güçlü örgüt itibarı geldiği söylenebilir. Sonuç olarak hizmetkâr lider kaynaklı pozitif örgüt kültürü “kazan-kazan” anlayışının başarılı bir şekilde işlemesine katkıda bulunarak herkesin kazandığı bir ortam oluşturabilir.

Örgütlerde çalışanlar her zaman kurum kültürünü destekleyici pozitif örgütsel davranışlarda bulunmayabilirler veya buna imkân bulamayabilirler. Bu durum bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin karmaşık etkileşiminden kaynaklanabilir. Bu etkileşime bağlı olarak ortaya çıkan negatif örgütsel davranış türlerinden ikilisi, işe yabancılaşma ve presenteizmdir. İşe yabancılaşma, en basit ifadeyle çalışanların yaptıkları işin ve çalıştıkları kurumun artık kendileri için bir anlam ifade etmez hale gelmesi olarak tanımlanabilir. Presenteizm ise çalışanların fiziksel veya psikolojik açıdan sağlıklı olmamalarına rağmen işe devam etmeleri olarak ifade edilebilir. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, presenteizm ve işe yabancılaşma hem çalışanlar hem de işverenler için büyük zararlara yol açabilen iki negatif iş yeri davranışıdır. Bu tür davranışlar, erken teşhis edilmezse tıpkı bir kanserin vücudu ele geçirmesi gibi tüm kuruluşu sararak ele geçirebilir. Örgüt içerisinde bu tür bir durumun gerçekleşmesi zamanla çalışanlar ve işverenler açısından bir dizi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bu durum çalışanların iş motivasyonlarında azalmaya, düşük verimliliğe ve iş tatminsizliğine yol açabilir. Ayrıca devamsızlık, iş kazaları, meslek hataları ve sessiz istifa gibi sorunlara da neden olabilir. Sonunda ise bu durum işten ayrılmaya sonuçlanabilir. İşverenler açısından ise bu durum, üretim kalitesinde düşüşe, kurum imajında zedelenmeye ve kurumsal maliyetlerde artışa yol açabilir. Sonuç olarak bu durum, zamanla örgütün rekabet avantajını kaybetmesine, buna bağlı olarak küçülmesine ve hatta piyasadan silinmesine bile neden olabilir.

Bu bağlamda, örgütlerde istenilmeyen davranış ikilisi olarak belirtilen işe yabancılaşma ve presenteizm davranışlarının azaltılmasında ve yönetilmesinde yöneticilerin sergileyeceği hizmetkâr liderlik davranışlarının etkili olacağı öngörülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, algılanan hizmetkâr liderliğin çalışanların işe yabancılaşma ve presenteizm düzeyleri üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

Örgütsel davranış literatüründe hizmetkâr liderlik, işe yabancılaşma ve presenteizm kavramları birçok çalışmada ayrı ayrı incelenmiştir. Fakat literatürde bu üç değişkenin aynı çalışmada kapsamlı bir şekilde ele alınmasına yönelik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle bu araştırma, daha önce ele alınmayan bir araştırma sorusuna yanıt vereceğinden alana önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada, örneklem grubu olarak üniversitelerde çalışan idari personel seçilmiştir. Bu durumun nedenleri şu şekildedir:

- Araştırmaya dahil edilen değişkenlere ilişkin mevcut literatür incelendiğinde, örneklem grubunun daha çok öğretmenlerden, akademisyenlerden, sağlık çalışanlarından ve mavi yakalılardan oluştuğu gözlemlenmektedir. Ancak, üniversitelerde hizmet veren idari personeli

kapsayan araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir (*Bölüm sonlarında yer alan yapılmış çalışmalara bakınız*).

- Üniversitelerin en önemli özelliği, farklı departman ve pozisyonlarda çalışan geniş bir idari personel çeşitliliğine sahip olmasıdır. Bu durum, araştırma bulgularının daha geniş bir popülasyon için genellenebilirliği sağlayacağı öngörülmektedir.
- Üniversitelerde çalışan idari personelin eğitim seviyesi, maaş skalası ve çalışma ortamı gibi birçok demografik özelliği, diğer sektörlerdeki çalışanlara kıyasla daha çok benzer niteliktedir. Sonuç olarak bu durumun, yazarın araştırma bulgularını olumsuz yönde etkileyecek faktörleri kontrol altına almasını kolaylaştıracığı varsayılmaktadır.

Sonuç olarak gerek konu gerek örneklem grubu özgünlüğünün, çalışmanın önemini artırdığı düşünülmektedir. Çalışma, daha önce ele alınmamış bir konuyu incelemekte ve diğer araştırmalarda kısıtlı sayıda ele alınan bir örneklem grubunu kapsamaktadır. Bu durumun, araştırma bulgularını daha özgün ve anlamlı hale getireceği varsayılmaktadır.

Çalışma dört bölüm olarak tasarlanmıştır. Bölümlere ilişkin bilgiler şu şekildedir:

Birinci bölümde; hizmetkâr liderlik kavramına geçmeden önce, kavramın teorik altyapısını oluşturmak ve konunun bütünsel bir şekilde anlaşılabilirliğini sağlamak amacıyla öncelikli olarak liderlik kavramının kapsamı, tarihsel gelişimi ve bu kavram çerçevesinde literatürde yer almış öncü tanımlara yer verilmiştir. Sonrasında ise geleneksel liderlik kuramları olarak adlandırılan özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik kuramları ve bu kuramların liderliğin gelişimine sağladığı katkılar ve eleştirildikleri noktalar detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Beraberinde, çalışmanın asıl konusunu oluşturan hizmetkâr liderlik kavramı derinlemesine araştırılmıştır. Öncelikle, hizmetkâr liderlik kavramının tarihsel gelişim süreci ve bu süreçte kavrama ilişkin yapılan öncü tanımlar kapsamlı bir şekilde açıklanmıştır. Devamında ise kavram çerçevesinde farklı disiplinler ekseninde geliştirilen modeller incelenmiş ve bu modeller ekseninde öne sürülen hizmetkâr liderliğin karakteristik özelliklerine yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde; öncelikli olarak yabancılaşma kavramı detaylı bir biçimde anlatılmıştır. Yabancılaşma kavramına ilişkin sağlam bir altyapı kurulduktan sonra işe yabancılaşmanın tarihsel gelişimi, tanımı, boyutları, nedenleri ve sonuçları derinlemesine incelenmiştir. Çünkü yabancılaşma, işe yabancılaşmanın temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle öncelikli olarak yabancılaşmanın temellerinin atılması, okuyucunun işe yabancılaşmanın karmaşık nüanslarını daha iyi anlamasına yardımcı olacağı öngörülmüştür.

Araştırmanın üçüncü bölümünde; son yıllarda literatürde önemli bir yer edinen presentizm kavramı ele alınmıştır. Bu bölümde, presentizmin tarihsel gelişimine, tanımına, nedenlerine, işyerinde ve toplumda yarattığı etkilere ve bu sorunla mücadelede örgütlerin alması gereken yönetsel müdahalelere detaylı bir biçimde yer verilmiştir.

Her bölüm sonunda, anlatılan konunun teorik sağlamlığını ve kapsamını güçlendirmek amacıyla, konuya ilişkin yapılmış doktora ve makale çalışmalarına yer verilmiştir. Bu sayede, ilgili kavramın derinlemesine incelenmesi sağlanarak sunulan teorinin akademik zemininin güçlendirilmesi ve araştırma bulgularının güvenilirliğinin artırılması hedeflenmiştir.

Son olarak araştırmanın dördüncü bölümünde; araştırmanın amacına ve önemine, araştırmanın modeline ve hipotezlerine, araştırmanın varsayımlarına, araştırmanın evrenine ve örnekleme, araştırmada yararlanılan veri toplama araçlarına ve son olarak araştırmanın amacı doğrultusunda tercih edilen analizlere ve bulgulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMETKÂR LİDERLİK

Araştırmanın bu bölümünde, hizmetkâr liderlik kavramına geçmeden önce kavramın teorik alt yapısını oluşturmak ve konunun bütünsel bir biçimde anlaşılabilirliğini sağlamak amacıyla öncelikli olarak liderlik kavramının kapsamı, tarihsel gelişimi ve kavram çerçevesinde literatürde yer almış öncü tanımlara sistematik bir biçimde yer verilecektir. Sonrasında ise geleneksel liderlik kuramları olarak adlandırılan özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik kuramları ve bu kuramların liderliğin gelişimine sağladığı katkılar ve eleştirildikleri noktalar detaylı bir biçimde açıklanacaktır. Son olarak ise 1980 ve sonrası süreçte gelişim gösteren ve günümüzde de birçok liderlik kapsamlı araştırmaların konusunu oluşturan, çağdaş liderlik yaklaşımları ve her bir yaklaşıma ilişkin geliştirilen ölçek çalışmaları da tablo halinde aktarılacaktır.

1.1. Liderlik Kavramının Kapsamı, Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

Liderlik kavramı başta psikoloji, sosyoloji, tarih, eğitim, siyaset ve yönetim bilimi olmak üzere birçok alanda incelenmekte ve farklı disiplinlerde çeşitli perspektiflerde araştırılmaktadır. Bu durum liderliğin, özellikle sosyal bilimlerde alanında en çok araştırılan konulardan bir tanesi olmasına neden olmuştur (Hughes vd., 1999). Kelimenin etimolojik yapısı incelendiğinde, liderlik etmek (lead), lider (leader) ve liderlik (leadership) kelimelerinin, Anglo-Sakson kökü “*yol*” ya da “*yön*” anlamına gelen “*lead*”dir. Lider kelimesinin yazılışı İskandinavca “*leadar*”, Almanca “*leither*” ve Flemenkce’de ise “*leider*” şeklinde olup kelimenin yazılış şekillerinin, İngilizce ile oldukça benzer olduğu görülmektedir. Kavramın farklı ülke literatürlerinde yer alan anlamlarına bakıldığında, Romalılarda “*dux*”, Yunancada ise “*hegemon*” kelimesi, lider anlamında kullanılmıştır. Her ne kadar farklı iki kültürde kelimelerin yazılışları farklılık gösterse de bu kelimelerin Roma ve Yunan dillerinde, “*yol*” veya “*seyahat*” anlamlarına geldiği görülmektedir (Aldair, 2005:66’dan akt; İbicioğlu vd., 2009, s. 3).

Lider ve liderlik kavramları özellikle yönetim bilimi ekseninde yapılan araştırmalarda en sık kullanılan iki kavram olarak karşımıza çıkmakta (Malik ve Azmat, 2019, s.16), hatta bu iki kavramın alan çalışmalarında genellikle

birlikte ele alındığı görülmektedir (Bayrakçı, 2022, s. 111). TDK'ya göre lider, “*Bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, reis ve önder*” olarak tanımlanırken liderlik ise “*önderlik etme*” (<https://sozluk.gov.tr/>) olarak tanımlanmıştır. Önder ve önderlik etme kavramlarından yola çıkıldığında, liderliğin tarihsel sürecinin aslında oldukça eskiye dayandığı görülmektedir. Hatta kavram çerçevesinde yapılmış bilimsel çalışmaların birçoğunda, “*liderliğin tarihi, insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır*” ifadesini, çalışmaların giriş cümlesi olarak görmek mümkündür.

İnsanoğlu, varoluşundan bu yana topluluklar halinde yaşamıştır. Sosyal bir varlık olarak insanın, varlığını devam ettirebilmesi için diğer insanlarla bir arada olması doğanın bir kanunudur. Ancak bu süreç içerisinde insanlar hem kendi içlerindeki hem de diğer topluluklarla aralarındaki düzeni ve iletişimi sağlayacak bir düzen kurucuya ihtiyaç duymuşlardır. Lider olarak kabul edilen bu düzen kurucular, genellikle diğerlerine göre daha baskın, sahip olduğu bilgi, beceri ve donanımlarla diğerleri üzerinde otorite kurabilen kişilerden seçilmişlerdir (Ergezer, 1992, s. 7; Közleme, 2013, s. 242). Bu bağlamda liderlik, herhangi bir topluluğun dini ve kültürel yapısına bakılmaksızın ister ilkel bir kabile isterse dev bir teknoloji şirketi olsun tüm toplumlarda ve organizasyonlarda, zaruri bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda bu ihtiyaç ekseninde, bireylerin yaşamlarının herhangi bir döneminde, liderin olmadığı bir toplumun varlığından söz etmek de doğru bir söylem olmayacaktır (Eraslan, 2004; Altürk, 2022). Çünkü ortak hedef ve yönetimin ve aynı zamanda, bir arada yaşamının söz konusu olduğu her yerde ve zamanda, liderlik önemli konulardan biri olarak varlığından şimdiye kadar söz ettirmiş (Altürk, 2022) ve bundan sonraki süreçte de söz ettirmesi olası bir durumdur.

Liderlik kavramın tarihsel geçmişi insanlık tarihi kadar eskiye dayanmakla birlikte, yazılı kaynaklarda kavramı adlandırarak tanımlayan ilk kişinin, M.Ö 400'lü yıllarda Platon olduğu bilinmektedir. Platon eserinde liderliği “*çevreyi dolaşarak yönetmek*” şeklinde tanımlamıştır (Cohen, 2010). Aynı zamanda Platon, insanın doğuştan gelen özelliklerini kullanması ve bu özelliklerini güçlendirmesi gerektiğini savunmuş buna ek olarak ise liderin akıl, cesaret, öz denetim ve tarafsızlık olmak üzere dört özelliğe sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Platon ile aynı dönemlerde yaşamış olan ve aynı zamanda Platon'un öğrencisi de olan Aristo da iyi bir liderin nasıl olması gerektiğini açıklamıştır. Aristo'ya göre iyi bir lider, bilge olmak zorundadır. Aynı zamanda Aristo, bir kişinin lider olabilmesi için bilimsel anlayış, teknik ve felsefi bilgi, mantıklı düşünme becerisine sahip olması gerektiğini vurgulamıştır (Gezgin ve Yalçın, 2018, s. 31). Liderliğe ilişkin ilk sistematik kitap ise Sokrates'in öğrencisi olan Ksenophon tarafından, M.Ö 400'lü yıllarda kaleme alınan “*Cyropaediaise*”dır. Buna ilaveten yazarın, Anabasis (Onbinlerin Dönüşü)

isimli eserinde de etkin ve etik lidere ilişkin önemli bilgilerin yer aldığı bilinmektedir (Cohen, 2010). Aynı zamanda Roma Cumhuriyeti'nin son diktatörü olan Julia Cezar'ın M.Ö. 58-52 yılları arasında, Roma senatosunun huzuruna çıkararak dramatik liderlik konusunda yaptığı açıklamalarla hem yasa belirleyicileri hem de halkı büyülemiştir (Van Tassel ve Poe-Howfield, 2010, s. 62). Görüldüğü üzere tarihin farklı dönemlerinde, filozoflar ve siyaset adamları tarafından liderliğe vurgu yapan birçok yazılı ve sözlü kaynağın var olması, liderliğin hem tarihsel geçişini hem de önemini ortaya koymaktadır.

Lider ve liderlik kavramlarının sözlüklerde yer alması insanlık tarihi kadar olmasa da oldukça eskiye dayandığı söylenebilir. Lider kavramı kelime olarak ilk kez Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte yer almıştır. Kavram bu sözlükte "*kaptan, kumandan, önden giden kimse*" şeklinde açıklanmıştır. Liderlik kavramının ise lidere kıyasla sözlüklerde yer alması, daha yakın bir tarihe dayanmaktadır. Kavram ilk kez Webster Amerikan sözlüğünde, 1828 yılında yer almış olup burada liderlik, "*liderin durumu, koşulları*" şeklinde tanımlanmıştır. 1976 yılında ise liderlik kavramı, Oxford İngilizce sözlüğünde yer almış olup burada kavram, "*bir grup insana liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek*" olarak açıklanmıştır (Rost, 1993, s. 38-42).

Örgütsel ve psikolojik araştırmaların uygulandığı en karmaşık ve çok yönlü olgularından biri olan liderliğin yönetim alanında önem kazanması daha çok sanayi devrimi sonrası süreci kapsamına rağmen, kavrama ilişkin bilimsel çalışmaların başlangıcı ise daha yakın bir tarih olan, 1930'lu yıllara dayanmaktadır (Badshah, 2012, s. 49). Özellikle 1950 ve sonrası süreçte, liderlik kavramı daha çok kurumsal açıdan ele alınmış ve buna ilaveten örgütlerde liderliğe verilen önemin artması sonucu gerek yönetim ve örgüt kuramcılarının gerekse uygulayıcıların dikkatini çekerek üzerinde önemle durulan bir kavram haline gelmiştir (Bolat ve Seymen, 2003).

Liderlik her ne kadar çok uzun süredir tartışılan ve üzerinde araştırmalar yapılan bir konu olsa da kavrama ilişkin araştırmacılar tarafından genel kabul görmüş bir tanımın varlığından söz etmek oldukça zordur. Bu durumu daha somut bir ifade ile açıklamak gerekirse, 20. yüzyılda liderlik özelinde, 5000 çalışmanın yapılması ve bu çalışmalarda 350 farklı liderlik tanımının geliştirilmesi (Erçetin, 2000), bu görüşü destekleyen en önemli bulgudur.

Liderliğe ilişkin bu kadar çok araştırma yapılmasında ve bu araştırmalarda farklı liderlik tanımlarının geliştirilmesinde, iki unsurun etkisi oldukça fazladır. Bunlardan birincisi kavramın, bilimsel araştırmalara konu olmaya başladığı, 1900'lü yıllardan günümüze kadar geçen süreçte başta yönetim, işletme, eğitim, siyaset vb. disiplinlerle iç içe olması ve buna bağlı olarak ilgili disiplinlerdeki her bir kuramcı ve uygulamacının liderliği, kendi disiplini ekseninde bir

bakış açısıyla tanımlamış olmasıdır. İkincisi ise kavramın, ortaya çıkışından günümüze kadar geçen zaman aralığı içerisinde, “*lider nasıl olmalıdır?*” sorusuna cevap arayan kuramların, belirli zaman dilimlerini kapsayacak şekilde geliştirilmiş olmasıdır. Çünkü her bir kuram liderliği, kendi perspektifinde ve savunduğu düşünce doğrultusunda tanımlamıştır. Bu nedenle yapılan her bir liderlik tanımında, o dönemde etkin olan kuramın etkisini görmek mümkündür. Burayı daha somut bir ifade ile belirtmek gerekirse, 1940 ve öncesi yıllarda yapılan tanımlarda özellikler kuramının, 1940 ve 1960 yılları arasında yapılan tanımlarda davranışsal liderlik kuramlarının, 1960 ve 1980 yılları arasında yapılan tanımlarda durumsallık liderlik kuramlarının ve 1980’den günümüze kadar süreçte yapılan tanımlarda ise modern liderlik kuramlarının izlerini görmek mümkündür. İlgili kuramlar burada sadece isimleri ve etkin oldukları yıl aralıkları ile verilmiş olup bu kuramlar bir sonraki alt başlıkta detaylıca açıklanacaktır.

Aşağıda yer alan tabloda, yukarıda belirtilen nedenler göz önünde bulundurularak kavramın, bilimsel çalışmalara konu olmaya başladığı tarihten günümüze kadar geçen süreçte, farklı dönemlerde etkin olan kuramların ve disiplinlerin izlerini taşıyacak tanımlar kronolojik olarak verilmiştir:

Tablo 1.1: Liderlik Kavramı Ekseninde Yapılmış Öncü Tanımların Kronolojik Gösterimi

Kavrama İlişkin Tanımlar	Yazar/Yazarlar
“Liderlik, sosyal bir hareketin özeğinde (merkezinde) olabilmektir.”	(Cooley, 1902’den akt; Akyüz, 2018, s. 50)
“Liderlik, sosyal hareketlerin kontrolünün sağlanması aşamasında, grup içerisinde bir kişinin ön plana çıkmasıdır.”	(Mumford, 1906’dan akt; Ronald, 2014, s. 53)
“Liderlik, sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel kontak ve bu kontak içinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir.”	(Bogardus, 1934)
“Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.”	(Stogdill, 1950, s. 3)
“Liderlik, ortak amaçları gerçekleştirmek amacıyla grup aktivitelerini yönlendirme davranışdır.”	(Hemphill ve Coons, 1957)
“Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.”	(Bass, 1960)
“Liderlik, karşılıklı davranış ve düşünce işbirliği ile yapıyı harekete geçirme ve bunu uzun süre devam ettirmektir.”	(Stogdill, 1974)
“Liderlik, örgüt çalışanlarını daha fazla performans göstermeye yönlendirecek etki fazlalığı oluşturmaktır.”	(Katz ve Kahn, 1978)
“Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grupsal amaçları gerçekleştirmek amacıyla, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve onları yönlendirme sürecidir.”	(Deitzer vd., 1979, s. 196)
“Liderlik, belirlenen hedefler doğrultusunda izleyicileri yöneltmeye ikna etme işidir.”	(Davis, 1988, s. 141)

<i>“Liderlik, hedefe giden süreçte örgüt üyelerini etkileme, güdüleme ve yönlendirmeye çalışma becerisidir.”</i>	<i>(Hellriegel ve Slocum, 1992)</i>
<i>“Liderlik, karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim sürecidir.”</i>	<i>(Rost, 1995)</i>
<i>“Liderlik, belirli bir amaca yönelik grup üyelerinin çabalarını planlama, motive etme ve kontrol etme işidir.”</i>	<i>Cooper, 2003, s. 17)</i>
<i>“Liderlik, grup üyeleri arasından birinin örgütsel amaçları gerçekleştirmek maksadıyla grup faaliyetlerini kontrol etme ve yönlendirme sürecidir.”</i>	<i>(Yukl, 2010, s. 3)</i>
<i>“Liderlik, vizyonları ifade etmek, değerleri somutlaştırmak ve işlerin başarılabileceği ortamı yaratmaktır.”</i>	<i>(Hendrikz ve Engelbrech, 2019, s. 2)</i>

Liderliğe ilişkin yukarıda yer alan tanımlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde araştırmacılar her bir tanımında, liderliğin farklı noktalarına değinerek kavramı açıklamaya çalışmışlardır. Bu bağlamda liderlik tanımlarının çeşitlilik göstermesi oldukça olağan bir durumdur. Ancak burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, hangi dönemde ve disiplin ekseninde kavram tanımlanırsa tanımlansın, liderliğin merkezinde yer alan süreç, etki, grup ve ortak hedeften oluşan dört temel bileşenin değişmezliğidir (Northouse, 2016, s. 6). Northouse (2016, s. 6), bu dört bileşeni şu şekilde açıklamaktadır:

Süreç: Genel anlamda liderlik, ortak hedeflerin grup üzerinde etkili olan biri tarafından gerçekleştirilme sürecidir. Bu bağlamda liderliği süreç olarak açıklayan araştırmacılar; liderliği, liderin karakteristik özelliklerinden öte lider ve takipçileri arasında meydana gelen etkileşimsel bir olay olduğunu ifade etmektedirler.

Etki: Liderliğin bir diğer önemli bileşeni de etkidir. Etki, liderin izleyicileri nasıl etkileyebileceği ile ilişkili bir kavramdır. Etki, liderliğin vazgeçilmez bir unsuru olup, etki olmadan liderliğin varlığından söz etmek mümkün değildir.

Grup: Liderlik, gruplardan oluşmaktadır. Bu nedenle grupların olmadığı yerde liderlik de yoktur. Çünkü liderlik, ortak amacı olan bir grup insanı, o amaç doğrultusunda etkilemeyi kapsamaktadır. Dolayısıyla, burada liderliğin ortaya çıkması için diğerlerine (gruba) ihtiyacı vardır. Burada belirtilen grup küçük bir görev grubu, bir topluluk grubu veya tüm organizasyonu kapsayan büyük bir grup olabilir.

Ortak Hedef: Etkin bir liderliğin son bileşeni, ortak hedefi gerçekleştirme ile ilgilidir. Liderler enerjilerini, birlikte bir şeyler başarmaya çalışan izleyicilere yöneltir. Ortak hedeflere gösterilen ilgi, liderliğe etik bir değer kazandırır. Çünkü burada seçilen hedeflere ulaşmak için liderlerin, takipçileriyle işbirliği içerisinde çalışması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Liderin ve takipçilerin birlikte hareket etmesi, liderlerin takipçilerine karşı zoraki veya etik dışı şekillerde hareket etme olasılığını da azaltmaktadır.

1.2. GELENEKSEL LİDERLİK KURAMLARI

Liderliğe ilişkin farklı tanımlamalar yapılmasının ardında yatan nedenlerden bir tanesinin de toplumsal yapıda yaşanan değişimlere bağlı olarak geliştirilen kuramların etkisi olduğundan bir önceki başlıkta kısaca söz etmiştik. Çalışmanın bu kısmında, liderliğin bilimsel anlamda değer kazanmaya başladığı 1900’lü yıllardan 1980’li yıllara kadar geçen süreçte, gelişiminde rol oynayan kuramlar detaylıca açıklanacaktır.

1.2.1. Özellikler Kuramı (1940 ve Öncesi)

Özellikler kuramı, liderliği açıklamak amacıyla geliştirilen ilk kuram olarak literatürde yer almaktadır. Bu kuramın başlangıcını, 19. yüzyılda ortaya çıkan ve literatürde bazı kaynaklarda “*Genetik Teori*” (Zaccaro, 2007), olarak da adlandırılan “*Büyük Adam*” düşüncesi oluşturmuştur. Thomas Carlyle tarafından geliştirilen bu teoride, büyük adamların özgeçmişlerine ve hikayelerine yer verilmektedir. Büyük Adam teorisine göre bazı insanlar, doğuştan bir takım özelliklere sahiptir ve bu özellikler onların, ilerleyen yıllarda lider olmalarına katkı sağlamaktadır (Aba, 2016, s. 6; Şimşek, 1999, s. 177). Bu bağlamda, bu kuramın temel sloganı “*lider olunmaz, lider doğulur*” şeklindedir (Giri ve Santra, 2010, s.85). Bu sloganı, sadece kuramı literatüre kazandırılanlar değil aynı zamanda, klasik okulun savunucuları da desteklemişler, hatta liderliğin niteliklerinin sonradan geliştirilemeyeceğini vurgulamışlar ve bir bakıma liderliğin, Allah vergisi bir yetenek olduğunu kabul etmişlerdir (Koçel, 1971’den akt; Güney, 2015, s. 47).

Özellikler kuramı ekseninde birçok çalışma yapılmış, özellikle yapılan ilk çalışmaların büyük bir çoğunluğunda liderler, lider olmayanlarla karşılaştırılmış ve böylece lider olarak adlandırılan bireylerin diğerlerinden fiziksel, kişilik ve de yetenek olarak farklı olduğu yönler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır (Yukl, 1989, s. 254-257). Çünkü özellikler kuramına göre lider, fiziksel ve kişisel özellikleri açısından takipçilerinden farklıdır (Koçel, 2015, s. 677). “*Lider hangi özelliklere sahiptir?*” sorusunun cevabını arayan Northouse (2016), özellikler kuramı ekseninde yapılmış öncü çalışmaların bulgularını bir araya getirerek, liderlerin sahip olması gereken özellikleri Tablo 1.2’de gösterildiği gibi belirtmiştir (Northouse, 2016, s. 22):

Tablo 1.2: Liderliğin Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Çalışmalar ve Bulguları

<i>Stogdill (1948)</i>	<i>Mann (1959)</i>	<i>Stogdill (1974)</i>
<i>Zekâ Uyanıklık Anlama/Kavrama Sorumluluk İnisiyatîf Süreklilik Özgüven Sosyallik</i>	<i>Zekâ Maskülen Ayarlama/Düzenleme Hakimiyet Dışadönüklük Muhafazakarlık</i>	<i>Başarı Süreklilik Anlama/Kavrama İnisiyatîf Özgüven Sorumluluk İş Birliği Tolerans Etki Sosyallik</i>
<i>Lord, DeVader ve Alliger (1986)</i>	<i>Kirkpatrick ve Locke (1991)</i>	<i>Zaccaro, Kemp ve Bader (2004)</i>
<i>Zekâ Maskülen Hakimiyet</i>	<i>Enerji/Dürtü Motivasyon Bütünlük Güvenirlilik Zihinsel Yetenek Görev Bilgi</i>	<i>Bilişsel Yetenek Dışadönüklük Dürüstlük Duyusal Kararlılık Açıklık Uyumluluk Motivasyon Sosyal Zekâ Kendi Kendini İzleme Duyusal Zekâ Problem Çözme</i>

Kaynak: Northouse, P.G (2016). *Leadership Theory and Practice. (7. Edition)*. Sage Publications, California, s. 22.

Tablo 1.2 incelendiğinde özellikler kuramı, her ne kadar liderleri takipçilerden farklı kılan özellikleri belirlemeye yönelik birçok teorik ve ampirik çalışmaya konu olmuş olsa da zamanla, konuya ilişkin yapılan yeni çalışma bulguları bu kuramın, “*En iyi lider nasıl olur?*” sorusunun cevabını yanıtlamada yetersiz kaldığını göstermiş ve zamanla kuramın eleştirilmesine neden olmuştur. Tablo 1.3’te, kurama ilişkin farklı araştırmacılar tarafından yapılan eleştiriler belirtilmiştir.

Tablo 1.3: Özellikler Kuramına Getirilen Eleştiriler

Yazar/ Yazarlar	Kuramın Eleştirildiği Noktalar
(Koçel, 2015, s. 678)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bu kuramının liderlik sürecini, sadece lider değişkeni ekseninde ele alarak araştırması. ✓ Etkin lider olarak adlandırılan bireylerin, benzer özellikler göstermemesinin tespit edilmesi. ✓ Bazen grup üyeleri arasında lider olarak belirlenen kişinin, sahip olduğu özelliklerden daha fazlasına sahip olanlar olmasına rağmen bu kişilerin geri planda kalması veya ortaya çıkmaması.
(Northouse, 2016, s. 31-32)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kuram çerçevesinde geçmiş yıllarda 100'den fazla çalışma yapılmış olmasına rağmen çalışmalardan elde edilen bulgular, bazen belirsiz sonuçların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Aynı zamanda, liderliğin özelliklerini belirlemeye yönelik yapılan yeni çalışmalarda da liderin, yeni özelliklerinin ortaya çıkması ve bu durumun yeni yapılacak çalışmalarda da devam etme olasılığı kuramın, herkes tarafından kabul gören liderlik özelliklerini belirlemede başarısız olmasına neden olmuştur. (<i>Tablo 1.2'ye bakınız</i>). ✓ Kuramın, durumları dikkate almada başarısız olması. Daha somut bir ifade ile belirtmek gerekirse, bir durumda kendilerini lider yapan belirli özelliklere sahip olan kişiler, başka bir durumda lider olamayabilirler. Bazı insanlar, lider olarak ortaya çıkmalarına yardımcı olan özelliklere sahip olabilir, ancak zaman içinde liderliklerini devam ettirmelerine olanak sağlayacak özelliklere sahip olmayabilir. Başka bir deyişle o anki durum, liderliğin devamlılığını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. ✓ Liderin özelliklerini belirlemeye yönelik yapılan araştırma bulgularının çok kapsamlı olması, verilerin anlamlılığı konusunda çok fazla öznel yorum yapılmasına neden olmuştur. Bu özellik, pek çok kişisel gelişim ve uygulamaya yönelik yönetim kitaplarında kolaylıkla görülmektedir. Örneğin bir yazar, hırs ve yaratıcılığı liderliğin önemli özellikleri olarak tanımlarken, bir diğeri ise empati ve sakinliği tanımlayabilir. Her iki durumda da tanımlanan liderlik özelliklerinin temeli, yazarın öznel deneyimleri ve gözlemleridir. Bu nedenle yapılan bu çalışmalar sadece önemli liderlik özelliklerini tanımladıkları için okuyuculara yardımcı olabilir. ✓ Araştırmacıya göre özellikler kuramı, liderliğin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde çok yararlı bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu kurama göre, bir liderin kesin özellikleri belirlenebilse bile bireyin sahip olduğu özellikleri değiştirmek kolay olmayacağından, bireye yeni özelliklerin öğretilmesi de oldukça zor olacaktır. Çünkü özellikler büyük ölçüde sabit psikolojik yapıdır ve bu da öğretimin ve liderlik eğitiminin değerini sınırlamaktadır.
(Riggio, 2020, s. 344)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ İlk ortaya çıkan özellikler kuramına ilişkin temel sorun, kuramın oldukça genel olmasıdır. Daha somut bir ifade ile belirtmek gerekirse bir kişilik özelliğinin her durumda, izleyici grubunda ve görevde etkili lider özelliği olarak yakıştırılması doğru bir durum değildir. Çünkü günümüz iş dünyasının çalışan çeşitliliği ve çalışma ortamının yapısı düşünüldüğünde, tek tip bir liderlik yönetim modeli ile bu iş dünyasında başarılı olmak oldukça zordur. ✓ Esneklik ve karizma gibi karmaşık özellikler kümesi, liderin etkinliğiyle ilişkili olabilir. Fakat bu özellikler, liderlik durumuna göre davranışı uyarlamayı da kapsamaktadır.

1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramı (1940-1960 Arası)

Özellikler kuramının, zamanla liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması araştırmacıları, “*Başarılı lider nasıl olur?*” sorusunun cevabını yeniden aramaya yönlendirmiştir. Bu çerçevede araştırmacılar, çalışma alanlarını liderliğe konu oluşturacak grupların yapısına ve işleyişine yönlendirmişlerdir (Koçel, 2015, s. 678). Bu dönemde yapılan çalışmalar da özellikler kuramında olduğu gibi liderin sadece kişilik özellikleri değil aynı zamanda sergiledikleri davranışlar da araştırmacıların ilgi alanına girmiş ve böylece, davranışsal liderlik kuramı literatürde yer almıştır (Arıkboğa, 2014, s. 202-206).

Bu kuram liderin izleyicileri ile haberleşme şeklini, yetkiyi astlarına devredip devretmediğini, planlama ve kontrol biçimini, amaçları belirleme şeklini vb. davranışları, liderin etkinliğini belirleyen faktörler olarak değerlendirmiştir (Koçel, 2015, s. 678). Ayrıca araştırmacılar bu kurama odaklanırken büyük adam ve özellikler kuramında olduğu gibi liderliği, doğuştan gelen bir özellik olarak değerlendiren bakış açısından ziyade, liderliğin sonradan öğrenilen ve kazanılan bir davranış olduğunu ifade eden bir felsefe ile hareket etmişlerdir (Aba, 2016, s. 7).

Davranışsal liderlik kuramı araştırmacıların ilgisini çekmeye başladığı dönemlerde birçok öncü araştırmacı, ortaya koydukları teorik ve uygulamalı çalışmalarla kuramın gelişiminde ve ilerlemesinde büyük katkılar sağlamışlardır. Yapılan bu öncü çalışmalarla, çeşitli liderlik davranışları belirlenmiş ve bu davranışlar belirli kademelerde sınıflandırılarak liderlik tarzları saptanmış sonrasında ise bunların olası etkileri araştırılmıştır (Koçel, 2015, s. 678). İlgili dönemlerde yapılan öncü çalışmalar ve bu çalışmaların bulguları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik kuramının gelişiminde önemli katkıları olan çalışmalardan birisi, 1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarıdır. Askeri ve sivil personelin örneklem olarak seçildiği bu çalışmada, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek çalışmanın temel amacını oluşturmuştur (Koçel, 2015, s. 679). Araştırmanın amacı doğrultusunda yapılan çalışmalar neticesinde, 1800 farklı davranış boyutu geliştirilmiş ve bu boyutlar, 150 özellik altında toplanmıştır (Council, 2008). Daha sonraki süreçte ise geliştirilen bu boyutlar iki ana faktör altında toplanmış (Dereli, 1976) ve bu iki faktör, “*kişiyi dikkate alma*” ve “*inisiyatif*” olarak adlandırılmıştır. Çalışma bulguları değerlendirildiğinde, liderlerin kişileri dikkate alan tutum ve davranışları artış gösterdikçe, izleyicilerin personel devir hızı ve işe devamsızlıkları azalma göstermektedir. Bunun tam tersi bir durumda ise yani liderin inisiyatifi temel alan davranışları artıka, izleyicilerin daha çok performansları artış eğiliminde olmaktadır (Koçel, 2015, s. 679).

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

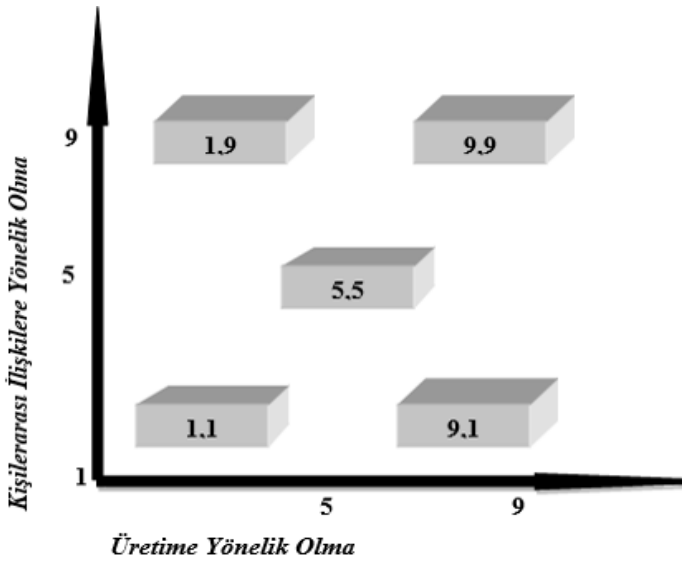
Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları ile neredeyse aynı dönemde yapılmış olan bir diğer önemli çalışma serisi de Rensis Likert'e aittir. Bu çalışma serisi, 1947 yılında Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi'nde yapılmıştır (Robbins vd., 2009, s. 424). Bu çalışmaların temel amacı, grup üyelerinin tatminine ve verimliliğine neden olan faktörleri belirlemektir. Farklı endüstri gruplarının farklı kademelerinde çalışan personeller üzerinde yapılan çalışma bulguları irdelendiğinde lider davranışlarının, tıpkı Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarının bulgularında olduğu gibi, iki faktör altında toplandığı tespit edilmiştir (Koçel, 2015, s. 680). İlgili faktörler, çalışan merkezli ve üretim merkezli lider davranışları olarak adlandırılmıştır (Schermerhorn vd., 2010, s. 308). Çalışma bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde ise yüksek verimli grup liderlerinin, daha çok çalışan merkezli liderlik davranışları sergilediği, düşük verimli grup liderlerinin ise üretim merkezli liderlik davranışlarında buldukları tespit edilmiştir (Eren, 2004, s. 294).

1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetimsel (Managerial Grid) Izgarası

Robert Blake ve Jane Mouton, Teksas Üniversitesi'nde 1958-1960 yılları arasında yaptıkları çalışmalar sonucunda, yönetimsel ızgarası (managerial grid) olarak isimlendirdikleri bir model geliştirmişlerdir. İlgili model ilk olarak 1964 yılında yayınlanmıştır (Blake ve Mouton 1964; Eren, 2015).

Daha çok örgüt geliştirme kapsamındaki eğitim programlarında kullanılan bu modelde, liderlerin davranışlarını sergilerken ağırlık verdikleri faktörler iki boyut altında toplanmış ve bu boyutlar, üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma olarak adlandırılmıştır (Koçel, 2015, s. 682). Ayrıca bu boyutlar, Şekil 1.1'de gösterildiği üzere 1'den 9'a kadar numaralandırılmış ve numaralandırmalar çerçevesinde, 5 tip liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. İlgili liderlik tarzları kısaca şu şekilde açıklanabilir (Daft, 2007, s. 497, Koçel, 2015, s.882; Sökmen, 2010; Bolat vd., 2009):

Şekil 1.1: Blake ve Mouton'un Yönetimsel (Managerial Grid) Izgarası Modeli



Kaynak: Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Zayıf Liderlik (1,1): Bu liderlik tarzında liderin hem üretime yönelik olma özelliği hem de kişilerarası ilişkilere yönelik olma özelliği en düşük seviyededir. Bu tarz liderler ne işlerin verimliliğine ne de astların tatminine katkı sağlayamamaktadır. Örgüt içerisinde meydana gelen sorunlar genelde görmezden gelinir ve bu nedenle lider, karşılaşılan sorunlara herhangi bir çözüm önerisinde bulunmamaktadır.

Orta Yolcu Liderlik (5,5): Bu liderlik tarzı hem üretime hem de kişilere orta düzeyde ağırlık veren bir liderlik modelini temsil etmektedir. Burada lider, elinde olanları korumak amacıyla her iki modele de eşit mesafede durmaktadır.

Şehir Kulübü Liderliği (1,9): Bu liderlik tarzında üretim odaklılıktan ziyade liderler daha çok insan odaklı bir liderlik tarzı sergilemeyi tercih etmektedir. Bu nedenle bu liderlik tarzında kişiler arası ilişkiler ve astların tatmin düzeyleri ön plandadır. Astlar çok fazla eleştirilmez. Liderin üretim odaklılık yönü düşük olması nedeniyle örgütsel başarı düzeyinin çok yüksek olması beklenmemektedir.

Görev Liderliği (9,1): Bu liderlik tarzında, şehir kulübü liderliğinin tam tersi bir yönetim şekli mevcuttur. Yani liderin, insana yönelik liderlik tarzı en düşük seviyede iken üretime yönelik olma tarzı ise en üst seviyededir. Bu tarz liderlik modelinde lider, tüm gücünü ve yetkisini verimliliği maksimize etmek için kullanmaktadır. Bu nedenle burada, astların fikirlerine ve tatmin düzeylerine önem verilmemektedir.

Takım Liderliği (9,9): Takım liderliği, liderlik tarzları içerisinde en etkili olanıdır. Çünkü bu tarza sahip lider hem kişiler arası ilişkilere yönelik hem de

üretimine yönelik olarak en yüksek seviyede liderlik davranışı sergilemektedir. Lider, işe adanmış astlarla çalışmayı tercih eder ve aynı zamanda, karar alma sürecine astlarını da dahil ederek onların motivasyonunu en yüksek seviyede tutar. Aynı zamanda bu liderlik modeli üretim odaklı da olduğundan, verimliliğin yüksek düzeyde olduğu düşünülür ve buna bağlı olarak örgütsel başarıya odaklanılır. İlaveten, astların ihtiyaçlarının da en iyi şekilde giderilmesi hedeflenir.

1.2.2.4. McGregor X ve Y Kuramı

Davranışsal liderlik kuramları arasında en çok bilinenlerden bir tanesi de 1957 yılında McGregor tarafından literatüre kazandırılmış olan X ve Y kuramıdır. Bu kurama göre liderlerin astlarına olan tutum ve davranışlarının şekillenmesinde rol oynayan temel etmen, liderin astlarına ilişkin varsayımlardır (Küçüközkan, 2015, s. 89). Bu doğrultuda McGregor zıt görüşleri içeren iki kuramı, Tablo 1.4'te şu şekilde açıklamıştır:

Tablo 1.4: McGregor X ve Y Kuramlarının Varsayımları

X Kuramının Varsayımları	Y Kuramının Varsayımları
Ortalama bir çalışan, genel olarak çalışmayı sevmez ve çoğunlukla verilen işlerden kaytarır.	İşçi için yapılması gereken bir iş, tıpkı bir oyun gibi oldukça kolaydır.
Ortalama bir çalışan, sorumluk altına girmek istemez, istekli olmaktan kaçınır ve güvence onun için olmazsa olmaz bir unsurdur.	Bireylerin tembelliği doğuştan gelen bir özellik değildir. Bireyleri bu duruma getiren durumun nedeni onların hayat tecrübeleridir.
Yukarıdaki özelliklere sahip bireyleri çalıştırmak için zorlamak ve yakından takip etmek gerekmektedir. Ayrıca belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla, yeri geldiği zaman da izleyiciler cezalandırılmalıdır.	Her birey belirli bir potansiyele sahiptir. Eğer birey için uygun şartlar sağlanırsa bu potansiyelini geliştirir ve örgüt daha fazla sorumluluk alır. Yukarıdaki özellikler bir bütün olarak değerlendirildiğinde liderlerin yapması gereken, bireylerin kendilerini geliştirmeleri için uygun bir iş ortamı oluşturmak ve sahip oldukları enerjiyi örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmalarına fırsat oluşturmaktır.

Kaynak: Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi, 684-685. *Tablo, ilgili eserin ilgili sayfalarındaki bilgiler doğrultusunda yazar tarafından oluşturulmuştur.*

Tablo 1.4 incelendiğinde, örgüt içerisinde iki tip farklı özelliklere sahip çalışanın mevcut olabileceği görülmektedir. Ancak liderin bu iki tip çalışana, tek tarz bir yönetim modeli ile başarılı bir şekilde yönetebilmesi oldukça zordur. Bu bağlamda liderlerin, X kuramının varsayımlarına uyan çalışanları başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için daha çok yetki merkezli, emir ve komutayı elinde bulunduran ve sıkı disiplin özelliklerine sahip olan otoriter liderlik modelini yönetim şekli olarak tercih etmeleri gerekebilir. Buna ilaveten liderlerin, Y kuramının varsayımlarına uygun bir izleyici kitlesini başarılı bir biçimde yönetebilmeleri için demokratik, katılımcı, hizmetkâr, vizyoner ve dönüşümcü

yani daha çok üretim odaklıdan ziyade çalışan odaklı liderlik modellerini tercih etmeleri gerekebilir.

Çalışmanın bu kısmında, davranışsal liderlik kuramları çerçevesinde öncü kuramlara yer verilmiştir. Her kuramda olduğu gibi, davranışsal liderlik kuramı da beraberinde bir takım eleştirilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Araştırmacıların ilgili kuramlara getirdiği eleştiriler, Tablo 1.5'te şu şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 1.5: Davranışsal Liderlik Kuramına Getirilen Eleştiriler

Yazar/ Yazarlar	Kuramın Eleştirildiği Noktalar
(Tengilimoğlu, 2005, s. 5)	✓ Davranışsal liderlik kuramı, liderlik sürecinin anlaşılmasında önemli katkılar sağlamış olmasına rağmen çevreyi ve koşulları ikinci planda tutarak bu iki unsura ağırlık vermemiştir.
(Riggio, 2020, s. 348)	✓ Bu liderlik kuramında liderin görev odaklılık ve ilişki odaklılık boyutları, lider davranışlarını tanımlayan güvenilir boyutlardır. Ancak her iki boyutta, farklı lider davranışlarını temsil etmesine rağmen her ikisi de etkili liderlikle ilişkilendirilmektedir. Bu ifadeyi biraz daha açmak gerekirse eğer etkili lider özelliklerini tanımlayan ya da en iyi tek liderlik tarzının olduğunu öne süren evrensel iddiaların varlığını kabul edersek, bu şekil çeşitlilik gösteren lider davranışlarının tek bir etkili lideri temsil etmesi imkansızdır.
(Koçel, 2015, s. 686)	✓ Davranışsal kuram, çoğunlukla demokratik liderlik davranışlarının etkin olduğunu kabul etmiştir. Fakat değişen koşullarda, işe ve üretime ağırlık veren liderlik davranışlarının da en az kişiye ağırlık veren liderlik davranışları kadar başarılı olma ihtimali vardır. Ancak bu durum bu kuramda göz ardı edilmiştir.
(Northouse, 2016, s. 81)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Davranışsal kuram üzerine yapılan araştırmalarda, liderlerin davranışlarının performans çıktıları ile nasıl ilişkili olduğu yeterince gösterilmemiştir. ✓ Bu kuramda araştırmacılar, görev ve ilişki davranışları ile moral, iş tatmini ve üretkenlik gibi çıktılar arasında tutarlı bir bağlantı kuramamışlardır. Daha net bir ifade ile belirtmek gerekirse, bu büyük araştırma çabasından elde edilen bulgular genellikle çelişkili ve sonuçsuz olmuştur. ✓ Bu kuram, hemen hemen her durumda geçerli evrensel bir liderlik tarzı oluşturamamıştır. Davranışsal kuramı inceleyen araştırmacılar için genel hedefin, sürekli olarak etkili bulgularla sonuçlanacak evrensel bir dizi liderlik davranışının tanımlanmasıydı. Fakat araştırma bulgularındaki tutarsızlıklar nedeniyle, bu hedefe hiçbir zaman ulaşılammıştır. Liderlerin kesin kişisel özelliklerini belirleyemeyen özellik yaklaşımına benzer şekilde, davranışsal kuram da etkili liderlikle ilişkili evrensel davranışları belirleyememiştir. ✓ Davranışsal kuramın eleştirildiği en önemli noktalardan bir tanesi de en etkili liderlik tarzının, yüksek-yüksek tarz (yani yüksek görev ve yüksek ilişki) olduğunu varsaymasıdır. Her ne kadar bazı araştırmacılar, üst düzey yöneticilerin en etkili ve başarılı yöneticiler olduğunu ifade etse de bunu her durumda geçerli olarak kabul etmek doğru bir karar olmayabilir. Çünkü bu konuda yapılan araştırma bulguları incelendiğinde, bulguların tamamı evrensel yüksek-yüksek stil liderlik için yalnızca sınırlı destek sağlamaktadır. Bazı durumlar farklı liderlik tarzlarını gerektirebilir, bazıları karmaşık olabilir ve yüksek görev davranışı gerektirebilir, bazıları ise basit olabilir ve destekleyici davranış gerektirebilir. Davranışsal kurama ilişkin araştırmaların geliştiği bu noktada, yüksek-yüksek tarzın en iyi liderlik tarzı olup olmadığı belirsizliğini korumaktadır.

1.2.3. Durumsal Liderlik Kuramı (1960-1980 Arası)

Geleneksel liderlik kuramları başlığı altında incelenecek son kuram, durumsal liderliktir. Bu kuram, tek tip liderlik tarzının her durumda geçerli olmadığını ve bu nedenle değişen her bir durum için farklı liderlik tarzının uygulanması gerektiğini varsaymaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 75). Bu nedenle bu kuramda, lideri etkin kılan tek bir özelliğin varlığından ve bütün durumlarda etkinlik oluşturan bir liderlik modelinden söz etmek mümkün değildir. Çünkü davranışsal liderlik kuramına göre, liderin etkinliğini belirleyen birden çok faktör mevcuttur (Şimşek vd., 2008, s. 194). Koçel (2015, s.686-687) çalışmasında, liderin etkinliğinin belirlenmesinde rol oynayan altı faktör olduğunu ifade etmiştir. Bunlar:

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- Astların beklentileri ve davranışları,
- Meslektaşların özellikleri ve beklentileri,
- Örgüt ortamı içerisindeki hava ve belirlenen politikalar,
- Liderin kişiliği ve deneyimleri,
- Üstlerin beklenti ve davranışlarıdır.

Yukarıda ifade edilen faktörler bir bütün olarak değerlendirildiğinde, durumsallık kuramının kapsamının belirlenmesinde, örgüt yapısının yanı sıra değişen ve gelişen çevresel koşulların da etkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bu kuram altında, liderlik unsuru araştırılırken “koşullar” değişkeni mutlaka ön planda tutulmalıdır. Bu yönü ile bu kuram, davranışsal liderlik kuramından ayrılmaktadır. Çünkü davranışsal liderlik kuramında, “tek” ve en “iyi” liderlik biçimi temel felsefe olarak benimsenirken, durumsallık yaklaşımı ise bu felsefenin tam tersi olarak, en iyi liderlik tarzının şartlara göre farklılaşabileceği, liderlik özelliklerinin bilgi ve eğitim ile daha da ileri boyutlara taşınabileceği görüşüne dayanmaktadır (Higgs, 2003, s. 275).

Alan araştırmaları gözden geçirildiğinde, durumsal liderlik kuramları başlığı altında geniş bir yelpazede çalışmanın mevcut olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada, literatürde sıklıkla araştırılan ve birçok çalışmaya konu olan Fiedler’in Durumsallık Kuramı ve Amaç-Yol Kuramı derinlemesine incelenecektir. Ek olarak, diğer durumsal liderlik kuramlarına da kısa bir bakış sunulacaktır.

1.2.3.1. Fiedler’in Durumsallık (Etkin Liderlik) Kuramı

1967 yılında, psikolog Fred Fiedler’in çalışması sonrası geliştirilen bu kuram, durumsal liderlik kuramları içerisinde en çok bilinendir (Riggio, 2020, s. 350). Fiedler bu çalışmada, etkin liderlik modellerini belirlemek amacıyla LPC (Least Preferred Co-Workers) yani “en az tercih edilen iş arkadaşı”

bireysel rapor ölçeğini geliştirmiştir. LPC ölçeği baz alınarak yapılan çalışmalar sonucunda “işe yönelik” ve “kişiyeye yönelik” olmak üzere iki farklı liderlik boyutu ortaya çıkmıştır (Vecchio, 1991, s. 311).

LPC ölçeği, “liderin işe mi yoksa kişiyeye mi yöneliktir?” Sorusunun cevabını belirlemede, Fiedler’in durumsallık modelinin sadece ilk adımını oluşturmaktadır. İkinci adımı ise liderlik tarzıyla durum arasındaki en uygun eşleşmeyi bulmak için işle ilgili durumun özelliklerini tanımlama aşaması oluşturmaktadır (Riggio, 2020, s. 350). Bu süreçte liderin davranışlarını etkileyen üç önemli değişken tanımlanmıştır. Bunlar; lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler, başarılacak işin niteliği ve liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir (Koçel, 2015, s. 688). Bu üç değişkenin oluşturduğu durum sonucunda izlenmesi gereken liderlik davranışı belirlenmekte olup (Lussier, 2002, s. 238), bu değişkenler kısaca şu şekilde açıklanmaktadır:

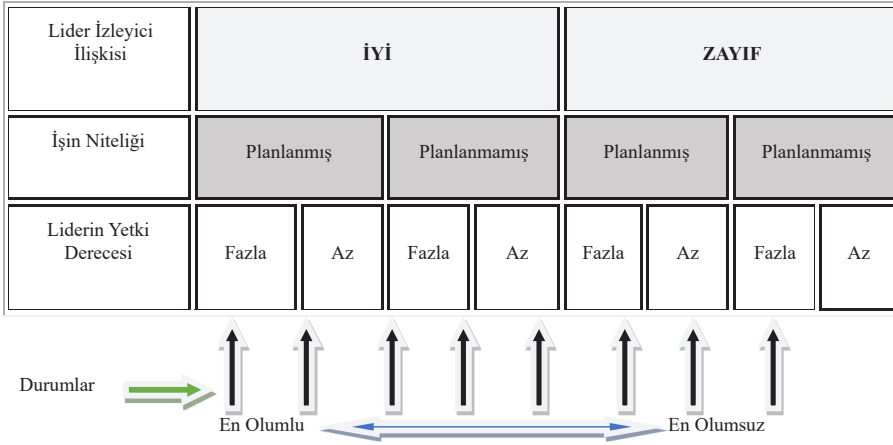
Lider-İzleyici İlişkisi: Bu değişken, lider ile izleyiciler arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemektedir. Eğer lider ile astlar arasındaki ilişki pozitif yönde gelişim gösteriyorsa burada liderlik için pozitif bir örgüt ortamının varlığından söz etmek mümkündür. Bu tarz ortamlarda, lider astlar tarafından benimsenir ve lidere güven duyulur. Kısacası, bu tarz bir örgüt ikliminin var olduğu kurumlarda, lider ve izleyici ilişkisi “iyi” olarak tanımlanmaktadır. Eğer bu durumun tam tersi bir örgüt ortamı varsa burada ise lider izleyici ilişkisi, “zayıf” olarak adlandırılmaktadır (Vroom ve Jago, 2007, s. 20).

Başarılacak İşin Niteliği: Burada, bir işin ne kadar iyi bir biçimde yapılandırılıp yapılandırılmadığı değerlendirilmektedir. İşin yapısı, grubun çıktılarının kolaylıkla değerlendirilebilmesi, grubun iyi bir biçimde tanımlanmış amaçlarının ve bu amaçlara ulaşabilmek amacıyla net bir biçimde belirlenmiş prosedürlerin olup olmaması gibi değişkenler dikkate alınarak, işin yapısı hakkında “planlanmış” ya da “planlanmamış” şeklinde bir karar verilir (Riggio, 2020, s. 352).

Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Derecesi: Bu değişken ile liderin sahip olduğu mevkinin gücü ortaya konmaktadır. Eğer lider sahip olduğu konum gücünü astlar üzerinde etkin bir biçimde kullanabiliyorsa, liderin yetki gücünün “fazla” olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun tam tersi bir durumda ise yani lider, konum gücünü astları üzerinde etkin bir biçimde kullanamazsa astlar üzerindeki etkisini kaybedecek ve bu durum ise örgütte çeşitli olumsuzlukların ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Liderin örgüt içerisinde böyle bir durumla karşı karşıya kalması ise liderin, astlar üzerindeki konum gücünün “az” olması olarak adlandırılmaktadır (Wehrich ve Koontz, 1993, s. 357).

Fiedler’in etkin bir liderlik modeli için şart koştuğu bu üç değişken bir bütün olarak değerlendirildiğinde, Şekil 1.2’de gösterilen tasarım ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2015, s. 690).

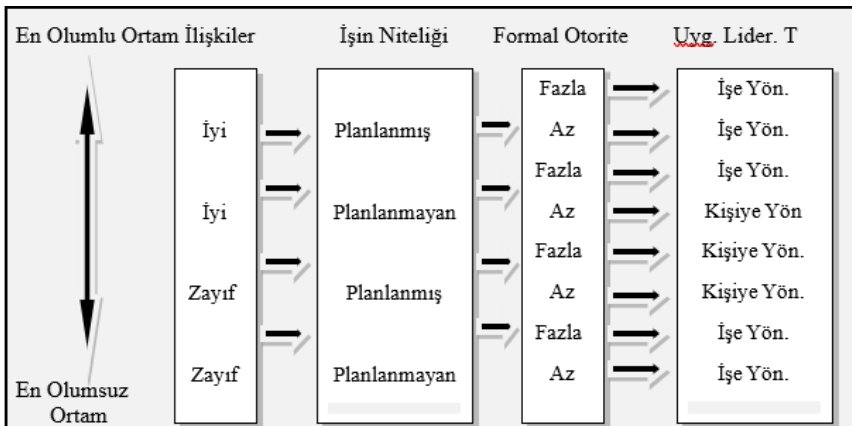
Şekil 1.2: Fiedler'in Üç Değişkenli Liderlik Modeli



Kaynak: Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Fiedler'in Şekil 1.2'de yer alan etkin liderlik modeli incelendiğinde, liderin sergileyeceği davranışların tüm örgütler için sabit olmadığı ve örgütlerde üç değişkene bağlı olarak, sekiz farklı durumun ortaya çıkacağı görülmektedir. Bu sekiz durum bir bütün olarak değerlendirildiğinde, en sol yani lider izleyici ilişkisinin iyi, işin niteliğinin planlanmış ve liderin yetki derecesinin fazla olduğu bir örgüt liderler için en arzulanmış örgüt biçimini oluştururken sağa doğru gittikçe, liderlerin bu isteği azalmakta ve en sağdaki bir örgüt ile karşı karşıya kalındığında tamamen yok olabilmektedir. Fiedler aynı zamanda, bu sekiz farklı durumda hangi liderlik tarzının uygulanmasının örgüt açısından iyi olacağını da Şekil 1.3'te belirtmiştir

Şekil 1.3: Fiedler'in Sekiz Farklı Duruma Göre Önerdiği Liderlik Tarzları



Kaynak: Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Şekil 1.3 incelendiğinde Fiedler, örgüt içerisindeki durumun en olumlu ve en olumsuz olduğu ortamlarda işe yönelik liderlik tarzının etkili olacağını belirtirken, liderin kontrol ve etkisinin ortalama düzeyde olduğu örgütlerde ise kişiye yönelik liderlik tarzının etkili olacağını ifade etmiştir (Zel, 2011, s. 121; Koçel, 2015, s. 691; Riggio, 2020, s. 353).

Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramını incelendiğinde, araştırmacının hangi durumlarda hangi liderlik tarzının etkin olacağını belirlemeye çalıştığı görülmektedir. Bu yönüyle Fiedler'in çalışmaları, davranışsal liderlik kuramlarından farklılaşmaktadır. Bu modele göre liderlik tarzlarının başarısı, uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesine bağlıdır (Hampton, 1977, s. 288).

Fiedler'in literatüre kazandırdığı durumsallık modeli, liderlik araştırmalarında önemli bir dönüm noktası olmuştur. Bu model, birçok nedenden dolayı oldukça önemli bir çalışma olarak kabul edilir. Riggio (2020, s. 354), bu modelin önemini şu şekilde açıklamıştır:

- ✓ Bu model, durumsal liderlik kuramını temsil eden en önemli çalışmadır.
- ✓ Bu model, liderin etkinliğinin belirlenmesinde hem durumun hem de liderin özelliklerinin önemine vurgu yapmaktadır.
- ✓ Fiedler'in modeli sonrası, model geliştirmeye yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Bu nedenle Fiedler, alternatif durumsal liderlik kuramlarının ortaya çıkmasında ilham kaynağı olmuştur.

1.2.3.2. Amaç-Yol Kuramı

Bu kuram liderlerin izleyicilerini, belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönlendirirken onları motive etme sürecini anlatan bir liderlik yaklaşımıdır. İzleyicileri daha çok neyin motive ettiği üzerine yapılan araştırmalardan etkilenen bu kurama ilişkin liderlik literatüründe ilk çalışma, Robert House (1971) tarafından yapılmıştır. Sonraki yıllarda ise House ve Dessler (1974) ile House ve Mitchell (1974) kuram çerçevesinde araştırmalar yapmışlardır (Northouse, 2016, s. 116). Bu kuram, genel anlamda motivasyon teorilerinden biri olan, bekleme teorisi ile benzerlikler göstermektedir. Bekleme teorisi incelendiğinde görülmektedir ki izleyicilerin sergileyecekleri davranışlarda etkili olan iki etmen vardır. Bunlardan ilki, izleyicilerin sergileyeceği belirli davranışların, belirli sonuçlara ulaştıracağı konusunda olan inancı (bekleme), diğeri ise izleyicinin buna verdiği değer (valens)'dir. Bu kuramda lider, belirlenen hedefler doğrultusunda izleyicilere, istenilen hedeflere ulaşabilmek amacıyla gerekli yolları gösterir. Lider, izleyicileri motive eder ve aynı zamanda onların motivasyonlarını daha fazla artırmak için emek gösterir (Northouse, 2010, s. 127).

Amaç-Yol kuramı çerçevesinde yapılan araştırmaların bulguları değerlendirildiğinde, liderin iki önemli işlevinin olduğu tespit edilmiştir. Bunlar (Güney, 2016, s.410);

- ✓ Amaçlar açık bir şekilde belirlenmelidir. Daha somut bir ifade belirtmek gerekirse, hangi davranışlarının ödüllendirileceği hakkında takipçiler bilgilendirilmelidir.
- ✓ Takipçilerin arzulanan davranışa ulaşma çabaları desteklenmeli gerekirse istenilen davranışa ulaşılabilmesi için daha fazla ödüllendirilmelidir.

Bu kurama göre lider; otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik liderlik davranışlarından herhangi birini sergileyebilir. Liderin hangi davranışı sergileyeceğinde ise izleyicilerin kişisel özellikleri, izleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı ve son olarak ise yapılan işin niteliği etkili olmaktadır (Koçel, 2015, s. 692).

Amaç-Yol kuramı bir bütün olarak değerlendirildiğinde, kurama ilişkin yapılan araştırma bulgularının farklılık gösterdiği görülmektedir. Bazı araştırma bulguları kuramın varsayımları ile paralellik gösterse de diğer araştırma bulguları, modelin genel yaklaşımını ve aynı zamanda modelin gerçek iş ortamıyla ilgili tam ve net öneriler sunmaması nedeniyle eleştirel yapıdadır (Riggio, 2020, s. 356).

1.2.3.3. Diğer Durumsal Liderlik Kuramları

Liderlik literatüründe yer alan durumsal liderlik kuramlarından bir tanesi de Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramın iki temel varsayımı vardır: İlki, tüm amaçları gerçekleştirebilen tek bir liderlik tarzından söz etmek mümkün değildir. Diğeri ise çalışanlara uygulanacak liderlik tarzı sabit olmayıp, çalışanların ve işin yapısına göre farklılık göstermektedir (Irgens, 1995, s. 36). Bir diğer önemli durumsal liderlik kuramı da Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan ve Author Jago tarafından gözden geçirilen, karar verme modelidir (Arklan, 2015, s. 18). Bu kuram liderlerin, her şeyden önce karar verici olduklarını varsaymaktadır (Riggio, 2020, s. 356). Vroom ve Yetton'a göre liderlerin karşı karşıya kaldığı karar sorunları, bireysel ve grupsal düzeyde olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireysel düzeydeki sorunların çözümleri, izleyicilerden sadece bir tanesini etkilemektedir. Ancak birden fazla izleyiciyi etkileyen sorun durumları ise grup sorunları olarak sınıflandırılmıştır (Göksoy, 2014, s. 255). Durumsal liderlik kuramları içerisinde yer alan son kuram ise Reddin'in Üç boyutlu liderlik kuramıdır. Reddin'in kuramının temel dayanağı, yönetsel etkililiktir. Reddin çalışmalarında etkililiğin, yönetimin en temel amacı olduğunu savunmuş ve 3-D olarak adlandırdığı kuramını da bu temel yapıya dayandırmıştır. Yazara göre yönetsel etkililik, yöneticinin sahip olduğu mevkiinin gerekli kıldığı çıktı işlerini yerine getirme düzeyidir (Reddin, 1971, s. 3). Bu açıklamayı biraz daha açmak gerekirse Reddin, yönetsel etkililiğin

girdi odaklı olarak değil çıktı odaklı olarak tanımlanması gerektiğini ifade etmiştir. Yani yöneticinin ne yaptığından ziyade, daha çok neyi elde ettiğiyle ve başardığıyla ölçülmesi gerektiğini vurgulamıştır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 92).

Durumsal liderlik kuramları, liderliğe kendinden önceki kuramlardan farklı bir bakış açısı getirerek, kavramın şekillenmesinde ve tanımlanmasında önemli katkılar sağlamış olmasına rağmen zamanla noksan yönleri nedeniyle eleştirilmiştir. Kuram çerçevesinde yapılan eleştiriler, Tablo 1.6'da şu şekilde açıklanmıştır:

Tablo 1.6: Durumsal Liderlik Kuramına Getirilen Eleştiriler

Yazar / Yazarlar	Kuramın Eleştirildiği Noktalar
Northouse (2016, s. 100-101)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kuramın ortaya koyduğu varsayımları ve önermeleri doğrulamak için yeterli sayıda araştırmanın yapılmamış olması, kuramın teorik temellerine ilişkin şüphe oluşturan soruların ortaya çıkmasına neden olmuştur. ✓ Durumsal liderlik kuramına getirilen bir diğer önemli eleştiri de kuramın belirli demografik özellikler açısından (eğitim, deneyim, yaş ve cinsiyet), lider-takipçi ilişkisini nasıl etkilediğini açıklamada tam olarak başarılı olamadığına ilişkindir. Çünkü durumsal liderlik kuramında demografik özellikler dikkate alınmamaktadır. Fakat yapılan bir çok araştırmada, katılımcıların demografik özelliklerinin liderlik tarzı üzerinde etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. ✓ Kurama getirilen bir başka önemli eleştiri de kuramın takipçilerin durumuna göre önerdiği liderlik tarzı ile yapılan çalışma bulgularının tam olarak eşleşmemesi olmuştur. Örneğin Vecchio (1987) araştırmasında Hersey ve Blanchard kuramının önerdiği yönergelerin geçerliliğini belirlemek için 300'den fazla lise öğretmeni ve müdürleri üzerine yaptığı çalışma bulguları, kuramın varsayımları ile uyuşmamıştır. ✓ Kurama getirilen son eleştiri ise modele eşlik eden liderlik anketleri ile ilgilidir. Durumsal liderlik kuramına ilişkin anketler, genellikle katılımcılardan çeşitli çalışma durumlarını analiz etmelerini ve her durum için en iyi liderlik tarzını seçmelerini ister. Ancak bu anketler katılımcıların özgür iradesini tamamen yansıtmamakta olup genellikle katılımcılardan lideri yönetme, koçluk, destekleme ve yetki verme parametreleri çerçevesinde değerlendirmelerini istemektedir. Yani katılımcılara sadece bu dört parametre ekseninde, lideri tanımlama hakkı verilmiştir. Bu durum ise durumsal liderlik kuramına ilişkin olumsuz bir görüşün oluşmasına neden olmuştur.
(Coşkunlar, 2011, s. 16; Güneş, 2007, s. 366)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bu kuram, liderlik sürecinin anlaşılmasında literatüre önemli katkılar sunmuş olmasına rağmen araştırmalarda, çoğunlukla demokratik liderlik tarzının diğer liderlik tarzlarına kıyasla daha etkili olduğunu varsayması nedeniyle eleştirilmiştir.
(Riggio, 2020, s. 353-354)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bu kuram ile ilgili yapılan eleştiriler daha çok LPC ölçeği ile ilgilidir. Ölçek, liderin yönelimini direk değerlendirmek yerine, bir çalışma arkadaşının duygularını temel alarak ortaya çıktığı için, ölçeğin neyi net bir biçimde ölçtüğünün belli olmadığı düşünülmektedir. ✓ Bir diğer önemli eleştiri de Amaç-Yol kuramına ilişkindir. Kuram, liderin duruma uymak için davranışlarında nasıl bir değişiklik yapması gerektiği konusunda bazı fikirler sunmasına rağmen lider iş esnasında yararlanmak üzere herhangi bir mücadele yöntemi ortaya koymamıştır.

1.3. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

1980 ve öncesi süreçte etkin olan liderlik kuramları (Özellikler, Davranışsal ve Durumsal) bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bu kuramların liderlik kavramının gelişim sürecinde önemli katkılar sağladığı görülmektedir. Ancak zamanla ilgili kuramların izleyicilere verilen önem ve etik değerler konusunda yetersiz kalmaları, bunlara ilaveten liderin iletişimci kimliğini göz ardı etmeleri, birçok araştırmacı tarafından bu kuramların eleştirilmelerine neden olmuştur (Robbins, 2003). Tüm bunların yanında çevre şartlarında yaşanan değişim, rekabetin artması, bilim ve teknolojiye yaşanan gelişmeler ve belki de en önemlisi olarak ifade edebileceğimiz insan mantalitesinde yaşanan değişim, geleneksel liderlik yaklaşımlarının etkinliğini kaybetmesine ve beraberinde yeni nesil liderlik yaklaşımları olarak adlandırabileceğimiz çağdaş liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

Çağdaş liderlik yaklaşımlarıyla birlikte lider ile izleyenler arasındaki ilişkinin boyutunun araştırılmaya başlanması, bu yaklaşımlar ekseninde yapılan çalışmaların ana temasını oluşturmuştur (Bozkurt ve Göral, 2013, s. 5). Çünkü çağdaş liderlik yaklaşımlarında insan unsuru, en önemli girdi olarak kabul edilmiş ve örgütsel başarının sağlanmasında araç olarak değil amaç olarak görülmüştür.

Liderlik literatürü incelendiğinde, çağdaş liderlik yaklaşımları çerçevesinde ulusal ve uluslararası birçok araştırmanın yapıldığı yapılan bu araştırmalar sonrası ise farklı liderlik yaklaşımlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Özellikle bu yaklaşımların ölçek geliştirme çalışmaları ile desteklenmesi, her bir yaklaşıma ilişkin literatürde birçok ampirik çalışmanın da yapılmasına katkı sağlamıştır.

Çalışmanın bu kısmında detaylı bir alan taraması yapılarak çağdaş liderlik yaklaşımı ekseninde yer alan liderlik türlerine ve bu türlere ilişkin ölçek geliştirme araştırmalarına Tablo 1.7’de kronolojik olarak yer verilmiştir.

Tablo 1.7: Çağdaş Liderlik Yaklaşımlarına ve Ölçeklerine İlişkin Bilgi Tablosu

Yaklaşımın Adı	Yaklaşımına İlişkin Açıklama	Yaklaşımına İlişkin Ölçek Çalışması
Katılımcı Liderlik	<i>“Katılımcı liderlik, liderin izleyicilerine danıştığı, önerilerini dinlediği ve karar alma sürecine katılmalarına izin verdiği bir liderlik tarzını ifade etmektedir”</i> (Bitmiş vd., 2015, s. 3-4).	House ve Dessler (1974), tarafından geliştirilen 5 maddelik tek boyutlu ölçek
Dönüşümcü Liderlik	<i>“Dönüşümcü liderlik yaklaşımında lider, astların değişim isteğini en yüksek düzeye çıkarma ve onların duygusal ihtiyaçlarını karşılama yeteneği olarak tanımlanmıştır”</i> (Çelik, 2003, s. 54).	Podsakoff ve diğerleri (1990), tarafından geliştirilen 28 maddelik beş boyutlu ölçek

Karizmatik Liderlik	“ <i>Karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdeleyici davranışlar sergileyen liderlerdir</i> ” (Oktay ve Gül, 2003, s. 405).	Conger ve Kanungo (1994), tarafından geliştirilen 25 maddelik 6 boyutlu ölçek
Etkileşimci Liderlik	“ <i>Etkileşimci liderlik, bir takım ödülleri aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür</i> ” (Serinkan, 2002’den akt. Eren ve Titizoğlu, 2014, s. 279).	Bass ve Avolio (1995), tarafından geliştirilen “ Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği ” mevcut olup, etkileşimci liderlik 16 madde ve 4 boyuttur.
Ruhsal Liderlik	“ <i>Ruhsal liderlik, bir insanın kendisinin ya da başkasının ruhsal olarak ayakta kalabilmesi için özgüvenini arttırmak amacıyla gereken değerler, davranışlar ve tutumların tümüdür</i> ” (Fry, 2003, s. 694-695).	Fry (2003), tarafından geliştirilen 40 maddelik 9 boyutlu ölçek
Etik Liderlik	“ <i>Etik liderlik, kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerinde normatif olarak uygun faaliyetler sergileyen ve sergilemiş olduğu bu tarz faaliyetleri artırmayı hedefleyen bunu yaparken de iki yönlü iletişim, güçlendirme ve etkin düşünme yöntemlerini kullanan liderlik tarzıdır</i> ” (Brown vd., 2005, s. 118).	Brown ve diğerleri (2005), tarafından geliştirilen 10 maddelik tek boyutlu ölçek
Babacan (Paternalist) Liderlik	“ <i>Babacan liderlik, güçlü bir disiplin ve otoriteyi sürdürmekle birlikte, babacan bir iyiliğe ve doğruluğa sahip olan bir liderlik türü olarak ifade edilmiştir</i> ” (Farh ve Cheng, 2000, s. 84-85).	Pellegrini ve Scandura (2006), tarafından geliştirilen 13 maddelik tek boyutlu ölçek
Otantik Liderlik	“ <i>Otantik liderlik, psikolojik kapasite ve olumlu etik iklim üzerine inşa edilmiş, öz farkında olmayı güçlendiren, içselleşmiş bir ahlaki bakış açısına sahip, bilgiyi işleme süreçleri dengeli, izleyenlerle olan ilişkilerde şeffaf ve olumlu kişisel gelişimi destekleyen bir liderlik yaklaşımıdır</i> ” (Walumbwa vd., 2008, s. 94).	Walumbwa ve diğerleri (2008), tarafından geliştirilen 16 maddelik 4 boyutlu ölçek
Teknolojik Liderlik	Valdez (2004) teknolojik liderliği, “ <i>teknolojiye özgü dikkat gerektiren, öğretmenlerin sınıflarında teknoloji kullanımına yardım etmek için teknolojinin öğretim uygulama ve stratejilerini nasıl geliştirilebileceği anlayışını kapsayan stratejilerin ve tekniklerin bir kombinasyonu olarak tanımlamaktadır.</i> ”	Sincar (2009), tarafından geliştirilen 29 maddelik 4 boyutlu ölçek
Dağıtımçı Liderlik	Spillane ve diğerlerine (2001) göre dağıtımçı liderlik, “ <i>işlerin önce lider ve izleyenler arasında dağıtılması, ardından grup üyelerinin yaptıkları işlerin bütünleştirilmesi sürecidir.</i> ”	Hulpia ve diğerleri (2009), tarafından geliştirilen 23 maddelik 3 boyutlu ölçek

Stratejik Liderlik	<i>“Kısa dönemli finansal istikrarı korurken, uzun dönemde varlığı sürdürülebilirliği artıracak günlük kararları istemli olarak almaları için diğer çalışanları etkileme becerisidir”</i> (Rowe, 2001, s.81-82).	Guerra ve Pisipia (2009), tarafından geliştirilen 35 maddelik 5 boyutlu ölçek (Çoban, 2016).
Resonant (Ahenk Yaratan) Liderlik	<i>“Resonant liderlik, insanların hislerine uyum sağlamış ve onları olumlu duygusal yönde harekete geçiren liderlik”</i> olarak tanımlanmaktadır” (McKee ve Massimilian, 2006, s. 45-49).	Estabrooks ve diğerleri (2009), tarafından geliştirilen 10 maddelik tek boyutlu ölçek
Vizyoner Liderlik	<i>“Vizyoner liderlik başkalarını, hep birlikte gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaya ikna edilmesi amaçlanan bir gelecek tasvirinin sözlü iletişimi olarak tanımlanmaktadır”</i> (Van Knippenberg ve Sitkin, 2013, s. 46).	Çınar ve Kaban (2012), tarafından geliştirilen 14 maddelik 4 boyutlu ölçek
Mütevazı Liderlik	<i>“Mütevazı liderlik, bir liderin hem kendisini hem de astlarını çok yönlü ve nesnel bir perspektifle değerlendirmesi, astların güçlü yönlerini ve katkılarını takdir etmesi ve onlardan geri bildirimler alması durumudur”</i> (Kerse vd., 2020, s. 1771).	Owens ve diğerleri (2013), tarafından geliştirilen 9 maddelik tek boyutlu ölçek
Örtük Liderlik	<i>“Liderin, grup üyeleri tarafından kabul görülebilmesi için liderin özelliklerinin ve davranışlarının, grup üyelerinin zihnindeki lider ile örtüşmesi gerekmektedir. Bu durum, örtük liderlik olarak ifade edilmektedir”</i> (Epitropaki ve Martin 2005, s. 660).	Tabak ve diğerleri (2013), tarafından geliştirilen 27 maddelik 5 boyutlu ölçek
Yıkıcı Liderlik	Krasikova ve diğerleri (2013) yıkıcı liderliği; <i>“(a) örgütün ya da izleyicilerin çıkarlarına zarar verme amacıyla gerçekleştirilen istemli lider davranışları ya da (b) liderin örgüte ve izleyicilerine zarar verme amacı ya da niyetiyle, örgütün menfaatlerine ters düşen hedefleri ve amaçları benimsemesi olarak tanımlamışlardır.”</i>	Uymaz (2013), tarafından geliştirilen 28 maddelik 6 boyutlu ölçek
Girişimci Liderlik	<i>“Girişimci liderlik, bireysel düzeyde bir işletmenin kurulması ile ilgili davranışların, organizasyon seviyesindeki yenilikleri takip eden davranışların ve piyasa seviyesinde ayırt edilen fırsatlardan faydalanma ile ilgili davranışların yer aldığı bir liderlik türüdür”</i> (Alvarez ve Barney, 2002, s. 90).	Renko ve diğerleri (2015), tarafından geliştirilen 8 maddelik tek boyutlu ölçek
Toksik Liderlik	<i>“Toksik liderlik, işlevsiz kişisel özellikleri ve yıkıcı davranışları nedeniyle, yalnızca kendi örgütüne ve çalışanlarına değil, aynı zamanda yakın çevresi dışında bulunan diğer bireylere de makul ölçüde ciddi ve kalıcı zarar veren liderlik yaklaşımıdır”</i> (Armitage, 2015, s. 378).	Çelebi ve diğerleri (2015), tarafından geliştirilen 30 maddelik 4 boyutlu ölçek
Kamu Liderlik	<i>“Kamu liderliği, kişisel etki yapabilme, amaçlı olma, hedefe odaklanma, stratejik düşünme, insanlardan en iyi şekilde yararlanma, öğrenme ve kendini geliştirme gibi davranışları destekleyen yeterlilikler bütünü ile ilişkilidir”</i> (Bolden, 2005).	Tummers ve Knies (2016), tarafından geliştirilen 21 maddelik 4 boyutlu ölçek

Kuantum Liderlik	“Kuantum liderliği, örgüt üyelerini örgütsel amaçlar için harekete geçiren, çalışkanlığı ve üretkenliği destekleyen, belirsizlik ve kaostan kaynaklı potansiyeli gün ışığına çıkaran sezgisel bir liderlik yaklaşımıdır” (Uzunçarşılı vd., 2000, s. 110-111).	Erçetin ve diğerleri (2017), tarafından geliştirilen 38 maddelik 4 boyutlu ölçek
Çevik Liderlik	“Çevik liderlik, hızlı değişim ve karmaşık koşullar altında etkili bir şekilde liderlik yapma yeteneği olarak tanımlanmaktadır” (Joiner ve Joseph, 2007, s. 36).	Akkaya ve diğerleri (2020), tarafından geliştirilen 32 maddelik 6 boyutlu ölçek
Ateşleyici Liderlik	“Bir lider, çalışanların neleri yapmayı sevip, neleri yapmayı sevmediklerini, en iyi oldukları konuların neler olduğunu ve hangi konularda en büyük örgütsel etkiye sahip olabileceklerini ortaya çıkarmalıdır. Bireysel ateşleri işte tam da bu noktalarda yanmakta olduğu için onları bu alanlarda inisiyatif almaları konusunda teşvik ederek güçlü oldukları alanlara yönlendirmelerini sağlamalıdır” (Bilginoğlu ve Yozgat, 2020, s. 21).	Bilginoğlu ve Yozgat (2020), tarafından geliştirilen 8 maddelik tek boyutlu ölçek
Öğrenen Liderlik	“Öğrenen liderler, örgütsel değişkenlere göre davranış sergileyen liderlerdir. Bu örgütte liderlik yapacak olan liderlerin, genel liderlik davranışlarından farklı davranış ortaya koyması gerekmektedir” (Çelik, 2012, s. 117).	Karadaş ve Konan (2021), tarafından geliştirilen 24 maddelik 4 boyutlu ölçek
Pozitif Liderlik	“Pozitif liderlik, bireyleri ve örgütleri yükselten, örgütlerde doğru olan, örgütleri canlandıran, olağanüstü kılan, iyi olarak bilinen ve ilham veren uygulamaları kapsamaktadır” (Ekşili ve Alparslan, 2021, s. 90).	Ekşili ve Alparslan (2021), tarafından geliştirilen 30 maddelik 6 boyutlu ölçek

Yukarıda yer alan tabloda, 24 farklı liderlik tarzına yer verilmiştir. Her bir liderlik tarzı, belirli bir amaç ekseninde ortaya çıkmıştır. Örgütlerin amaçları, çağın gerekliliği ve izleyicilerin karakteristik özellikleri değişim gösterdikçe, burada yer alan sayının her geçen gün artış göstermesi ve bu doğrultuda yeni liderlik tarzlarının ortaya çıkması muhtemeldir. Çünkü günümüzde örgütsel amaçların başarıya ulaşmasında, değişime direnç gösteren değil ayak uyduran liderler daha başarılı olacaktır. Bu duruma ilaveten kuşaklar arası yaş aralıklarının daralması, iş yaşamında aynı anda farklı özelliklere sahip kuşakların yer alması ve her bir kuşağın iş yaşamından ve gündelik hayattan beklentilerinin sürekli ve hızlı bir biçimde değişmesi, liderleri de sürece ayak uydurmak amacıyla değişime zorlamaktadır. Bu nedenle günümüzde, lidere göre şekillenen çalışanların değil çalışana göre şekillenen liderlerin başarılı olma olasılığı daha yüksektir.

Çağdaş liderlik yaklaşımları içerisinde yer alan liderlik tarzlarından bir tanesi de hizmetkâr liderliktir. Ancak ilgili yaklaşım, bu çalışmada araştırılan değişkenlerden bir tanesi olduğu için yukarıda yer alan tabloda yer verilmemiş ve çalışmanın bundan sonraki kısmında detaylıca açıklanmıştır.

1.4. Hizmetkâr Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

Modern liderlik yaklaşımları arasında yer alan ve özellikle son dönemlerde yapılan birçok teorik ve ampirik çalışmaya konu olan yaklaşımlardan bir tanesi de hizmetkâr liderliktir. Hizmetkâr liderliğin bu kadar önemli olmasında rol oynayan en önemli faktör, liderin astlara ve iş yaşamına bakış açısında yatmaktadır.

Günümüz modern iş piyasasında, astlar üzerinde otorite kurmaya çalışan ve böylece örgütsel verimliliğin ve çalışan performansının artacağını öngören liderler çağ dışı olarak adlandırılmakta, bu düşüncüyü savunan liderlik anlayışı ise önemini gün geçtikçe yitirmektedir. Örgütlerde, otoriter liderlikten ziyade farklı bakış açısına sahip olan ve gönüllü olarak astlara fayda sağlamaya çalışan liderlere ve yöneticilere duyulan ihtiyaç, gün geçtikçe artar hale gelmiştir. İşte tam bu noktada ortaya çıkan hizmetkâr liderlik, insani değerlere odaklanan bakış açısı ile ilgi çeker hale gelmiştir (Fındıkcı, 2012, s.5).

Hizmetkâr liderliğin tarihsel geçmişi irdelendiğinde, bilimsel anlamda kavramı ilk kez kullanan kişi, Robert K. Greenleaf'tır (Spears, 1996). Greenleaf, 1970'te kaleme aldığı "*Lider Olarak Hizmetkâr (The Servant as Leader)*" isimli makalesinde, hizmetkâr liderliğin felsefesini tanımlamış ve bu liderlik tarzını ön plana çıkarmıştır. Greenleaf'a göre hizmetkâr liderlik, bireyin hizmet etme isteği duygusuyla başlar. Bu nedenle bir liderin öncelikli görevi hizmet etmek ve bu şekilde liderliği anlamak ve uygulamaktır (Greenleaf, 1991).

Her ne kadar ilk bakışta "*Lider Olarak Hizmetkâr*" düşüncesi oksimoron olarak algılsa da aslında hizmetkâr ve lider birbirleriyle çelişkili kavramlar olarak görülmektedir. Bu duruma temel neden olarak, aynı anda hem lider hem de hizmetkâr olarak düşünmenin ve de davranmanın zorluğu gösterilebilir (Sendjaya ve Sarros, 2002, s. 57). Birey ya liderdir ya da hizmetkârdır. Aynı anda ikisine sahip olmak oldukça imkânsız gibi görünmektedir. Fakat Greenleaf, bir araya gelmez denilen bu iki kavramı, güçlü ve oldukça da pratik bir kombinasyonla birleştirmiştir. Ona göre hizmetkâr liderlik; liderliğin ve hizmet etmenin birbiriyle ahenk içerisinde ve aynı zamanda çevreyle mantıklı bir etkileşim içerisinde olduğu bir yönetim tarzıdır. Hizmetkâr lider, sadece güçlü bir liderlik yeteneği olan değil aynı zamanda, güçlü bir hizmet etme isteği de olan birisidir. Bundan daha önemlisi ise hizmetkâr lider, bu iki kavramı bir araya getirerek güçlü bir biçimde pozitif olarak birleştirme yeteneğine sahip olan kişidir (Fons ve Ed, 2010, s. 3).

Greenleaf'ın hizmetkâr ve lider kavramlarını bir araya getirerek başarılı bir liderlik tarzını ortaya çıkarmasında, araştırmacının Hermann Hesse tarafından kaleme alınan "*Doğuya Yolculuk (Journey to the East)*" isimli romandan esinlenmesi, temel etken olarak gösterilmektedir. Hermann Hesse, bu romanda bir grup insanın olağanüstü yolculuğunu anlatmaktadır. Romanın ana karakteri

olan Leo, grubun hizmetkârlık işlerini yapmaktadır. Leo, şefkat dolu tutum ve davranışlarının yanı sıra gruptaki herkese, ayrı ayrı gösterdiği ilgi ve alaka ile tüm grup üyelerini etkilemiştir. Ancak bir gün Leo, aniden ortadan kaybolur. Bu duruma bağlı olarak grup içerisinde kargaşa ortaya çıkar ve hiç kimse Leo olmadan yolculuğa devam etmek istemez. Bu nedenle tüm grup, Leo'yu aramaya başlar ve bir süre sonra Leo bulunur. Bu durum sonrası grubun lideri, hizmetçi olarak bilinen Leo'nun, aslında iyi bir rehberlik ruhuna sahip olduğunu ve bu nedenle, grubun asıl liderinin o olduğunu keşfetmiştir. (Greenleaf, 1977, s. 21-24; Spears, 1996, s. 33; Olesia vd., 2014, s. 75).

Greenleaf okuduğu bu romandan yola çıkarak “*iyi bir lider nasıl olur ?*” Sorusuna cevap aramaya başlamıştır. Yazar yaptığı araştırmalar sonucunda liderin çalışanlar, müşteriler, diğerleri ve de toplum fark etmeksizin başkalarını harekete geçirmede önceliğinin hizmet etmek olduğu sonucuna varmıştır. Bu ifadeyi biraz daha açmak gerekirse lider, izleyicilerine manevi olarak destek verdiği sürece izleyiciler de lideri rol model olarak benimseyeceklerdir. Yani hizmetkâr liderin var olduğu bir örgütte izleyiciler lideri takip ederken baskıyı, otoriteyi ve güç merkezini görüp endişe ya da korkuyla değil bizzat kendi özgür irade ve gönül rızalarıyla liderin davranışlarını benimseyecekler ve onun yolundan gideceklerdir (Greenleaf, 2002, s. 19-20). Bu bağlamda hizmetkâr liderliğin temelinde, liderin sahip olduğu hak ve yetkilerin örgütün her biriminde çalışan izleyicilerle paylaşılması anlayışı yatmaktadır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımının temel felsefesi olan “*insanlığın gelişimine adanmışlık*”, bütün izleyicileri kapsamaktadır. Bu felsefe ile lider, örgüt içerisinde ortak değerler inşa etmeyi amaçlamaktadır ki bu durum, örgütlerin yapılandırılmasında da stratejik bir öneme sahiptir (Dinçer ve Bitirim, 2007’den akt: Yiğit, 2018, s. 33). Hizmetkâr liderlik bu yönüyle düşünüldüğünde; kendinden önceki liderlik yeteneklerini kapsayan fakat standart liderlik düşüncesinin de ötesine geçen “*önce insan*” ve “*hizmet odaklı olma*” unsurlarını kendisine temel ilke olarak benimseyen bir liderlik yaklaşımı olarak ifade edilebilir (Balay vd., 2014, s. 230).

Her ne kadar hizmetkâr liderlik yaklaşımı literatüre Greenleaf tarafından kazandırılmış olsa da kavram, sonraki yıllarda birçok araştırmacı tarafından çalışılmış ve bu çalışmalar sonucunda yüzlerce makale, tebliğ, kitap/kitap bölümü ve tez ortaya çıkarılmıştır. Yapılan bu çalışmalarda görülmüştür ki hizmetkâr liderlik çok yönlü bir kavramdır. Bu sebeple kavramı tek bir tanım ile sınırlandırmak oldukça imkânsız olduğundan, kavramın ortaya çıkışından günümüze kadar geçen süreçte, birçok tanımlama yapıldığı görülmektedir. Yapılan her bir tanım, çok yönlü olan hizmetkâr liderliğin daha iyi anlaşılmasına ve uygulanmasına katkı sağlamaktadır. Bu bilgiler ışığında, aşağıda yer alan Tablo 1.8’de hizmetkâr liderliğe ilişkin farklı yıllarda yapılmış öncü tanımlar kronolojik olarak verilmiştir.

Tablo 1.8: Hizmetkâr Liderlik Kavramı Ekseninde Yapılmış Öncü Tanımların Kronolojik Gösterimi

Kavrama İlişkin Tanımlar	Yazar/Yazarlar
“Hizmetkâr liderlik, ortak fayda sağlamak ve belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla izleyicilerin gelişimine ve başkalarına hizmet etmeye öncelik tanıyan liderlik yaklaşımıdır.”	(Page ve Wong, 2000, s. 2).
“Hizmetkâr liderlik, önceliği izleyicilerine veren sonrasında örgütle ilgilenen ve izleyicilerine odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır.”	(Patterson, 2003, s. 2).
“Senge’ye (1996) göre hizmetkâr liderlik, izleyicilerin benliklerini olumlu bir şekilde dengelemeye çalışarak diğer insanlara yol gösteren, onları belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirecek güce sahip bir yaklaşımdır.”	(Senge, 1996’dan akt; Drury, 2004, s. 1).
“Hizmetkâr liderlik, izleyicilerin çıkarlarını liderin çıkarlarının önünde tutan bir liderlik anlayışı ve uygulamasıdır.”	Laub (2004, s. 9).
“Hizmetkâr liderlik, izleyicilerin en iyi yönlerini belirlemek için değer sağlayan bir liderlik yaklaşımıdır.”	(Liden vd., 2008, s. 162).
“Hizmetkâr liderlik, tam anlamıyla liderliğin bir sanat haline dönüştüğü, her türlü duyarlılığın ön planda olduğu bir liderlik yaklaşımıdır.”	(Fındıkcı, 2009, s. 382).
Hizmetkâr liderlik, izleyicilerin ihtiyaçlarını doğru bir biçimde belirleyen, onlara verilen her türlü sorumluluğun farkında olan ve gerekli gördüğü durumlarda izleyicilere her türlü desteği sunan bir yaklaşımdır.	(Yukl, 2010).
“Hizmetkâr liderlik hem liderlerin hem de takipçilerinin akılcı, ilişkisel, etik, duygusal ve manevi/ruhsal yönlerini kapsayan bütüncül ve çok boyutlu bir liderlik yaklaşımıdır.”	(Sendjaya ve Cooper, 2011, s. 418).
“Hizmetkâr lider, kendi menfaatlerini bir kenara bırakıp çalışanlarının arzu ve hedeflerine yönelen kişidir.”	(Eren ve Yalçıntaş, 2017, s. 853).

1.5. Hizmetkâr Liderliğe İlişkin Geliştirilen Modeller

Hizmetkâr liderlik yaklaşımına ilişkin ilgili alan yazın incelendiğinde, Greenleaf’ın hizmetkâr liderlik kavramını literatüre kazandırmış olmasına karşın kavramın boyutlarına ve özelliklerine ilişkin kapsamlı çalışmaların uzun süre literatürde yer almadığı görülmektedir (Akdöl, 2015, s. 70). Greenleaf tarafından geliştirilen hizmetkâr liderlik kavramından yaklaşık 30 yıl sonra, birçok araştırmacı tarafından kavramın boyutlarına ve özelliklerine ilişkin çalışmalar yapılmış ve sonrasında farklı hizmetkâr liderlik modelleri literatüre kazandırılmıştır. Çalışmanın bu kısmında, hizmetkâr liderlik kavramına ilişkin geliştirilen modellere ve bu modellerde öne sürülen boyutlara yer verilecektir.

1.5.1. Page ve Wong’un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Hizmetkâr liderlik yaklaşımına yönelik öncü model geliştirme çalışmalarından bir tanesi, Page ve Wong’a aittir. Araştırmacıların hizmetkâr liderlik modeli, iç içe geçmiş dört temel katmandan oluşmakta ve her bir katman ise bir boyutu temsil etmektedir. Bu katmanları içten dışa doğru sıralı bir biçimde kişilik, ilişki, görev ve süreç şeklinde sıralanmaktadır (Akyüz, 2016). Ayrıca her bir boyut ise kendi içerisinde farklı özelliklere sahiptir.

Modele ilişkin boyutlar aşağıda detaylı bir biçimde anlatılmış ve sonrasında bu boyutlar, Şekil 1.4’te gösterilmiştir.

Kişilik: Modele göre kişilik, hizmetkâr liderliğin merkezinde yer almaktadır. Bu boyutta, “*Lider nasıl bir insandır?*” sorusunun cevabı aranmaktadır (Page ve Wong, 2000, s. 4). Bu liderlik modelinde lider, kişisel özellikleri ile tüm yaşamını, iş yaşamı çerçevesinde bir araya getirmektedir. Ayrıca bir kişilik tipolojisi olarak ifade edilen hizmetkâr liderliğin oluşumu için fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelin bileşimi gerekmektedir. Fiziksel potansiyeli fazla olan bireyler, diğerlerine kıyasla başarı güdüsü ve iş yapabilme kabiliyeti yüksek, daha hırslı, eylem ve sonuç odaklı liderlik özelliklerine sahiptir. Zihinsel potansiyeli yüksek olan bireyler ise akıllı, mantıklı ve zihinsel kapasiteleri de oldukça gelişmiş düzeydedir. Son olarak duygusal potansiyelleri yüksek bireyler ise oldukça hoşgörülü, fedakâr, alçakgönüllü ve sevecen karakteristik yapıya sahiptir. Bu bağlamda üç temel potansiyele bir arada sahip olan ve ayrıca başkalarına hizmeti borç bilen ve bu hizmeti başarılı bir biçimde yerine getiren bireyler hizmetkâr lider olarak adlandırılmaktadır (Fındıkcı, 2009, s. 375-376). Page ve Wong (2000) çalışmasında, kişilik boyutunu tanımladıktan sonra kişiliğin bütünlük, alçakgönüllülük ve hizmetçilik olmak üzere üç temel karakteristik özelliğe sahip olduğunu ifade etmiştir.

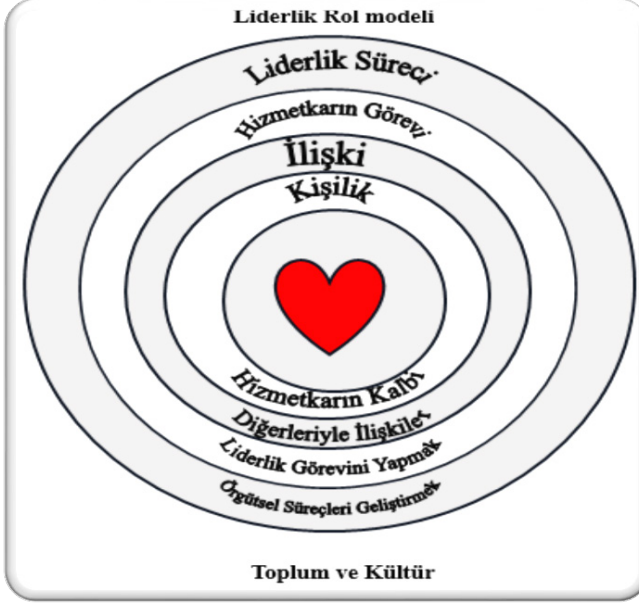
İlişki: Bu boyut liderin diğer insanlarla olan ilişkisine ve başkalarını geliştirmesine olan bağlılığına odaklanmaktadır. Yani diğer bir ifade ile hizmetkâr liderliğin ilişki boyutu, insan kaynaklarını geliştirme ile ilgilidir. Bu boyutta, “*Lider başkalarıyla nasıl ilişki kurar?*” sorusunun cevabı aranmaktadır. Ayrıca çalışmalarında Page ve Wong, ilişki boyutunun üç temel özelliğine vurgu yapmıştır. Bunlar; başkalarını önemsemek, başkalarını güçlendirmek ve başkalarını geliştirmektir (Page ve Wong, 2000, s. 16).

Görev: Bu boyutta, “*Lider ne yapar?*” sorusunun cevabı aranmaktadır. Vizyon geliştirme, hedef belirleme ve yol gösterme görev boyutunun temel özellikleridir (Page ve Wong, 2000, s. 16). Bu boyutta araştırmacılar, hizmetkâr liderliğin sadece görev ve insan odaklı olarak değil aynı zamanda süreç odaklılıkla da ilişkilendirilmesi gerektiğine vurgu yapmışlardır. Çünkü bir liderin model olma, takım kurma ve de açık karar alma gibi örgütsel süreçlere etki edebilmesi, liderliğin süreç odaklı olması ile doğrudan ilişkilidir. Bu vesileyle hizmetkâr lider topluluk ruhunu teşvik eder, en üst motivasyon kaynağı olarak ortak iyiliği arar, yapılan işi hizmet ortaklığı olarak görür ve kaynakların sorumlu yönetimini sağlayarak kurumsal amaçları gerçekleştirmektedir (Page ve Wong, 2000; Akdöl, 2015, s. 61).

Süreç: Bu boyut liderin esnek, verimli ve açık bir sistemi modelleme ve geliştirme becerisine odaklanır ve aynı zamanda, organizasyonun verimliliğini nasıl artırılacağı ile ilgilenir. Bu boyutta araştırmacılar, “*Lider organizasyon*

sürecini nasıl etkiler?” sorusunun cevabını aramaktadır. Bu boyutun üç temel özelliği vardır. Bunlar; modelleme, takım oluşturma ve ortak karar almadır (Page ve Wong, 2000, s. 17).

Şekil 1.4: Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli



Kaynak: D.Page ve P. T. P. Wong, (2000). *A conceptual Framework for Measuring Servant Leadership*. Earn a Master's Degree in Leadership at Trinity Western University Chapter 5, Trinity Western University, Langley.

1.5.2. Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli

Hizmetkâr liderlik yaklaşımına ilişkin model geliştiren önemli araştırmacılardan bir tanesi de Kathleen A. Patterson olmuştur. Patterson (2003) çalışmasında hizmetkâr liderliği, dönüşümcü liderlik yaklaşımının mantıksal bir uzantısı olarak başka bir ifadeyle, dönüşümcü liderliğin devamı olduğunu ifade etmiştir. Patterson'u bu düşünceye yönlendiren temel neden ise dönüşümcü liderlik yaklaşımının noksan taraflarıdır. Çünkü dönüşümcü liderlik yaklaşımı, insan odaklı bir yönetim modelinden ziyade daha çok üretim odaklı bir yönetim modelidir. Buna paralel olarak dönüşümcü liderliğin izleyenlerini düşünmede, onları kendinden ve işletme amaçlarından önce görmede ve onlara sevgi ve saygı göstermede yetersiz kalması (Saylı ve Baytok, 2014) nedeniyle hizmetkâr liderlik yaklaşımı, dönüşümcü liderliğin tamamlayıcısı olarak görülmektedir. Bu doğrultuda Patterson, tanımladığı hizmetkâr liderlik yaklaşımında öncelikli olarak liderlerin, örgüt çalışanlarına odaklanmaları ve çalışanları her zaman örgütsel amaçlardan üstün tutması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca Patterson, hizmetkâr liderliğin *"erdemlere bağlı bir yaklaşım"* olduğunu ifade etmiş ve

yedi temel özelliğe dayalı bir hizmetkâr liderlik modeli geliştirmiştir (Patterson, 2003, s. 5-8).

Patterson'un geliştirdiği hizmetkâr liderlik yaklaşımı modelinin özellikleri şu şekildedir:

Ahlaki Sevgi: Ahlaki sevgi boyutu, Patterson'un öne sürdüğü hizmetkâr liderlik modelinin en önemli yapı taşı oluşturmaktadır (Waddell, 2006, s. 2). Ahlaki sevgi genel anlamda liderin, örgüt bünyesinde çalışan bireylerin ihtiyaçlarına cevap vermesi anlamına gelmektedir (Patterson, 2003, s. 3). Ahlaki sevgiye sahip bir lider, doğru zamanda doğru eylemi sergiler. Buna ilaveten lider, öncelikli olarak çalışanlarına, sonrasında çalışanların yeteneklerine ve en son olarak da örgütün faydasına odaklanmaktadır (Waddell, 2006, s. 3).

Alçakgönüllülük: Hizmetkâr liderlik yaklaşımının şüphesiz ki en önemli özelliklerinden bir tanesi hizmetkâr liderin alçakgönüllü olmasıdır (Russell, 2001, s. 81). Waddell'e (2006, s. 3) göre hizmetkâr bir lider, kendinden ziyade bünyesinde çalışanlara odaklanır ve onlara daha fazla değer verir. Ayrıca alçakgönüllü bir lider, kendisini diğer çalışanlardan üstün görmez. Bu nedenle hizmetkâr liderler, tevazu sahibi kişiliklere sahiptir. Patterson'a (2003, s. 3) göre de hizmetkâr liderler, kendi imajlarına yönelik ya da herhangi bir makama ilişkin planlar yapmazlar. Bu nedenle hizmetkâr liderlerin odak noktaları, sadece hizmet etmek ve bu hizmeti sunmak için yollar aramaktır.

Fedakârlık: Patterson'a (2003, s. 7) göre fedakârlık, hizmetkâr liderin kendisi için herhangi bir menfaat sağlama amacı olmaması ve buna bağlı olarak diğer bireylerden herhangi bir beklenti içinde olmadan onlara yardımcı olmasıdır. Hizmetkâr lider, çalışanlara içten duygularla hizmet eder ve çalışanların menfaatleri için faaliyette bulunurken, kendisi için herhangi bir kazanç elde etmeyi kesinlikle düşünmemektedir (Patterson, 2003, s. 7). Burada adı geçen fedakârlık, görev duygusundan tamamen farklı bir kavramdır. Çünkü fedakârlık, tüm topluma karşı ahlaki bir yükümlülük gerektirirken, görev duygusu ise belirli bir kişiye ya da örgüte karşı ahlaki yükümlülük taşımaktadır (Waddell, 2006, s. 3).

Vizyon: Vizyoner bir bakış açısına sahip olan lider, diğerlerinden farklı olarak yaşanabilecek değişim ve gelişmeleri ve gerçekleşme ihtimali olabilecek olayları önceden okuyabilme kabiliyetine sahiptir (Çelik, 1997, s. 467-468). Aynı zamanda vizyon sahibi bir lider, geleceğe farklı bir bakış açısı ile bakar ve bu bakış açısını, üstün bir yetenekle kolayca analiz ve sentez edebilir. Buna ilaveten vizyon sahibi bir lider, benimsediği vizyonunu tüm örgüt kademelerine kolaylıkla benimsetebilir (Bennis, 1996, s. 60'tan akt; Çelik, 1997, s. 468). Ünlü Fransız yazar ve eleştirmen Walentin Louis Georges Eugène Marcel Proust da belirttiği gibi "*Bir buluşa doğru yolculuk yapabilmek için yeni manzaralara değil, yeni gözlere ihtiyaç vardır*" (Parikh vd., 1996, s. 64). Bu bağlamda

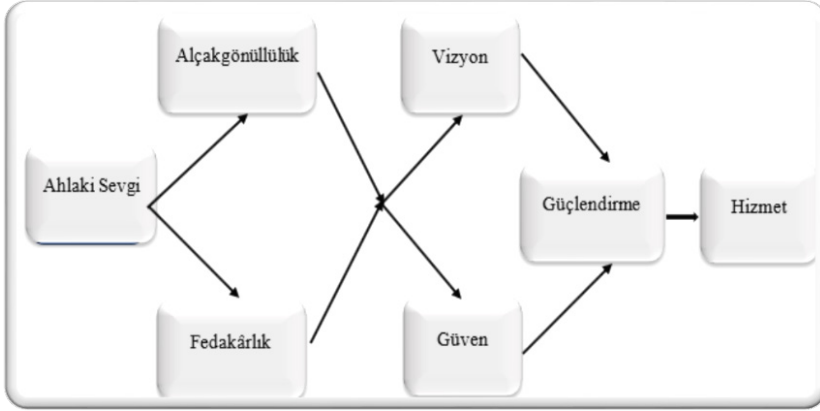
vizyon sahibi bir lider, farklılığı yaratmak için yeni manzara arayan değil var olan manzaradaki görülmeyeni görendir.

Güven: Hizmetkâr liderlik yaklaşımının en önemli özelliklerinden bir tanesi de güvendir. Liderin örgüt içerisinde güven iklimini aşlamış olması gerek çalışanlar gerek örgüt gelişimi için önemli bir adımdır. Bu ifadeyi biraz daha açmak gerekirse, hizmetkâr bir lider çalışanlarına karşı adil davranışlarda bulunmayı prensip olarak benimser. Liderlerin adil davranışlarda bulunması ise zamanla örgüt içerisinde, güven ve huzur ikliminin oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Patterson, 2003, s. 3-4). Waddell'in de (2006, s. 4) belirttiği gibi, hizmetkâr liderlerin izleyicilere karşı adil ve etik davranışlar sergilemesi, lidere karşı güven duygusunun oluşumunda izleyicileri tetiklemektedir.

Güçlendirme: Genel anlamıyla güçlendirme, hizmetkâr liderin görev ve sorumluluklarını izleyicileri ile paylaşmasıdır. Bu bağlamda güçlendirme, çalışanların performanslarını gösterebilmeleri için önemli bir fırsattır. Güçlendirme boyutu, iş görenlerin iş ile ilgili herhangi bir konuda karar alma sürecine katılımlarına imkân sağlayarak, iş görenlerin örgüt içerisinde kendilerini daha özgüvenli ve özgür hissetmelerine fırsat tanımaktadır. Lider açısından güçlendirme boyutu değerlendirildiğinde ise güçlendirilmiş bir izleyici sayesinde liderin görev ve sorumluluklarında yaşanan azalmaya bağlı olarak iş yükü de azalacaktır (Northouse, 2016, s. 229). Gerek lider gerek çalışanlar açısından düşünüldüğünde, güçlendirmenin etkin bir biçimde örgüt içerisinde uygulanması, iki taraf içinde önemli kazanımların elde edilmesinde imkân sağladığı görülmektedir.

Hizmet Etme: Hizmetkâr liderlik, liderlik ve hizmet etmeye yönelik gelişen bir yaklaşım modelidir (Spears, 1996). Burada hizmete yönelik olma ifadesi ile belirtilmek istenen liderin, kendi kişisel menfaatleri doğrultusunda hareket etmesinden ziyade, daha çok astlarının menfaatlerini düşünerek hareket etme amacı içerisinde olması durumudur. Russel ve Stone'un da (2002) çalışmalarında ifade ettiği gibi, hizmetkâr liderliğin özünü hizmet etmek oluşturmakta olup, bu öze bağlı olarak hizmetkâr liderin bedeni hizmet etme hissi ile kaplıdır. Daha somut bir ifade ile belirtmek gerekirse hizmetkâr lider, bilinçli bir karar doğrultusunda takipçilerine liderlik yapmayı tercih etmektedir. Ve bu tercihin ardında, liderin diğerleri gibi bir güç ya da maddi kazanımlar elde etme amacı kesinlikle yoktur. Bu bağlamda hizmetkâr lideri diğerlerinden ayıran en önemli özellik, liderin başkalarının öncelikli ihtiyaçlarına hizmet etme misyonunun olmasıdır (Frick, 2004, s. 339).

Şekil 1.5: Patterson Hizmetkâr Liderlik Modeli



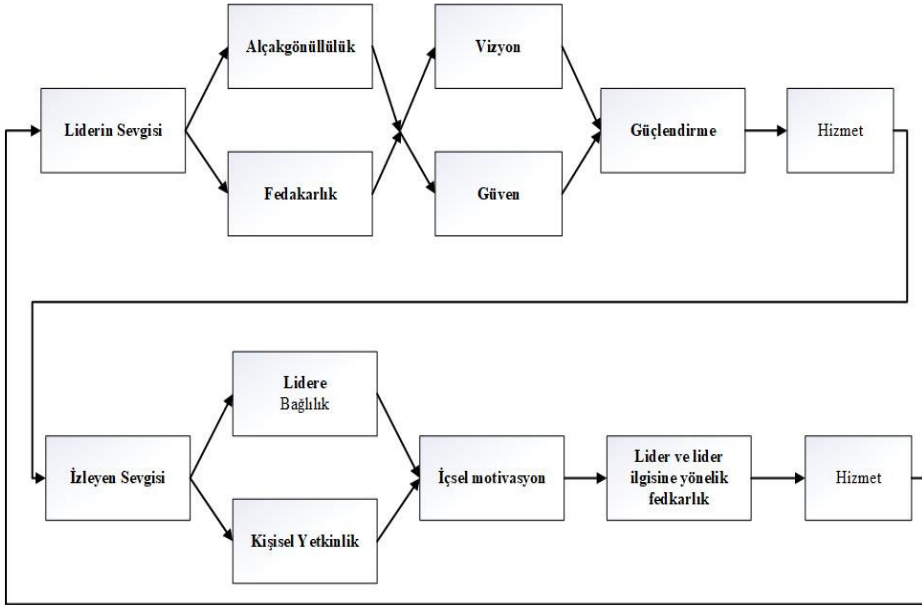
Kaynak: Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Regent University School of Leadership Studies, Servant Leadership Research Roundtable , 1-10.

1.5.3. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson'un literatüre kazandırdığı hizmetkâr liderlik modeli, birçok araştırmacının dikkatini çekmiş ve bu model, kendisinden sonra farklı liderlik modellerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bu doğrultuda alan yazına kazandırılan liderlik modellerinden bir tanesi de Winston'a aittir. Winston (2003), Patterson'un (2003) hizmetkâr liderlik modelini, hizmetkâr liderliğin çok yönlü bir kavramsallaştırmasını sağlayarak genişletmiştir (Hunt, 2018, s. 16). Winston bu modelde, Patterson'un liderden takipçilerine doğru akan iletişim ağını yeterli görmemiş, çalışmasında takipçilerden de lidere doğru akan bir iletişim ağından söz ederek, lider ile takipçiler arasında iki taraflı iletişim ağına dayalı bir model öne sürmüştür (Winston, 2003).

Şekil 1.6'da gösterilen bu model, liderin sunduğu hizmetin, takipçilerinin ahlaki sevgi düzeyini artıracak ve bu sevgiye bağlı olarak takipçilerin, lidere bağlılık ve kişisel yetkinlik düzeylerinin de artış göstereceğini ileri sürmektedir. Aynı zamanda yaşanan bu değişim süreci, takipçilerin içsel motivasyonlarının artmasına yol açacak ve bu da takipçilerin, lidere ve liderin vizyonuna yönelik fedakârlığın yükselmesine neden olacaktır (Winston, 2003). Son olarak artan fedakârlık ise lidere yönelik sunulan takipçi hizmetinin artışına katkı sağlayacaktır (Winston, 2003).

Şekil 1.6: Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

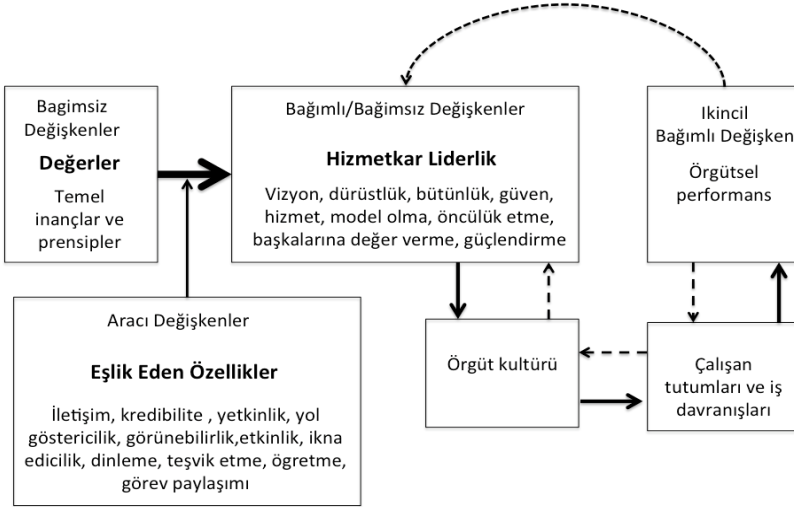


Kaynak: Winston, B. (2003). Extending Patterson's servant leadership model: Explaining how leaders and follower interact in a circular model. *In Proceedings of the 2003 Servant Leadership Research Roundtable*. Virginia Beach, VA: Regent University.

1.5.4. Russel ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Hizmetkâr liderliğe yönelik model geliştirme çalışmalarından bir tanesi de Russel ve Stone (2002) aittir. Şekil 1.7'de görüldüğü üzere, Russel ve Stone (2002, s. 147) literatürdeki liderlik özelliklerini temel alarak geliştirdikleri modelde, hizmetkâr liderlikte olması gereken özellikleri iki grup çerçevesinde açıklamışlardır. Birinci grup içerisinde hizmetkâr liderliğin dokuz temel fonksiyonel özelliğine (Vizyon, dürüstlük, bütünlük, güven, hizmet, model olma, öncülük etme, başkalarına değer verme ve güçlendirme) yer verilmiştir. İkinci grupta ise bu temel fonksiyonel özelliklere eşlik eden on bir ilişik özellik (iletişim, kredibilite, yetkinlik, yol göstericilik, görünebilirlik, etkinlik, ikna edicilik, dinlenme, teşvik etme, öğretme ve görev paylaşma) yer almaktadır (Russel ve Stone 2002, s. 147).

Şekil 1.7: Russel ve Stone'un Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: Russell, R. F. ve Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership&Organization Development Journal*, 23(3), 154.

Russel ve Stone'un literatüre kazandırdığı hizmetkâr liderlik modeli detaylı bir biçimde incelendiğinde görülmektedir ki hizmetkâr liderlik, örgütleri etkileyen ve kontrol edebilen bir değişkendir. Buna ek olarak hizmetkâr liderliğin kendisi, aynı zamanda bir sonraki bağımlı değişken olan örgütsel performansı etkileyen bağımsız bir değişken halini almaktadır. Bununla birlikte, örgüt kültürü ve çalışan tutumları gibi aracılık eden değişkenler, hizmetkâr liderliğin etkinliğini artırabilir ve bu değişkenler, örgütsel performans üzerinde yönlendirici bir etkiye sahip olabilir. Örneğin, bir organizasyonun yerleşik iletişim sistemleri, hizmet sürecini kolaylaştırarak veya engelleyerek müdahale edebilir. Benzer şekilde önceden var olan kurumsal değerler, hizmetkâr liderliği destekleyebilir veya sınırlayabilir. Tüm bunlara ilaveten, örgütlerde hizmetkâr liderliğe aracılık eden güçlü kişi veya gruplar da bulunabilir (Russel ve Stone 2002, s. 153).

1.5.5. Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli

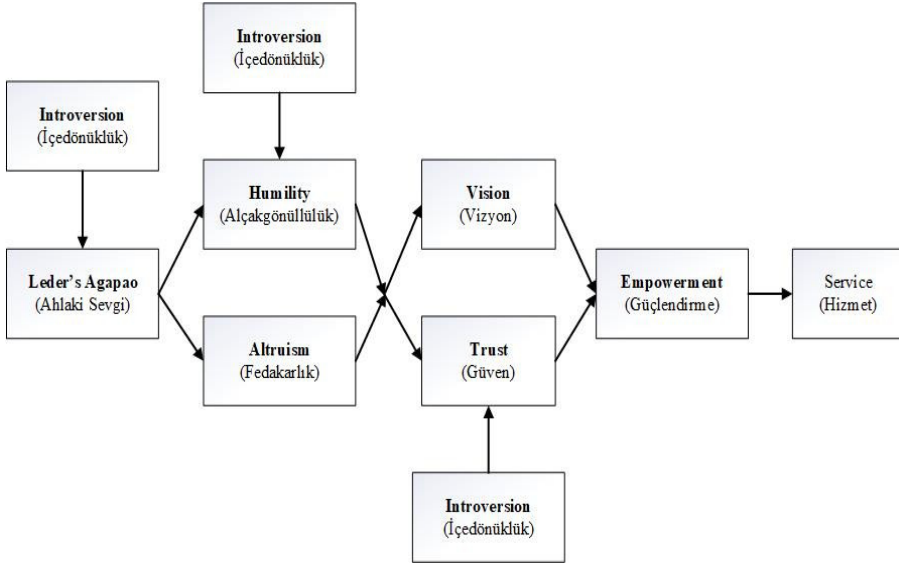
Patterson'un hizmetkâr liderlik modelinden etkilenecek incelemeler yapan Jane T. Waddell, takipçilerin içsel yalnızlığının, liderin önemli bir parçası olduğunu vurgulayarak, Patterson'un modelinde yer almayan "içedönüklük" boyutunu Şekil 1.8'de yer alan modele ekleyerek, yeni bir hizmetkâr liderlik modeli oluşturmuştur (Topaloğlu, 2019, s. 74; Sayılı ve Boytok, 2014).

Waddell çalışmasında, içedönüklük boyutunun hizmetkâr liderin sergileyeceği davranışlara olumlu yönde katkı sağlayacağını ifade etmiş ve içedönüklük sayesinde liderin, daha pozitif ve yapıcı davranışlarda bulunacağını ifade etmiştir. Waddell'in önerdiği hizmetkâr liderlik modelinde,

örgüt içerisinde oldukça aktif olan, varlığını çok sesli bir biçimde ifade eden ve sürekli takdir edilmek istenen bir liderden ziyade, kendini geri planda tutan ve az yorum yapan, elde ettiği çıkarımları takipçileri ile paylaşmayı görev olarak bilen liderler, hizmetkâr liderlik yaklaşımına daha uygun kişiler olarak belirlenmiştir (Waddell, 2006, s. 6).

Waddell'in geliştirdiği model bir bütün olarak değerlendirildiğinde, içedönüklük boyutunun hizmetkâr liderliğin oluşumunda oldukça önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Çünkü içedönük bireyler, dışsal faaliyetlerden ziyade daha çok odak noktalarını ve enerjilerini içsel düşüncelerine aktarırlar. Bu nedenle içedönük bireylerin, özellikle sesin az olduğu ve gösterişin ön planda olmadığı alanlarda, kendilerini daha rahat ve enerji dolu hissetmeleri kaçınılmaz bir gerçektir. Bu bağlamda içedönüklük, Waddell'in ideal hizmetkâr lider tanımlamasının, olmazsa olmaz bir boyutu haline geldiği görülmektedir.

Şekil 1.8: Waddell'in Hizmetkâr Liderlik Modeli



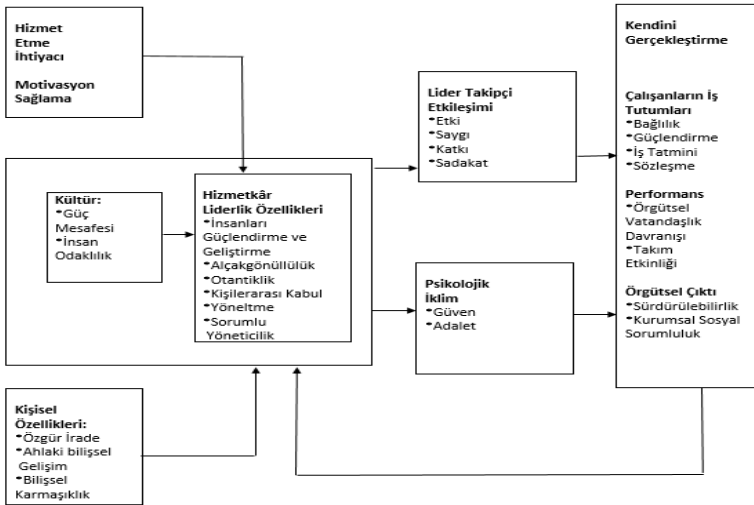
Kaynak: Waddell, T.J. (Ağustos 2006). Servant leadership. *Servant Leadership Research Roundtable*. www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/waddell.pdf, adresinden alınmıştır.

1.5.6. Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Van Dierendonck (2011, s. 1231) kaleme aldığı "*Servant Leadership: A Review and Synthesis*" isimli çalışmasında, Greenleaf'ın hizmetkâr liderlik tanımlamasına atıfta bulunarak "*Greenleaf tarafından hizmetkâr liderliğin doğru bir tanımının yapılmaması, çok çeşitli davranışları örnekleyen birçok yorumun ortaya çıkmasına neden olmuştur.*" Greenleaf'ın hizmetkâr liderlik tanımlamasına eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Van Dierendonck (2011,

s. 1231) bu görüşünü, hizmetkâr liderlik konusunda Spears (1995), Laub (1999), Russell ve Stone (2002) ve Patterson (2003) gibi öncü araştırmacıların model geliştirme çalışmalarını, örnek göstererek açıklamaktadır. Van Dierendonck (2011), ilgili araştırmacılar tarafından geliştirilen modellerde, 44 farklı hizmetkâr lider özelliğine yer verildiğini ifade etmiş ve buna ek olarak farklı kavramsal modellerin, izleyicilerin hizmetkâr liderliği tam olarak anlamasında kafa karışıklığına neden olacağını belirtmiştir. Çünkü Van Dierendonck'a (2011) göre, farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen bu modellerin, güçlü yönleri olduğu kadar zayıf yönleri de vardır ve ayrıca modellerde yer alan özelliklerin birçoğu benzerlikler taşımakta ve hatta bazıları birbiri ile tamamen örtüşmektedir. Bu bilgiler ışığında Van Dierendonck (2011, s. 1233), Şekil 1.9'da da görüldüğü üzere, altı temel özelliğe (insanları güçlendirme ve geliştirme, alçakgönüllülük, otantiklik, kişilerarası kabul, yöneltme, sorumlu yöneticilik) dayalı bir liderlik modeli geliştirmiştir.

Şekil 1.9: Van Dierendonck'un Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), s. 1233.

İnsanları Güçlendirme ve Geliştirme: İş görenleri güçlendirme ve geliştirme süreci, onları belirli fırsatlar yaratmaya odaklanan motivasyonel bir kavramdır (Conger, 2000). Laub'a (1999) göre güçlendirme, takipçiler arasında proaktif, kendine güvenen bir tutum geliştirmeyi amaçlar ve onlara kişisel güç duygusu verir. Ayrıca güçlendirme, insanlara kimin değer verdiğini gösterir ve aynı zamanda, onların kişisel gelişiminde de teşvik edici bir rol oynar (Laub, 1999). Mittal ve Dorfman'a (2012, s. 556) göre ise güçlendirme, iş görenlerin örgütsel gelişim sürecini hızlandırır ve aynı zamanda kişilerin, kendilerini güçlü ve güvende hissetmelerine katkı sağlar.

Alçakgönüllülük: Tevazu anlamında da kullanılan alçakgönüllülük, bireyin başkalarına karşı kibirli davranışlarda bulunmaması, diğerlerine karşı iyi niyetli olması ve kendisini, başkalarından üstün gören tutum ve davranışlarda bulunmaması olarak ifade edilmektedir (Patterson, 2003, s. 8). Alçakgönüllülük kavramı hizmetkâr liderlik kapsamında değerlendirildiğinde ise hizmetkâr bir lider, başkalarının uzman olduğu bir alanda onların görüş ve paylaşımlarından yararlanabileceğini itiraf etmekten çekinmez. Daha somut bir ifade ile belirtmek gerekirse hizmetkâr bir lider iş sürecinde, başkalarının o işe karşı sağlayabileceği olumlu katkılara da değer verir (Van Dierendonck, 2011, s. 1233). Bu bağlamda alçakgönüllülük, başkalarının çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutmada, takipçilerin performanslarının artmasında katkı sağlamada ve onlara her konuda temel destek sağlamada önemli bir pozitif etkidir (Frick ve Spears 1996).

Otantiklik: Literatürde otantiklik kavramına ilişkin farklı yaklaşımların, çeşitli tanımlamaları mevcut olmakla birlikte, hümanistik psikologlar otantikliği, kişinin öz benliği ve eylemleri arasındaki uyumun bir yansıması (Rogers, 1961) ve kendini gerçekleştirmenin kazanılması (Maslow, 1968) şeklinde tanımlamışlardır. Kernis'e (2003, s. 14) göre ise otantiklik, bireyin kendisini mevcut hali ile özgürce ortaya koymasındadır. Van Dierendonck ve Nuijten'e (2011, s. 251) göre ise otantiklik, kişinin sadece iyi ve üstün olduğu yönleri sergilemesinin yanı sıra bireyin, samimi bir biçimde tüm gerçek duygularını göstermesi ve ayrıca güçsüz olduğu yönleri de sergilemesidir. Ayrıca hizmetkâr liderin örgüt içerisinde otantiklik barındıran davranışlarda bulunması, takipçilerin de liderden etkilenip benzer davranışlar sergilemelerine neden olacaktır.

Kişilerarası Kabul: Kişilerarası kabul en genel anlamıyla diğerlerinin duygularını anlayabilme ve aynı zamanda deneyimleyebilme kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Kavramı biraz daha açmak gerekirse kişilerarası kabul, diğer bireylerin psikolojik perspektiflerini bilişsel olarak benimsemeyi ve diğerlerine karşı sıcaklık, merhamet ve affetme duygularını deneyimlemeyi hedefleyen empatiyi içermektedir (Van Dierendonck, 2011, s. 1234). Hizmetkâr liderler için, insanların kabul edildiklerini hissettikleri, hata yapmakta özgür oldukları ve reddedilmeyeceklerini bildikleri bir güven ortamı yaratmak oldukça önemlidir (Ferch, 2005).

Yöneltme: Yönlendirme sağlamak, insanların kendilerinden ne beklendiğini bilmelerini sağlar ve bu hem çalışanlar hem de organizasyon için oldukça faydalı bir durum haline gelmektedir (Laub, 1999). Hizmetkâr lider açısından bakıldığında ise liderin yöneltme yükümlülüğünü üstlenmesi, iş görenlerin yetenek ve ihtiyaçlarına dayanan daha hareketli bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkı sağlamaktadır (Van Dierendonck, 2011, s. 1234).

Sorumlu Yöneticilik: Sorumlu yöneticilikte lider, kişisel menfaatlerinden ziyade örgütsel amaçları ön planda tutarak planlanmış hedefleri gerçekleştirmek amacıyla sorumluluk üstlenmektedir. Bu süreçte lider sadece bir denetmen kimliği ile hareket etmemeli, aynı zamanda takipçiler tarafından aldığı sorumluluklar açısından örnek alınmalıdır. Sorumlu yöneticilik rolünü üstlenen lider, örgüt içerisindeki tüm birimlerin menfaatlerini gözetmeli ve örgüt çalışanlarını da bu yönde hareket etmeye yönlendirmelidir. Çünkü yöneticilik sosyal sorumluluk, sadakat ve takım çalışmasıyla yakından ilgilidir (Van Dierendonck, 2011, s. 1232-1234).

1.6. Hizmetkar Liderin Karakteristikleri

Her liderlik yaklaşımının kendine has karakteristik özellikleri olduğu gibi, hizmetçi ile liderin bir arada olmasını sağlayan ve aynı zamanda bu iki rolü sentezleyen, hizmetkâr lideri de diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran birtakım karakteristikler mevcuttur (Bakan ve Doğan, 2012, s. 7). Literatürde hizmetkâr liderin özelliklerini belirlemeye yönelik birçok araştırmanın yer aldığı görülmektedir. Ancak bu araştırmalar içerisinde en çok atıf alan araştırma, Spears (1995) aittir. Spears (1995) çalışmasında, Robert K. Grenleaf'inin hizmetkâr liderliğe ilişkin araştırmalarını analiz ederek, hizmetkâr liderde bulunması gereken on karakteristiği belirtmiştir. Bu nedenle bu çalışmada, Spears tarafından literatüre kazandırılan bu on temel karakteristik açıklanacaktır.

1.6.1. Dinleme

Genel anlamda liderler, iletişim ve karar alma süreçlerindeki becerilerine göre bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu bağlamda başarılı liderler, aynı zamanda iyi bir dinleyici kimliğine sahip olmaları nedeniyle artı bir değere de sahiptirler. Başkalarını dinleyebilme yeteneği, onlarla iyi bir ilişki kurmanın temel yapı taşını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda hizmetkâr liderlerin de başkalarını içten ve isteyerek dinleme becerisi hizmetkâr liderliğin en önemli özelliğini oluşturmaktadır (Spears, 2004, s. 8). Grenleaf'da çalışmasında, dinlemenin önemine vurgu yaparak şu açıklamayı yapmıştır (Özmutlu, 2011, s. 22):

“Bir ön yargım var ve bunun hakkında önereceğim şudur ki sadece gerçek doğal bir hizmetkâr öncelikle bir probleme dinleyerek karar verir. Gerçek anlamda dinleme diğer insanlarda güven yaratır.”

Grenleaf dinlemenin önemine vurgu yaparken burada liderin sadece başkalarını dinlemesine atıfta bulunarak, kavramın alanının daralmasına neden olmamıştır. Araştırmacıya göre başarılı bir lider, aynı zamanda kendi iç sesini de dinlemelidir. Şüphesiz ki iyi bir lider, iç sesini netleştirmek ve keşfetmek amacıyla kendini dinlemeye önem vermektedir (Spears, 1998).

1.6.2. Empati

Hizmetkâr liderliğin en önemli özelliklerinden bir tanesi de liderin diğer insanları anlamak ve onları birbirine bağlamak amacıyla empati kurmasıdır. Hizmetkâr lider, diğerlerinin kabiliyetlerini ve maharetlerini fark eder ve onların gelişimi için çaba gösterir. Buna ilaveten hizmetkâr lider, beraber çalıştığı bireylerin iyi niyetli olduğunu düşünür hatta bireylerin davranışları ve performansları kabul edilemez derecede olsa bile onları kesinlikle görmezden gelmez (Spears, 2004, s. 9). Bu nedenle empatik bir lider, sergilediği davranışlar sayesinde takım üyelerinin kendilerini değerli ve anlaşılabilir hissetmelerine katkı sağlar. Ayrıca empatik liderler tutum ve davranışları ile takım üyelerinin motivasyonunu, performansını, iş tatminini ve sadakatini artırır. Mahatma Gandhi'nin ifade ettiği gibi, *'Empati, insanlığın en yüksek değeridir'* (Aşkan, 2023).

1.6.3. İyileştirme

Hizmetkâr liderin üstün olduğu taraflardan bir tanesi de takipçilerini geliştirme ve onları iyileştirme çabasıdır. Başarılı bir hizmetkâr lider, takipçileri ile birebir iletişim halinde olarak onların kalplerini kazanır ve aynı zamanda onların iyileşmesi için çaba sarf eder (Akyüz, 2016). Çünkü her takipçinin karşı karşıya kalabileceği bir sıkıntı ya da üzüntü olabilir. Bu süreçte hizmetkâr lider, takipçilerinin duygu ve düşüncelerini olumlu yönde etkilemeyi başaran kişidir (Spears, 2010, s. 27).

1.6.4. Farkında Olma

Brewer'a (2010, s. 5) göre hizmetkâr liderlerin, ahlaki ve etik değerleri kapsayan örgütsel iklimin farkında olmaları kendilerini güçlü kılmaktadır. Bu duruma ilaveten, hizmetkâr liderlerin örgüt içerisinde var olan potansiyel değerlerin farkına varmaları, takipçilerini yönlendirme becerilerini de artıracaktır. Keith (2010, s. 1), başarılı bir hizmetkâr liderin öncelikli olarak kendisinin kim olduğunun ve diğer insanları nasıl etkileyebileceğinin farkına varması gerektiğini vurgulamıştır.

Greenleaf (1977) çalışmasında, farkındalığın pozitif yönlerine vurgu yapmıştır. Araştırmacıya göre farkındalık hizmetkâr liderleri canlandırmakta ve onları hareketlendirerek kışkırtmaktadır. Bu nedenle farkındalık lidere avuntu verici bir durum değildir. Aynı zamanda farkındalık, lidere karşı takipçilerin inançlarını artırmaktadır. Çünkü takipçiler hizmetkâr liderin, herhangi bir problemle yüzleşmede ve o probleme karşı çözüm üretmede başarılı olacak güce sahip olduğuna inanmaktadırlar. Greenleaf'a göre güçlü bir hizmetkâr lider, korkuları ile yüzleşmeli ve onlarla baş edebilmelidir. Çünkü sadece bunu başaran bir lider, örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek olumsuzlukları ve takipçilerin yaşadıkları korkuları yok edebilir (Greenleaf, 1977).

1.6.5. İkna Etme Gücü

İkna edebilme gücü, liderin başkaları üzerinde etkili olabilmede kullanabileceği en önemli silahtır. Bugün özellikle insan odaklı liderlik yaklaşımları üzerine yapılan tanımlamalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde neredeyse tanımlamaların tamamında liderliğin, “*insanları ikna etme becerisi*” anlamında tanımlandığı görülmektedir.

Spears (2010, s. 28) çalışmasında, hizmetkâr lider ve ikna ilişkisine özellikle vurgu yapmıştır. Araştırmacıya göre hizmetkâr liderler, örgüt içinde karar aşamasında pozisyonel otoritelerinden ziyade daha çok ikna güçlerine güvenmelidirler. Çünkü başarılı bir hizmetkâr lider, takipçilerini itaate zorlamak yerine onları ikna etmeye çalışmalıdır. Hizmetkâr liderin bu özelliği, geleneksel liderlik modeli ile hizmetkâr liderlik modeli arasındaki en net ayrımlardan birini oluşturmaktadır. Ayrıca hizmetkâr lider, grup içerisinde fikir birliği oluşturma konusunda da oldukça etkilidir. Burada özellikle takipçileri zorlamanın aksine onları iknaya yapılan vurgunun kökeni, Robert Greenleaf’in de üyesi olduğu Dostlar Dini Topluluğu’nun (Quakers) inançlarına dayanmaktadır.

1.6.6. Kavramsallaştırma

Hizmetkâr liderliğin bir diğer özelliği de kavramsallaştırmadır. Greenleaf (1977) çalışmasında, kavramsallaştırmayı liderin en önemli yeteneği olarak ifade etmiştir. Çünkü kavramsallaştırma yeteneğine sahip olan bir lider, geçmişin ve geleceğin ekseninde bütünü görebilir, hedefleri belirleyebilir ve bu hedefleri düzenleyebilir, durumları değerlendirebilir, gelişmeleri analiz edebilir ve aynı zamanda öngörülmeyen olayları öngörebilir. Spears (2010, s. 28) ise çalışmasında, Greenleaf’in (1977) düşüncelerini desteklemenin yanı sıra kavramı daha fazla detaylandırarak, şu şekilde açıklamıştır:

“Hizmetkâr liderler; büyük hayaller kurma yeteneklerini geliştirmenin yollarını ararlar. Bir soruna veya bir organizasyona kavramsallaştırışı bir perspektiften bakabilme yeteneği, kişinin günlük gerçekliklerin ötesinde düşünmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Bu durum birçok lider için, disiplin ve pratik gerektiren bir özelliktir. Geleneksel liderler, kısa vadeli operasyonel hedeflere ulaşma ihtiyacıyla tüketilmektedir. Ancak hizmetkâr lider olmak isteyen kişi ise düşüncesini daha geniş tabanlı kavramsal düşünmeyi kapsayacak şekilde genişletmelidir. Organizasyonlarda kavramsallaştırma, doğası gereği, mütevelli heyetlerin veya direktörlerin kilit bir rolüdür. Ne yazık ki, yönetim kurulları bazen günlük operasyonlara dahil olabiliyorlar ki bu da önerilmemeli ve bu nedenle bir kurum için vizyon sahibi bir konsept sunmada başarısız olabilirler. Mütevelliler çoğunlukla kavramsal, çalışanlar ise çoğunlukla operasyonel bakış açısına sahip olmalıdır ve en etkili yönetici liderler muhtemelen her iki bakış açısını da kendi içlerinde geliştirmelidir. Hizmetkâr liderlerin, kavramsal düşünme ile günlük operasyonel yaklaşım arasında hassas bir denge kurması beklenir.”

1.6.7. Öngörü

TDK'ye göre öngörü, “*Bir işin ilerisini kestirme veya bir işin nasıl bir yol alacağını önceden anlayabilme ve ona göre davranma*” (<https://sozluk.gov.tr/>), anlamına gelmektedir. Spears'a (2010, s. 28) göre ise öngörü, kavramsallaştırmayla yakın anlama gelmekte olan bir liderlik özelliğidir. Spears, gelecekte yaşanabilecek olayları önceden görebilme kabiliyetini tanımlanın oldukça zor fakat betimlemenin ise kolay olduğunu ifade etmektedir. Spears (2010, s. 8) öngörü, deneyimlere bağlı olarak gelişebilen bir kavram olarak ele alınmasını önermektedir. Daha somut bir ifade ile belirtmek gerekirse öngörü, hizmetkâr liderin geçmişten alınan dersleri, bugünün gerçeklerini ve bir kararın gelecekteki olası sonuçlarını anlamasını sağlayan bir özelliktir. Bu bağlamda öngörü, sezgisel zihnin derinliklerinde kök salmış bir kavram olarak da ifade edilebilir.

Geleceğin belirsizliklerle dolu olduğu günümüz modern iş piyasasında, etkin ve ulaşılabilir bir vizyon oluşturmanın ve bu vizyon etrafında izleyicileri gönüllü olarak toplayabilmenin yolu öngörülü bir lider olmaktan geçmektedir. Bu bağlamda öngörülü olmak, hizmetkâr lider için olmazsa olmaz bir unsurdur. Ünlü yönetim bilimcisi Peter F. Drucker'ın da ifade ettiği gibi “*Geleceği tahmin etmenin en güzel yolu onu yaratmaktır.*”

1.6.8. Hizmet Odaklı Olma

Adından da anlaşılacağı üzere hizmetkâr liderin temel misyonu, izleyicilerine hizmet etmektir. Burada hizmet etmek kavramı, birçok kişi tarafından sıradan ve vasıfsız bir iş gibi algılanmaktadır. Ancak gerçekte ise kavram, liderin kendini izleyenlerine adanması, onların fikirlerini önemsemesi ve bunun yanı sıra benmerkezcilikten ziyade “*sen-biz*” merkezciliği ekseninde hareket etmesidir (Dal, 2014).

Greenleaf (1977) hizmetkâr liderin öncelikli olarak bir hizmetkâr olduğunu ifade etmiştir. Bu doğrultuda, bir birey hizmetkâr lider olmak istiyorsa ilk olarak hizmet odaklı olmayı amaç edinmelidir. Sonrasında ise sahip olduğu liderlik gücünü, hizmetkârlıkla birleştirdiği taktirde, hizmetkâr liderliğin oluşumuna katkı sağlamış olacaktır (Greenleaf, 1977). Ayrıca burada liderin, sunduğu hizmet karşılığında izleyicilerden herhangi bir beklenti içinde olmaması gerekir. Şüphesiz ki liderin izleyicilerine sunduğu karşılıksız hizmet, “*ben*” kavramının son bulmasına ve yerine, “*biz, siz, sen*” kavramlarının ortaya çıkmasında etkin rol oynamaktadır.

1.6.9. İnsanların Gelişimine Bağlılık

Hizmetkâr lider, izleyicilerin işçi olarak bir örgüte sağladıkları somut katkıların ötesinde, onların içsel bir değere sahip olduğuna inanmaktadır. Bu nedenledir ki hizmetkâr lider, organizasyonundaki her bir bireyin gelişimine

derinden bağlıdır. Hizmetkâr lider, çalışanların ve meslektaşlarının kişisel ve mesleki gelişimini desteklemek için, elinden gelen her şeyi yapması gerektiğinin bilincindedir. Uygulamada bunu yapabilmenin birçok yolu mevcuttur. İzleyicilerin kişisel ve mesleki gelişimleri için fon sağlamak, çalışanlara sadece emir vermenin yanı sıra onları, karar alma sürecine katılım konusunda teşvik etmek ve karar alma süreçlerinde yardımcı olmak bu yolların başında gelmektedir. Tüm bunlara ilaveten, mevcut işlerinden ayrılmak durumunda kalan izleyicilere, iş bulmaları konusunda yardımcı olmak da hizmetkâr liderin yapabileceği somut eylemlerden bir tanesidir (Spears, 2010, s. 29).

Çalışanlardan yüksek performans elde etme ve onlara verimli bir çalışma ortamı sunmada yararlanılan, “*yol gösterme ve yönlendirmeye başvurma*” en önemli liderlik becerilerinden biri olarak görülmektedir. Örgüt içerisinde başarılı bir lider, izleyicilerin gelişimine en çok katkı sağlayan kişi olup, bu katkıyı sağlamanın en önemli yolu ise izleyicilere vakit ayırmakla mümkün olmaktadır (Baltaş, 2001, s. 9). Özellikle günümüz organizasyonel yapılarında yaşanan gelişmeler, yöneticilerde de değişimlere neden olmuş ve bu süreçte yöneticiler, izleyicileri kontrol edici ve gözetleyici rolden destekleyici role doğru evrilmiştir (Karaman, 2004, s. 13). Drucker’ın (1999, s. 75) izleyicilerin yönlendirilmesine ve gelişimine vurgu yapmak amacıyla söylediği şu ifadeler konunun önemini göstermektedir:

“21. yüzyılda insan yönetilmeyecek, sadece yönlendirilebilecek. Yönetici olarak adlandırılacak kişi, çalışanlara rehberlik etmekten sorumlu olacak. Başlıca hedefi ise her bir çalışanın bilgisini ve güçlü yönlerini daha üretken bir hale dönüştürmek olacaktır.”

1.6.10. Topluluk Oluşturma

Hizmetkâr lider, insan yaşamının temel şekillendiricisi olan yerel topluluklardan büyük örgütlere geçiş sürecinde, insanlık tarihinin özellikle yakın dönemlerine ilişkin birçok şeyin yok olduğunu düşünmektedir. Hizmetkâr liderin bu farkındalığı onu, belirli bir örgütte çalışanlar arasında topluluk oluşturmanın yollarını belirlemeye yöneltmektedir (Spears, 2010, s. 29).

Liderin, topluluk oluşturabilmesinin birçok yolu mevcut olup bunların başında, liderin kişisel ilişki kurma becerisi ve başkaları ile işbirliği içerisinde çalışabilme kapasitesi gelmektedir (Goffee ve Jones, 2001). Ayrıca hizmetkâr lider, izleyicilerinin daha sağlıklı, bilgili ve özgür topluluklar oluşturmalarında ve onların bu topluluklar içerisinde huzurlu bir biçimde vakit geçirmesinde de etkin rol oynamaktadır (Çaldıranlı, 1998’den akt; Bakan ve Doğan, 2012, s. 9).

Greenleaf’e (1977) göre topluluk oluşturma, bireylerin gelişiminde önemli bir yere sahiptir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta topluluk oluşturulurken, liderin prosedürler çerçevesinde belirli kuralları uygulamasından

ziyade oluşturmak istediği topluluğun karakteristik özelliklerine uygun olan liderlik modelini sergilemesi, sağlam bir topluluğun ortaya çıkmasında daha etkin olmaktadır.

Topluluk oluşturma fikrinin önemli savunucularından biri olan Peck de (1995), Greenleaf'ın söylemlerinden yola çıkarak, başarılı bir topluluk oluşturulabilmesi için devlet, özel ve kâr amacı gütmeyen sektörlerden iyi yönetilebilen üç önemli kurumun geliştirilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır.

1.7. Hizmetkâr Liderlik Kavramı Çerçevesinde Yapılmış Çalışmalar ve Bulguları

Bu bölümde, hizmetkâr liderlik kavramı çerçevesinde gerçekleştirilen doktora çalışmaları ile ulusal ve uluslararası literatürde yer bulan makale çalışmaları ve bu çalışmaların bulgularına odaklanılacaktır. Öncelikle, eğitim sektöründe yer alan idari personel, akademisyenler ve öğretmen örnekleme yönelik çalışmaların bulgularına ağırlık verilecektir. Daha sonra, diğer sektörlerdeki kapsamlı araştırmalar ve bu araştırmalara dair elde edilen sonuçlar incelenecektir.

1.7.1. Doktora Çalışmaları ve Bulguları

Akyüz (2012) çalışmasında, özel liselerde görev yapan öğretmenlerin müdürlerinde gördükleri hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ve performansları üzerindeki etkisini örgütsel adalet algısı aracılığıyla saptayarak, bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaya amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul, Sakarya ve Kocaeli illerindeki özel liselerde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda dağıtılan anketler sonrası, 300 öğretmenden sağlıklı veri elde edilmiştir. Yapılan analizler sonrasında, hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adaleti pozitif yönde anlamlı etkilediği ayrıca örgütsel adaletin hizmetkâr liderlik davranışına hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de çalışan performansı ilişkisinde aracı değişken olarak etki ettiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Duyan (2012), Bursa ilinde özel sektörün farklı hizmet gruplarında çalışan 426 katılımcıyı kapsayan araştırmasında, hizmetkâr liderliğin boyutları ile işe ilişkin yaşam kalitesi ve işe yönelik duygusal iyilik hali boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda yapılan korelasyon analizi bulguları irdelendiğinde, cesaret ile iş yerinde stres ve hesap verebilirlik ile rahatlama boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, diğer tüm boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca işe ilişkin yaşam kalitesinin hizmetkâr liderlik ile işe ilişkin duygusal iyilik hali arasındaki ilişkiyi dolaylı olarak (mediatör) etkilediği bulgusu araştırmanın bir diğer önemli sonucudur.

Yener Demircan (2021) çalışmasında hizmetkâr liderliğin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmıştır. Ayrıca araştırmacının bu çalışmadaki bir diğer amacı da bu iki değişken arasındaki etkileşimde, iş akış deneyiminin aracılık rolünü test etmektir. Belirlenen amaçlar çerçevesinde, Adana ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışan 386 katılımcıdan, anket yoluyla veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonrasında, hizmetkâr liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve ayrıca bu etki üzerinde iş akış deneyiminin ise kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Kınalı (2021) hizmet sektörü özelinde yaptığı çalışmasında, yöneticiler tarafından sergilenen hizmetkâr liderlik davranışlarının, çalışanların içsel motivasyonuna etkisinde, psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü araştırmıştır. Araştırmacı, çalışmanın kapsamı doğrultusunda, Konya ilinde hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan, 352 personelden anket aracılığıyla veri toplamıştır. Yapılan analizler sonrasında ise yöneticilerin sergilediği hizmetkâr liderlik davranışlarının içsel motivasyona etkisinde, psikolojik güçlendirmenin aracı etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Demiray Özden (2019) bankacılık sektörü özelinde yaptığı çalışmasında, pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt ikliminin, hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisini araştırmıştır. Araştırmacı, tabakalı örneklem yöntemi ile Özel ve Kamu bankalarında çalışan, 500 personeli araştırmaya dahil etmiştir. Yapılan analizler sonrasında, hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, pozitif psikolojik sermaye ve destekleyici örgüt ikliminin aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Topaloğlu (2019) çalışmasında, hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye ve aynı zamanda bu ilişkide, iş tatminin aracılık rolünün olup olmadığını ortaya koymaya çalışmıştır. Yazar, araştırmanın amacı doğrultusunda İstanbul, İzmir ve Adapazarı belediyelerinde çalışmakta olan 616 personelden anket aracılığı ile veri toplamıştır. Yapılan analizler sonrası ulaşılan bulgular değerlendirildiğinde, içsel ve dışsal iş tatminin hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Yakın zamanda yapılan farklı bir çalışmada Görgün (2023), hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisinde lidere duyulan güvenin aracılık rolünü belirlemeye çalışmıştır. Araştırmaya, Çukurova Bölgesi Büyükşehir Belediyelerinde çalışan 591 personel dahil edilmiştir. Araştırma bulguları irdelendiğinde, hizmetkâr liderlik ile lidere güven arasında pozitif ilişki tespit edilirken, hizmetkâr liderlik ile

örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide ise lidere güvenin kısmi aracılık rolüne sahip olmadığı belirlenmiştir.

Görmezoğlu Gökçen (2019) çalışmasında, hizmetkâr liderliğin sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde, örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rollerini belirlemek amacıyla İstanbul'da eğitim hizmeti veren, Bezmiâlem Vakıf Üniversitesi'nde çalışan 730 akademik ve idari personelden, anket yoluyla veri toplamıştır. Araştırmacı elde ettiği verilere bağlı olarak yaptığı analizler sonrasında, hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca araştırma sonucunda ulaşılan bir diğer önemli bulgu da hizmetkâr liderliğin, sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin ve örgütsel özdeşleşmenin, kısmi aracılık rollerinin tespit edilmiş olmasıdır.

İmadoğlu, (2022) çalışmasında hizmetkâr liderliğin, iş-aile çatışması ve iş-aile pozitif yayılımı üzerindeki etkisini belirlemeyi ve aynı zamanda bu etkide, prososyal motivasyonun aracılık rolünü ortaya koymayı amaçlamıştır. Yazar, araştırmanın amacı doğrultusunda, Osmaniye ilinde merkez okullarda hizmet veren 473 öğretmeni araştırmaya dahil etmiştir. Araştırma bulgularına bakıldığında, hizmetkâr liderlik iş-aile çatışmasını anlamlı ve olumsuz yönde etkilediği belirlenirken, iş-aile pozitif yayılımını ve prososyal motivasyonu anlamlı ve olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca, hizmetkâr liderlik ve iş-aile çatışması ilişkisinde, prososyal motivasyonun aracı etkisi bulunmamıştır. Buna karşılık hizmetkâr liderlik ile iş-aile pozitif yayılımı ilişkisinde prososyal motivasyonun aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.

1.7.2. Ulusal ve Uluslararası Yazında Yapılmış Makale Çalışmaları ve Bulguları

Hizmetkâr liderliği konu alan araştırmalar incelendiğinde, eğitim sektörü özelinde yapılan çalışmaların örneklem kitlesini daha çok öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir. Buna ilaveten, akademisyen örneklemli araştırmaların ise literatürde oldukça kısıtlı olduğu tespit edilmiştir. Fakat alan yazında, üniversitelerde çalışan idari personel-hizmetkâr liderlik ilişkisini araştıran herhangi çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda burada öncelikli olarak akademisyen örneklemli sonrasında ise öğretmen örneklemli araştırmalara ve bu araştırmaların bulgularına yer verilmiştir.

Dal ve Çorbacıoğlu (2014) çalışmalarında, Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde görev yapmakta olan bölüm başkanlarının, lider-üye etkileşimiyle ilişkisini araştırmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, 20 bölüm başkanı ve 210 öğretim elemanından anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonrasında, hizmetkâr liderlik ile gerek lider-üye etkileşimi gerekse lider üye etkileşiminin alt faktörleri arasında anlamlı, pozitif ve

doğrusal ilişkinin olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Akgemci ve diğerleri (2019) danışmanların hizmetkâr liderlik davranışlarının araştırma görevlilerinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla 132 araştırma görevlisini dahil ettiği çalışmalarında, danışmanların hizmetkâr liderlik davranışlarının araştırma görevlilerinin sesi üzerinde, olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Hashim ve diğerleri (2020), Pakistan'daki bir devlet üniversitesinde çalışan 335 akademisyeni dahil ettikleri araştırmalarında, hizmetkâr liderliğin tüm boyutlarının, öğretim üyelerinin iş tatmini üzerinde, doğrudan etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Balay ve diğerleri (2014) 90 yönetici ve 172 öğretmeni kapsayan araştırmalarında, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlilikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasında, yüksek düzeye yakın pozitif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Usta ve Ünsal (2018), Şanlıurfa ili merkez ilçelerdeki tüm ilkököl, ortaokul ve liselerde görev 484 öğretmeni kapsayan geniş kapsamlı bir araştırma yapmışlardır. Yapılan çalışmanın bulguları incelendiğinde, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Tanrıoğen ve Çoban (2018) çalışmalarında, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, Denizli'nin Pamukkale ilçesinde görev yapmakta olan 326 öğretmenden veri toplanmıştır. Ölçekler ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, hizmetkâr liderlik ile iş doyumunun dışsallık alt boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki, hizmetkâr liderlik ölçeğinin mütevazı ve sorumlu yöneticilik alt boyutu ile iş doyumunu ölçeğinin dışsallık alt boyutu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kalan boyutlar arasında ise pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca, ortaokul öğretmenlerinin iş doyumunun, hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutları ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdiği görülmüştür. Çalışmanın regresyon analizi bulguları değerlendirildiğinde ise boyutlardan sadece mütevazılık ve sorumlu yöneticiliğin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmüştür. Yine aynı değişkenler arasındaki ilişkinin araştırıldığı farklı bir çalışmada da Alonderiene ve Majauskaite (2016), algılanan hizmetkâr liderliğin iş doyumunu, pozitif yönde ve en üst düzeyde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Yukarıda belirtilen çalışmalara ilaveten, farklı yıllarda eğitim sektörü özelinde yapılan çeşitli çalışmalarda da hizmetkâr liderliğin, diğer değişkenlerle ilişkisinin araştırıldığı görülmektedir. Singh ve Ryhal (2021), Hindistan'da 728 ortaokul öğretmeni kapsayan araştırmalarında, hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasında pozitif ilişki ve aynı zamanda hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerinde,

pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Okçu ve Çoğaltay (2019), orta okullarda görev yapan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada, yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kandemir ve Akgün (2019), öğretmenlerin hesap verebilirlik ve hizmetkâr liderlik algı düzeyleri arasında, zayıf düzeyde pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Yine yakın tarihte yapılan benzer nitelikteki başka bir çalışmada da Öter ve Dağlı (2023), okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı ile okulun örgüt sağlığı ve öğretmenlerin yaşam doyumu arasında, pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Yukarıda yer alan çalışma bulgularında görüldüğü üzere yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının, pozitif örgütsel davranışları destekleyici bir rol oynadığı görülmekteyken negatif örgütsel davranışlar üzerinde ise azaltıcı etkisinin olduğu, birçok çalışma bulgusunda tespit edilmiştir. Küçük ve Yavuz (2021), hizmet sektörü özelinde yaptıkları çalışmalarında, hizmetkâr liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü zayıf ilişki, Şafak ve diğerleri (2023), hizmetkâr liderlik ile tükenmişlik ve merhamet yorgunluğu arasında negatif yönlü ilişki belirlemişlerdir. Kaplan ve Uzun (2017), otel işletmelerinde çalışanları kapsayan araştırmasında çalışanların hizmetkâr liderlik algıları arttıkça, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Westbrook ve diğerleri (2022), hemşireleri dahil ettikleri araştırmalarında, algılanan hizmetkâr liderliğin hemşirelerin tükenmişlik düzeyini azalttığı bulgusuna ulaşmışlardır. Hizmetkâr liderliğin iş stresine etkisini araştıran Çiçek (2020), sivil havayolu taşımacılığında çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderliğin iş stresini azaltıcı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yüksel ve diğerleri (2021), hastane çalışanları özelinde yaptıkları araştırmalarında, çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE YABANCILAŞMA

2.1. Yabancılaşma Kavramının Kapsamı, Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

Ulusal literatüre batı dillerinden geçmiş olan yabancılaşma kavramının kökeni, Latince “*alienatio*” kelimesine dayanmaktadır. *Alienatio* kelime anlamını, sahip olunan bir şeyin sahipliğini başkasına devretme şeklinde tanımlanan “*alienare*” fiilinden almıştır (Ertoý, 2007, s. 18). Türkçe etimolojik sözlüğüne göre ise yabancılaşma, Farsça “*yaban*” kelimesinden türetilmiş olup yaban sözcüğünün bu dildeki karşılığı ise “*boş, ıssız yer*” anlamında kullanılan, “*yâbân*” kelimesidir. Kavramın anlamı daha da genişletildiğinde yabancılaşmanın, “*evcil olmayan, uygarlaşmamış ve toplumdışı kalan*” vb. anlamlarında kullanıldığı görülmektedir (Eyübođlu, 1995, s. 714).

Kavram olarak kullanılan yabancılaşma, terim olarak incelenen yabancılaşma kelimesinden çok daha eski bir tarihe sahiptir. Bu nedenle yabancılaşmanın, oldukça eski bir geçmişi olmasının yanı sıra, kavram geniş ve bir o kadar da karmaşık bir yapıya sahiptir. İncil’den edebi eserlere, başta felsefe ve ekonomi olmak üzere hukuk ve diğer disiplinler kapsamında yapılan incelemelerde de kavramın kullanıldığı görülmektedir (Mészáros, 2006, s. 2).

Yabancılaşma kavramının ilk izleri, M.Ö 380’li yıllara Platon’un idealar söylemindeki, insanın formel dünyadan kopup görüngeler dünyasında varlığını sürdürüyor olması tartışmalarından (Platon, 2006), Âdem ile Havva’nın yasaklı meyveyi yemeleri sonucu cennetten kovulup hiç bilmedikleri yani yabancı oldukları dünyaya atılması hikayelerine kadar dayanmaktadır (Yalçın ve Dönmez, 2017, s. 151). Hatta bir bebeğin güvenli ortamı olan anne karnından ayrılıp, yabancı olduğu dünyaya gözlerini açması düşünüldüğünde yabancılaşmayı (Yalçın ve Dönmez, 2017, s. 151), Rank’in (2001) psikanalitik yorumunun da katkısıyla, yaşamın başlangıcı kadar eski bir tarihe taşımak mümkündür.

Helenistik dönemde ise kavramın “*Bir ve tek olan*”, başka bir ifade ile “*Tanrı’yla bütünleşme*” anlamında kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca bu dönemde yabancılaşma, ruhun kendi varoluşundan sıyrılarak her şeyin kaynağı

olarak görülen, “*Bir ve Tek*” ile bütünleşme durumu olarak ifade edilmiştir (Demirer ve Özbudun, 1998, s. 10).

Yabancılaşma olgusunun tarihsel süreçteki evrimi ve gelişimi incelendiğinde, kavramın günümüze kadar geliş sürecinde Jean-Jacques Rousseau, Georg Wilhelm Friedrich Hegel, Karl Marx, Émile Durkheim, Erich Fromm ve Melvin Seeman gibi alanlarında başarılar elde etmiş düşünürlerin söylemlerinin oldukça önemli olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda kavramı bir tanım olarak vermeden önce, günümüze kadar ki gelişim sürecinden sistematik olarak bahsetmek, sonrasında yapılacak olan tanımların anlaşılabilirliği açısından önem teşkil etmektedir.

Fischer (1990, s. 72) çalışmasında, yabancılaşma kavramını ilk kez kullanan düşünürün Cenevreli filozof ve yazar Jean-Jacques Rousseau olduğunu ifade etmiştir. Fakat J.J. Rousseau eserlerinde yabancılaşmaya doğrudan değinmemiştir. Yazar yabancılaşmayı, dolaylı olarak insanın doğasına uzaklaşması olarak betimlemiştir. Daha somut bir ifade ile belirtmek gerekirse Rousseau, 1762 yılında yayımlanan Emile isimli eserinde yabancılaşmayı, şu şekilde tarif etmiştir (Rousseau, 2011, s. 5):

“Her şey Yaraticının elinden çıktığında iyidir; insanoğlu elinde bozulur. İnsanoğlu bir toprağı başka bir toprağın ürünleri ile beslemeye başlar; bir ağacı başka bir ağacın meyveleriyle taşımaya başlar; iklimleri, elementleri, mevsimleri birbirine karıştırır; karmakarışık yapar. Hiçbir şeyi hatta insanı bile doğanın yaptığı şekliyle istemez.”

Buna ilaveten J.J. Rousseau'nun tasrif ettiği yabancılaşma, sadece bireyin kendinden uzaklaşması anlamına gelmemektedir. Birey, toplumsal kurum ve devlete karşı da yabancılaşma yaşamaktadır. Çünkü uygarlığın bireylere sunduğu devlet ve toplum anlayışı, zamanla bireyleri kendilerine yabancılaştırmakta ve aynı zamanda değerlerini kaybetmiş bir halka dönüştürmektedir (Evren, 2021, s. 220).

Yabancılaşma terimini doğrudan kullanan ilk kişi, Georg Wilhelm Friedrich Hegel olmuştur (Fischer, 1976, s. 38). Hegel, Alman idealizm akımının önemli temsilcilerinden biri olup, aynı zamanda felsefe tarihinin dönüm noktasında da rol oynayan en önemli isimdir (Bozkurt, 2009, s. 51). Hegel yabancılaşmaya farklı bir bakış açısı getirerek terimi, dini bir olgu olmaktan çıkartarak yabancılaşmaya, felsefi ve bilimsel bir boyut kazandırmıştır (Sarpkaya ve Yılmaz, 2009). Hegel 1808 yılında yayımlanan, “*Phenomenology*” adlı eserinde yabancılaşmanın, bireyin ruhsal varlığı ile fiziksel varlığı arasındaki mesafeden kaynaklandığını ifade etmiştir (Uysaler, 2010, s. 42). Hegel'e göre insan zamanla, kendisine ve çevresine karşı yabancılaşmaktadır. Ayrıca bu yabancılaşma süreci sonrasında insan, kendisini düşünen ve hisseden bir varlık olmaktan uzaklaşmaktadır (Salerno, 2003, s. 53). Bu durum ruhun yabancılaşması anlamına gelmektedir.

Yani daha somut bir ifade ile belirtmek gerekirse yabancılaşma, ruhun kendi yarattığı maddi dünyadan zamanla duygusal anlamda uzaklaşması veya farklılaşması sonrasında ortaya çıkmaktadır (Fischer, 1976, s. 38).

Hegel yukarıda ifade ettiği yabancılaşmayı, daha çok bireysel bir bakış açısıyla açıklamıştır. Düşünür, insanı yani diğer bir ifadeyle ruhu, yabancılaşmanın ardında yatan en önemli neden olarak görmüş ve yabancılaşmanın ortadan kaldırılmasında da en önemli görevin yine insana düştüğünü ifade etmiştir. Hegel'in felsefi yaklaşımında kavram, birey-öz çatışması şeklinde ele alınmış ve sadece bireyin kendi kendine yabancılaşma boyutu çerçevesinde açıklanmıştır (Hegel, 1986, s. 296).

Yabancılaşma kavramının belirginleşip açığa kavuşmasında Hegel önemli adımlar atmış olmasına rağmen kavramın felsefi alandan çıkıp, iktisadi ve toplumsal alanı kapsayacak şekilde detaylandırılan ve bu doğrultuda tanımlayan ilk öncü yazar Karl Marx olmuştur. Marx, yabancılaşmanın kapitalist sistemin rekabet şartlarına bağlı olarak geliştiğini, ayrıca ihtiyaçlarının giderilmesini talep eden azınlık ile emeğini satmak durumunda olan çoğunluk arasındaki ilişki üzerine kurulu bir kavram olduğunu ifade etmiştir (Ferguson ve Lavalette, 2004, s. 299). Bu ifadeden yola çıkıldığında Marx'ın, yabancılaşmayı emek süreci temelinde bir yaklaşım ile incelemeye çalıştığı görülmektedir (Shin, 2000, s. 9). Özellikle yazarın, 1844 yılında yayımladığı "El Yazmaları" adlı eserinde, toplumsal gelişmenin eleştirel analizini yaparak emeğin yabancılaşma sürecini temel almıştır (Comminel, 2019, s. 13).

Marx çalışmalarında genel anlamda bireyin emeğe yabancılaşma sürecine odaklanmakla birlikte aslında, diğer düşünürlerin bakış açılarından farklı olarak yabancılaşmayı, dört boyut çerçevesinde incelemiştir. Bu boyutlar; emeğe yabancılaşma, iş sürecine yabancılaşma, doğaya yabancılaşma ve kendine yabancılaşmadır.

Emeğe Yabancılaşma; Marx'ın çalışmalarında yer verdiği ilk yabancılaşma boyutu, çalışanın emeğe karşı yabancılaşmasıdır. Marx'a göre kapitalist sistem içerisinde yer alan bir işçi hem emeğin üzerinde hem de emek sonrası ortaya çıkan ürün üzerinde, kontrol sağlama yetisini kaybetmektedir. İşçinin emeği ve emeğe dayalı olarak ürettiği ürün, zamanla işçi için farklı bir anlam ifade etmeye başlamaktadır. Daha somut bir ifade ile belirtmek gerekirse, işçinin belirli bir emek sonrası ortaya çıkardığı ürün, zamanla işçinin karşısında yabancı bir nesneye dönüşmektedir (Ferguson ve Lavalette, 2004, s. 300). Marx, bu konudaki düşüncesini şu şekil ifade etmiştir (Marx, 1964, s. 122-124):

"İşçi ne kadar çok ürün üretirse ürettiği ürüne o kadar az sahip olabilir ve ürettiği ürününün, sermayenin tahakkümü altına daha fazla girer. Emek kesinlikle zenginler için mucizeler üretiyor ama işçiler için yokluk üretiyor."

İş Sürecine Yabancılaşma; Marx'ın işe yabancılaşma teorisinin ikinci boyutunu, iş sürecine yabancılaşma oluşturmaktadır. Marx bu boyutu açıklarken, iş görenin yaptığı iş karşılığı hak ettiği ücreti almasını yeterli görmemektedir. Marx burada iş sürecine, işçinin yaptığı işe, kendi akıl ve yaratıcılığını da katabildiği, faaliyetler bütünü olarak bakmaktadır (Sayü, 2014, s. 10). Marx iş sürecine yabancılaşma boyutunda, çalışanın iş sürecine ilişkin kontrole sahip olmadığını vurgulamakta ve bu nedenle kişi, yaptığı işi gönüllü olarak değil zorunlu olarak yapmaktadır. Bu durum ise iş görenin işe yabancılaşmasını tetiklemektedir. İşçi bu süreçte sadece maddi kazanç elde etmektedir. Ancak birey yaratıcılığını, fikirlerini ve düşüncelerini yapmış olduğu işe yansıtmadığı için zamanla iş, birey için anlamsız bir hal almaktadır (Marx, 2010, s. 28).

Doğaya Yabancılaşma; Marx, yabancılaşmanın bu boyutunda insan-doğa ilişkisine değinmiştir. Marx'a göre kendi üretmiş olduğu ürüne ve iş sürecine karşı yabancılaşma yaşayan işçi, zamanla kendi öz benliğine karşı da yabancılaşmaktadır (Büyükyılmaz, 2007, s. 24). Şöyle ki, emeğe ve iş sürecine yabancılaşan işçi, kendisini doğadaki diğer tüm canlılardan ayıran başta doğaya egemen olma, doğayı değiştirebilme ve aynı zamanda geliştirebilme gibi özelliklerden zamanla uzaklaşmakta ve kendi doğasına (içinde bulunduğu çevre, iş ortamı ve sosyal çevre) karşı yabancılaşmaya başlamaktadır (Marx, 2010, s. 28).

Kendine Yabancılaşma; Marx'ın yabancılaşma teorisinin son boyutunu bireyin kendi türüne bir başka ifade ile kendine yabancılaşması oluşturmaktadır. Düzenleme sürecine herhangi bir katkısı bulunmayan koşullarda hayatını idame ettirmek, sorumlu olduğu ailenin geçimini sağlamak kısacası yaşamak için zorla çalışmak mecburiyetinde olan birey, diğer bir ifade ile emekçi, bu rutin döngü içerisinde kendi doğasından ve gerçekleştirmek istediği özünden uzaklaşır. Ayrıca bu döngü süreci içerisinde birey kendine yabancılaşarak Marx'ın ifadesiyle, hayvanlaşmaya başlar. Yani çalıştıkça tükendiğini ayrıca çaba gösterdikçe varlığının budandığını hisseder. Burada Marx'n vurguladığı "*hayvanlaşma*" ifadesini biraz açmak gerekirse, kendine yabancılaşan birey tıpkı bir hayvan gibi yemek, içmek ve tüketmek için üretimde bulunmaktadır. İşçi, üretim sürecinde bulunmadığında iş akdine son verileceği ve bakımından sorumlu olduğu kişilerin zorda kalacağı düşüncesine bürünür. Ayrıca bu süreçte işçinin zihinsel ve ruhsal bütünlüğü yıkılır, yaşanan bu gelişmeler işçiyi hem ürettiği ürüne hem de kendine karşı değersiz bir hale getirir (Ollman, 2015, s. 242; Demir, 2018, s. 67).

Marx'ın yabancılaşma teorisi bir bütün olarak değerlendirildiğinde yabancılaşmanın, kapitalizmin sistematik bir sonucu olduğu görülmektedir. Çünkü kapitalizm sisteminde işçinin emeği, bireysel ya da kolektif olarak o emeği sergileyen işçiler için değil emekte alın teri olmayan diğer kişiler içindir.

Bu bağlamda Marx, ürettiği ürün üzerinde egemenliğini kaybeden işçinin, emeğe karşı yabancılaşmaya başlayacağını vurgulamıştır. Ayrıca işçinin emeğe karşı yabancılaşması zamanla diğer yabancılaşma boyutlarını da tetiklemekte ve en sonunda, işçi kendine de yabancılaşarak içinden çıkılamayan bir döngünün içerisinde yer almaya başlamaktadır.

Marx yabancılaşma sürecine ve olası sonuçlarına değinirken aynı zamanda yabancılaşmanın önlenmesi için gerekli yol haritasını da paylaşmaktadır. Marx'a göre, öncelikli olarak işçi sınıfı, içinde bulunduğu durumun farkına varmalı ve bu konuda bilinçlenmelidir (Tolan, 1981, s. 159-161). Sonrasında ise başta kapitalizm olmak üzere, ayrımlara neden olan tüm sınıflı toplumlar, özel mülkiyet, iş bölümü ve din ortadan kaldırılmalı ve ayrıca mevcut üretim biçimi de tamamen değiştirilmelidir (Osmanoğlu, 2016, s. 90).

Marx'tan sonra yabancılaşma kavramını inceleyen bir diğer önemli araştırmacı, Fransız sosyolog Émile Durkheim olmuştur. Durkheim, yabancılaşmaya ilişkin düşüncelerini, modern sosyoloji ekseninde inceleyerek literatüre yeni bakış açısı kazandırmıştır.

Durkheim, yabancılaşmayı açıklarken anomi kavramından yararlanmıştır. Anomi, sosyal değişimin hızlı dönemlerinde toplumsal düzeni sarsan ya da bozan sosyal bir durumdur. Durkheim bireyin mutluluğunun, toplumla arasında bağ oluşturabilecek, sosyal ilişkiler ve davranışlarına yön verebilecek norm ve kuralların varlığına bağlı olduğunu ifade etmiştir. Fakat kentleşme ve sanayileşme süreçlerine bağlı olarak yaşanan değişimlerle geleneksel sosyal düzen bozulmaya başlamıştır (Wegner, 1975, s. 180-181).

Durkheim, toplumda yabancılaşmaya neden olan üç tür anominin varlığından söz etmektedir. Birinci anomi, sanayi ve ticarete yaşanan krizler ve bu krizlerin neden olduğu iflaslar nedeniyle yaşanmaktadır. İkinci anomi ise işçi ve işveren arasında yani emek ile sermaye arasında yaşanmaktadır. Durkheim'e göre iş yaşamında uzmanlaşmada yaşanan olumlu gelişmeler, beraberinde işçi ve işveren arasındaki çelişkiyi de artırmaktadır. Üçüncü ve son anomi de bilim dünyasında yaşanan bölünmeler ve uzmanlaşmalar sonrasında gerçekleşmektedir (Tekin, 2012, s. 27).

Durkheim'in anomi kavramı incelendiğinde, uzmanlaşmanın anomi üzerindeki etkisine vurgu yaptığı görülmektedir. Burada Durkheim'i bu görüşe iten temel neden ise toplum yapılarında yaşanan farklılıklardır. Çünkü Durkheim toplumları mekanik dayanışmaya ve organik dayanışmaya dayalı toplumlar olmak üzere ikiye ayırmıştır. Durkheim'e göre (2006, s. 405) mekanik dayanışmaya dayalı toplum yapısından organik dayanışmaya dayalı toplum yapısına geçiş sürecinde uzmanlaşmanın, toplumsal dayanışmayı destekleyici rolü olmasına karşın tamamen farklı olumsuz sonuçlar doğurması da mümkündür. Bu nedenle uzmanlaşmanın ortaya çıkardığı bu olumsuz

sonuçlar, toplumda ortak inanç ve değerlerin etkinliğinin yitirilmesine ve anominin oluşumuna neden olmaktadır.

Durkheim'den sonra yabancılaşma kavramını araştıran bir diğer önemli kişi de Amerikalı psikanalist, sosyolog ve filozof Erich Fromm olmuştur. Fromm (1990, s. 117) yabancılaşmayı, bireyin kendi öz varlığından uzaklaşması ve buna bağlı olarak manevi yapısının zayıflaması olarak açıklamaktadır. Fromm'a göre yabancılaşmayı, toplumun belirli bir kesiminde değil modern toplumun her kesiminde görmek mümkündür. Özellikle kapitalizmin toplumu yalnızlaştırdığını ifade eden ve bu durumu eleştiren Fromm, bu süreçte toplumu oluşturan bireylerin de yabancılaştığına vurgu yapmaktadır.

Fromm'a (2004, s. 66-67) göre kapitalist sistemin üretim modeli nedeniyle insan, korkak ve yabancılaşmış bir birey haline dönüşmektedir. Çünkü kapitalist sistem, gitgide büyüyen ekonomik ve bürokratik devletler meydana getirmektedir. Bu sistem karşısında birey ise kendisini aciz ve çaresiz hissetmekte aynı zamanda toplumsal oluşumlara aktif olarak daha az katılım sağlayabilmektedir. Bu döngü içerisinde korkak bir hale gelen insan için tek yol, sadece tüketmek olmaktadır.

Fromm'a göre (1996, s. 98-100) birey, kâr elde etmek amacıyla çalışmaktadır. Fakat elde edilen kâr, toplumsal koşullar nedeniyle harcanmaktansa yatırıma dönüştürülmektedir. Sadece sermaye birikimi hedefi doğrultusunda çalışma ilkesi nesnel olarak düşünüldüğünde, insanın gelişimi açısından büyük önem taşımaya rağmen öznel açıdan bakıldığında ise insanı, kişisel olmayan hedefler doğrultusunda çalışmaya zorlamaktadır. Bu ilke, yıllar önce Marx'ın da ifade ettiği gibi insanı adeta kendi elleriyle inşa ettiği makinenin ve ürünün kölesi haline getirmekte ve böylece birey, kişisel olarak güçsüzlük ve önemsizlik duygularına bürünmektedir.

Yabancılaşma kavramı doğrultusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, kavramın alanını daraltarak yabancılaşmayı işe yabancılaşma çerçevesinde inceleyen ilk kişi, Melvin Seeman olmuştur (Shin, 2000, s. 14). Bu bağlamda Seeman'ın işe yabancılaşma ile ilgili söylemleri, modern yabancılaşma konulu çalışmaların en önemlilerinden birini oluşturmaktadır (Miller, 1975, s. 13'ten akt. Develioğlu ve Tekin, 2012, s. 122).

Seeman (1967, s. 273)'de kaleme aldığı çalışmasında, modernleşen toplum ya da endüstriyel düzen içerisinde, çalışanın işe yabancılaşma yaşamasını oldukça olağan bir durum olarak ifade etmiştir. Ayrıca modernleşen toplum içerisinde işe yabancılaşma yaşayan çalışanların sayısının fazla olması, yabancılaşmanın sadece bireysel bir olgu olarak değil aynı zamanda toplumsal bir olgu olarak da değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Yani Seeman, yabancılaşmanın politik düşmanlık, ırk ayrımı, zamanı boşa geçirme ve toplumsal hareketlilik gibi farklı toplumsal sonuçları da ortaya çıkarabileceğini belirtmiştir.

Seeman çalışmalarında, Marx ve Durkheim'in yabancılaşma kavramına ilişkin görüşlerini eklektik bir bakış açısıyla sentezlemiş ve yabancılaşma olgusunu daha işlevsel ve ölçülebilir çerçevede açıklamıştır (Köse, 2018, s. 13). Ayrıca yazar, 1959'da kaleme aldığı "*Yabancılaşmanın Anlamı*" "*On the Meaning of Alienation*" isimli makalesinde yabancılaşmayı, sosyal-psikolojik bir bakış açısıyla değerlendirmiş ve bu çalışmada yabancılaşmayı güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, yalıtılmışlık ve kendine yabancılaşma olmak üzere beş boyuta ayırarak açıklamıştır (Seeman, 1959, s.784).

Seeman'ın literatüre kazandırdığı yabancılaşma boyutları sonrasında birçok araştırmacının (Dean, 1961; Middleton 1963; Burbach, 1971; Kohn, 1976; Mottaz, 1981; Korman, Wittig-Berman ve Lang 1981; Lang, 1985) yazarın söylemlerinden esinlenerek kavramın boyutlarını belirlemeye yönelik çalışmalar yaptığı görülmektedir. Ancak ilgili araştırmacıların yabancılaşmayı boyutlandırma çalışmaları incelendiğinde, Seeman'ın yabancılaşma boyutları ile benzerlik gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Hatta Seeman'ın güçsüzlük ve anlamsızlık alt boyutlarının neredeyse tüm araştırmacıların çalışmalarında yer aldığı görülmüştür (Oruç, 2020, s. 329).

Her ne kadar Seeman'ın kavramsallaştırdığı yabancılaşma boyutları farklı yıllarda, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli disiplinler (işletme, ekonomi, politika vb.) ekseninde, boyut ve madde sayısı artırılarak ya da azaltılarak yeniden tasarlanmış olsa da gerek ulusal gerek uluslararası yazın incelendiğinde, Seeman'ın literatüre kazandırdığı boyutların çalışmalarda daha sık kullanıldığı görülmektedir. Hoy (1972), bu durumun nedenini, Seeman'ın belirlediği boyutların ampirik çalışmalara daha uygun yapıda olduğunu vurgularken Passino (1983, s. 32) ise ilgili boyutların daha anlamlı ve kullanışlı olmasına bağlamıştır.

Bu doğrultuda Seeman tarafından belirlenen yabancılaşma boyutları, bu çalışmanın da araştırmasında kullanılacaktır. Bu nedenle ilgili boyutlar burada sadece isim olarak belirtilmiş olup işe yabancılaşma konusunun altında detaylı olarak açıklanacaktır.

Yabancılaşma kavramının tarihsel gelişim süreci incelendiğinde din, metafizik, felsefe, sosyoloji, psikoloji, iktisat ve ekonomi gibi disiplinlerde farklı ve çeşitli anlamlarda kullanılması nedeniyle, kavramın tüm disiplinlerce genel kabul görmüş bir tanımını yapmak, günümüzde oldukça zor bir hale gelmiştir (Israel, 1971; Finifter, 1972; Middleton, 1963; Teber, 1990). Bu duruma ilaveten aynı disiplin içerisinde bile çeşitli yabancılaşma tanımlarının yapılmış olması, süreci daha da zor bir hale getirmiştir (Yalçın ve Dönmez, 2017, s. 151). Bu nedenle Tablo 2.1'de, kavram çerçevesinde farklı disiplinler ekseninde ve farklı yıllarda yapılmış, öncü tanımlara kronolojik olarak yer verilmiştir:

Tablo 2.1: Yabancılaşma Kavramı Çerçevesinde Yapılmış Öncü Tanımlar

Kavrama İlişkin Tanım	Yazar/Yazarlar
"Yabancılaşma, bireyin çevresinden ve kendi benliğinden kopmasıdır."	(Hegel, 1910)
<i>Yabancılaşma, insanın kendisini tam olarak hissedememesi ve bilincini doğrudan etkileyen davranışlar ve deneyimler bütünüdür.</i>	(Bonjean ve Grimes, 1970)
"Yabancılaşma, bireyin diğer insanlara ve topluma karşı duyduğu güvensizlik; mutlu olabileceği yolundaki tüm düşlerinin dağıldığı bir kötümserlik; modern toplum içinde hissettiği güçsüzlük ve ayrıca böylesi bir toplumda kendisine benzer konumdaki diğer insanlar arasında bulunmanın verdiği korku biçimidir."	(Keniston, 1972, s. 33)
"Yabancılaşma, kişinin toplumsal bir yapıya katılımında kendi öz değerlerini sinaması ve sınadığı bu değerler ile toplumsal değerler arasında belirli bir uyumsuzluğun ortaya çıkması durumudur"	(Shepard, 1972, s. 163)
"Yabancılaşma, normsuzluk (anomi), özün kayboluşu, ümitsizlik, yalnızlık, güçsüzlük, ilgisizlik, kayıtsızlık, kaygı, yalıtılmışlık, anlamsızlık, hoşnutsuzluk, doyumsuzluk ve kişisizleşme duygularının bir ifadesidir."	(Josephson ve Josephson, 1973)
"Yabancılaşma, toplumsal koşullar ve duygusal kişiliğe bağlı durumlar sonucunda ortaya çıkan bir hastalıktır"	(Seeman, 1975)
"Yabancılaşma, kişi üzerinde anlamsızlık ve güçsüzlük hisleri ortaya çıkarabilen, kişinin mutluluğu ve hayatı üzerindeki güçleri yönetmede ve anlamlandırabilmede kendisinin yetersiz kalma halidir."	(Hofstede, 1976, s. 45)
"Yabancılaşma, bireyin toplumsal ve doğal çevresine olan uyumunun azalması özellikle de çevresi üzerindeki denetimin etkisizleşmesi, bu denetim ve uyumun azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açmasıdır."	(Kongar, 1979, s. 48)
"Yabancılaşma insanın kendi özünden, ürününden, doğal ve toplumsal çevresinden koparak; bu ürün ve çevrenin egemenliği altına girmesidir."	(Tolan 1981, s. 3)
"Yabancılaşma, bireyin dünyayı ve kendisini pasif ve alıcı biçimde, yani edilgen olarak kabul etmesi ve bu doğrultuda davranımlarda bulunmasıdır."	(Fromm, 1992, s. 125)
"Yabancılaşma, kişiliğin parçalanarak kimlik kaybının ortaya çıktığı psikolojik bir süreçtir."	(Horney, 1994, s. 167)
"Yabancılaşma, insan doğasının belli yönlerinin bastırılması durumudur."	(Weisskopf, 1996)
"Yabancılaşma, çeşitli insan etkinliklerinin ve durumlarının yarattığı bir sonuçtur."	(Affinnih, 1997)
"Yabancılaşma insanın, insan olmayana dönüşmesi ve insanlığa yabancılaşmasıdır."	(Hançerlioğlu, 1998)
"Yabancılaşma, kişinin kendisini toplumun değerlerinden ve iş çevresinden ayırışmış hissetmesidir."	(Ankony ve Kelley, 1999, s. 121)
"Marx yabancılaşmayı, bireyin yaptığı iş üzerinde özerkliğini kaybetmesi ve yaptığı işi kendi dışında algılaması durumu ya da hissi olarak tanımlamıştır."	(Sarros vd., 2002, s. 287)
"Yabancılaşma kavramı, bireyin yaşantısını insanın gerçek doğasına uyumsuz bir yaşam tarzına dönüştürmesi olarak tanımlamaktadır. Yabancılaşma bireyin hayatın esas öznesi olma durumunu yitirip nesnesi konumuna gelmesi olarak da ifade edilebilir."	(Şimşek vd., 2006)
"Yabancılaşma, kişinin içinde yaşadığı topluma, kültürel değerlere ve rol dağılımına karşı ilgisinin kaybolması, değer ve normları anlamsız görmesi, kendisini güçsüz ve yalnız hissetmesi durumudur."	(Tutar, 2013, s. 319)

Kavram çerçevesinde yapılan tanımlamalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, her bir filozof, yazar ve bilim adamının kendi uzmanlık alanlarıkseninde yabancılaşmayı ele almaları, kavrama ilişkin tanım çeşitliliğinin artmasına neden olmuştur. Bu gerekçeye bağlı olarak, yabancılaşmaya ilişkin tek bir tanımın her disiplin için doğruluğunu kabul etmek oldukça iddialı ve bir o kadar da yanlış bir söylem olacaktır. Ayrıca yabancılaşmaya neden olan faktörlerin (bireysel, kültürel, toplumsal, psikolojik ve ekonomik vb.) fazlalığı da tanım çeşitliliğinin artmasına neden olabilmektedir.

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında yabancılaşma kavramına, yabancılaşmanın tarihsel gelişimine katkı sağlayan filozofların ve bilim adamlarının kavrama ilişkin yaklaşımlarına ve farklı ülke, yıl ve disiplinler çerçevesinde yapılmış öncü tanımlamalara yer verilerek kavrama ilişkin sağlam bir alt yapı oluşturulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, araştırılan değişkenlerden biri olan işe yabancılaşma kavramı, geniş ve derin bir perspektifle ele alınacaktır.

2.2. İşe Yabancılaşma Kavramının Kapsamı, Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

Yabancılaşma kavramının geçmişi, insanlık tarihi kadar eskiye dayanırken işe yabancılaşmanın geçmişi ise yabancılaşmaya kıyasla daha yakın bir tarih olan sanayi devrimine uzanmaktadır.

Sanayi devrimiyle birlikte hayatın birçok alanında değişimler meydana gelmiştir. Özellikle iş yaşamında yaşanan değişimler, sosyal yaşamın her alanında etkisini fazlasıyla hissettirmiştir. Sanayi devrimi öncesi süreçte çalışma, bireylerin günlük temel ihtiyaçlarını gidermek için gerçekleştirdikleri faaliyetler olarak adlandırılırken, devrim sonrası süreçte ise kavram yeni bir boyut kazanmıştır. Bu süreçte çalışma, örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla düzenli olarak örgüt bünyesinde yer alma ve istihdam edilme ve buna bağlı olarak sergilenen emeğin karşılığı, ücret ödenmesi haline dönüşmüştür (McClellan ve Dorn, 2006).

Sanayi devrimi sürecinde daha çok tarım ekonomisi ağırlıklı bir toplumda faaliyet gösteren bireyler, zamanla bu üretim biçimini terk ederek kitle üretim tarzıyla daha fazla mal ve hizmet üreten sanayi toplumuna geçmiştir. Bu geçiş süreciyle birlikte yeni bir sınıf olan “işçi sınıfı” ortaya çıkmış ve hayatın geleneksel aktörleri değişim göstermiştir. Daha açık bir ifade ile belirtmek gerekirse, sanayi devrimi öncesi sürecin meslek kuruluşları olarak bilinen Loncalar, 18. yüzyılın sonlarına doğru önemini kaybetmiş ve lonca sistemi içerisinde bulunan usta-çırak kavramı yerini zamanla patron-işçi veya işveren-çalışan kavramlarına bırakmıştır (Mahiroğulları, 2005, s. 43).

Yukarıda belirtilen açıklamalara ek olarak, sanayi devrimi sürecinde aşağıda yaşanan gelişmeler, işe yabancılaşma olgusunun doğrudan ya da dolaylı olarak oluşumuna zemin hazırladığı söylenebilir:

- Sanayi devrimi sonrası kırsaldan kente yaşanan göçler neticesinde kentlerde oluşan karmaşık yapı (Can, 2016, s. 231).
- Sanayi devrimi öncesi süreçte bireyler çalışma günü, saati, şekli ve izin günlerini kendileri belirlerken devrim ile bu kriterlerin, katı kurallar çerçevesinde patron/yönetici tarafından belirlenmesi (Toffler, 1974, s. 52-54).
- Sanayi devrimi sonrasında birincil üretim yeri olan aileler bu özelliğini kaybetmiş, ev ve iş yaşamı belirgin çizgilerle birbirinden ayrılmıştır. Bu durum ise beraberinde, doğal yaşantıdan uzak mekanik ve tekdüze bir yaşamın ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Adıgüzel ve Yüksel, 2011).
- Sanayi devrimi sonrasında yeni bir üretim tekniği olarak geliştirilen Fordist üretim tekniğinin yoğun iş bölümü odaklı bir yapıya sahip olması ve bu doğrultuda işçinin sürekli aynı işi yapıyor olması işçide, monotonluğa ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Balcı, 1995, s. 7-10'den akt. Mahiroğulları, 2005, s. 43).
- Emeğe dayalı üretim aşamasında bir ürünün üretim aşamasına tamamen hâkim olan işçi veya ustanın, devrim sonrası seri üretime geçişle birlikte birçok işi makinelerin yapması nedeniyle ürünün üretim aşamalarının tamamına hâkim olamaması.
- 1885 yılında Emile Zola tarafından kaleme alınmış ve “*işçi hareketleri*” üzerine yazılmış olan Germinal isimli romanda Zola, 1860'lı yıllardaki sanayi devrimi sürecindeki işçilerin elverişsiz çalışma koşullarına, düşük ücretlerine, küçük ve ileri yaşta çalışanların istihdam edilmesine vurgu yaparak o dönemlerde çalışanların emeğinin nasıl istismar edildiğine ağırlık vermiştir (Mahiroğulları, 2005, s. 45-46).

Görüldüğü üzere sanayi devrimi sürecinde yaşanan fabrikalaşma hareketi ve buna bağlı olarak gerçekleşen seri üretim, işçi sınıfı olarak adlandırılan bir kitlenin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle devrim ile esnek çalışma modelinin terk edilip verimliliğin artırılması amacıyla mekanik örgüt modelinde çalışmaya başlayan işçiler, sürece adaptasyon aşamasında büyük zorluklar yaşamışlardır. Bu duruma ilaveten, emek arzının emek talebinden fazla olması nedeniyle arz-talep dengesinde yaşanan dengesizlik, işçi sınıfının elini zayıflatırken patron/yönetici kitlesinin ise elini güçlendirmiştir. Bu nedenle işçiler, işini kaybetme korkusu ile adaletsiz şartlarda sunulan her türlü çalışma koşulunu kabul etmek zorunda kalmıştır. Bu durum ise zamanla istenilmeyen

şart ve koşullarda çalışan işçinin tükenmişlik, iş tatminsizliği stresi ve yorgunluk yaşamasına neden olmuş ve sonuç olarak ise yaşanan bu gelişmeler, emekçi zincirin bir sonraki halkası olan, işe yabancılaşma yaşamasına neden olmaya başlamıştır.

Sanayi devrimi ile literatürde yer edinen işe yabancılaşma olgusu, günümüzde örgütlerin sıklıkla karşı karşıya kaldığı örgütsel sorunların başında yer almaktadır. Özellikle örgütsel davranış literatüründe kavram birçok çalışmanın değişkeni olmuş ve bu çalışmalarda kavrama ilişkin çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Kavram çerçevesinde yapılan öncü tanımlar kronolojik olarak Tablo 2.2’de gösterilmiştir:

Tablo 2.2: İşe Yabancılaşma Kavramına İlişkin Öncü Tanımlamalar

Kavrama İlişkin Tanım	Yazar/Yazarlar
<i>“İşe yabancılaşma, kişinin yaptığı işe karşı güçsüzlük hissi ve işine karşı hissetmiş olduğu kontrolü kaybetme duygusudur.”</i>	(Pearlin, 1962, s. 315-316)
<i>İşe yabancılaşma, “işin; özerklik, sorumluluk, toplumsal etkileşim ve kendini gerçekleştirme gibi bireyin insan olarak değerini ortaya koyan koşulların ve ortamların sağlanamaması” durumudur.</i>	(Blauner, 1964)
<i>“İşe yabancılaşma, çalışanın kariyer hedeflerinden uzaklaşması ve buna bağlı olarak örgüt tarafından belirlenen kurallara uyum sağlayamaması sonrasında oluşan negatif duyguların bütünüdür.”</i>	(Aiken ve Hage, 1966, s. 497)
<i>İşe yabancılaşma, işin doğal yapısı ve bireyin iş ile uyumsuzluğu neticesinde kendi özü ile çatışması durumundan kaynaklanan bir durum olarak karşılık bulmaktadır.</i>	(Mottaz, 1981)
<i>“İşe yabancılaşma, çalışanın çalıştığı kurumdaki statüsüne yönelik hissettiği hayal kırıklığının bir sonucudur.”</i>	(Hoy vd., 1983, s. 113)
<i>“İşe yabancılaşma, yapılan iş üzerinde algılanandan daha az özgür ve kontrol sahibi olma durumudur.”</i>	(Patrick, 1984, s. 10)
<i>“İşe yabancılaşma, çalışanın işini daha az önemsemesi, işine gerekenden az enerji harcaması ve daha çok dışsal ödüller için çalışmasıdır.”</i>	(Agarwal, 1993, s. 723)
<i>“İşe yabancılaşma, çalışanların işe karşı alaka göstermeme durumu olarak ifade edilmektedir.”</i>	(Hirschfeld ve Field, 2000, s. 790)
<i>İşe yabancılaşma, çalışanın işten ve işyerinden bilinçli olarak ayrılma duygusudur.</i>	(Armstrong Stassen, 2006, s. 1-26)
<i>“İşe yabancılaşma, işin gerektirdiği roller ile çalışanın kendi doğası arasındaki uyumsuzluğun bir sonucu olarak tanımlanmaktadır.”</i>	(Mendoza ve DeLara, 2007, s. 58)

Tabloda yer alan tanımlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde işe yabancılaşmanın, yapılan iş ile işi yapan çalışan arasında ortaya çıkan uyumsuzluğun bir sonucu olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yönetim tarafından, ortaya çıkan bu uyumsuzluğu erken dönemde önleyici bir tedbir alınmadığı durumda işe yabancılaşma, tıpkı bir salgın hastalık gibi yayılmakta ve zamanla çalışanın kendine, iş yerine ve diğer çalışanlara karşı da yabancılaşmasına neden olabilmektedir.

2.3. İşe Yabancılaşmanın Boyutları

Örgütsel davranış yazını incelendiğinde, yazında işe yabancılaşmayı boyutlandırmaya yönelik birçok öncü çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Ancak bu boyutlandırma çalışmaları içerisinde Seeman (1959) tarafından boyutlandırılan işe yabancılaşmanın, ampirik çalışmalara daha uygun olması (Hoy, 1972), bu boyutların daha anlamlı ve kullanışlı olması (Passino, 1983, s. 32) gibi parametreler nedeniyle bu başlık altında, Seeman tarafından geliştirilen boyutlar açıklanacaktır.

Seeman (1959) bir kavramı anlamının ve açıklamanın en kolay yolu olarak o kavramın unsurlarını ve boyutlarını ortaya çıkarmanın üzerine önemle durmuş ve bu doğrultuda işe yabancılaşmayı Şekil 1'de görüldüğü üzere beş boyut altında incelemiştir:

Şekil 2.1: İşe Yabancılaşmanın Boyutları



Kaynak: Şekil, literatür çerçevesinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.3.1. Güçsüzlük

Yabancılaşmanın bu boyutu başta siyaset bilimi, psikoloji ve sosyoloji olmak üzere birçok disiplin tarafından detaylı bir biçimde incelenmiştir. Özellikle kişisel ve sosyal kontrolün sağlanması açısından güçsüzlüğün önemi vurgulanmakta ve bu boyuta olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Kontrol odaklı tutumları ölçebilmek için güçsüzlük boyutunun mutlaka anlaşılması gerekmektedir. Bireylerin mutluluğunda rol oynayan etkenlerin belirlenmesi ve ayrıca hangi etken/etkenlerin bireylerde güçsüzlüğü tetiklediğinin tespit edilmesi, güçsüzlüğü anlayabilmek açısından oldukça önemlidir (Seeman, 1976, s. 269-274).

Güçsüzlük, çalışanın sergilediği davranış sonuçlarının veya bu davranış sonucunda elde edeceği ödüllerin neler olacağını belirleyebilme bilincinde olmamasıdır. Çalışanın özellikle dahil olduğu sosyal sistem içerisinde

kendisini kaderini belirlemede yetersiz olarak görmesi ya da düşünmesi güçsüz hissetmesine neden olacaktır (Seeman, 1959, s. 783-784). Daha somut bir ifade ile belirtmek gerekirse güçsüzlük hissine kapılan bir çalışan geleceğini kendisinin değil dış etkenlerin, örgütlerin, kaderin ya da şansın belirlediği ve bu nedenle kendi özel hayatına yön vermede başarısız olduğu düşüncesine kapılmaktadır (Silah, 2005, s. 207).

Güçsüzlüğün özü incelendiğinde, kontrol ve özerklik yoksunluğunun bir sonucu olduğu görülmektedir. Bu nedenle üretim açısından güçsüzlük ele alındığında, güçsüz bir çalışan üretilen bir ürünün kendi davranışları ve seçimleri ekseninde belirlenemeyeceğini düşünür (Seeman, 1959). Bu ifadeyi biraz daha açmak gerekirse, çalışanın ürünün tasarımı ve kalitesi hakkındaki kontrol sahipliği duygusu yoksunluğu, üretim araçları üzerinde kontrol ve özerkliğe yoksunluğu bunlara ilaveten hem mekanizasyon süreci hem de denetim sürecine (yöneticilerin otoritesine) tâbi olma duygusu (Kanungo, 1992), çalışanda güçsüzlüğe neden olmaktadır. Diğer bir ifadeyle yönetime katılamamak, alınan kararlarda yer alamamak, birlikte çalışacağı kişileri seçememek ve işin denetimini yapma olanağından yoksun olmak, çalışanın güçsüzlüğünü artırıcı unsurlar olarak görülmektedir (Blauner, 1964).

2.3.2. Anlamsızlık

Seeman'a göre (1959, s. 785), bireylerin karar verme sürecinde kendi doğruları ile toplum tarafından kabul gören doğruların çakışmaması anlamsızlığın en büyük göstergesidir.

Çalışanlar açısından bakıldığında ise anlamsızlık, emekçinin kendi yaptığı işin, bütün içerisindeki rolünü ve önemini net olarak anlayamaması ve buna bağlı olarak, işin tamamına nasıl bir katkı sağladığını kavrayamaması sonucu oluşan duygudur (Seeman, 1971). İşin anlamlılığı, iş özellikleri modelinde de özellikle vurgulanan konuların başında gelmektedir. Eğer yapılan işin kapsamı dar, basit, rutin, sıkıcıysa ve aynı zamanda diğer iş faaliyetleri ile arasında bir kopukluk var ise çalışan, yaptığı işi anlamsız bulabilmektedir (Hackman ve Oldham, 1980).

Myers (1970)'e göre, çalışanın işini anlamlı bulabilmesi için, öncelikli olarak yaptığı işe ilişkin herhangi bir belirsizlik hissetmemesi gerekir. Buna ilaveten çalışan, yaptığı işin bir fayda sağladığını ve bu işi yaparken potansiyelini kullanabildiğini düşünmesi gerekmektedir. Eğer yapılan iş, çalışana sosyal ortam sağlayıp güven duygusu veriyorsa ve aynı zamanda dayanışma ve iş birliği çerçevesinde ilerleme sağlarsa anlamlıdır. Blauner'in de (1964, s. 23), ifade ettiği üzere işin anlamı; büyük ölçüde çalışanların iş örgütleriyle, iş süreciyle ve üretimle olan ilişkilerine bağlıdır. Bu nedenle, bu ilişkide yaşanacak kopuş veya olumsuzluklar çalışanın işe adanmışlık düzeyini ve iş tatminini azaltacaktır.

2.3.3. Kuralsızlık (Normsuzluk)

Anomi kavramı ile eş anlama gelen kuralsızlık, diğer bir ifade ile normsuzluk kavramını, literatürde ilk kez kullanan Emile Durkheim'dir (Dean, 1961, s. 754). Kuralsızlık, bireyin planladığı hedeflere ulaşmak amacıyla, gerektiği yerlerde kural dışı faaliyetlerde bulunması ve toplum tarafından kabul gören düzene uymaması olarak tanımlanmaktadır (Seeman, 1959, s. 786). Elma'ya (2003, s. 32) göre ise kuralsızlığın gerçekleşmesi için her zaman somut olarak belirlenen bir amacın olmasına gerek yoktur. Artan'a (2018, s. 9-10 akt; Kocadaş, 2020, s. 88) göre kuralsızlık, bireyin kendi normları ile toplumsal normların çatışma içerisinde olduğu her yerde ortaya çıkabilir. Örneğin iş ortamında çalışan, inançları ile kendinden beklenenler arasında bir çatışma yaşarsa, üzerinde çatışmaya bağlı olarak oluşan baskının etkisiyle kuralsız davranışlar sergilemesi kaçınılmaz olacaktır.

Bu konuda detaylı bir araştırma yapmış olan Merton (1968, s. 218), kuralsızlığın göstergelerini şu şekilde ifade etmiştir:

- Toplumda lider olarak kabul edilen kişilerin, bireylerin ihtiyaçlarını göz ardı ettiği düşüncesinin oluşması,
- Düzensiz ve kuralsız toplum yapısı içerisinde başarının çok fazla olmayacağı algısı,
- Gün geçtikçe planlanan amaçların, gerçekleşmesine yaklaşımdan ziyade, bu amaçlardan daha da uzaklaşıldığı algısının oluşması
- Bireylerde boşluk ve hiçlik duygusunun oluşmaya başlaması,
- Toplumsal ve psikolojik anlamda duyulan ihtiyaçta, kişiler arası ilişkilerin bu desteği sağlayabileceğine yönelik beklentinin olmaması.

Merton'un "*kuralsızlık göstergeleri*" adı altında açıkladığı bu maddeler bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bireyleri kuralsızlığa yönlendiren en önemli iki parametrenin, "*güvensizlik ve umutsuzluk*" olduğu söylenebilir. Aslında bu iki parametrenin, örgütlerde çalışan bireylerin sergilediği davranışlar için de geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Eğer örgütlerde çalışanların geleceğine yön verecek normlar, yöneticiler tarafından benimsenmemişse ya da çalışan normları ile örgüt normları ortak bir noktada buluşmuyorsa bu durumda çalışan, belirsizlik içerisinde hareket edebilir ve "*Ben bu örgüt için tam olarak ne ifade ediyorum? Örgütteki geleceğim nedir?*" sorularını kendisine sorarak örgüt içerisindeki varlığını sorgulayabilir.

2.3.4. Yalıtılmışlık

En genel anlamıyla yalıtılmışlık, bireyin toplumdaki ve toplumun bağlı olduğu kültürden uzaklaşması durumudur. Başka bir açıdan bakıldığında sosyal uyum eksikliği olarak da incelenen yalıtılmışlık, bireylerin sosyal temas sürecinde güvensiz olmasına neden olabilmektedir (Seeman, 1959, s. 788). Yalıtılmışlık

duygusu öncellere bağlı olarak ortaya çıkan bir durumdur. Mottaz 'a (1981, s. 517) göre bu öncellerin başında anlamsızlık ve güçsüzlük duygusu gelmektedir. Yani, bireylerin yaşadığı anlamsızlık ve güçsüzlük duygusu sonrası süreçte, yalıtılmışlık duygusu başlamaktadır.

Toplumsal yaşamda bireylerin olduğu kadar iş yaşamında da çalışanlar, yalıtılmışlık duygusunu sıklıkla yaşayabilmektedir. Çalışanların iş yeri odaklı yaşamış oldukları yalıtılmışlık duygusunu Blauner (1964, s. 23) şu şekilde ifade etmektedir: Yalıtılmışlık, iş görenin çalıştığı kuruma karşı aidiyet duygusu hissetmemesi ve iş görenin kişisel hedefleri ile örgütsel hedeflerin uyuşmaması anlamına gelmektedir.

Zieliski ve Hoy (1983, s. 29) çalışmasında, örgütsel seviyede bir yalıtılmışlıktan ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yabancılaşmaktan söz edebilmek için çalışanların;

- Resmi yetkiyi ellerinde bulunduranlardan,
- Örgüt içerisinde söz hakkı olan yani nüfuzlu bireylerden,
- Örgüt içerisindeki diğer çalışanlardan,
- Ve kendi iş arkadaşlarından, kendisini soyutlaması gerektiğini ifade etmiştir.

Alan yazın incelendiğinde, toplumdaki bireylerin ya da bir kurumda çalışanların çoğunlukla kendi istekleriyle toplumdan ya da iş yerinden uzaklaştıkları tespit edilmiştir. Ancak bu durum her zaman bu şekilde gerçekleşmemektedir. Bowker ve diğerleri (1998) yalıtılmışlık kavramına ilişkin çalışmalarında bu konuyu şu şekilde açıklamışlardır:

Yalıtılmışlık duygusunun işlevsel ve yapısal olmak üzere iki boyutu vardır. Bunlardan ilki, bireyin kendi isteği ile kendisini çevresinden soyutlaması olan, geri çekilmedir. İkincisi ise çevrenin bireyi soyutlaması veya dışlaması olan, yalıtılmışlığa maruz bırakılmadır. Bu yalıtılmışlık çeşitleri aktif ya da pasif yalıtılmışlık olarak da adlandırılabilir. Aktif yalıtılmışlıkta birey, grup baskıları nedeniyle kendisini dışlanmış veya reddedilmiş olarak kabul eder. Ayrıca bireyin gruba girme sürecinde ya da grubun bireyi kabullenme sürecinde yaşanan olumsuzluklar da aktif yalıtılmışlık duygusunun artmasında etkin rol oynamaktadır. Aktif yalıtılmışlık dışında bireyler, pasif yalıtılmışlık yoluyla da tepkilerini gösterirler. Bireyin kişilik özellikleri, pasif yalıtılmışlıkta oldukça önemlidir. Başta kaygı, utangaçlık, yüksek düzeyde toplumsal duyarlılık ve bunlara ilaveten bireyin olumsuz öz algılaması, pasif yalıtılmışlığın oluşumunda ve de gelişiminde, önemli bir yere sahiptir (Bowker vd., 1998).

2.3.5. Kendine Yabancılaşma

Yabancılaşma aşamasında güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık ve yalıtılmışlık yaşayan bir birey, eğer zamanında önlem alınmazsa bu aşamalardan sonra yabancılaşmanın son boyutu olan kendine yabancılaşma evresini yaşamaya başlamaktadır.

Seeman'a (1959) göre kendine yabancılaşma, bireyin davranışlarının gelecekte beklenmesi ile uyuşmaması ve buna bağlı olarak bireyin, beklentileri dışında davranış sergilemesidir.

Örgütsel anlamda kendine yabancılaşma olgusu incelendiğinde ise kendine yabancılaşmanın iki boyutunun olduğu görülmektedir. Bunlar; çalışanın iş ortamında kendini tam olarak ortaya koyamaması ve yaptığı işin içsel anlamını net bir biçimde anlayamamasıdır. Bu durumu daha somut bir ifade ile belirtmek gerekirse kendine yabancılaşan bir çalışan, işin içsel motivasyon faktörlerine değil de daha çok para ve güvenlik gibi dışsal motivasyon faktörlerine önem vermektedir (Seeman, 1959, s. 789-790).

Örgütlerde, çalışanları içsel motivasyon faktörlerinden ziyade dışsal motivasyon faktörlerine yönlendiren unsurların başında, çalışanın sorumluluğundaki işin, bireyin kendini ifade etmesine ve gerçekleştirmesine imkân tanınamaması gelmektedir. Böyle bir durumla karşı karşıya kalan çalışanın zamanla iş doyumunu azalmakta ve birey, işi sadece yerine getirilmesi gereken amaçları gerçekleştirmede bir araç olarak görmeye başlamaktadır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013, s. 320).

Bu bağlamda örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde çalışanlar tarafından bir amaç olarak görülmesi gereken işin, yaşanan olumsuz gelişmelere bağlı olarak zamanla bir araç haline gelmesi, çalışanların faaliyetlerini sürdürdükleri kurumlara karşı bağlılık düzeylerinin azalmasına neden olmakta ve bu durum ise çalışanın, iş performansına negatif olarak yansımaktadır. Yaşanan tüm bu gelişmeler ise örgütsel bir sorun teşkil edip örgütün istenilen hedeflere ulaşmasına engel olmakta, kısacası örgütsel başarıyı olumsuz yönde etkilemektedir.

2.4. İşe Yabancılaşmanın Nedenleri

İşe yabancılaşma, günümüz modern iş piyasasında çalışanların karşı karşıya geldiği en önemli sosyo-psikolojik sorunlarından bir tanesi olarak ifade edilmektedir. Günün büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren bireyler, yaptıkları işe uyum sağlayabildikleri gibi, çeşitli unsurlar nedeniyle yabancılaşma yaşayarak işlerine karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilmektedirler (Şirin, 2009, s. 166; Ünsar ve Karahan, 2011, s. 363).

Ulusal ve uluslararası örgütsel davranış literatürü incelendiğinde araştırmacılar, birçok teorik ve ampirik çalışma yapmış ve bu çalışmalarda, işe yabancılaşmanın öncüllerini bir takım kriterler çerçevesinde belirlemişlerdir.

Yapılan bu çalışmalarda öncüllerin ülkeden ülkeye, sektörden sektöre, sektörün özel ya da kamu sektörü olup olmamasına göre çeşitlilik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, çalışmanın bu kısmında açıklanacak olan işe yabancılaşma nedenlerinde herhangi bir ülke ya da sektör ayrımı yapılmayacak olup temel ilke olarak, nedenin karşılaşma sıklığı göz önünde bulundurularak işe yabancılaşmanın nedenleri açıklanacaktır.

Bu yol haritası doğrultusunda bu çalışmada işe yabancılaşmanın öncülleri, örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere iki alt başlık altında irdelenecektir.

2.4.1. İşe Yabancılaşmaya Neden Olan Örgütsel Faktörler

Örgütlerde çalışanların işe yabancılaşma davranışları sergilemelerinde rol oynayan faktörlerin büyük bir kısmı, bireyin çalıştığı kurum ile ilişkilendirilmektedir. Şüphesiz ki, yaşamının büyük bir kısmını emek gösterdiği örgütte geçiren birey, bazen doğrudan bazen de dolaylı olarak örgüt içi faktörlerden etkilenmekte, bu durum ise işe karşı olan tutum ve davranışlarına yansımaktadır.

Çalışmanın bu kısmında, çalışanların işe yabancılaşmasında rol oynayan en önemli örgütsel parametreler literatür ekseninde tartışılacaktır.

2.4.1.1. Yönetim Modeli

Çalışanların örgüt içerisinde sergilediği tutum ve davranışların pozitif ya da negatif olmasında rol oynayan en önemli aktörlerden bir tanesi, şüphesiz ki örgütün sergilediği yönetim modelidir. Aslında bu durumun tespiti çok da yeni olmayıp, 1930'lu yıllarda Elton Mayo ve diğerleri tarafından yapılmış olan ve Neo-Klasik Yönetim yaklaşımının başlangıcı olarak bilinen Hawthorne çalışmalarına dayanmaktadır. Hawthorne çalışmalarını bu kadar değerli yapan nokta ise kendinden önceki Klasik (Geleneksel) yönetim yaklaşımından farklı bir bakış açısı ile çalışana, yani emekçiyi değerlendirmesidir. Klasik yönetim yaklaşımının emekçiye bakış açısını Koçel (2020, s. 242-243), eleştirel bir dil ile şu şekilde anlatmaktadır:

“Klasik yönetim yaklaşımı çerçevesinde geliştirilen ilkelerde hep “en iyi” bir organizasyon yapısının oluşturulabileceği sorunu etrafında toplanılmıştır. Ayrıca bu ilkeler her yer ve organizasyon için de geçerli kabul edilmiştir. Bunun sonucu olarak ise ortaya “bürokratik” veya genel ifade ile “mekanik” olarak adlandırılan organizasyon yapıları çıkmıştır. Klasik mekanik organizasyon yapıları insan unsuruna özel bir önem vermemiş, onu modelin bir parçası yapmamıştır. İnsan unsuru dışındaki unsurların (maddi unsurlar, iş, görev, kavramlar vs.) belirlenen ilkeler doğrultusunda bir araya getirilmesi ile yapı oluşturulmuş ve insan unsurunun bu yapı içine konması ile onun bir makine (robot) gibi, ilgili kademenin öngördüğü doğrultuda davranacağı varsayılmıştır. Şahsi sorunların iş yerine yansımayaacağı, işletme içinde geçirilen zaman ile işletme dışındaki yaşamın birbirinden ayrı olduğu varsayılmıştır.”

Görüldüğü üzere klasik yönetim yaklaşımında emekçi, amaç olarak değil de amaçların gerçekleştirilmesinde araç olarak görülmüş, fakat bu durum Neo-Klasik yönetim yaklaşımı ile farklı bir kimliğe bürünmüştür.

Klasik teorinin rasyonellik, işte etkinlik ve düzen ana kavramlarına karşılık Neo-Klasik teori insanın özelliklerine, davranışlarına, gruplarla ilişkilerine, motivasyonuna, yönetime (kararlara) katılma ve tatmin olma gibi ana kavramlarına ağırlık vermiş olup (Massie ve Douglas, 19777, s. 148), bu yönüyle daha çok insan davranışları odaklı bir yönetim yaklaşımının temelini oluşturmuştur.

Örgütlerin sergiledikleri yönetim yaklaşımları ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmada da görülmüştür ki iş (üretim) odaklı yönetim yaklaşımından ziyade insan (çalışan) odaklı yönetim yaklaşımını sergileyen örgütlerde, çalışanların daha fazla pozitif örgütsel davranış sergilediği ve aynı zamanda sergilenen negatif örgütsel davranışlarda da azalmalar görüldüğü tespit edilmiştir.

Aiken ve Hage (1966) yabancılaşma örgüt ilişkisini ele aldıkları araştırmalarında, özellikle yüksek düzeyde merkeziyetçi ve biçimselleşmiş örgütlerde, yabancılaşmanın daha fazla olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Bu duruma ilaveten katı kuralların uygulandığı, çalışanların karar alma sürecinde yer almadığı ve sıkı kontrol mekanizmasının olduğu örgütlerde de çalışanların işe yabancılaşma düzeylerinin oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Rajaeepour ve diğerleri (2012), okul müdürlerini kapsayan araştırmalarında merkezi örgüt yapısının örgütsel yabancılaşmayı artırdığı, Kanten ve Ülker (2014), tekstil, gıda ve enerji sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeleri kapsayan araştırmalarında, otokratik yönetim modelinin işe yabancılaşmayı artırdığı bulgusuna ulaşmışlardır. Yine farklı liderlik yaklaşımlarına dayalı yönetim modellerinin araştırıldığı başka bir çalışmada da etkileşimsel liderlik yaklaşımının çalışanlarda işe yabancılaşmayı artırdığı tespit edilirken, bu durumun aksine dönüşümcü liderliğe dayalı yönetim modelinin uygulandığı örgütlerde ise bürokrasiye dayalı örgüt ikliminin etkisinin azalması nedeniyle çalışanların işe yabancılaşma düzeylerinde de azalma olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Sarros vd., 2002, s. 290).

2.4.1.2. Örgütün Büyüklüğü

Örgütler büyüyüp faaliyet alanlarını genişlettikçe, buna paralel olarak örgüt içerisindeki bürokratik yapı da artmaktadır. Bürokrasinin belirgin bir biçimde hissedildiği ortamlarda, belirli etkiler belirli tepkileri ortaya çıkarmakta, ayrıca yerinde pekiştirmeler sağlandığında ise istenilen şekilde davranan yabancılaşmış bireyler oluşturulmaktadır (Sargut, 2001, s. 31).

Literatür çerçevesinde yapılan çalışmalar irdelendiğinde, örgüt büyüklüğünün çalışanları nasıl işe yabancılaşmaya yönlendirdiği şu şekillerde ifade edilebilir:

- Büyük ölçekli örgütlerdeki hiyerarşik yapı, iş bölümlerinin fazlalığı, yetki ve sorumluluk değişmesi vb. faktörler, beraberinde işe yabancılaşmayı getirmektedir. (Soysal, 1997, s. 62).
- Örgüt büyüklüğüne bağlı olarak ortaya çıkan ve işe yabancılaşmaya neden olan bir diğer önemli faktör bilgi akışıdır. Büyük ölçekli örgütlerde, küçük ölçekli örgütlere kıyasla, yönetici ile çalışanlar arasındaki bilgi akışı daha zordur. Bu durum ise zamanla çalışanların örgüt hakkında daha az bilgiye sahip olmasına neden olabilmekte ve çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesini engellemektedir. Yaşanan bu gelişmeler ise çalışanın işe yabancılaşma sürecini hızlandırmaktadır. Bu ifadeyi biraz daha açmak gerekirse, örgüt içerisinde çalışanlar gerek örgüte gerek yaptıkları işe ilişkin ne kadar çok bilgi sahibi olursa o doğrultuda örgütsel özdeşleşme davranışları sergilemesi muhtemeldir (Çiftçi, 2015, s. 135).
- Örgütün büyüklüğüne bağlı olarak ortaya çıkan bir diğer sorun da çalışanların demografik özellikleridir. Farklı karakteristik özelliklere sahip çalışanın bir arada olması, örgüt içerisinde bütünlük sağlanabilmesi açısından oldukça zordur (Babür, 2009, s. 61).
- Örgüt büyüklüğüne bağlı olarak yapısal karmaşıklıklar ortaya çıkacak ve beraberinde iletişim, denetim, kontrol, uyum problemleri ve idari işlerde aksamalar meydana gelecektir (Sözen ve Basım, 2012, s. 110).
- Whyte (1955)'de kaleme aldığı çalışmasında da örgütler büyüdükçe örgüt yapısına muhtelif etkilerinin olacağını ifade etmiştir. Bu etkiler artan iş bölümleri, eşgüdümlemenin istikrarlı bir biçimde büyümesine bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunlara bağlı olarak hiyerarşik düzende yaşanan artışlardır. Ayrıca örgütler büyüdükçe denetim kişisellikten çıkar, örgüt dışından uzmanlar kiralanır ve faaliyetlerde standartlaştırma eğilimi ortaya çıkar (Whyte 1955'ten akt.; Keçecioğlu, 2008, s. 191).

2.4.1.3. Çalışma Koşulları

Çalışanlarda işe yabancılaşmaya neden olan faktörlerden bir diğeri de örgütün çalışanlarına sunduğu çalışma koşullarıdır. Çalışanların sadece fizyolojik ihtiyaçların giderilmesi ile motivasyonlarının sağlanması tek başına yeterli değildir. Çünkü çalışanların sadece fizyolojik ihtiyaçları değil aynı zamanda manevi ve sosyal ihtiyaçları da vardır. Ve bu ihtiyaçlar birbirleri ile ilişkili olduğundan, bu üçlüyü ayrı düşünmek imkansızdır. Bu bağlamda

bu ihtiyaçların birlikte giderilmesi daha sağlıklı sonuçlar alınması açısından oldukça önemlidir (Tutar, 2016, s. 274).

Örgütler tarafından çalışanlara sağlanabilecek olan ve sağlandığında çalışanların iş tatminini artıran ve işe yabancılaşmasını azaltan faktörler şu şekildedir (Edvardsson ve Custavsson, 2003, s.149; Bozkurt ve Turgut, 1999, s. 60):

- Çalışanların iş durumu üzerinde kontrol ve etki etme fırsatlarının olması,
- Çalışanların iş yeri güvenliğinden emin olması,
- İş yerinde işe bağlı olarak sosyal ilişkileri artırma,
- Fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve stresin olmadığı bir çalışma ortamının varlığı,
- İşyerinin ısısı, nemi ve havalandırması,
- İşyerinin ışık ve gürültü düzeyi,
- Çalışma saatleri ve dinlenme süreleri,
- İşyerinin konumu.

Çalışma koşulları bir bütün olarak düşünüldüğünde hem bireysel rahatlığın sağlanması hem de verilen işin sistemli ve zamanında yapılması açısından oldukça önemlidir. Şüphesiz ki çalışanlar, örgütlerden fiziksel rahatlık düzeylerini artıracak bir çalışma ortamının sağlanmasını beklemektedirler. Bir örnek ile bu durumu ifade etmek gerekirse, gereğinden fazla ısı ya da gereğinden az ışıklandırma fiziksel rahatsızlığı tetiklerken, kirli hava ya da zayıf havalandırma ise çalışanlar açısından tehlikeli sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Erdil vd., 2004, s. 19).

2.4.1.4. İş Bölümü

Literatür incelendiğinde, işe yabancılaşmanın nedeni olarak görülen değişkenlerden bir tanesi de iş bölümüdür. İş bölümünün işe yabancılaşmaya etkilerini ele alan çalışmalar oldukça eskiye dayanmaktadır. Kavram çerçevesinde özellikle sanayi devrimi sürecinde ve sonrasında gerek Adam Smith gerek Karl Marx ve Friedrich Engels gibi öncü düşünür ve sosyal reformculara ait çalışmalar mevcuttur.

Smith, Ulusların Zenginliğinin birinci kitabında zenginliğin ve refahın anahtarı olarak ifade ettiği iş bölümünü, aynı serinin beşinci kitabında işi basitleştirdiği ve monotonlaştırdığı buna ilaveten işçileri aptal, cahil, entelektüel ve sosyal açıdan niteliksiz ve hatta kendini içinde bulunduğu toplumu savunamayacak kadar güçsüz kıldığı için eleştirmiştir (Turhan, 2017, s. 38). Yine Smith'in söylemlerine benzer düşünceler Marx tarafından da ifade edilmiştir. Marx iş bölümünü, emeğinin verimliliğinin sağlanmasında ve toplumun zenginleşmesinde önemli bir araç olarak görmesine rağmen iş

bölümümü insanı mekanik bir varlığa dönüştürmesi, toplumsal çatışmaya sebep vermesi, sınıfsal eşitsizliğe yol açması, yaratıcılığı yok etmesi ve bunların tamamı bir bütün olarak düşünüldüğünde iş bölümünü, yabancılaşmaya neden olması gerekçesiyle eleştirmektedir (Giddens, 2009, s. 41-42; Cevizci, 2002, s. 570; Turhan, 2017, s. 38). Engels de tıpkı Marx gibi iş bölümü üzerine kapsamlı çalışmalar yapmış ve iş bölümünü “yabancılaşmanın müsebbibi” olarak ifade etmiştir (Turhan, 2017, s.38).

Marx iş bölümünü, işçinin sömürülmesinin yolunu açması nedeniyle eleştirmektedir. Palabıyık (2012, s. 268) çalışmasında, Marx’ın iş bölümü-sömürü ilişkisine bakışını şu şekilde açıklamaktadır:

“Aslında, Marx’ın sosyolojisinin temelinde tarafluluk vardır. Bu tarafluluk Marx’ın bütün eserlerinde önemle vurguladığı işçinin sömürülmesidir. Marx, bu formata işte bu durumu da yerleştirir. O, iş bölümünü, aslında işçinin sömürülmesi için bir araç olarak görmekte ve burjuvanın, işçiyi sömürmesi için bu durumu tüm getirileriyle değerlendirdiğini belirtmektedir. Marx, kurnaz burjuvanın bu fırsatı asla kaçırmayacağını ve işçiyi ne kadar fazla sömürürse o kadar fazla kazanacağını ve bu sayede de daha fazla zenginleşeceğini vurgular. Ve Marx, burjuvanın iş bölümü ile tüm bunları rahatça gerçekleştirebildiğini Kapital adlı eserinde maksimum seviyede açıklamaya çalışır.”

Yakın zamanda farklı bir çalışma da Fourier tarafından yapılmıştır. Fourier çalışmasında, iş bölümünün daha çok psikolojik sakıncalarını açıklamıştır. Fourier’e göre birey, kendini on iki saat tek tip ve basit bir işe verirse vücudunun ve aklının bütün parçalarını birlikte kullanamaz. İşin sürekli aynı formatta tekrar edilmesi işçi için başlı başına bir problemdir. Bu bağlamda Fourier, monotonluğu önlemek için aynı işçiye sürekli olarak aynı işi yaptırmamak gerektiğini vurgulamıştır. Yine Buret ve Sismondi gibi reformcular, iş bölümümün bireyler üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, insanın sürekli sabit işlerde çalışırken gerekli olmadığı için kullanmadığı zekasını kaybetmekte olduğunu ve bu sebeple, monotonluktan kurtulmak için ruhun iş çeşitliliği ve zenginliği ile gelişebileceğine vurgu yapmışlardır (Eren, 2017, s. 254). Şimşek ve diğerleri (2012) ise çalışmalarında monotonluğa vurgu yaparak, monoton iş ortamında yabancılaşma olgusunun daha fazla olduğunu ifade etmişlerdir.

Geçmişten günümüze kadar geçen süreçte iş bölümünün ardıllarına ilişkin yapılan çalışmalar irdelendiğinde, araştırmacıların özellikle iki nokta üzerinde durduğu görülmüştür. Bunlardan ilki sömürgecilik, diğeri de monotonluk olmuştur. İşbölümü, işçi sömürüsünün önünü açarak burjuvayı daha fazla zengin etmede bir araç olarak kullanılmaktadır. İşbölümü, monotonluğa neden olmaktadır. Çünkü çalışan standart olarak sürekli aynı işi yaptığında, yaratıcılığı yok olmakta ve belirli bir süre sonra çalışan, işin anlamını ve kendisinin örgüt içerisindeki yerini sorgulamaya başlamaktadır. Bu durum ise zamanla çalışanın işe yabancılaşmasına neden olmaktadır.

2.4.2. İşe Yabancılaşmaya Neden Olan Çevresel Faktörler

Günümüz modern örgütlerin tamamı, biyolojik ve sosyal sistemin bir parçası olup her bir sistem, belirli bir çevrede faaliyette bulunmaktadır. Eğer sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre (dış çevre) arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi varsa bu tür sistemler açık sistem olarak adlandırılmaktadır. Açık sistemin işleyişinde örgüt dış çevreden aldığı her türlü enerji, bilgi ve materyali işler ve çeşitli formlarda (mali hizmet) tekrar çevresine veya başka sistemlere göndermektedir (Koçel, 2020, s. 279). Bu bağlamda açık sistem doğrultusunda faaliyette bulunan örgütlerin ve bu örgütlerde çalışanların dış çevrede yaşanan her türlü olumlu ve olumsuz gelişmelerden etkilenmesi doğal bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmanın bu kısmında, örgüt dışında yani dış çevrede gerçekleşen ve bireylerin işe yabancılaşmasını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen parametrelere yer verilecektir.

2.4.2.1. Ekonomik Yapı

Örgütlerde çalışanların işe yabancılaşmasına neden olan ve yabancılaşmayı doğrudan tetikleyen faktörlerin başında, ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan gelişmeler gelmektedir.

Ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan ekonomik krizler, artan işsizlik, beklentilerin üzerinde gerçekleşen yüksek enflasyon ve faiz gibi parametreler, ekonomide yaşanan olumsuz gelişmelerin en önemli göstergeleridir. Ekonomik kriz dönemlerinde yarın ne olacak endişesi içerisinde yaşayan çalışanlar, geleceğe umutla bakamaz ve geleceğe yönelik güvenlik duygusunun eksikliğini hissederler. İşsizliğin arttığı dönemler ise çalışanın mevcut işini kaybetme korkusunu yaşamasına neden olmaktadır. Yüksek faiz dönemlerinde, bireyler işlerini çevirebilmek veya ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla ihtiyaç duyduğu nakde sahip olmakta zorluk çeker ve bu durum ise daha da pahalı hale gelen hayat karşısında, çalışanın mutsuzluk seviyesini artırmaktadır. Yüksek enflasyon dönemlerinde artan hayat pahalılığı karşısında, bilhassa ücretlilerin ve sabit gelirlilerin satın alma gücü azalmakta ve ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetleri tam olarak karşılayamamaktadırlar (Eren, 2017, s. 299).

Fromm (2003) ekonomide yaşanan olumsuz gelişmelerin, gün geçtikçe insanları daha fazla tutsak ettiğine vurgu yapmış, ayrıca yaşanan bu olumsuz gelişmelerin toplum içerisinde yeni kişiliklerin ortaya çıkmasına zemin hazırladığını ifade etmiştir. Fromm'a göre ekonomide yaşanan değişim ve gelişmeler, birey üzerinde sahiplenme, edinme, daha fazla para ve ün kazanma gibi hırs odaklı güdülerin artışına neden olmaktadır. Bu durum ise bireyin özgürlüğünün yok olmasına, asıl potansiyeline ulaşmada sorun yaşamasına ve tüm bu gelişmelere bağlı olarak, yabancılaşma yaşamasına neden olacağını ifade etmiştir.

Ekonomide yaşanan olumlu gelişmeler, toplumun refah seviyesine nasıl artı yönde etki ederse olumsuz gelişmeler de o doğrultuda negatif yönde etki etmektedir. Özellikle çalışanın, ekonominin çalkantılı olduğu dönemlerde aldığı ücret hayatını sürdürebilmesinde asgari şartları karşılamıyorsa çalışanın bu mutsuzluğu, örgüte ve işine de yansıtacak ve çalışan zamanla işe karşı yabancılaşma yaşayacaktır. Esin (1982, s. 104) çalışmasında, yabancılaşmanın engellenebilmesi ya da asgari seviyede tutulması için ekonomik kalkınmanın ön planda tutulması gerektiğine vurgu yapmıştır. Ayrıca yazar, ekonomik yapının insanların yeteneklerini biçimlendirecek gerekliliklere ve yaşamını devam ettirecek niteliklere sahip olmasının, bireylerin yabancılaşma yaşamaması açısından önemli olduğunu ifade etmiştir.

2.4.2.2. Teknolojik Yapı

Çalışanların yabancılaşmasında rol oynayan bir diğer önemli çevresel faktör de teknolojiye yaşanan değişim ve gelişmelerdir. Teknolojinin ortaya koyduğu olumlu ve olumsuz gelişmeleri anlayabilmek için teknolojinin hem örgütler hem de çalışanlar üzerindeki etkisini incelemek gerekmektedir.

Günümüzde teknoloji, başta örgütlerin üretim süreçleri olmak üzere bünyesindeki departmanların birçoğundaki iş yapma şeklini etkilemektedir. Bu yönüyle bakıldığında teknoloji, örgütler açısından oldukça değerli bir unsur olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Fakat bir de teknolojinin görünmeyen yüzü vardır. O da çalışanların, teknolojik değişim ve gelişmeleri nasıl karşıladığıyla ilgilidir. Gelişen ve geliştikçe değişim gösteren teknolojiye bağlı olarak örgütlerde iş tasarımları, iş yapma biçimleri ve üretim şekilleri değişmekte ve yeniden yapılanmaktadır. Teknolojiye bağlı olarak yapılan bu yapılandırmalar, bazen çalışanlar tarafından destek görememekte ve bu süreç, değişime uyum sağlamada sorun yaşayan çalışanların, zamanla işe yabancılaşma yaşamalarına neden olmaktadır (Darıyemez, 2010, s. 30).

Literatürde, teknoloji çalışan ilişkisini ve bu ilişkinin çalışanın işe yabancılaşmasına olan etkisini araştıran birçok çalışma mevcuttur. Vega ve Brennan (2000, s. 472) çalışmalarında, teknolojinin örgütler üzerindeki etkilerinden ziyade çalışanlar üzerindeki etkilerine vurgu yapmıştır. Araştırmacılara göre teknoloji, çalışanların yaptıkları iş üzerindeki kontrol gücünü kaybetmesine neden olmakta ve böylece çalışan, kendisini yaptığı işe karşı güçsüz hissetmektedir. Ayrıca çalışanın kendisini işine karşı güçsüz hissetmesi, verimliliğin azalmasına ve stres düzeyinin artmasına neden olmaktadır. Araştırmacılar, teknolojiye bağlı olarak ortaya çıkan yabancılaşmayla, çalışanların nasıl baş edebileceğinin reçetesini, şu şekilde ifade etmişlerdir:

“İşçi her türlü olumsuz çalışma şartına katlanabilir, yeter ki makine üzerinde kontrolün kendisinde olduğunu bilsin ve tek bir düğmeye basarak tüm bu gücünü durdurabileceğine inanmış olsun.”

Chen ve diğerleri (2012) çalışmalarında, bireylerin teknoloji kaynaklı yabancılaşma yaşamalarının nedenini, sınırlı olan bilgi ve tecrübelerine bağlamaktadır. Yani bireylerin bilgi ve tecrübeleri, teknolojide yaşanan hızlı değişim ve gelişmeyi kavrayamamakta ve buna bağlı olarak bireyler, teknolojinin değerini ve anlamını, teknolojinin sağlamış olduğu iktisadi, toplumsal ya da bireysel katkıları anlayamamaktadır. Yine benzer bir ifadeye Turan da (1973, s. 113) çalışmasında yer vermiştir. Yazar, teknolojinin insana kıyasla üretim sürecinde daha kabiliyetli ve güçlü konuma gelmesinin, insanın üretim sürecindeki hakimiyetine son verdiğini ifade etmiştir. Fromm da (1990) benzer noktaya değinerek, teknolojide yaşanan gelişmelerin insanı edilgen, makinaları ise etken bir konuma getirdiğine vurgu yapmıştır. Swain (2013, s. 41) ise teknolojinin, çalışma koşullarında iyileşmelere ve gelişmelere neden olabileceği gibi özellikle teknolojik değişime uyum sağlamada sorun yaşayan çalışanlarda şaşkınlık, kızgınlık, öfke ve psikolojik problemlerin ortaya çıkmasına neden olabileceğini ifade etmiştir. Sonuç olarak çalışanlar, teknolojik gelişmelere bağlı olarak rahatlayabilecekleri gibi işe yabancılaşma duygusu veya işini kaybetme korkusunu da yaşama olasılıkları teknolojik gelişmelerin muhtemel ardıllarıdır.

2.4.2.3. Diğer Faktörler

Bireylerin işe yabancılaşmasında rol oynayan en önemli çevresel faktörlerin başında, ekonomide ve teknolojide yaşanan değişim ve gelişmeler gelmektedir. Bunlara ilaveten, literatürde yer verilen diğer çevresel faktörlerde şu şekildedir:

Politik ve Hukuki Yapı: Örgütün faaliyette bulunduğu ülkedeki politik ve hukuki yapının getirmiş olduğu düzenlemeler, örgütleri ve örgüt bünyesinde çalışan bireyleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Devletin uyguladığı politikalar, dönemin ihtiyaçları doğrultusunda değişiklik gösterebilmektedir. Bu değişikliklere uyum sağlamak zorunda olan örgütler, devletin uyguladığı politikalar ile ters düşmemek için kendi politikalarını da hızlı bir biçimde yenilemektedirler. Ancak örgütler tarafından alınan kararların doğruluğu tam olarak kontrol edilmeden hızlı bir biçimde uygulamaya konulduğunda, örgüt içerisinde istenilmeyen sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmekte ve bu durum, çalışanların sürece uyum sağlamasını olumsuz yönde etkileyerek işe yabancılaşmalarına neden olabilmektedir (Soysal, 1997, s.49-53).

Toplumsal ve Kültürel Yapı: Bireyin tutum ve davranışlarının şekillenmesinde rol oynayan en önemli faktörlerin başında, bireyin ait olduğu toplum ve bu toplum tarafından kabul görmüş kültürel değerler gelmektedir.

Özçınar'a (2011'den akt. Özturan, 2018, s. 100) göre eğer birey alışmış olduğu toplumsal çevreden farklı bir çevreye girerse, çevreye uyum sağlayabilmek amacıyla farklı davranış/davranışlar gösterme eğilimde olacaktır. Bu durum ise bireyde yabancılaşmayı tetikleyici bir unsur olarak görülmektedir. Başka bir ifade ile belirtmek gerekirse, bireylerin kendi iç dünyalarında doğru olarak benimsedikleri her türlü eylemin, toplum tarafından benimsenmemesi, bireylerin sergiledikleri davranışlardan dolayı kınanması ve dışlanması, bireyleri toplumdan uzaklaştırarak yalnızlığa doğru yönlendirmekte ve bu durum bireyin, zamanla topluma karşı yabancılaşmasına neden olmaktadır. Buna ilaveten, eğer kendine göre doğru olan davranışların toplum normlarına göre yanlış olduğunu kabul etmek zorunda olan ve toplumsal normlara uygun davranış sergileyen bireyler ise zamanla kendi iç dünyalarına yabancılaşacaktır. Eren'in de (2017, s. 303) belirttiği üzere, bireylerin davranışlarında yaşanan bu değişim ise onların yaşantı tarzlarında kararsızlık ve dengesizliğe neden olmaktadır.

2.5. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları

Çalışanlarda işe yabancılaşmaya neden olan örgütsel ve çevresel kaynaklı faktörlerin çeşitliliğine bağlı olarak, bu faktörlerin sebep olduğu sonuçların da çeşitlilik göstermesi kaçınılmaz bir gerçektir. İşe yabancılaşmanın negatif bir örgütsel davranış olması nedeniyle, bu davranışın zemin hazırladığı davranış türlerinin ya negatif örgütsel davranış olduğu ya da pozitif örgütsel davranışları olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

Çalışanların İş Tatminine Etkisi: İşe yabancılaşmanın örgütlerde neden olduğu en önemli sorunlardan bir tanesi iş tatmini üzerinde olmuştur. Groot ve Brink'e göre (1999, s. 358), çalışanların yapmış oldukları işlerin yeteneklerini kullanmalarına imkân vermesi, yenilikleri öğrenmeye fırsat tanınması, yaratıcılık gerektirmesi ve iş görenleri belirli sorumlulukları almaya yönlendirmesi gibi daha çok işin niteliğiyle ilgili faktörler, çalışanlarda iş tatmininin sağlanmasında etkin olmuştur.

Ancak günümüzde teknolojinin gelişmesi ve buna bağlı olarak artan iş bölümü, beraberinde örgütlerde monoton çalışma düzenini getirmiştir. Fabrikalarda mesai saatleri içerisinde sadece vida sıkıştırarak ya da belirli aralıklarla makinenin düğmesine basarak zamanlarını geçiren çalışanlardan, bilgisayar başında sürekli aynı işi yapan çalışanlara kadar iş yaşamının büyük bir çoğunluğunda monoton çalışma düzeni etkisini göstermektedir (Turan ve Parsak, 2011, s. 2). Monoton iş yapısı ise işin tamamına hâkim olamayan çalışanların, zamanla iş üzerindeki üstünlüğünü yok etmektedir. Buna bağlı olarak ise çalışan, işe karşı yabancılaşmaya başlamaktadır. İşe yabancılaşan birey ise zamanla işin anlamını sorgulamaya başlar ve yaptığı işten aldığı zevk

her geçen gün azalır. Bu durum ise bireyi, iş tatmininden iş tatminsizliğine doğru yönlendirmektedir.

Örgütsel davranış literatüründe yapılan farklı örneklem grubu kapsamlı birçok çalışmada da işe yabancılaşmanın, iş tatminsizliğinin öncülü olduğu görülmektedir. Turan ve Parsak (2011, s.2), Çukurova Üniversitesi Rektörlük çalışanlarını kapsayan araştırmalarında, yabancılaşma ile iş tatmini arasında anlamlı ters yönlü bir ilişki, Yumuk (2011), Nevşehir’de hizmet veren dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının işe yabancılaşma düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında, negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Yalçın ve Koyuncu (2014) ise Niğde ilinde faaliyet gösteren otomotiv, tekstil ve maden özel sektörleri çalışanlarını dahil ettiği araştırmanın bulgularında, işe yabancılaşmanın iş tatminini negatif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Judge ve Illies (2004) çalışanın yaptığı işten haz almasının, davranış şeklini etkilediğini belirtmiş ve araştırmacılar, iş tatmini yüksek olan çalışanların, örgüte karşı yabancılaşma düzeylerinin azalacağını ifade etmişlerdir.

Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Örgütsel bağlılık en genel anlamıyla çalışanın belirli bir örgüte dahil olması ve bu örgütle özdeşleşme durumunu (O’Reilly ve Chatman, 1986, s. 492), başka bir tanıma göre ise çalışanın örgüte yönelik olarak oluşturduğu duygusal bağın gücünü temsil etmektedir (Grusky, 1966, s. 489). Küreselleşme ve buna bağlı oluşan rekabet ortamında örgütsel başarının sağlanmasında insan faktörünün rolü, çalışanların örgüte katılım düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları daha da önemli bir hale gelmiştir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018, s. 51-52). Hosmer (1996) çalışmasında “Günümüzde artan küresel rekabete ve gelişmiş teknolojik karmaşıklığa bağlı olarak şirketler bugüne kadarki işçilere, uzmanlara ve yöneticilere olan güvene çok daha bağımlıdır.”, diyerek çalışanların örgütsel bağlılığına vurgu yapmıştır.

Örgütsel bağlılık, örgüte bağlılığı yüksek ve düşük çalışanlar olmak üzere iki açıdan değerlendirilmesi gereken bir kavramdır. Örgüte bağlılığı yüksek çalışanların yer aldığı örgütlerde, çalışanların üretkenlik düzeyleri ve iş performansları yükselme trendi göstermektedir (Organ ve Ryan, 1995; Wang ve Wong, 2011). Bunun tersi durumda, yani örgütsel bağlılık düzeyleri düşük çalışanların yer aldığı örgütlerde ise işe devamsızlık, kaynakları ve bilgiyi kötüye kullanma, psikolojik taciz, işyerinde ayrımcılık ve işten ayrılma gibi üretkenliği olumsuz yönde etkileyecek davranışların gelişmesi oldukça olasıdır (Demirel, 2009, s. 116).

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini, olumsuz yönde etkileyen davranış türlerinden bir tanesi de işe yabancılaşmadır. İşe yabancılaşan çalışanlarda, izolasyon ve kontrol edememe duyguları yüksek olacağından çalışanların beklentileri karşılayacak gücü kendilerinde bulmaları da zamanla zorlaşacaktır. Bu nedenle bu süreçte çalışanlarda güçsüzlük duygusu hâkim olmakta ve

buna bağlı olarak çalışanlar, örgütü sorgulamaya başlamaktadır. Beraberinde ise çalışan, örgüte ve işine karşı tutum ve davranışlarında olumsuz yönde değişiklik göstermekte ve zamanla işinden uzaklaşmaktadır (Banai, vd., 2004). Bu nedenle işe yabancılaşmanın yaşandığı örgütlerde, çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Literatürde, yapılmış birçok görgül çalışma bulguları da bunu göstermektedir. Chiaburu ve diğerleri (2014, s. 33), meta analiz yöntemi ile yaptıkları bir çalışmada yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasında, Banai ve Weisberg (2003) Rusya’da kamu ve özel sektör çalışanlarını kapsayan araştırmalarında, örgütsel yabancılaşma ile örgütsel bağlılık arasında, Yıldız (2017) Ankara’da 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde, çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir/etmişlerdir.

Çalışanların Örgütsel Sessizliğine Etkisi: Morrison ve Milliken’e göre (2000, s. 707) örgütsel sessizlik, “çalışanların kurumunu iyileştirme veya örgütsel konu ve sorunlarla ilgili bilgi ve fikirlerini kasıtlı olarak esirgemesi”, olarak ifade edilmektedir. Çalışanı örgütsel sessizliğe yönlendiren birçok faktör mevcuttur. Bu faktörlerin başında, herhangi bir olumsuz durumla karşı karşıya kalan çalışanın, konuşmanın veya fikirlerini açıkça dile getirmenin mantıklı bir davranış olmadığını anlaması gelmektedir. Çünkü çalışan, konuşmanın kendisi açısından olumsuz sonuçlar doğuracağını düşündüğünde ya da konuşması durumunda, örgüt içerisindeki ilişkisinin zarar göreceğini anladığında, konuşmaktan ziyade sessiz kalmayı tercih etmektedir (Corneissen, 2008; Barry, 2007).

Ayrıca işe yabancılaşma yaşayan çalışanlar, zamanla kendilerini örgütten soyutlayarak örgütsel sessizlik davranışları sergilemeye başlamaktadırlar. Aslında burada örgütsel sessizliği, sondan bir önceki adım olarak ifade etmek doğru bir yaklaşım olacaktır. Çünkü işe yabancılaşma yaşayan çalışanlar, artık kendilerini örgütün bir parçası gibi görmemeye başlar ve bu durum ise çalışanların, işten ayrılma niyeti davranışı sergilemelerine neden olur. Ancak bazen çalışanlar iş bulamama korkusu ve geçim sıkıntısı vb. nedenler dolayı, işten ayrılmaya cesaret edemeyip örgütsel sessizlik davranışı sergileyerek aynı yerde çalışmaya devam etmektedir.

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde, örgütsel sessizliğin işe yabancılaşmanın ardılı olarak araştırıldığı birçok çalışmanın, literatürde mevcut olduğu görülmektedir. İlgili çalışmalar farklı yer, zaman ve örneklem grubunu kapsasa da sonuçların benzer olduğu görülmektedir. Önal (2015), Çanakkale’deki orta ve büyük ölçekli otellerde çalışan işgörenlerin örgüte yabancılaşmalarının örgütsel sessizlik davranışlarını etkilediği bulgusuna ulaşırken, Çetinkaya (2021) ise Afyonkarahisar’ın Sandıklı ilçesinde hizmet veren 514 öğretmeni dahil ettiği çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma düzeyleri ile

örgütsel sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Üstün ve Çamlıca (2017), Nevşehir ilinde kamu sektöründe çalışan personeli kapsayan araştırmalarında, örgütsel yabancılaşmanın örgütsel sessizliği pozitif ve anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır.

İşe Yabancılaşmanın Diğer Sonuçları: Yukarıda belirtilenler, işe yabancılaşmanın en önemli ardılları olarak literatürde yer edinmiştir. Bunlara ilaveten, farklı çalışmalarda işe yabancılaşmanın farklı ardıllarına da yer verildiği görülmektedir.

Aytaç (2005, s. 324-331) çalışmasında, işe yabancılaşmanın psikolojik çöküntü, üretimde azalma, zihinsel deformasyon, iş gücü devir hızında artış, ruhsal temelli sağlık sorunlarında artış ve performans düşüklüğüne neden olduğunu ifade etmiştir. Chiaburu ve diğerleri (2013, s. 5) çalışmalarında, işe yabancılaşma yaşayan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma, tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimlerinde ise artma olduğunu ifade etmişlerdir. Shantz ve diğerleri (2015, s. 390) tarafından inşaat ve danışmanlık şirketi çalışanlarını kapsayan araştırmalarında, işe yabancılaşma yaşayan çalışanların daha fazla sapkın davranışlar sergileme eğiliminde oldukları tespit edilirken aynı zamanda çalışma performanslarının ise istenilen düzeyde olmadıkları araştırma sonucunda ulaşılan bir diğer önemli sonuçtur.

İşe yabancılaşmanın ardılı olarak ortaya çıkan bir diğer davranış türü de örgütsel sinizmdir. Yapılan birçok araştırma sonucunda, işe yabancılaşma ve sinizm arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kayaalp ve Özdemir (2020) öğretmenleri kapsayan araştırmalarında, örgütsel yabancılaşmanın örgütsel sinizmi anlamlı bir biçimde yordadığını, Özer (2019), TRB1 bölgesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde hizmet veren çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri ile örgütsel sinizm davranışları arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir/etmişlerdir. Farklı bir örneklem grubunu kapsayan bir diğer çalışma da Çivilidağ (2015), tarafından yapılmıştır. Araştırmacı akademisyenleri dahil ettiği çalışmasında, işe yabancılaşma ile örgütsel sinizm arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Kanungo (1992, s. 414) ise çalışmasında, işe yabancılaşmanın neden olabileceği sonuçları örgütsel ve toplumsal açıdan olmak üzere iki şekilde açıklamıştır. Araştırmacıya göre işe yabancılaşma örgütsel açıdan incelendiğinde üretkenliğin azalmasına, ahlaki ve moral değerlerin yok olmasına, iş stresi ve bunalıma, mental hastalıklara, iş gücü devir hızında ve işten kayırmada artışa neden olmaktadır. Toplumsal açıdan ise işe yabancılaşma suç oranların artmasına, sabotaja yönelim eğilimlerine, sağlık ve sosyal güvenlik maliyetlerinin yükselmesine, işlerin tamamlanma süresinin uzamasına ve grev artışlarına bağlı olarak baskı altına alınan bir ekonomiye neden olmaktadır. Bu sonuçlara ilaveten Agarwal da (1993, s. 721) çalışmasında, işe yabancılaşan

çalışanların, ürettikleri ürün ve hizmetin kaliteli olması için istenilen değeri vermediklerine vurgu yapmıştır. Ayrıca araştırmacı, çalışanların kendilerine takdim edilen iş sürecinin olumlu yanlarından ziyade olumsuz yanlarına ağırlık verdiklerini ifade etmiştir. Yaşanan bu olumsuz gelişmeler ise örgüt içerisinde çatışma ortamının oluşumuna zemin hazırlamaktadır.

2.6. İşe Yabancılaşma Kavramı Çerçevesinde Yapılmış Çalışmalar ve Bulguları

Örgütsel davranış ve yönetim literatürü incelendiğinde, işe yabancılaşmanın özellikle ampirik çalışmalarda, birçok değişkenin öncülü olarak araştırıldığı gibi aynı zamanda, farklı değişkenlerin ardılı olarak da çalışmalarda yer araştırıldığı tespit edilmiştir. Bu duruma bağlı olarak kavramın, farklı değişkenler arasında aynı zamanda köprü görevi görmesi nedeniyle ampirik çalışmalarda bağımlı değişken, bağımsız değişken ve aracı değişken olarak yer aldığı sıklıkla görülmektedir.

Çalışmanın bu kısmında, işe yabancılaşma konusunda özellikle de eğitim sektörü özelinde yapılmış, doktora çalışmaları ile ulusal ve uluslararası yazında yer edinmiş öncü makale çalışmalarına ve bu çalışmaların bulgularına yer verilecektir.

2.6.1. Doktora Çalışmaları ve Bulguları

Kahveci (2015) çalışmasında, Rize ili merkez ve ilçelerinde ilköğretim, ortaokul ve liselerde eğitim veren 2219 öğretmenin örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel yabancılaşma algılarının düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmanın amacı doğrultusunda yapılan yapısal eşitlik modellemesi sonuçları irdelendiğinde ise örgüt kültürünün ve örgütsel güvenin örgütsel yabancılaşmayı olumsuz yönde anlamlı şekilde yordadığı ve örgütsel yabancılaşmanın, örgütsel sinizmi olumlu yönde anlamlı şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunlara ilaveten, örgüt kültürü ile örgütsel yabancılaşma arasında örgütsel güvenin, örgüt kültürü ile örgütsel sinizm arasında, örgütsel yabancılaşmanın ve örgütsel güven ile örgütsel sinizm arasında ise örgütsel yabancılaşmanın aracı etkilerinin olduğu, araştırma bulgularında görülmektedir.

Aydemir (2017) çalışmasında, iş-aile çatışmasının psikolojik performans üzerindeki etkisinde, işe yabancılaşma ile pozitif psikolojik sermayenin aracı rolünü belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, Türkiye'deki üniversitelerin işletme bölümlerinde görev yapmakta olan 339 akademisyenden veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, iş-aile çatışmasının psikolojik performans üzerindeki etkisinde, işe yabancılaşma ve pozitif psikolojik sermayenin aracı role sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Gök (2020), yetenek yönetiminin uygulanma düzeyi ile öğretmenlerin iş motivasyonu ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişki ve etki düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini, Denizli ilindeki kamu ve özel ortaokullarda görev yapmakta olan 854 öğretmen ve okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma bulguları incelendiğinde, ortaokullarda yetenek yönetiminin uygulanma düzeyi ile örgütsel yabancılaşma arasında negatif yönlü, anlamlı ve orta düzeyde bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Ayrıca yetenek yönetiminin uygulama düzeyinin, örgütsel yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, araştırma sonucunda ulaşılan bir diğer önemli bulgudur.

İrdem (2020) çalışmasında, örgütsel adalet algısının örgütsel yabancılaşma davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmıştır. Yazar araştırmanın amacı doğrultusunda, ADİM üniversitelerinin kurucu dört üniversitesinde (ADÜ, PAÜ, SDÜ ve MSKÜ) çalışan, akademik ve idari personeli araştırmaya dahil etmiştir. Araştırma bulgularına göre örgütsel yabancılaşma davranışı ile örgütsel adalet algısı arasında orta düzeyde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tekin (2021) çalışmasında, Kayseri’de ilkokul ve ortaokul eğitimi veren özel okullarda çalışan 294 öğretmenin, işe yabancılaşma ve örgütsel sinizm davranışlarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına olan etkisini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde işe yabancılaşmanın güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma alt boyutlarının, üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Orhan (2021), akademisyenlerin örgüt iklimine yönelik algılarının performansları üzerindeki etkisinde, iş yeri yalnızlığı ve işe yabancılaşmanın aracı rolünü belirlemeye yönelik, İstanbul’da faaliyet gösteren ve farklı üniversitelerde görev yapmakta olan 400 akademisyenden çevrimiçi anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde akademisyenlerin, örgüt iklimi düzeyleri ile hem iş yerinde yalnızlık hem de işe yabancılaşma düzeyleri arasında, negatif ve anlamlı bir ilişki, akademisyenlerin hem iş yerinde yalnızlık düzeyleri hem de işe yabancılaşma düzeyleri ile performans düzeyleri arasında, negatif ve anlamlı bir ilişki, işyeri yalnızlığının ve işe yabancılaşmanın, örgüt ikliminin çalışan performansına etkisinde, aracı rolü tespit edilmiştir. Bu bulgulara ilaveten, olumsuz algılanan örgüt ikliminin çalışanları işyerinde yalnızlığa sevk ettiği, bunun da akademisyenlerin işe yabancılaşma düzeylerini artırarak performanslarında düşüşe neden olduğu tespit edilmiştir.

2.6.2. Ulusal ve Uluslararası Yazında Yapılmış Makale Çalışmaları ve Bulguları

Taamneh ve Gharaibeh (2014) çalışmalarında, Ürdün'deki eğitim hizmeti sunan dört özel üniversitede çalışan 209 personelin iş güvenliği unsurlarının, işe yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, iş güvenliği unsurlarının bir bütün olarak işe yabancılaşma duygusu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Akpolat ve Oğuz (2015), kamu ilkokul ve ortaokullarında hizmet veren öğretmenlerin, örgütsel sinizm davranışlarının işe yabancılaşmaya olan etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, Samsun ilinde hizmet veren 407 öğretmenden anket yoluyla veri toplanmıştır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, öğretmenlerin işe yabancılaşmayı en çok güçsüzlük alt boyutunda hissettiği görülmüştür.

Siron ve diğerleri (2015) çalışmalarında, Irak Teknik Kolejlere ve enstitülerinde çalışan 419 akademik personelin, işe yabancılaşma davranışları ile içsel ve dışsal iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular değerlendirildiğinde ise işe yabancılaşma ile hem içsel hem de dışsal iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Demirez ve Tosunoğlu (2017) çalışmalarında, Gazi Üniversitesi Rektörlüğüne bağlı birimlerde çalışan 238 idari personelin, örgüt iklimi ile işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırma bulguları incelendiğinde, örgüt iklimi ve işe yabancılaşma arasında anlamlı negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Verma (2017) çalışmasında, Hindistan'ın Kanpur şehrinde çeşitli özel ve devlet okullarında ilkokul öğretmenliği yapan 120 kadın ve erkek öğretmenin, cinsiyet bağlamında işe yabancılaşma düzeylerinde farklılık olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Analiz bulguları incelendiğinde, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla daha fazla yabancılaşma hissettiği görülmüştür. Ayrıca, işe yabancılaşmanın yedi boyutundan aidiyetsizlik, izolasyon ve anlamsızlık duygusunun sınıf öğretmenlerinde diğer boyutlara göre daha baskın olduğu araştırma sonucunda ulaşılan bir diğer önemli bulgudur.

Aydın ve Özeren (2019) çalışmalarında, araştırma görevlilerinin akademiye yabancılaşmalarının altında yatan nedenleri yabancılaşmanın '*anlamsızlık*', '*güçsüzlük*', '*kendine yabancılaşma*', '*normsuzluk*' ve '*yalıtılmışlık*' boyutları çerçevesinde araştırmışlardır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmaya, farklı devlet üniversitelerinin iktisadi ve idari bilimler fakültelerinde görev yapmakta olan, 25 araştırma görevlisi dahil edilmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde, araştırma görevlilerinin akademiye yabancılaşmalarında rol oynayan temel nedenlerin başında kanunların, statüler ve bireyler arasındaki

eşitsizliklerin, psikolojik baskıların, iş ortamının ve kayırmacılığın geldiği görülmüştür.

Kozhina ve Vinokurov (2020) çalışmalarında, Covid-19 salgın sürecinde çalışma koşullarının, çalışanların işe yabancılaşmasına olan etkilerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, profesörlerden anket yoluyla veri toplanmıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde, pandemi sürecinde profesörlerin işe yabancılaşma düzeylerinde artış yaşandığı görülmüştür.

Arıcıoğlu ve Karabey (2021) psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla kaleme aldıkları çalışmalarında, Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde görev yapmakta olan 202 akademik ve idari personelden veri toplamışlardır. Yapılan analizler sonrasında, psikolojik sermayenin alt faktörlerinden olan iyimserlik ve umudun, çalışanların işe yabancılaşma düzeyini anlamlı olarak azalttığı görülmüştür. Bu bulguya ilaveten, örgütsel sessizliğin kabullenici ve savunmacı boyutlarının ise işe yabancılaşma üzerinde pozitif açıdan anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Ödemiş Keleş ve Cemaloğlu (2022) çalışmalarında, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesinde çalışan 116 akademik ve idari personelin, pandemi sürecinde işe yabancılaşmaya yönelik algılarını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde çalışanların işe yabancılaşma algılarının, pandemi sürecinde düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanların işe yabancılaşma algılarının, demografik değişkenlere göre de farklılık göstermediği araştırma sonucunda ulaşılan bir diğer önemli bulgudur.

Eyitmiş ve Karadana (2022), örgütsel yabancılaşma ve Covid-19 fobisinin, yaşam doyumu üzerindeki aracılık rolünü belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmanın amacı çerçevesinde, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinde görev yapmakta olan 250 personelden anket aracılığı ile veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonrasında, Covid-19 ve örgütsel yabancılaşmanın yaşam doyumu üzerinde, aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Nur ve Küçük (2022) çalışmalarında, akademisyenlerin koronavirüs kaygı düzeyinin, akademisyenliğe yabancılaşmaya etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Yazarlar, araştırmanın amacı doğrultusunda, Harran Üniversitesinde farklı unvanlarda görev yapmakta olan 224 akademisyenden, anket aracılığıyla veri toplamışlardır. Yapılan analizler sonucunda koronavirüs kaygı düzeyinin, akademisyenliğe yabancılaşma alt boyutlarından bilimsel araştırmaya yabancılaşma, yalıtılmışlık ve güçsüzlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilirken, kendine yabancılaşma ve öğretime yabancılaşma üzerinde ise herhangi bir anlamlı etkisi bulunamamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PRESENTEİZM

Günümüz iş dünyasında, çalışanların işyerinde hastalık belirtileri göstermesine rağmen işe gelmeye devam etmesi yaygın bir durum haline gelmiştir. Literatürde presenteizm olarak adlandırılan bu olgu hem çalışanlar hem de örgütler için ciddi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, presenteizm kavramının teorik çerçevesi, presenteizme neden olan faktörler, presenteizmin sonuçları, ekonomik maliyetleri ve bu soruna karşı örgütlerin alması gereken yönetsel müdahaleler incelenecektir. Ayrıca, presenteizm ile ilgili akademik literatürde yapılmış doktora çalışmaları ve ulusal ve uluslararası alanda öne çıkan makalelere de yer verilecektir. Bu sayede, presenteizm olgusu tüm yönleriyle kapsamlı bir şekilde ele alınmış olacaktır.

3.1. Presenteizmin Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

Uluslararası alan yazın incelendiğinde, presenteizm kavramının literatüre ilk kez kim tarafından ve hangi yılda kazandırıldığı konusunda farklı görüşlerin olduğu görülmektedir.

Oxford İngilizce Sözlük (OİS)'ne göre presenteizm kavramı ilk kez, Amerikalı yazar Mark Twain'in 1892 yılında yayımladığı "*The American Claimant*" isimli mizah eserinde yer almıştır. Sonraki yıllarda ise kavram, "*Everybody's Business (1931)*", "*National Liquor Review (1943)*" ve "*Contemporary Unionism (1948)*" gibi bazı ticari ilişkili yayınlarda belirli periyotlarda kullanılmıştır (Johns, 2010, s. 520; Werapitiya vd., 2016, s. 1491-1492). Smith (1970), A. Uris'i presenteizm kavramının öncüsü olarak gösterirken, Reciniello (1996) bu kavramı Charles Hampden-Turner'a, Shamansky (2002) ise R.W. Whitmer'a atfeder. Simpson (1998) ve Shuster (2003) ise presenteizm kavramını literatüre kazandıran kişinin Cary Cooper olduğunu öne sürmüşlerdir (Johns, 2012, s. 204).

2000'den önce yapılan araştırmalarda presenteizm kavramının kökeni ve kim tarafından ortaya atıldığı net olarak bilinmediği görülmektedir. Ancak 2000'den sonra yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğunda ise presenteizm kavramının 1990'lı yılların başında, Lancaster Üniversitesinde örgütsel

psikoloji ve sağlık psikolojisi alanında araştırmalar yapan Profesör Doktor Cary Cooper tarafından ortaya atıldığı kabul görmektedir (Saarvala, 2006; Chapman, 2005, s. 1-14; Cser, 2010; Quazi, 2013, s. 7; Willingham, 2008).

Presenteizmin tarihsel geçmişi kadar karmaşık ve zor olan bir diğer özelliği de tanımlanmasıyla ilgilidir. Literatürde kavrama ilişkin birçok tanım mevcuttur. Ancak her bir tanımda presenteizmin farklı bir perspektiften değerlendirildiği görülmektedir. Bu durumun birçok nedeni vardır. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

- Presenteizm başta iş psikolojisi, sağlık psikolojisi, sosyoloji ve ekonomi olmak üzere çeşitli disiplinler tarafından araştırılmaktadır. Bu durum ise kavrama ilişkin farklı bakış açılarına bağlı olarak çeşitli tanımların yapılmasına neden olmaktadır.
- Presenteizme neden olan faktörlerin çok boyutlu olması ve bu faktörlerin bireysel, örgütsel ve çevresel kaynaklara bağlı olarak değişim göstermesi.
- Presenteizmin sonuçlarının tam olarak belirlenememiş olması beraberinde kavramın farklı disiplinler tarafından çok yönlü bakış açısıyla ele alınmasına neden olmaktadır. Bu durum ise çeşitli tanımların yapılmasına zemin hazırlamaktadır.

Burada yer alan açıklamalar doğrultusunda kavrama ilişkin yapılmış öncü tanımlamalara Tablo 3.1’de yer verilmiştir.

Tablo 3.1: Presenteizm Kavramı Ekseninde Yapılmış Öncü Tanımların Kronolojik Gösterimi

Kavrama İlişkin Tanımlar	Yazar/Yazarlar
“Presenteizm, işgörenlerin karşı konulamaz derecede uzun saatler çalışması ya da en azından çalışıyor gibi görünmesidir.”	(Cooper, 1998, s.314)
“Presenteizm, çalışanın sağlık durumu, hastalık izni kullanmasını ve işe devam etmemesini gerektirmesine rağmen işe gitme davranışı göstermesidir.”	(Aronsson vd., 2000)
“Presenteizm, işgörenlerin fiziksel olarak işlerinin başında bulunmalarına rağmen yaptıkları işin kalitesinin ve verimlilik düzeyinin normalin altında olmasıdır.”	(Koopman vd.,2002, s.1)
“Presenteizm, çalışanın sağlık sorunlarına rağmen işine devam etmesidir.”	(Kivimaki vd., 2005, s. 710).
“Presenteizm, bireyin sağlık problemlerine bağlı olarak iş performansında yaşanan düşüştür.”	(Schultz ve Edington, 2007, s. 548)
“Presenteizm, işe karşı aşırı bağlılık duyan çalışan davranışdır.”	(Hansen ve Andersen,2008)
“Presenteizm, çalışanların hastalık veya diğer sağlık sorunları sebebiyle, işyerinde bulunmasına karşın, tam olarak verimli çalışmamalarıdır.”	(Martinez ve Ferreira, 2012, s. 297).
“Presenteizm, çalışanın sağlık sorunu olmasına rağmen işe gelmesine ve işe devam etmesine bağlı olarak verimliliğin azalmasıdır.”	(Johns, 2012, s. 204).
“Presenteizm, çalışanın psikolojik ya da fizyolojik olarak rahatsız olduğu halde iken izin talep isteyebileceği halde işe gelmesidir.”	(Bierla vd., 2013, s.1538).
“Presenteizm, çalışanların işin gerektirdiği işlevleri tam olarak sağlayacak durumda olmadıkları hâlde fiziksel olarak iş ortamında bulunmalarıdır.”	(Cooper ve Lu ,2016)

Tablo 3.1’de presenteizm kavramına ilişkin yapılan tanımlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, her bir tanımda presenteizmin farklı bir noktasına odaklanıldığı görülmektedir. Bazı tanımlar presenteizmi, uzun çalışma saatleri ve çalışıyor gibi görünme davranışı ile ilişkilendirirken, bazı tanımlarda iş kalitesinde düşüş, verimlilik ve iş performansı düşüşü ile ilişkilendirmekte, diğer tanımlarda ise kavram işe aşırı bağlılık ve psikolojik veya fizyolojik rahatsızlıklar ile ilişkilendirmektedir. Tüm bu bulgular, presenteizmin karmaşık ve çok yönlü bir olgu olduğunu açıkça göstermektedir.

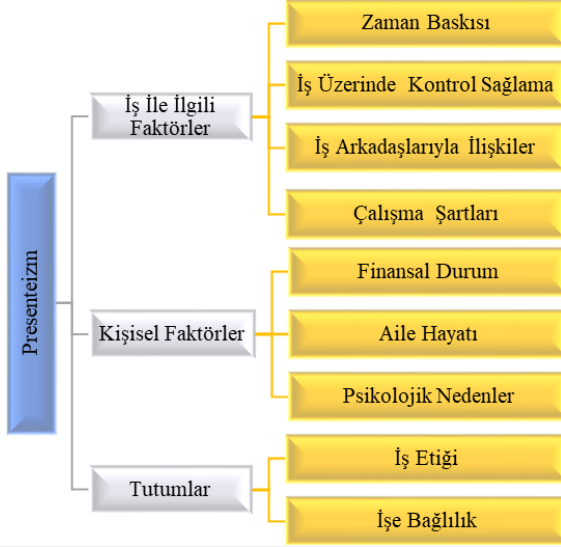
3.2. Presenteizmin Nedenleri

Presenteizm, günümüz iş dünyasında önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bu karmaşık olgu, farklı disiplinlerden araştırmacıların ilgisini çekmiş ve presenteizmin nedenlerini anlamak için çeşitli teorik, uygulamalı ve model geliştirme çalışmaları yapılmasına yol açmıştır. Bu çalışmalarda araştırmacılar, kavrama neden olan faktörleri farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Ne var ki, sınıflandırmalar arasında genel bir kabulün bulunmaması presenteizme neden olan unsurların net bir şekilde belirlenmesini zorlaştırmıştır. Bu nedenle araştırmanın bu bölümünde, presenteizmin nedenlerini belirlemek amacıyla geliştirilen modellere, teorik ve ampirik çalışma bulgularına yer verilerek presenteizmin nedenlerine ilişkin bir çerçeve sunulmuştur.

3.2.1. Presenteizmin Nedenlerine İlişkin Model Geliştirme Çalışmaları

Literatürde presenteizmin nedenlerinin belirlenmesine yönelik birçok model geliştirme çalışması yer aldığı görülmektedir. Ancak burada sadece presenteizmin nedenlerini en iyi şekilde açıkladığı düşünülen ve alan yazında birçok çalışmada da yer verilen 4 model kısaca açıklanacaktır.

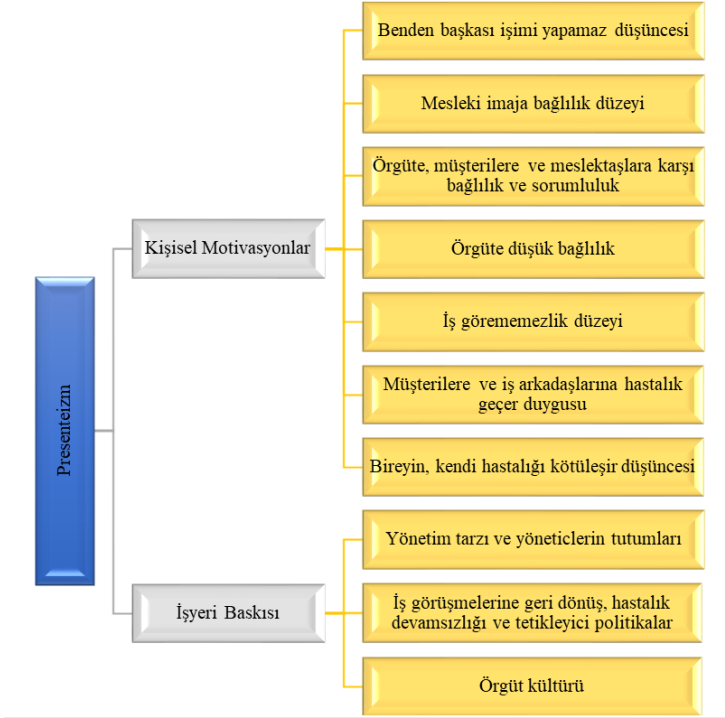
- **Hansen ve Andersen’in 3 Boyutlu Modeli:** Hansen ve Andersen (2008) model geliştirme çalışmalarında, presenteizme neden olan faktörleri iş ile ilgili faktörler, kişisel faktörler ve tutumlar olmak üzere Şekil 3.1’de görüldüğü üzere 3 boyut ve 9 madde altında toplamışlardır.

Şekil 3.1: Hansen ve Andersen'e Göre Presenteizme Neden Olan Faktörler

Kaynak: Hansen, C. D. ve Andersen, J. H. (2008). Going ill to work – What personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism? *Social Science & Medicine*, 67, 956–964.

- **Baker-McClearn ve Diğerlerinin İki Boyutlu Modeli:** Baker-McClean ve diğerleri (2010) uluslararası yazın taraması çerçevesinde geliştirdikleri modelde, presenteizme neden olan faktörleri, kişisel motivasyonlar ve işyeri baskıları olmak üzere Şekil 3.2’de görüldüğü gibi, 2 boyut ve 10 madde altında toplamışlardır

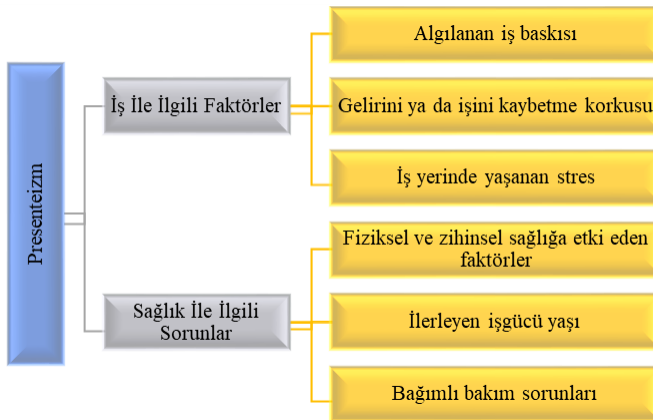
Şekil 3.2: Baker-McClearn ve Diğerlerine Göre Presenteizmin Nedenleri



Kaynak: Baker-McClearn, D., Greasley, K., Dale, J. ve Griffith, F. (2010). Absence management and presenteeism: The pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 311-328.

- **Lack'ın 2 Boyutlu Modeli:** Lack (2011) araştırmasında presenteizme neden olan faktörleri, sağlıkla ilgili sorunlar ve iş ile ilgili faktörler olmak üzere Şekil 3.3'te görüldüğü gibi, 2 boyut ve 6 madde altında toplamıştır.

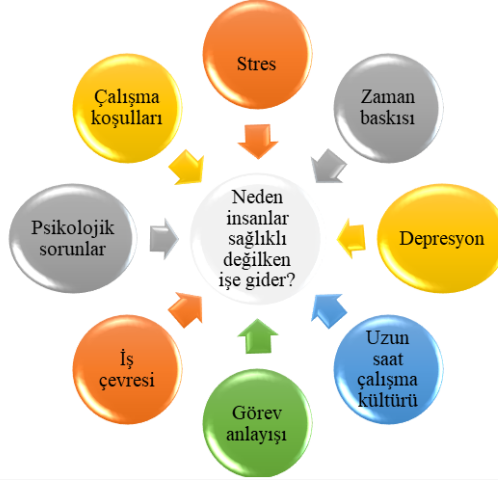
Şekil 3.3: Lack'a Göre Presenteizme Neden Olan Faktörler



Kaynak: Lack, D. (2011). Presenteeism revisited a comprehensive review. *American Association of Occupational Health Nurses*, 59(2), 77-91.

- **Quazi'nin Ahtapot Modeli:** Quazi tarafından (2013) geliştirilen Ahtapot Modeli, presenteeizme neden olan faktörleri Şekil 3.4'te de görüldüğü üzere stres, zaman baskısı, depresyon, psikolojik sorunlar, uzun saat çalışma kültürü, görev bilinci, iş çevresi ve çalışma koşulları olmak üzere sekiz ana kategoriye ayırmaktadır.

Şekil 3.4: Quazi'nin Ahtapot Modeli



Kaynak: Quazi, H. (2013). *Presenteeism: The Invisible cost to organizations*. England: Palgrave Macmillan.

Şekil 3.1, 3.2, 3.3 ve 3.4 incelendiğinde, araştırmacıların presenteeizmin nedenlerine yönelik ortak maddelere ek olarak farklı maddeler de modellerine dahil ettikleri görülmektedir. Bu farklı maddelerin her bir araştırmacının bakış açısına, yöntemine, çalışma alanına, zamanına ve coğrafyasına bağlı olarak değişiklik gösterdiği öngörülmektedir.

3.2.2. Teorik ve Ampirik Çalışmalar Çerçevesinde Presenteeizmin Nedenleri

Biron ve diğerleri (2006) tarafından Kanada'da bir kuruluşta 3285 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, bireylerin sağlık durumları iyi olmadıklarında bile neden işe gittiklerini tespit etmek amacıyla "Neden işe sağlık durumunuz iyi değilken geliyorsunuz?" sorusu sorulmuştur. Çalışanların verdikleri cevaplar yüzdelere göre şu şekildedir:

- ✓ İşe olan bağlılık %2,8
- ✓ Olumsuz tepki korkusu %9,4
- ✓ İşe gelmediği durumda o iş yapacak birisini bulmanın zorluğu 13.4%
- ✓ Hastalığını ciddiye almama %15,1
- ✓ Profesyonellik ve suçluluk duygusu %27,7
- ✓ İş yükü ve işlerin son teslim tarihi süreleri %31,6

Ulusal Bulaşıcı Hastalıklar Vakfı tarafından yapılan ABD Omnibus 2004 araştırmasına göre, çalışanların yaklaşık %60'ı (sağlıklı olmamalarına rağmen) görevlerinin tamamlanmamasından duydukları endişeden dolayı işe gittiklerini, %48'i kaçırdıkları işlerden dolayı suçluluk duydukları için işe gittiklerini, %20'si yönetimin tepkisinden korktukları için ve %18'i ise işini kaybetme korkusu nedeniyle hastayken işe gittiklerini belirtmişlerdir (Martinez ve Ferraz, 2012, s. 297).

Robertson ve diğerleri (2012), presenteizmin nedenlerini araştırmak amacıyla 7 farklı sektörde çalışan 6309 kişiye anket uygulamışlardır. Ankete katılanların %67 oranında büyük bir çoğunluğu hasta iken işe gelmelerinde birincil baskı kaynağı olarak kendilerini belirtirken, %20'lik bir kısım ise hasta olmalarına rağmen işe gelmelerinde yönetici baskısını neden olarak belirtmiştir.

Farklı bir çalışmada ise yönetici davranışlarının çalışanlarda presenteizme neden olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda Avustralya'da iki hastanede çalışan toplam 149 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, olumsuz yönetici davranışlarının çalışanlarda presenteizme, olumlu yönetici davranışlarına kıyasla daha fazla neden olduğu tespit edilmiştir (Gilbreath ve Karimi, 2012, s. 124).

Caverly ve diğerleri (2007) yaptıkları çalışmada, çalışanların presenteizm davranışlarının artmasında fazla mesai, iş tatmini, iş yerinde kariyer imkanları ve işini kaybetme korkusu gibi unsurların rol oynadığını belirtmişlerdir. Yine benzer bir çalışmada ise Lowe (2002), çalışanların yılda ortalama 7 gün kendilerini hasta ve halsiz hissetmelerine rağmen işe gittiklerini tespit etmiştir. Bunun nedenlerini ise çalışanların iş yükünün fazla olması, sorumluluk duygusu, diğer çalışanlardan geride kalmama isteği ve iş bağlılıklarının yüksek olması gibi faktörlere bağlamıştır.

Konuya ilişkin yapılan farklı çalışmalarda da presenteizmin nedenleri araştırılmıştır. Saarvala (2006) tükenmişliği, Cancelliere ve diğerleri (2011) aşırı kilolu olmayı ve egzersiz eksikliğini, Cooper (1998) ise örgütün işkolik kültür yapısını presenteizme neden olan faktörler olarak öne sürmüşlerdir.

Model geliştirme ve teorik ve ampirik öncü çalışmalar, presenteizmin nedenleri konusunda araştırmacılar arasında fikir birliği olmadığını göstermektedir. Bu durum, her çalışmada presenteizme yol açan farklı faktörlerin belirlenmesine neden olmuştur. Bu çalışmada hem geliştirilen model bulguları hem de teorik ve ampirik çalışmaların bulguları ışığında presenteizme neden olan faktörler bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç ana kategoriye ayrılarak incelenecektir.

3.2.2.1. Bireysel Nedenler

Bireyler, birbirine benzer biyolojik yapıya sahip olmalarına rağmen, çevrelerinde gelişen olaylar karşısında sergiledikleri davranışlar ve bu davranışların neden olduğu sonuçlar farklılık gösterebilir (Özkalp ve Kirel, 2013, s. 72). Daha somut bir ifade ile belirtmek gerekirse, bireylerde presenteizme neden olan faktörler dinamik bir yapıya sahip olup farklı kişilik özellikleri farklı presenteizm davranışlarının ortaya çıkışına zemin hazırlamaktadır. Aynı zamanda bu faktörlerden bazıları kişiler üzerinde presenteizme teşvik edici rol oynarken bazıları ise herhangi bir olumlu ya da olumsuz etkiye neden olmamaktadır (BakerMcClearn vd., 2010, s. 325). Alan yazın incelendiğinde, presenteizme neden olan bireysel faktörlerin bazıları şu şekilde belirtilmiştir:

3.2.2.1.1. Stres

Strese uzun süre maruz kalan bireyler, başta şiddetli baş ağrısı, mide sorunları, sırt ve boyun ağrısı ve depresyon olmak üzere birçok sağlık problemi ile karşı karşıya kalabilir. Duygusal ve fiziksel stresten mustarip olan bazı çalışanların ise işte iyi performans göstermeleri zorlaşabilir (Quazi, 2013, s. 51). Amerikan Stres Enstitüsü (ASE) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) çalışanların yılda ortalama 550 milyon stres kaynaklı devamsızlık yaptıkları tespit edilmiştir. 2000'lerin başında stres; devamsızlık, kayıp üretkenlik, ciro ve doğrudan maliyetler açısından değerlendirildiğinde ise ABD endüstrilerine yıllık 300 milyar ABD dolarına mal olmuştur. Amerikan Psikoloji Derneği'nin (APD) yaptığı bir araştırmaya göre ise stresin çalışan başına yıllık maliyeti 7.500 ABD doları tutarındadır (Ruez, 2004).

3.2.2.1.2. Kişilik

Alan yazında kişiliği kavramsal olarak tanımlayan birçok çalışma olmakla birlikte, bilimsel anlamda ilk tanımlama Gordon Allport tarafından yapılmıştır. Allport, kişiliği; "bireyin faaliyet gösterdiği ortama uyum sağlamak amacıyla kendisine ait özellikleri, diğer bireylere tepki gösterirken ya da bu bireylerle etkileşime girerken kullanma" şekli olarak tanımlamıştır (Robbins ve Judge, 2015, s. 135).

Bireylerin kişilik özellikleri ile yaptıkları işin uyumu, performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilikleri nedeniyle herhangi bir gruba dahil olamayan bireyler, grubun performansını olumsuz yönde etkilemeleri nedeniyle birtakım baskılara maruz kalabilir. Normal şartlarda liderler tarafından bir gruba ait bireylere verilen görevler ve gönderilen mesajlar benzer olmalarına rağmen, bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olmaları, mesajların farklı şekilde algılanmasına ve bu doğrultuda farklı tepkilerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Bu durum ise şüphesiz ki grup içi çatışmaların meydana

gelmesine ve çalışanların örgüt düzenini bozucu davranışlar sergilemesine sebep olabilir. Ortaya çıkan tüm olumsuz durumlar, bireylerin iş yerinde presentizm davranışlarının tetikleyicisi olabilir (Soysal, 2008, s. 6).

Yapılan birçok ulusal ve uluslararası alan araştırması da bu görüşü destekler niteliktedir. Johns (2012), kişiliğin duygusal denge ve sosyal sorumluluk boyutu ile presentizm arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit ederken, Nandi ve Nandi (2014, s. 162) ise beş faktör kişilik kuramı ile presentizm davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, sosyal sorumluluk sahibi ve dışadönük bireylerin daha fazla presentizm davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ulu ve diğerleri (2016), beş faktör kişilik özelliklerinin tamamı ile presentizm arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, Çiçek ve Aknar (2019), nevroitik ve dışadönük kişilik özellikleri ile presentizm arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

3.2.2.1.3. İş Yaşam Dengesi

En temel tanımıyla iş yaşam dengesi, çalışan bireylerin iş yaşamları ve sosyal yaşamları arasındaki dengeyi özgür bir şekilde sağlayabilmeleri olarak ifade edilmektedir (Pekdemir ve Koçoğlu, 2014, s. 314).

Günümüz çalışma piyasasında iş yaşam dengesinin varlığı gerek örgütler gerek çalışanlar açısından hayati önem taşımaktadır. Örgütlerin rekabet avantajı kazanmalarında rol oynayan en temel parametre, şüphesiz ki taklit edilmesi zor olan bilgi unsurudur. Bilginin örgütlerde girdi olarak yer almasında rol oynayan temel faktör ise insan kaynağıdır. Örgütler için alanında nitelikli insan kaynağını bünyelerinde bulundurmak kadar, bu kaynağın uzun vadede elde tutulması da önem teşkil etmektedir. İş yaşamında bireyler, örgütlerden sadece yüksek maaş ve yan hakların yanı sıra, iş yaşam dengesine yardımcı politikalar ve iş yaşam dengesini destekleyici bir kültürü de talep etmektedirler (Messmer, 1999, s. 55).

Örgütlerde iş yaşam dengesini sağlayacak kültürün varlığı, çalışanların moral düzeyini ve iş doyumunu artırırken, aynı zamanda iş yerindeki sorunları ve stres yaratan faktörleri de azaltmaktadır (Küçükusta, 2007, s. 244). İş yaşam dengesini sağlayacak stratejilerinin olmayışı veya var olan stratejilerin yetersizliği, çalışanlarda kendini işe verememe, stres, azalan örgütsel bağlılık, yüksek devamsızlık, iş kazalarında artış ve performans azalmalarına sebep olabilmektedir. Ayrıca bu durum, çalışanın çevresi, ailesi ve arkadaşlarıyla ilişkisini de olumsuz yönde etkileyerek, çalışanlarda presentizm davranışlarına neden olmaktadır (Kuzulu vd., 2013, s. 96). Ulusal ve uluslararası farklı sektörler özelinde yapılan birçok araştırma bulguları da bu görüşü destekler niteliktedir. Ertürk ve diğerleri (2017) tarafından akademisyenler, Cullen ve McLaughlin (2006) ve Arslaner (2015) tarafından otel işletmeleri, Simpson

(1998) tarafından kadın yöneticiler ve Sendén ve diğerleri (2016) tarafından ise İsveç'teki sağlık kuruluşlarında yapılan araştırmalarda, iş yaşam dengesi ile presenteizm arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

3.2.2.1.4. Demografik Değişkenler

Çalışanlarda presenteizme neden olan önemli faktörlerden birisi de bireylerin demografik özellikleridir. Yapılan birçok araştırmada bireylerin demografik özelliklerinin presenteizm üzerindeki etkilerinin incelendiği görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi gibi değişkenler presenteizm kapsamında ele alınacaktır.

Yaş: Bireylerin davranışlarının şekillenmesinde rol oynayan demografik faktörlerin başında yaş gelmektedir. Şüphesiz ki her bireyin, farklı yaş aralıklarında sergilediği davranışlar aynı değildir (Dew vd., 2005). Bu farklılık kendini, bireylerin presenteizm davranışlarında da somut bir şekilde ortaya koymaktadır.

Yapılan birçok çalışmada (Dew vd., 2005, s. 2274; Bierla vd., 2013; Alar Erkal, 2020, s. 88; Coşkun, 2012; Çiçeklioğlu, 2019, s. 26) yaş ile presenteizm davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmacılar bu durumun gerekçesi olarak yaşı ilerlemiş bireylerin genç bireylere göre sorumluluk duygularının ve işsiz kalma korkularının daha fazla olması nedeniyle fiziksel ve ruhsal yönden iyi olmamalarına rağmen işe devam etme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir.

Cinsiyet: Presenteizm kapsamında yapılan birçok çalışmada araştırmacılar, cinsiyet faktörünün presenteizm davranışları üzerindeki etkisini incelemişler ve araştırma sonuçlarında farklı bulgulara ulaşmışlardır. McKevitt ve diğerleri (1997), Aronsson ve diğerleri (2000), Koopman ve diğerleri (2002, s. 15), Böckerman ve Laukkanen (2009) ve Bass (2010) tarafından yapılan araştırmalarda; kadın çalışanların duygusal açıdan daha hassas olmaları, strese daha kolay girmeleri ve depresyon, migren gibi sağlık problemlerine daha fazla yakalanma eğiliminde olmaları nedeniyle presenteizm davranışlarını erkek çalışanlara göre daha sık sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bu durumun aksine bazı öncü araştırmalarda ise (Schultz vd., 2009; Baysal, 2012; Martinez ve Ferreira, 2012; Yeşiltaş ve Ayaz, 2019, s. 2528; Yıldırım ve Oruç, 2019, s. 758), cinsiyet ve presenteizm arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır. Diğer araştırmalarda ise (Simpson, 1998; Demerouti vd., 2008; Agudelo-Suárez vd., 2010), özellikle iş yaşamında yüksek mevkide bulunan erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla daha fazla presenteizm davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Simpson (1998)'e göre bu durumun nedeni, yöneticiler arasındaki rekabette işyerinde kimin en uzun kalacağı yarışıdır.

Medeni Durum: Yapılan birçok çalışmada, bireylerin medeni durumlarının presentizm davranışları üzerindeki etkisinin araştırıldığı görülmektedir. Yapılan bu çalışmalarda, medeni durum ile presentizm davranışları arasında anlamlı bir ilişki tespit eden araştırma sayısı oldukça kısıtlıdır. Coşkun (2012) çalışmasında, evli bireylerin bekarlara kıyasla daha fazla presentizm davranışı sergilediklerini tespit etmiştir. Etyemez (2016, s. 50), bu durumun gerekçesi olarak ise evli bireylerin aile kurmuş olmanın getirdiği sorumluluk, bakmakla yükümlü oldukları birey sayısının (çocuk sayısı ve eş), bekar çalışanlara kıyasla daha fazla olması ve işten ayrılmaları halinde mevcut gelirlerini kaybetmekten çekinmeleri nedeniyle işyerinde presentizm davranışı sergileyebileceklerini ifade etmiştir. Bu çalışmaların aksine diğer birçok çalışmada medeni durum ile presentizm davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Kaygın vd., 2017; Yılmaz ve Yumuk Günay, 2020; Canbaz, 2021).

Eğitim Durumu: Günümüzde gerek kamu gerek özel sektörde, farklı eğitim seviyelerine sahip bireyler aynı örgüt çatısı altında çalışmaktadır. Bu çalışanlardan bir kısmı beyaz yakalı, diğer kısmı ise mavi yakalı olarak adlandırılmaktadır. Mavi yakalı iş görenlerin eğitim seviyeleri beyaz yakalılara kıyasla daha alt seviyede olup bu grup, genellikle fiziksel güce dayalı işlerde çalışmaktadır. Beyaz yakalılar ise eğitim seviyeleri mavi yakalılara nazaran daha üst seviyede olup bu grup ise daha çok zihinsel güce dayalı masa başı işlerde çalışmaktadır. Hangi eğitim seviyesinde olursa olsun bireylerin, yaptıkları iş sonucunda, fiziksel veya zihinsel yönden yorgunluk yaşamaları kaçınılmazdır. Eğitim seviyesinin presentizm davranışları üzerindeki etkisine ilişkin araştırmalar incelendiğinde, araştırmacılar arasında genel bir mutabakat oluşmadığı ve farklı çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Agudelo Suarez ve diğerleri (2010) üniversite mezunu çalışanların, ilkökul ve orta okul mezunu çalışanlara göre daha fazla presentizm davranışı sergilediklerini tespit etmişlerdir. Bass (2010), eğitim düzeyi ile presentizm davranışları arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Birçok çalışmada ise çalışanların eğitim durumu ile presentizm davranışları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (Aransson ve Gustafsson, 2005, s. 962-963; Yıldırım ve Oruç, 2019, s. 768; Çiçeklioğlu ve Taşlıyan, 2019, s. 42).

3.2.2.1.5. İşkoliklik

İş görenlerde presentizme neden olan davranışların büyük bir çoğunluğu negatif bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlere bağlı olarak gerçekleşirken bazen iş görenin işine karşı bağlılık düzeyi de presentizme neden olabilmektedir. Bu davranış türlerinden biri de iş görenin işkolik olmasıdır. Aslında bu kavram iki yönlü olarak değerlendirilmesi gereken bir unsurdur. İşkoliklik, literatürde net bir tanımı olmayan karmaşık bir kavramdır. Araştırmacılar işkolikliği farklı

şekillerde tanımladıklarından aralarında bu davranışın sonuçları konusunda fikir birliği bulunmadığı görülmektedir.

Cantarow (1979) ve Machlowitz (1980), işkolikliği pozitif etki ve sonuçlara neden olan bir yapı olarak tanımlarken, Oates (1971), Seybold ve Salomone (1994) ise işkolikliği negatif etki ve sonuçlara neden olan bir unsur olarak tanımlamıştır. Bazı çalışmalarda ise kavram tek bir yöne çekilmemiş ve farklı çeşitleri ve sonuçları olan bir yapı olarak tanımlanmıştır (Buelens ve Poelmans, 2004; McMillan, Brady, O'Driscoll ve Marsh, 2002).

Literatürde kavram çerçevesinde yapılan farklı tanımlarda işkolikliğin hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara neden olabileceği belirtilmektedir. Ancak toplumda ise işkoliklik genelde bir problem olarak görülmemektedir. Toplumda göre çok fazla çalışmak, uzun süre mesailer yapmak, sürekli iş odaklı olmak ve işi düşünmek genelde çalışkanlık göstergesi olarak kabul görmektedir (Burwell ve Chen, 2002, s. 221).

Yönetim açısından bakıldığında işkolik çalışanlar genelde üstleri tarafından takdir edilse de aslında bilimsel çalışmalar işkolikliğin kısa sürelerde etkili olmasına rağmen özellikle uzun dönemlerde beklenen seviyelerde iş performansına dönüşmediğini göstermektedir. Ng ve diğerleri (2007, s. 128) çalışmalarında, işkolik çalışanların uzun dönemlerde zihinsel ve fiziksel sağlıklarının bozulmasının yanı sıra sosyal ilişkilerinin de zayıflamasını bu durumun nedeni olarak belirtmişlerdir. Buna ek olarak, işkolik bireylerin sürekli işine odaklanması, eve iş getirmesi ve buna bağlı olarak ailesine yeterince vakit ayıramamaları nedeniyle zamanla aile-iş çatışması yaşanmaktadır. Bu durum ise bireyi hem fiziksel hem de ruhsal yönden olumsuz şekilde etkilemektedir (Bulgurcu Gürel ve Altunoğlu, 2016, s. 1432).

3.2.2.2. Örgütsel Nedenler

Alan yazın incelediğinde, çalışanlarda presenteizme neden olan örgütsel faktörlerin net bir şekilde belirlenmediği ve bu nedenle her çalışmada farklı değişkenlerin incelendiği görülmektedir. Bu durumu tetikleyen temel faktör ise sektörden sektöre ve hatta her bir sektördeki örgütten örgüte değişen yönetim stratejileri ve politikalarıdır. Bu nedenle, presenteizmin nedenlerini anlamak için farklı sektörlerden elde edilen bulguları incelemek önem taşımaktadır. Bu başlık altında incelenecek değişkenler, farklı sektörler kapsamında yapılan araştırma bulguları doğrultusunda belirlenmiştir.

3.2.2.2.1. Yönetim Yapısı

Günümüzün iş dünyası Baby Boomers, X, Y, K ve Z olmak üzere 5 farklı kuşağın bir arada çalıştığı dinamik bir ortam haline gelmiştir. Her bir kuşak, kendine özgü değerlere, çalışma tarzlarına ve hayata bakış açlarına sahip olarak

iş yaşamına katkıda bulunmaktadır. Bu durum, örgütler için hem çeşitlilik ve yeniliği hem de bazı zorlukları beraberinde getirmektedir.

İnsan Kaynakları (İK) yöneticilerine göre farklı kuşakların bir arada çalışması, kurum kültürünü zenginleştirerek organizasyonun performansını olumlu yönde etkilemekte ve en önemlisi ise kurumda çeşitlilik, yaratıcılık ve inovasyonda artışa yol açmaktadır (<https://www.capital.com.tr/>, Erişim Tarihi 06.05.2022).

Farklı kuşaklardan çalışanların bir arada olduğu iş ortamları, örgütlere birçok açıdan avantaj sağlayabilir. Farklı bakış açıları, deneyimler ve becerilerin bir araya gelmesi yeniliği teşvik edebilir, problem çözme becerilerini geliştirebilir ve daha esnek bir iş ortamı oluşturabilir. Ancak kuşak çeşitliliğinin etkin bir şekilde yönetilmemesi de önemli riskler barındırır. Farklı değerlere, beklentilere ve iletişim tarzlarına sahip çalışanlar arasında yanlış anlamalar, çatışmalar ve motivasyon eksikliği yaşanabilir. Bu durum, örgütsel verimliliği, çalışan bağlılığını ve üretkenliği olumsuz şekilde etkileyebilir. Bu bağlamda yönetici, bünyesinde çalışan bireylerin karakteristik özelliklerini iyi bilmeli ve yönetime göre çalışandan ziyade çalışana göre yönetim modeli benimsemelidir.

İş yaşamının büyük bir çoğunluğunu oluşturan Y, K ve Z kuşaklarına mensup bireylerinin ortak özelliklerine bakıldığında, otoriter yönetim modelinden hoşlanmayan, işe sadakat düzeyleri nispeten az ve baskı altında çalışmayı kabul etmeyen bir iş gücünü temsil ettikleri gözlemlenmektedir. Bu nesil, emir veren liderden ziyade birlikte çalışma fikrine açık, sorumlulukla yetkiyi de beraberinde getiren ve en önemlisi karar alma sürecinde çalışanların fikirlerini de önemseyen bir liderle çalışmayı tercih ettikleri düşünülmektedir. Bu nedenle, keskin bir hiyerarşi ve otoritenin hâkim olduğu bir örgütte çalışanların, kendilerini fiziksel veya ruhsal açıdan iyi hissetmedikleri durumlarda iki alternatif yoldan birini tercih etme olasılıkları oldukça yüksektir. Bunlardan ilki presentizm, ikincisi ise işten ayrılmasıdır. Ulusal ve uluslararası yazında yapılan birçok çalışma da bu görüşü destekler niteliktedir.

Gilberth ve Karimi (2012), araştırmalarında otoriter liderlik davranışlarının presentizmi pozitif yönde etkilediğini, demokratik liderlik tarzının ise negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Ekpenyong (2013) ise araştırmasında, dönüşümcü liderlik tarzı ile presentizm davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuştur. Schmid ve diğerleri (2017) ise araştırmalarında, otoriter ve negatif liderlik modelinden ziyade insan odaklı ve pozitif liderlik davranışlarının iş görenlerin presentizm davranışlarının azalmasına katkı sağladığını tespit etmişlerdir. Son olarak, Türkiye’de Frigya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri kapsamında yapılan bir çalışmada da hizmetkâr liderlik davranışlarının iş görenlerin presentizm davranışlarını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Özdemir ve Yılmaz, 2019).

3.2.2.2.2. İş Güvencesizliği Durumu

Her bireyin istihdam edildiği kurum veya kuruluşlardan temel beklentisi, uzun vadeli bir iş güvencesinin sağlanmasıdır. Elde edilen istihdam, bireylere kişisel gelişimin yanında yapılandırılmış bir yaşam için düzenli gelir, sosyal bağlantılar ve birçok fırsat sunmaktadır (Jahoda, 1982, s. 78). Bu durumun tam tersi ise beraberinde birçok probleme yol açabilmektedir. Bu problemlerin başında ise iş güvencesizliği nedeniyle ortaya çıkan belirsizlik durumu gelmektedir. Şüphesiz ki, geleceğin taşıdığı belirsizlik, bireylerin beklenmedik bir anda işsiz kalma riskini artırmaktadır (Hacısalihoglu, 2015, s. 246). Başka bir deyişle, bireylerin çalıştıkları işin geleceği ile ilgili yaşadıkları belirsizlik hissi, çalışanlarda iş güvencesizliği algısı oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum ise bireylerin iş ile ilgili faktörler üzerinde kontrol gücünü zayıflatırken, beraberinde belirsizlik sonrası ortaya çıkan çaresizlik duygusunda artışa yol açmaktadır (Mert, 2021, s. 14).

Kapsamı itibari iş güvencesizliği, bireylerin yaşamlarında büyük etkilere neden olabilmektedir. Sverke ve diğerleri (2002, s. 11-12) çalışmalarında, kavramın etkilerini kısa vadeli ve uzun vadeli etkiler üzere iki başlık altında incelemişlerdir. Kısa vadede iş güvencesizliği, bireylerin iş tatminini ve işe bağlılığını etkilerken, uzun vadede ise fiziksel ve zihinsel sağlığını (presenteizm) etkilemektedir.

Alan yazın incelendiğinde, kavram çerçevesinde farklı sektörler kapsamında yapılan birçok çalışma, Sverke ve diğerlerinin (2002) araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Caverley ve diğerleri (2007, s. 318), Kanada’da kamu sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yaptıkları çalışma sonucunda, çalışanların presenteizm davranışları arttıkça iş güvencesi algılarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine benzer bir çalışma Heponiemi ve diğerleri (2010, s. 832-833), tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar, Finlandiya’da kamu sektöründe çalışan 18.454 bireyden toplanan veriler doğrultusunda yaptıkları çalışmada, iş güvencesizliği ile presenteizm arasında yüksek derecede ilişki tespit etmişlerdir.

Ulusal yazında yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Etyemez (2016), Nevşehir’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller ile butik otellerde çalışan bireyleri kapsayan araştırmasında, çalışanların iş güvencesizliği algılarının presenteizm davranışlarını pozitif yönde etkilediğini belirlemiştir. Sarp ve diğerleri (2019, s. 167), kamu ve vakıf üniversitelerinde çalışan 33A ve 50D kapsamında çalışan araştırma görevlilerine yönelik çalışmalarında, iş güvencesi ile presenteizm davranışları arasında negatif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir.

Farklı sektörlerde yapılan çalışmalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, algılanan iş güvencesizliği düzeyindeki artışın, çalışanların presenteizm davranışlarında da artışa neden olduğu görülmektedir.

3.2.2.2.3. İş Yükü Düzeyi

İş yükü kavramı, en genel anlamıyla bireyin iş fazlalığından dolayı hissettiği zaman baskısı olarak ifade edilebilir (Aycan vd., 2007). Kavram literatürde aşırı iş yükü ve az iş yükü olmak üzere iki alt başlık altında incelenmiştir. Bu çalışmada, araştırmanın amacı doğrultusunda aşırı iş yükü alt başlığı ele alınacaktır.

Aşırı iş yükü, iş görenlere belirli bir zaman aralığı içinde, kapasitesinin üzerinde bir sorumluluğun yüklenmesi olarak tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2011, s. 339). Örgütlerde iş görenlerin aşırı iş yükü ile karşılaşmasına neden olan faktörler çeşitlilik göstermektedir. Genel anlamda bu faktörlerin başında yapılacak işin içeriği, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi unsurlar gelmektedir (Lydon vd., 1997). Bu faktörlerin yanı sıra katı ve otoriteye dayalı yönetim modeli, yeterli olmayan kaynaklarla planlanan işin bitirilmeye çalışılması, planlanan işin bitirilmesi için yeterli zamanın olmayışı, yetersiz grup bilinci, iş görenlerin verimliliğinin artırılmasında mesleki eğitimin yetersiz oluşu ve iş yeri düzensizliği gibi faktörler iş yükü oluşumuna neden olmaktadır (Gül Öztürk, 2019, s. 7).

Aşırı iş yükü ile karşı karşıya kalan iş görenler, verilen işi zamanında tamamlamak amacıyla kendilerine ve özel yaşamlarına ayırmaları gereken zamanı, kendilerine tanımlanmış işleri bitirmek amacıyla kullanmak zorunda kalabilmektedir. Bu durum ise iş görenlerin performansını, verimliliğini, sosyal yaşamını ve fiziksel ve zihinsel açıdan sağlığını olumsuz şekilde etkilemekte ve aynı zamanda iş görenlerin yaptıkları işe karşı odaklanmasını azaltarak, hata yapma, kazaya neden olma, devamsızlık ve doyumsuzluk gibi istenmeyen durumların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Keser, 2006, s. 106; Erdem vd., 2016, s. 775).

Bu açıklamalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, yoğun iş yükü ve zaman baskısı altında çalışan iş görenlerin, fiziksel ve ruhsal yönden iyi olmamalarına rağmen görevlerini tamamlayabilmek amacıyla işe gelmeye meyilli oldukları söylenebilir (Johns, 2010). Bu konuda yapılan çalışmalarda da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Örneğin, Cullen ve McLaughlin (2006), İrlanda'da otel yöneticilerini kapsayan çalışmalarında, fazla iş yükü ile karşı karşıya kalan iş görenlerin presentizm davranışları sergilediklerini tespit etmişlerdir. Bu süreçte iş görenlerin, verilen işi zamanında yetiştirebilmek amacıyla hasta olmalarına rağmen işe geldikleri gözlemlenmiştir. Benzer bir sonuç Wang ve diğerleri (2018) ve Biron ve diğerlerinin (2006) çalışmalarında da görülmektedir. Araştırmacılar, fazla iş yükünün presentizm davranışlarında artışa neden olduğu sonucuna vurgu yapmışlardır.

3.2.2.2.4. Örgüt Kültürü

Her bir bireyin kendine ait bir kişiliği olduğu gibi, örgütlerin de tıpkı bireyler gibi onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği vardır. Örgütün sahip olduğu farklı karakteristik yapılar, kültürün oluşumunda etkin rol oynamakta ve onu diğer örgütlerden farklı kılmaktadır (Berberoğlu ve Baraz, 1999). Örgüt kültürünü tanımlarken kavramı çalışanlarla birlikte ele almak, kavramın anlaşılmasını kolaylaştırır. Bu çerçevede örgüt kültürü bir kurumun, bölümün veya takımın ortak değerleri, sembolleri, inançları ve davranışlarıdır (Yaman ve Ruçlar, 2014, s. 37). Daha kısa ve basit bir ifadeyle, örgüt kültürü kurumda işlerin nasıl yürüdüğünü gösteren bir göstergedir (Goffee ve Jones, 2000) veya Schein'in de belirttiği gibi, örgüt içinde yerleştirilmiş köklü inançlardır (Chang vd., 2015, s.765).

Özellikle modern iş piyasasında rekabetin artması ve buna bağlı olarak gün geçtikçe rekabet edebilirliğin zorlaşması, örgüt kültürünün öneminin artmasında önemli bir rol oynamaktadır. Daha somut bir ifadeyle örgüt kültürü, kurumların/örgütlerin stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında, buna ek olarak amaçlarının belirlenmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda üst yönetimin belirlediği stratejilerin uygulama aşamasını kolaylaştıran veya zorlaştıran bir parametre olarak da görülmektedir (Eren, 1997, s. 376). Bu ifadeden yola çıkıldığında, örgüt kültürünün karanlık ve aydınlık olmak üzere iki yönlü bir unsur olduğu görülmektedir. Çalışanlar arasında davranışsal kontrolü sağlayan, kimliğin kaynağını oluşturan ve istikrarı teşvik eden yapı, benimsenen örgüt kültürünün aydınlık yüzünü göstermektedir. Buna karşın, değişime, işbirliğine, inovasyona ve çeşitliliğe engel olan taraf ise benimsenen örgüt kültürünün karanlık yüzünü oluşturmaktadır (Scholl, 2003). Kısacası, örgüt kültürünün bu yönü körlük ve etnik bir benmerkezciliğe yol açabilmektedir (Morgan, 1998).

Örgüt kültürünün oluşumunda en büyük rol şüphesiz ki tepe yöneticilerine aittir. Örgüt kültürü çerçevesinde alınan kararlar, çalışanlar tarafından sergilenecek davranışların kurumda nasıl karşılanacağını bir göstergesi olmaktadır. Örneğin, bazı örgütlerde bir işçinin fiziksel veya ruhsal açıdan iyi olmamasına rağmen iş yerinde bulunması takdir edilen bir davranışken, bazı örgütlerde de o işçinin yerine istihdam edilecek birinin olmaması nedeniyle zorunluluk olarak görülmektedir. Bu doğrultuda, presentizm davranışlarının örgütten örgüte farklılık göstermesi, benimsenen örgüt kültürünün çalışanlara verdiği bir mesaj olduğu ifade edilebilir (Yalçın ve Sürgevil Dalkılıç, 2020, s. 39).

Literatürde, örgüt kültürü ve presentizm değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen öncü çalışmalar mevcuttur. Laing ve Jones (2016), Washington Eyaleti'nde hizmet veren devlet kurumlarındaki 4.703 çalışanı kapsayan bir

araştırmada, presenteizm ile örgüt kültürü arasında güçlü bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Benzer bir çalışma Chang ve diğerleri (2015) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar, örgüt kültürü ve sağlık davranışlarının presenteizm ile ilişkilerini incelemişlerdir. Araştırmacılar, çalışmanın amacı kapsamında Kuzey Tayvan'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren yedi işletmede çalışan 816 kişiden veri toplamışlardır. Araştırmanın sonucunda, örgüt kültürü ve sağlık davranışlarının presenteizm ile önemli ölçüde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmacılar, işyerinde presenteizmi azaltmak için örgüt kültüründen ve sağlık davranışlarından yararlanılması gerektiğini önermişlerdir. Simpson (1998) çalışmasında farklı bir noktaya değinerek, özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde presenteizm kültürünün baskın olduğuna dair bulgulara ulaşmıştır. Bu duruma ek olarak, rekabetçi kültürlerde uzun süreler iş yerinde bulunmak ve fiziksel veya ruhsal açıdan iyi olmamaya rağmen işe gelmek, organizasyonlarda performans göstergesi olarak görülmektedir. Benzer bir çalışmada da presenteizmin örgütsel vatandaşlık davranışı olarak görülebileceği ve takdir edilebileceği savunulmuştur (Johns, 2010).

Devamsızlıkla mücadele amacıyla örgüt kültürü olarak benimsenen '*işyerinde ol*' politikası, kısa vadede çalışanların devamsızlık oranını düşürse de uzun vadede daha olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Bergström ve diğerleri (2009), çalışmalarında presenteizmin gelecekteki sağlık riskleri açısından oldukça önemli bir konu olduğunu vurgulamışlardır. Araştırmacılar, devamsızlıkla mücadele nedeniyle verilmeyen izinlerin ilerleyen dönemlerde 30 güne ulaşan devamsızlıklara neden olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer bir çalışmada ise sağlık sorunları nedeniyle gerekli anlarda kullanılmayan dinlenme izinlerinin ilerleyen dönemlerde başka hastalıkların ortaya çıkmasına neden olabileceği belirtilmiştir. Buna ek olarak, iş görenlerde zihinsel yönden var olmama durumunun psikolojik açıdan da iş görenleri olumsuz etkileyeceği belirtilmiştir (Kivimaki vd., 2005).

3.2.2.3. Çevresel Nedenler

Presenteizm konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, her ne kadar daha çok bireysel ve örgütsel kaynaklı nedenlerin presenteizm davranışlarını tetiklediği görülse de bunların dışında işletmenin içinde bulunduğu çevre ve bu çevrede yaşanan gelişmeler bazen doğrudan bazen de dolaylı olarak iş görenlerde presenteizm davranışlarına neden olabilmektedir. Çevresel faktörlerden kaynaklanan sorunlar uzun vadede ve sistematik bir şekilde devamlılık gösterdiğinde, bireylerin yaşamında stresi tetikleyici bir unsur olarak yer edinmektedir.

Çalışmanın bu başlığı altında, presenteizme neden olan çevresel faktörler ele alınacaktır. Özellikle ekonomik sorunlar, politik ve siyasi belirsizlikler ve trafik ve ulaşım sorunu gibi konular üzerinde durulacaktır.

3.2.2.3.1. Ekonomik Sorunlar, Politik ve Siyasi Belirsizlikler

Örgütlerin faaliyet gösterdiği hizmet alanındaki rekabet, örgütleri doğrudan etkilerken, aynı zamanda iş görenlerin performansları üzerinde de yoğun bir baskı oluşturmaktadır (Prater ve Smith, 2011, s. 5). İş görenler, rekabetin yoğun olduğu örgütlerde verilen görevleri zamanında tamamlayabilmek amacıyla sağlık sorunları yaşasalar dahi büyük çaba sarf ederek çalışmaya devam etmektedirler. Bu duruma ek olarak, örgütün hizmet sunduğu ülkede yaşanan ekonomik krizler, belirsizlikler, işsizlik, yüksek enflasyon, düşük refah düzeyleri ve bireylerin temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamada yaşadıkları zorluklar, bireylerin temel stres kaynaklarını oluşturmaktadır (Dew vd., 2005, s. 2279).

Bu tür durumlarla karşılaşan iş görenler, bu olumsuzluklardan daha az etkilenmek için fazla mesai yaparak ve ek işlerde çalışarak riskleri azaltmaya çalışmaktadırlar. Bu riskler bireysel bir durum olmayıp ülkede yaşanan ekonomik, politik ve siyasi belirsizliklerden kaynaklanmaktadır. Bu süreçte iş görenlerin bu belirsizlikler nedeniyle stres, kaygı ve korku yaşaması ve gelir düzeyini korumak için ek iş yapması sonucu yorgun düşmesi nedeniyle verimsiz çalışarak presenteizm davranışı göstermesi kaçınılmazdır (Kırmızıgül, 2019, s. 206).

Kavram çerçevesinde yapılan ampirik çalışmalar da bu bulguyu destekler niteliktedir. Cooper (1998) çalışmasında, ekonomi alanında yaşanan değişimlere bağlı olarak örgütlerde gerçekleşen küçülme, birleşme ve yeniden yapılanma gibi durumlar iş görenler üzerinde işini kaybetme korkusu yaratmış olup bu nedenle iş görenler daha fazla presenteizm davranışı sergilemiştir. Yine benzer bir çalışmada, Caverley ve diğerleri (2007) presenteizm davranışlarının artmasında iş görenin fazla mesai yapması ve işini kaybetme riski gibi değişkenlerin etkin rol oynadığını tespit etmişlerdir.

3.2.2.3.2. Trafik ve Ulaşım Sorunu

İş görenlerin mesailerine stresli, fiziksel ve ruhsal yönden yorgun başlamalarında rol oynayan bir diğer faktör ise trafik ve ulaşım sorunudur. Bu soruna neden olan faktörler, örgütün faaliyet gösterdiği ülkeye, bölgeye, şehre, ilçeye, mahalleye ve hatta sokağa göre değişiklik gösterebilir. Burada göz önünde bulundurulması gereken temel sorunlar arasında iş görenin iş yeri ile ikametgâh adresi arasındaki mesafe, trafik yoğunluğu ve kalabalık nüfusun neden olduğu gürültü yer almaktadır.

Bu durumu daha somut bir şekilde ifade etmek gerekirse, yukarıda belirtilen sorunlar nedeniyle trafikte uzun süre vakit harcayarak işe giden bir iş gören, zamanında yetişebilmek amacıyla daha erken saatlerde uyanmak zorunda kalmaktadır. İşe vaktinde yetişememe durumlarında ise iş arkadaşları

ve yönetici ile sorunlar yaşayabilmekte ve bu durumun neden olduğu olumsuzluklar iş görenin tüm gününü etkilemektedir. Ayrıca trafik yoğunluğu ve uzun yol mesafeleri sorununu mesai bitiminde de yaşayacak olan iş gören, evine daha geç saatlerde varmış olacaktır ve bu durum çalışanın bir sonraki gün için ihtiyacı olan dinlenmeye engel teşkil edecektir (Kırmızıgül, 2019, s. 206). Mesai başlangıçları ve mesai bitişlerinde süreklilik arz edecek olan bu durum iş görenlerde strese yol açacak ve bu stres çalışanın presentizm davranışı sergilemesine neden olabilecektir.

3.3. Presentizmin Olumsuz Etkileri

Presentizm kavramı tekrar irdelendiğinde, iş görenlerin fiziksel veya ruhsal yönden iyi olmamalarına rağmen özellikle bireysel ve örgütsel kaynaklı nedenlerle iş yerinde olmaları durumu olarak nitelendirilmektedir. Bu durum hem çalışanlar hem de örgütler için çeşitli olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu bölümde, presentizmin neden olduğu bireysel ve örgütsel kaynaklı olumsuz sonuçlar kapsamlı bir şekilde incelenecektir.

3.3.1. Bireysel Performansta Azalmaya Etkisi

En kısa ve net tanımıyla performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nitel veya nicel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 1996). İş gören odaklı bir tanımlamada ise performans, iş görenin önceden planlanan hedefleri ne kadar gerçekleştirdiğinin bir ölçütüdür (Kutlar ve Kartal, 2004). İş görenlerin önceden belirlenen hedefleri zamanında ve eksiksiz bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için bazı şartların uygun olması gerekmektedir. Bu şartlardan biri, iş görenin fiziksel ve ruhsal sağlığının iş yapmak için elverişli olması gerekmektedir. Ancak bazı örgütlerde, iş görenlerin fiziksel ve ruhsal sağlığının çalışmaya elverişli olmamasına rağmen başta işini kaybetme korkusu, iş yükü birikimi, yönetici ve çalışan çatışması, ücret kaybı vb. nedenlerden dolayı işgörenler presentizm davranışı sergilemek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum ise iş görenlerin motivasyonunu düşürmekte ve performansını olumsuz etkilemektedir (Aronsson vd., 2000).

Presentizm kapsamında yapılan birçok araştırmada da üzerinde durulan ortak nokta, presentizm nedeniyle performans kaybının yaşanması gerçeğidir (Çoban ve Harman, 2012; Demirgil ve Mücevher, 2017). Örneğin Jena ve diğerleri (2010), bir kamu hastanesinde yaptıkları araştırmada, sağlık durumları iyi olmamalarına rağmen işe gelmeye zorlanan asistan hekimlerin hastalıklarını hem hastalara hem de meslektaşlarına bulaştırarak kendilerinin ve diğer meslektaşlarının performanslarının azalmasında önemli rol oynadıkları tespit edilmiştir. Yine farklı bir çalışmada Wada ve diğerleri (2013), Japonya'da 18-59 yaş arası bireyleri kapsayan araştırmada, çalışanların sergilediği presentizm

davranışının çalışanlarda performans kaybına neden olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

3.3.2. Verimlilik Üzerine Etkisi

Örgütlerde iktisadi mal ve hizmetlerin üretilmesinde rol oynayan en önemli üretim faktörü, şüpheş örgütlerin en değerli sermayesi olan iş görenlerdir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1992, s. 67). Örgütlerin temel amaçları, pazardaki diğer örgütlerden daha üstün nitelikli mal ve hizmet üretebilmek, teknoloji açısından sektörün lideri durumuna gelebilmek, satış hacmini ve karlılığı sürekli olarak yükseltebilmek, masrafları azaltarak israfı önleyebilmek, çalışanların motivasyonunu artırabilmek ve örgütlerin imajını güçlendirmektir. Belirtilen bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için ise, işgücünün verimli kılınması gerekmektedir. Çünkü örgütsel amaçlara iş görenlerin çabası ile varılabilir ayrıca bir örgütün ne ölçüde üretken ve etkili olacağı ise çalışanların verimliliğine bağlıdır (Yumuşak, 2008, s. 241).

Verimlilik yönetim literatüründe, örgütlerin üretim faaliyetleri sonucunda elde ettikleri çıktılarının girdilere oranı olarak açıklanmaktadır (Akdemir, 2014, s. 116). Örgütlerde özellikle, iş gören kaynaklı verimlilik kaybının önlenmesi, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından oldukça önem teşkil etmektedir (Çoban ve Harman, 2012, s.162). İş görenlerde verimliliği etkileyen birçok ekonomik, fiziki ve psiko-sosyal faktör mevcuttur (Yumuşak, 2002, s. 25). Verimlilik artışının sağlanmasında bu faktörlerin çalışan odaklı olarak tasarlanması tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda çalışanların fiziksel ve ruhsal yönden sağlıklı olmaları da gerekmektedir. Alan yazında yapılan öncü çalışmalar incelendiğinde de iş görenlerin presentizm davranışları ile verimlilikleri arasında negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Cocker ve diğerleri (2013, s. 5052), küçük ve orta boy işletme sahip ve yöneticilerini kapsayan araştırmalarında, katılımcıların presentizm davranışları sergiledikleri belirlenmiştir. Araştırmada, presentizm davranışları sergileyenlerin %50'sinin düşük performansla çalıştığı tespit edilmiştir. Robertson ve Cooper (2011) ise yaptıkları araştırmada, sağlık sorunları yaşamalarına rağmen işe giden çalışanların, kendilerini depresif ve yorgun hissettiklerini ve bu durum işe verimliliklerini azalttığını tespit etmişlerdir (Cooper ve Lu 2016, s. 217). Hemp (2004), sağlık sorunları yaşayan çalışanın yüksek kaliteli üretim yapamayacağını, çalışma hızının normal çalışmanın altına ineceğini ve aynı zamanda işine odaklanamayacağından hata yapma ihtimalinin artacağı bulgusuna ulaşmıştır. Araştırmacı ayrıca bu durumun hatalı işlerin tekrar edilmesinden doğan verimlilik kaybına neden olacağını ifade etmiştir. Bu araştırmalara ilaveten farklı sektörler kapsamlı yapılan birçok çalışmada benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Alavinia vd., 2008, s. 1; Puig-Ribera vd., 2006, s. 199; Aronsson ve Gustafsson, 2005, s. 959).

3.3.3. Fiziksel Hastalıkların Ortaya Çıkması

Bazı çalışanlar, hasta veya yorgun olsalar bile işyerinde kalmayı ve görevlerini yerine getirmeyi tercih ederler. Bu durum, ilk bakışta işverenler tarafından fedakârlık ve özveri olarak algılanabilir. Fakat bu davranış, kısa vadede işe yarar gibi görünse de uzun vadede hem çalışanlar hem de işletmeler için ciddi riskler barındırır. Bu risklerin başında çalışanların maruz kalacağı çeşitli fiziksel hastalıklar gelmektedir. Bu hastalıkların başında kalp damar rahatsızlıkları gibi yaşamı tehdit edenler, tansiyon, alerji ve diyabet gibi süreğenler; eklem rahatsızlıkları, uykusuzluk, baş ağrısı-migren ve solunum yolları rahatsızlıkları gibi akutlar gelmektedir (Kırmızıgül, 2019, s. 207; Koçoğlu, 2007, s. 31-38).

Özellikle normal çalışma saatlerinden daha fazla süre çalışan işçilerde presentizm davranışı ve bu davranışın neden olduğu hastalıklar, normal çalışma saatlerinde çalışanlara kıyasla daha sık görülmektedir. Bu konudaki en önemli çalışmalardan biri University College London ekibi tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, 7.000'den fazla kamu görevlisi 11 yıl boyunca izlenmiştir. Bu süre zarfında, günde 5 ila 9 saat yerine 11 saat daha fazla çalışan 192 kişide kalp krizi gözlemlenmiştir (BBC Haber, 5 Nisan 2011).

Ayrıca, bulaşıcı hastalıklara yakalanan çalışanlar bu şekilde işe devam ederlerse, dinlenemediklerinden dolayı hastalık ilerleyebilir ve bu durum daha tehlikeli hastalıklara yakalanma riskini artırabilir veya daha ciddi sağlık sorunlarına yol açabilir. Bu duruma ilaveten, çalışan aynı hastalığı iş yerindeki diğer çalışanlara da bulaştırabilir ve bu durum onların da hastalanmasına neden olabilir veya onların sağlığını da riske atabilir.

3.3.4. İşe Devamsızlık (Absenteeism)

İşe devamsızlık, iş görenin herhangi bir mazereti olmaksızın, işverene veya yöneticisine haber vermeden işe gelmeme durumu olarak tanımlanmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2003). Başka bir ifade ile işe devamsızlık, çalışanın belirlenen çalışma saatlerinde iş yerinde bulunmaması durumudur.

Literatürde, çalışanın yasal izin kullandığı veya doktor raporu ile belgelenmiş bir sağlık sorunu yaşadığı durumlarda işe gelmemesinin devamsızlık olarak sayılıp sayılmayacağına ilişkin farklı görüşler mevcuttur. Ancak çalışanların ekonomik zorluklar, ailevi problemler, psikolojik sorunlar veya doğal afet gibi ekonomik, psikolojik ve sosyal nedenlerle çalışma saatleri içerisinde işinin başında olmamasının işe devamsızlık sayılması konusunda araştırmacıların fikir birliğinde oldukları gözlemlenmektedir (Örücü ve Kaplan, 2001).

Yapılan bu açıklamalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işe devamsızlığın çalışanların sağlık sorunlarına veya psikolojik durumlarına bağlı olarak da gerçekleşebileceği araştırmacılar tarafından kabul görmektedir. Bu

bağlamda, presenteizm davranışlarını işe devamsızlığı tetikleyici, hatta artırıcı bir etken olarak değerlendirmek gerekmektedir. Bu ifadeyi biraz daha açmak gerekirse, presenteizm sergileyen bir çalışanın, zamanla hem fiziksel hem de ruhsal sağlığı daha kötüye gidebilecektir. Eğer bu süreçte çalışan, yöneticisinden gerekli desteği göremezse, presenteizm davranışları sergilemeye devam etmek zorunda kalacaktır. Bu durumda çalışanın, zamanla fiziksel ve ruhsal sağlığı daha kötüye gidecek ve hiçbir koşulda işe devam edemeyecek seviyeye gelecektir. Tüm bunlara bağlı olarak presenteizm davranışları yerini zamanla işe devamsızlığa bırakacaktır. Yönetim ve örgütsel davranış literatüründe de yapılan birçok araştırmada bu iki kavramın ilişkisi incelenmiştir.

Bergström ve arkadaşları (2009, s. 629), kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin fiziksel ve ruhsal yönden iyi olmamalarına rağmen işe devam etmelerinin, gelecekteki işe devamsızlıklarını nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Araştırmada, sağlık sorunu yaşamasına rağmen işe devam eden çalışanların, ilerleyen dönemlerde hastalık izni kullanarak daha fazla devamsızlık yaptıkları belirlenmiştir. Johns (2010, s. 532-533) ise çalışmasında farklı bir bakış açısı sunarak, sağlık sorunları yaşayan çalışanların işe kısa süreli ara verdikten sonra kendilerini daha iyi hissederek işe devam ettiklerini gözlemlemiştir. Caverly ve diğerleri (2007) araştırmalarında, presenteizm ile işe devamsızlık arasında anlamlı bir ilişki ve Deery ve diğerleri (2014, s. 362) tarafından yapılan benzer bir araştırmada da presenteizm ile işe devamsızlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma bulgularından da görüldüğü üzere, sağlık durumu iyi olmamasına rağmen presenteizm sergileyen çalışanların, sağlık durumları gün geçtikçe daha da kötüye gitmekte ve bu durum ise zamanla yerini uzun süre işe devamsızlığa bırakmaktadır.

3.3.5. Presenteizmin Neden Olduğu Diğer Olumsuzluklar

Bireylerin sergilediği presenteizm davranışları sonrasında, çalışanların ve örgütlerin sıklıkla karşı karşıya kaldığı olumsuz sonuçlar yukarıda belirtilmiştir. Bu sonuçlara ilaveten, presenteizm konusunda yapılan araştırmalar, fiziksel ve ruhsal yönden iyi olmayan bir çalışanın işte olmasının farklı örgütsel davranış türlerini hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir.

İşçan ve Moç (2018), Türkiye'deki bir kamu üniversitesinde presenteizmin işe yabancılaşmaya etkisini incelemişlerdir. 245 akademik ve idari personelden veri toplayan araştırmada, presenteizm davranışı sergileyen personelin işe yabancılaşma düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Özer ve Atay (2021), 232 otel çalışanını kapsayan araştırmalarında, presenteizmin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bulgular, presenteizm ile örgütsel yabancılaşma arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Presenteizmin etkilediği bir diğer önemli örgütsel davranış türü de çalışanın işe adanmışlık düzeyidir. Kanbur ve Kanbur (2018, s. 314), bir tekstil firmasında

çalışan 239 iş gören üzerine yaptığı araştırmalarında, iş görenin presenteeizm davranışları ile işe adanmışlık düzeyleri (duygusal, fiziksel, bilişsel adanma) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

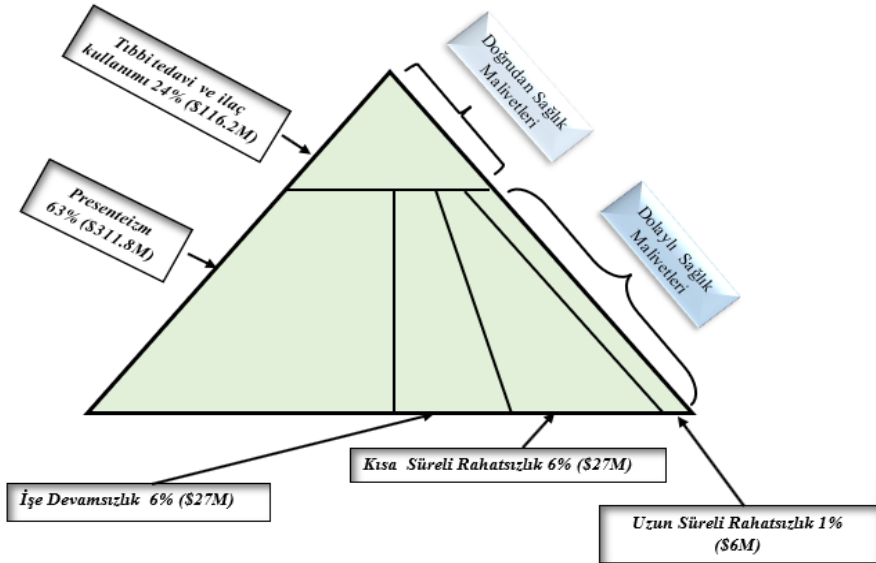
3.4. Örgütlerde Gizli Bir Maliyet unsuru Olarak Presenteeizm

Presenteeizm sadece çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz etkilemekle kalmayıp aynı zamanda işletmelere de önemli maliyetler yüklemektedir. Çalışanların işe devamlılıklarını sağlamak için örgütler, işe devamlılık politikası gibi çeşitli önlemler alarak çalışanları işten ayrılmamaya teşvik etmektedir. Asıl amaç, işe devamsızlığı en aza indirgeyerek bu durumdan doğabilecek maliyetleri önlemektir. Fakat yönetim tarafından insan odaklı olmayan, eksik veya yanlış iş odaklı politikalar ve stratejiler uygulanması, kısa vadede işe devamsızlığı ve maliyetleri düşürse de uzun vadede daha büyük ve beklenmedik maliyetlere yol açmaktadır.

Birçok işveren maalesef bu durumun henüz farkında bile değildir. Ancak presenteeizm, örgütlerin katlandığı sağlıkla ilgili diğer maliyetlerden çok daha fazlası olabilmektedir. Bu konuda en önemli araştırmalardan bir tanesini, şirketin tıbbi maliyetlerinin dökümünü çıkaran Bank One yapmıştır (Hemp, 2004, s. 4).

Şekil 3.5 incelendiğinde görülmektedir ki Bank One, şirketin doğrudan ve dolaylı sağlık maliyetlerini yüzdesel ve dolar olarak ifade etmiştir.

Şekil 3.5: Presenteeizmin Gizli Maliyeti



Kaynak: Hemp, P. (2004). Presenteeism: At work—but out of it. <https://hbr.org/2004/10/presenteeism-at-work-but-out-of-it>.

Doğrudan ve dolaylı sağlık maliyetleri, presenteizmden etkilenen işletmeleri önemli ölçüde etkilemektedir. Doğrudan maliyetler, tıbbi tedavi ve ilaç masraflarını kapsar ve toplam sağlık giderlerinin %24'ünü oluşturmaktadır (Hemp, 2004). Dolaylı maliyetler ise dört başlık altında incelenmiştir: Kısa süreli sakatlık ve rahatsızlıklar, uzun süreli rahatsızlık ve sakatlıklar, işe devamsızlık ve presenteizm. Burada belirtilen sakatlık ve devamsızlık giderleri çalışanlara işten uzakta oldukları zamanlarda ödenen tazminatları kapsamaktadır ve bu üç kalemin toplam maliyeti %13'tür. Dolar cinsinden ise yaklaşık 60 milyon dolardır.

Burada en can alıcı nokta ise presenteizmin, yani fiziksel ve ruhsal yönden sağlıklı olmadıkları halde işte bulunan çalışanların, verimliliklerinde yaşanan azalma nedeniyle şirkete fatura ettiği inanılmaz maliyetlerdir. Toplam sağlık harcamaları içerisinde presenteizm kaynaklı sağlık harcamaları %63 yani, 311.8 milyon dolardır. Bu tutar birçok şirketin yıllık kârından bile fazla bir tutardır. Bu durum, presenteizmin sadece çalışanların sağlığını değil aynı zamanda şirketlerin finansal refahını da tehdit ettiğini açıkça göstermektedir.

Presenteizm, işe devamsızlığa kıyasla daha büyük maliyetlere yol açmaktadır. Hemp (2004), bunun sebebini presenteizmin maliyetinin net olarak hesaplanamamasına bağlamaktadır. Bir çalışan işe gitmediğinde maliyeti nettir. Fakat presenteizmde, sağlık sorunlarının performansı ne zaman ve ne kadar etkileyeceğini hesaplamak zordur. Bu belirsizlik, presenteizmin maliyetlerinin net bir şekilde ortaya konmasını zorlaştırmaktadır.

Son yıllarda presenteizmin örgütlerde neden olduğu maliyetler birçok araştırmacının dikkatini çekmiş ve farklı ülkeler ve sektörler kapsamında birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda presenteizmin üretkenlik üzerindeki etkileri, işe devamsızlık ile karşılaştırılması ve neden olduğu maliyetler araştırılmıştır. Yapılan bu çalışmalarda presenteizmin üretkenliği önemli ölçüde azalttığı, işe devamsızlığa kıyasla daha fazla maliyete yol açtığı ve birçok sağlık sorununa neden olduğu ortaya konmuştur.

Son yıllarda presenteizmin işletmelere maliyetinin ne kadar yüksek olduğuna dair farkındalık arttıkça, bu konuda birçok öncü çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda elde edilen bazı önemli bulgular şunlardır:

- Tampa İşveren Sağlık Koalisyonu tarafından yapılan bir araştırmada, presenteizmin neden olduğu üretkenlik kaybının işe devamsızlığın neden olduğu üretkenlik kaybından 7,5 kat daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Lowe, 2002). Bu, presenteizm sergileyen bir çalışanın üretkenliğinin, işe devamsız bir çalışana kıyasla 7,5 kat daha fazla düştüğü anlamına gelir. Bu durum, presenteizmin sadece çalışanların sağlığını değil aynı zamanda şirketlerin finansal refahını da tehdit ettiğini açıkça göstermektedir.

- Aston (2010) tarafından Birleşik Krallık'ta yapılan farklı bir araştırmada da presenteizmin neden olduğu maliyetin, devamsızlığın neden olduğu maliyetin yaklaşık olarak iki katı olduğunu ifade edilmiştir. Bu durum presenteizm davranışları sergileyen bir çalışanın maliyetinin, devamsız bir çalışana kıyasla iki kat daha fazla olduğu anlamına gelmektedir.
- Harvard ve Cornell Üniversitelerinin yaptıkları araştırmalarda presenteizmin iş görenlerde işe devamsızlığa kıyasla 7,7 ile 10 kat arasında bir üretkenlik kaybına neden olduğu tespit edilmiştir. Bu kaybın Amerika'da faaliyet gösteren işletmelere 150-250 milyar dolar, Kanada'da ise 15-25 milyar dolar arasında değişen bir maliyete yol açtığı tahmin edilmektedir. Yine benzer bulgular Kanada için de geçerlidir. Presenteizm kaynaklı maliyet yıllık yaklaşık olarak 15-25 milyar dolar civarındadır. Çalışmada işe devamsızlık, ücret, kısa ve uzun süreli sakatlıklar gibi üretkenliğe olumsuz yönde etki eden diğer parametreler de hesaplanmıştır. Ancak tüm parametreler içerisinde en fazla kayıp %71 ile presenteizm kaynaklı olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, presenteizmin sadece çalışanların sağlığını değil, aynı zamanda şirketlerin finansal refahını da tehdit ettiğini açıkça göstermektedir (Nowak, 2006, s. 2).
- Gervais (2012) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların presenteizm ve işe devamsızlık davranışlarının neden olduğu maliyetler hesaplanmıştır. Araştırmaya göre, çalışanların işe devamsızlık davranışları sonucu işletmenin katlandığı maliyet günlük ortalama 496 euro ve toplamda 12.4 milyar euro iken presenteizm sergileyen çalışanların ise işletmeye günlük ortalama 895 euro toplamda ise 22.3 milyar euro maliyete yol açtığı tespit edilmiştir.
- Stewart araştırma ekibi tarafından Amerika'da 29.000 yetişkini kapsayan bir yıl süreli araştırmada presenteizmin neden olduğu maliyetin yıllık 150 milyar dolardan fazla olduğu hesaplanmıştır. Bu bulgu, presenteizmin sadece çalışanların sağlığını değil, aynı zamanda şirketlerin finansal refahını da tehdit ettiğini açıkça göstermektedir. Ayrıca presenteizmin hastalıkla ilgili devamsızlık ve sakatlıklara kıyasla çok daha fazla maliyetli olduğu belirtilmiştir. Journal of the American Medical Association tarafından yapılan farklı bir araştırmada da depresyon ve ağrıdan kaynaklanan iş başındaki üretkenlik kaybının bu koşullara atfedilen devamsızlıkla ilgili verimlilik kaybından kabaca üç kat daha fazla olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Hemp, 2004).
- Collins ve diğerleri (2005, s. 554) tarafından Amerika'daki Dow şirketi çalışanlarını kapsayan bir araştırmada, on kronik sağlık probleminin şirkete maliyeti hesaplanmıştır. Araştırmaya göre, çalışan başına ortalama maliyet tıbbi bakım için 2278 \$, işe devamsızlık için 661 \$

ve presenteizm için ise 6721 \$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar şirketin tüm çalışanlarına yansıtıldığında, toplam iş gücü maliyetlerinin %10,1'ini bu üç kalemin oluşturduğu görülmektedir. Bu oranın %1'ini işe devamsızlığın neden olduğu maliyetler, %2,3'ünü tıbbi bakım maliyetleri ve %6,8'ini ise presenteizmin neden olduğu maliyetler oluşturmaktadır. Oranlar, şirketlerin presenteizme ne kadar dikkat etmesi gerektiğini açıkça göstermektedir.

- Hilton ve diğerleri (2008, s. 1240) tarafından yapılan bir araştırmada, psikolojik sorunlar kaynaklı presenteizm maliyetinin farklı ülkelerde ne kadar büyük olduğu hesaplanmıştır. Araştırmaya göre, presenteizmin Avustralya'da 2.7 milyar AUD, Birleşik Krallık'ta ise 4.3 milyar £ maliyete ve Amerika Birleşik Devletleri'nde ise 11.1 milyar dolar maliyete neden olduğu tespit edilmiştir.
- Goetzel ve diğerleri (2004, s. 398) tarafından yapılan bir araştırmada, farklı sağlık problemlerinin kişi bazlı yıllık maliyetleri hesaplanmıştır. Araştırmaya göre, hipertansiyonun kişi başı yıllık maliyeti 392 dolar, kalp rahatsızlığının 368 dolar, akıl hastalığı ve depresyonun 348 dolar ve artrit (eklem hastalığı) neden olduğu maliyet ise 327 dolar olarak hesaplanmıştır. Araştırmacılar, presenteizmin neden olduğu maliyetin, genellikle tıbbi maliyetlerden çok daha fazla olduğunu ve tüm maliyetlerin yaklaşık olarak %18 ile %60 arasında bir kısmını temsil ettiğini ifade etmiştir. Başka bir araştırmada da Ulusal Sağlık Kurumu, depresyon kaynaklı verimlilik kaybının örgüte maliyetinin yaklaşık 45 milyar dolar olduğu ifade edilmiştir (Whitehouse, 2005, s. 54).
- Farklı araştırmalar, presenteizmin işletmeler için önemli bir mali yük olduğunu göstermektedir. Örneğin, Virgin Pulse Global Challenge tarafından ABD'de yapılan bir araştırmada, presenteizm odaklı verimlilik kaybının yıllık 57,5 güne denk geldiği, buna karşın çalışanların yıllık ortalama hastalık kaynaklı devamsızlık sayısının ise 4 olduğu tespit edilmiştir (Schaefer, 2015). Benzer şekilde Avustralya'da yapılan bir araştırmada, presenteizm kaynaklı maliyetin devamsızlık kaynaklı maliyetin dört katı olduğu hesaplanmıştır. 2005-2006 yıllarında presenteizmin ekonomiye maliyeti 25.7 milyar dolar ve yıllık ortalama çalışan başına 6.5 iş günü verimlilik kaybına neden olmuştur. Ayrıca 2009-2010 yıllarında ise presenteizmin ekonomiye maliyeti 34.1 milyar dolar olarak hesaplanmıştır (Medibank, 2011).

3.5. Presenteizm Sorununa Karşı Atılması Gereken Adımlar

Son dönemlerde yapılan birçok araştırma bulgusu göstermektedir ki presenteizm hem çalışanlar hem de işverenler için büyük bir sorun teşkil etmektedir. Bu sorunu tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa da verdiği

zararı asgari seviyede tutmak için bazı önlemler alınabilir. Bu önlemlerden bazıları şunlardır:

- Her şeyden önce yöneticiler, presenteizmi çalışan verimliliğini azaltan ve maliyetleri artıran bir sorun olarak kabul etmelidir. Presenteizm sağlık sorunu olarak ele alınmadığında olumsuz etkileri devam edecektir.
- Yöneticilerin presenteizm ile mücadele edebilmesi ve bu tür davranışlara karşı önlem alabilmesi için öncelikli olarak, presenteizm davranışları sergileyen çalışanlar belirlenmeli ve bu tür davranışların temelinde yatan bireysel, örgütsel ve çevresel etkenler tespit edilmelidir. Bu etkenler tam olarak belirlenmediğinde, yöneticiler hangi etkenin hangi çalışanı nasıl etkilediğini anlayamayacak ve soruna tam olarak çözüm üretemeyecektir (Hemp, 2004; Merrill vd., 2012).
- Oluşturulan örgüt kültürü, presenteizm davranışlarının artmasında veya azalmasında önemli rol oynamaktadır. Yöneticisinden çekinmeden, yaşadığı fiziksel veya ruhsal sorunları yöneticisine rahatça anlatabilen, maaşını, statüsünü ya da işini kaybetmeyeceğine inanan çalışanlar, kendilerini daha rahat ve huzurlu hissedeceklerdir. Ancak durumun tam tersi olduğunda ise presenteizm sorunu daha da artarak devam edebilir (Çiftçi, 2010 s. 166).
- Yukarıda bahsedildiği gibi, presenteizmi bir sorun olarak kabul etmek ve eleştirel bir yaklaşım yerine çözüm odaklı yaklaşımlar sunmak yöneticilere düşen en önemli sorumluluktur. Örgüt içi sağlık yatırımlarına ve harcamalarına daha fazla bütçe ayrılarak, çalışanların refahını ve üretkenliğini artıracak çözümler geliştirilebilir. (Yalım, 2005 s. 384).
- Yoğun iş yükü ve uzun çalışma saatleri gerektiren iş kollarında, çalışanların yaşam kalitelerini ve refahını artırmak amacıyla çeşitli düzenlemeler yapılabilir. Bu düzenlemeler arasında esnek çalışma saatleri, kısmi zamanlı çalışma, uzaktan çalışma ve sanal ofis gibi seçeneklere yer verilebilir (Baysal, 2012, s. 23).

Bunlara ek olarak, örgütler, çalışanlar ve devletler presenteizm ile mücadelede şu adımları atabilirler (Ammendolia vd., 2016; Quazi, 2013, s. 152-153; Özmen, 2011, s. 21; Koçoğlu, 2007, s. 52-79; Schultz vd., 2009, s.374; Balcı, 2016; Oruç, 2011; Yılmaz, 2019; Dalkılıç ve Harmancı Seren , 2018; Bayar, 2016; Çelik, 2018; Seçkin Ağırbaş, 2018; Monzania vd., 2016):

- Çalışanların belirli bir refah düzeyine ulaşmalarını ve işyerinden ve işlerinden memnuniyetlerini artırmalarını sağlayacak programlar geliştirilmelidir.
- Örgüt içerisinde oluşabilecek olağanüstü durumlar için müdahale yönergeleri hazırlanmalıdır.

- Presenteizmi doğrudan etkileyen ve sağlıklı davranışlar sergilemeye teşvik eden kapsamlı, spesifik ve çok yönlü stratejiler geliştirilmelidir. Bu stratejiler arasında düzenli egzersiz ve uyku, doğru beslenme, sigara ve diğer kötü alışkanlıklardan kaçınma, sosyalleşme ve iş-yaşam dengesini kurma yer almaktadır.
- Çalışanların en önemli sağlık sorunlarından biri ruh sağlığıdır. Özellikle depresyon ve stres, çalışanların üretkenliğini ve refahını olumsuz etkileyen önemli faktörlerdir. Bu nedenle, tüm çalışanları kapsayan ve kurum kültürüne uygun sağlıklı çalışma koşullarının oluşturulması için detaylı eylem planları içeren kapsamlı bir program geliştirilmelidir.
- İşyerinde çalışanların verimliliğinin düştüğü saat aralıkları belirlenmeli ve bu doğrultuda iş planlaması yapılmalıdır.
- Çalışanlar her yıl yıllık izinlerini düzenli kullanmalıdır.
- İş yerinde iş güvenliğinin sağlanması için uzmanlardan gerekli destek alınmalıdır.
- Çalışanların sağlıklı ve sorunsuz iletişim kurabilmeleri için örgüt içerisinde iletişim kanalları güçlendirilmelidir.
- Çalışanların verimliliğinde artışa katkı sağlayacak eğitimler düzenlenmelidir.
- İş yerinde doktor ve psikolog bulundurulmalıdır.
- İş yeri ve çevresinde ergonomik bir yaklaşım uygulanmalıdır.
- Çalışan eğer fiziksel ve ruhsal yönden iyi değilse çalışmaya devam etmesini engelleyen bir politika uygulanmalıdır.
- İş başvurusunda bulunan adaylar için kişilik testleri yapılarak örgüt çalışan uyumunun sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmelidir.
- Çalışanların sadece kendi sorumlulukları çerçevesindeki işleri yapma konusunda kararlı olmaları hem başkalarının işlerini yapmalarını engelleyecek hem de farklı streslerin ortaya çıkma riskini azaltacaktır.
- Çalışanların iş-yaşam dengesinin temelini sağlam atmaları gerekir. İş-yaşam dengesinde yaşanan belirsizlikler ve çatışmalar, çalışanları psikolojik anlamda olumsuz etkileyebilmektedir ve bu durum ise presenteizmi tetikleyebilmektedir.
- Çalışanların iş yükü dağılımının, performans değerlendirmelerinin ve ücretlendirilmelerinin adil yapılması presenteizmin önlenmesinde katkı sağlayabilir.

Burada sunulan önlemlerin tüm örgütler için geçerli bir reçete olmadığı ve farklı ülkeler, sektörler, çalışan demografik yapıları, örgüt kültürleri, yönetim modelleri ve devlet politikaları tarafından etkilenebileceğinin farkında olmak

önemlidir. Bu nedenle, sunulan önlemlerin her örgütün kendine özgü koşullarına uyarlandıktan ve uygulandıktan sonra etkinliğinin değerlendirilmesi gerekir.

3.6. Presenteizm Kavramı Çerçevesinde Yapılmış Çalışmalar

Presenteizm konusu son yıllarda birçok doktora ve makale çalışmasına konu olmuştur. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde, presenteizm konusunda yapılmış doktora çalışmaları ile ulusal ve uluslararası yazında yer alan makale çalışmalarına ve bu çalışmaların bulgularına yer verilecektir.

3.6.1. Doktora Çalışmaları ve Bulguları

Kalaycı (2022), Marmara Üniversitesinde lisansüstü programlarda eğitim gören 676 katılımcıdan veri toplayarak yönetim tarzı ve örgütsel bağlılığın presenteizm üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada yönetim tarzı insan odaklı ve görev odaklı olmak üzere ikiye ayrılmış ve her bir yönetim tarzının presenteizm üzerindeki etkisi ayrı ayrı incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda, insan odaklı yönetim tarzının görev odaklı yönetim tarzına kıyasla presenteizm davranışlarını engellemede daha başarılı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu etkinin azalmasında örgütsel bağlılığın aracı rol oynadığı da bulunmuştur.

Karaçınar (2022) araştırmasında, çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presenteizm davranışlarına etkisini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak, Malatya ilinde faaliyet göstermekte olan orta ve büyük ölçekli tekstil işletmelerinde çalışan 513 kişiden veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, karanlık liderlik ve kayırmacılık ile presenteizm arasında orta düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca karanlık liderlik ile kayırmacılık arasında ise güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise algılanan karanlık liderlik ve kayırmacılığın çalışanların presenteizm davranışlarını etkilediği bir diğer önemli bulgudur.

Ünlü (2021) araştırmasında, çalışanların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algı düzeyleri ile presenteizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak gerekli veri, 7 farklı ile bağlı Gençlik ve Spor müdürlüklerinde yönetici pozisyonunda çalışmayan 465 iş görenden elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, etkileşimci liderliğin presenteizm davranışları üzerindeki etkisinde, örgütsel bağlılığın aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

Moç (2018) araştırmasında, Iğdır Üniversitesinde çalışan 245 akademik ve idari personelden anket yöntemi ile veri toplamış ve iş görenlerin örgütsel adalet algısının işe yabancılaşmaya etkisinde tükenmişliğin ve presenteizmin aracılık rolünü araştırmıştır. Araştırmada, tükenmişliğin işe yabancılaşma ve presenteizmin işe yabancılaşma üzerinde pozitif yönlü bir etkisi, örgütsel

adaletin işe yabancılaşma, tükenmişlik ve presenteeizm üzerinde ise olumsuz bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel adalet ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracılık rolü ve aynı zamanda örgütsel adalet ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide de presenteeizmin aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Balcı (2016) araştırmasında, İstanbul Arnavutköy ilçesi Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında çalışan, 466 öğretmen ve 99 yöneticiden veri toplayarak iş görenlerin örgütsel sinizm, presenteeizm ve sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, presenteeizm ile iş arkadaşı sosyal kaytarma algısı arasında negatif ilişki, presenteeizm ile örgütsel sinizm arasında pozitif ilişki ve örgütsel sinizm ile iş arkadaşı sosyal kaytarma algısı arasında ise pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara ek olarak yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda ise presenteeizm ile iş arkadaşı sosyal kaytarma algısı arasındaki ilişkide, örgütsel sinizmin kısmi aracı değişken etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Etyemez (2016) araştırmasında, Nevşehir ilinde 4 ve 5 yıldızlı oteller ile butik otellerde çalışan 396 iş görenden veri toplayarak iş güvencesizliğinin işte var olamama sorunu üzerindeki etkisinde sürekli kaygının aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda, iş güvencesizliğinin işte var olamama sorunu ve sürekli kaygı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş güvencesizliği ile işte var olamama problemi ilişkisinde sürekli kaygının tam aracı rolüne sahip olduğu araştırma sonucunda ulaşılan bir diğer önemli bulgudur.

Çiçeklioğlu (2019) araştırmasında, Kahramanmaraş ve Mersin illerindeki eğitim kurumlarında çalışan 829 öğretmenden anket yöntemini kullanılarak veri toplanmıştır. Çalışmada presenteeism, duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş gören performansına etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, duygusal emeğin alt boyutlarının (yüzeysel duygusal emek, derinden duygusal emek, samimi (doğal) duygusal emek) ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının (diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) iş gören performansını olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Presenteeizmin işi tamamlama alt boyutunun iş gören performansını olumsuz yönde etkilediği, dikkat dağınıklığından kaçınma alt boyutunun ise iş gören performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, dört değişken arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Araştırma değişkenlerinden yalnızca presenteeizmin işi tamamlama alt boyutu ile bütün araştırma değişkenleri ve dikkat dağınıklığından kaçınma alt boyutu ile duygusal emek alt boyutu olan samimi davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutu olan nezaket arasında negatif yönde anlamlı ilişki belirlenmiştir.

3.6.2. Ulusal ve Uluslararası Yazında Yapılmış Makale Çalışmaları ve Bulguları

Ulu ve diğerleri (2016), kişilik özelliklerinin presentizm üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini Mersin ilinde faaliyet gösteren büyük ölçekli bir imalat sanayi işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonucunda, dışadönüklüğün ve uyumluluğun presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Fakat, kişiliğin diğer alt boyutları olan deneyime açıklık, sorumluluk ve duygusal dengenin presentizm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Patel ve diğerleri (2012, s.218), kişiliğin sorumluluk alt boyutu ile presentizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki, Matsushita ve diğerleri (2015, s. 342), öğrencilerin presentizme yönelik davranışları ile kişiliğin dışadönüklük ve uyumluluk alt boyutları arasından negatif yönlü yüksek bir ilişki tespit etmişlerdir.

Erbaş ve Yeşiltaş (2017), presentizm ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, Ankara'da faaliyet gösteren seyahat acentelerinde çalışan 179 kişiden anket yoluyla veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonrasında, presentizm ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.

Baysal ve diğerleri (2014) presentizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarında, Andan Menderes Üniversitesinde farklı birimlerde görev yapan 207 akademik personelden veri toplamışlardır. Analiz bulguları incelendiğinde, presentizm ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Yine benzer bir çalışmada, Seçkin Ağırbaş ve Çakmak Yıldızhan (2019), Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında çalışan 402 bireyin presentizm davranışları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan analizler sonrasında, çalışanların presentizm davranışları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki belirlemişlerdir. Kaygın ve diğerleri (2017), PTT çalışanlarını kapsayan araştırmalarında, örgütsel bağlılık ile presentizm arasında orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Özdemir ve Demirci (2021) ise yiyecek-içecek işletmelerindeki çalışanları kapsayan araştırmalarında, presentizm ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulamamışlardır.

Yılmaz ve Yumuk Günay (2020), presentizm ve iş stresinin çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla, Trakya Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir tekstil firmasında çalışan 260 iş göreni araştırmaya dahil etmiştir. Araştırma sonucunda, presentizm ve iş stresinin çalışan performansını negatif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Şahin ve Kanbur (2022), Kastamonu'da bir devlet hastanesinde çalışan sağlık personelinin kapsayan araştırmalarında, presentizmin iş performansı üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma bulguları irdelendiğinde, beklenenin aksine

presenteizmin iş performansını pozitif yönde etkilediği sonucu tespit edilmiştir. Çiçeklioğlu ve Taşlıyan (2019), öğretmenleri kapsayan araştırmalarında ise presenteizm ile iş gören performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Bulgular göstermektedir ki presenteizm ile iş performansı ilişkisi karmaşık bir yapıdadır.

Karagöz ve Uzunbacak (2020), otel çalışanlarının presenteizm algılarının örgütsel sessizlik davranışlarına etkisini belirlemek amacıyla, KKTC’de faaliyet gösteren 272 otel çalışanından anket yoluyla veri toplamışlardır. Araştırma bulguları incelendiğinde, çalışanların presenteizm düzeyleri örgütsel sessizliğin kabullenici, koruma amaçlı ve savunmacı sessizlik boyutlarını anlamlı olarak etkilemiştir. Yıldırım ve Oruç (2019), Aksaray’da perakende satış sektöründe çalışan 161 iş görenin presenteizm davranışları ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda, presenteizm ile kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında orta düzey negatif bir ilişki bulunurken, presenteizm ile korunmacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Karadağ (2022), presenteizm ve iş tatmini ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolünü araştırmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, 251 iş güvenliği uzmanından veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların presenteizm algılarının iş tatmini üzerinde tek başına anlamlı bir etkisi bulunamazken örgütsel sinizmin aracılık rolüyle anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Alar Erkal ve Naktiyok (2021), Atatürk Üniversitesi HELİTAM programında öğrenim gören 364 hemşireyi kapsayan araştırmalarında, hemşirelerin örgütsel sinizm davranışları presenteizm düzeylerinde artışa neden olduğu belirlenmiştir.

Presenteizmin en çok ilişkilendirildiği konulardan bir tanesi de tükenmişliktir. Gerek ulusal gerek uluslararası yazında, iki kavramı ele alan farklı sektörler kapsamlı birçok çalışma yapılmıştır.

Karagöz ve Bektaş (2020), Antalya’daki devlet liselerinde görev yapan 700 öğretmenin presenteizm davranışlarının tükenmişlik üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Yapılan analizler sonucunda, öğretmenlerin presenteizm davranışları arttıkça tükenmişliklerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine benzer bir sonuç Ferreira ve Martinez’in (2012) araştırma bulgularında görülmektedir. Araştırmacılar, kamu ve özel sektörde çalışan öğretmenleri kapsayan araştırmalarında, presenteizmin tükenmişliğin yordayıcısı olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Yıldırım ve diğerleri (2014) Konya’daki özel ve kamu bankalarında çalışan 136 kişiyi kapsayan araştırmalarında, presenteizm ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Demerouti ve diğerleri (2008) 258 hemşireyi kapsayan araştırmalarında, presenteizm ile tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Çin’de sağlık sektörü kapsamlı 1376 doktoru kapsayan geniş kapsamlı bir araştırmada, yüksek

düzeyde duygusal tükenme yaşayan doktorların presenteizm davranışları sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Pei vd., 2020, s.1). Farklı örneklem kitlesini ele alan başka bir çalışmada da Kore’de faaliyet gösteren 210 yüksek performanslı tekvando antrenörünün, tükenmişlik sendromu ile presenteizm düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Seo vd., 2022, s.10).

Yukarıda, presenteizm ile en çok ilişkilendirilen değişkenlerin yer aldığı çalışmalara ve bu çalışmaların bulgularına yer verilmiştir. Bunlara ek olarak literatürde, presenteizm ile farklı değişkenleri kapsayan araştırmalar da mevcuttur. Çiçek ve Kiliç (2020) teknostres ile presenteizm arasındaki ilişkiyi, Şekkeli ve diğerleri (2022) presenteizm, kişisel başarı güdüsü, para sevgisi, ücretten tatmin ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi, Ölmezoğlu İri ve Korkmaz (2021) çalışanların koronavirüs kaygı düzeylerinin işte üretkenliğe etkisinde presenteizmin aracılık rolünü, Oktay ve Ay (2022) presenteizm ile tıbbi hata yapma eğilimi arasındaki ilişkiyi, Haider ve diğerleri (2023) ise presenteizm ile akademik performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların algıladığı hizmetkâr liderlik tarzının işe yabancılaşma ve presentizm davranışları üzerindeki etkisini incelemektir. Yan amaç ise araştırmaya dahil bireylerin demografik özellikleri ile hizmetkâr liderlik algıları, işe yabancılaşma ve presentizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemektir.

Araştırmanın gerekliliğini ve önemini ortaya koyan birçok nokta vardır. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir:

Araştırma Konusunun Özgünlüğü ve Kapsamlı Analiz: Örgütsel davranış literatüründe hizmetkâr liderlik, işe yabancılaşma ve presentizm kavramları birçok çalışmada ayrı ayrı incelenmiştir. Fakat literatürde bu üç değişkenin aynı araştırmada kapsamlı bir şekilde ele alınmasına yönelik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle bu araştırma, daha önce ele alınmayan bir araştırma sorusuna yanıt verecektir.

Örneklem Büyüklüğü ve Çeşitliliği: Araştırmada tek bir üniversite ile sınırlı kalınmayıp, Türkiye'nin 7 coğrafi bölgesinden seçilmiş kamu ve vakıf üniversiteleri araştırmaya dahil edilmiştir. Farklı coğrafi bölgelerden ve farklı türdeki (kamu + vakıf) üniversitelerden veri toplanması, bulguların daha sağlam ve kapsamlı olmasını sağlayacaktır. Bu sayede araştırma bulgularının farklı üniversiteler ve coğrafi bölgeler için de geçerli olabileceği öngörülmektedir.

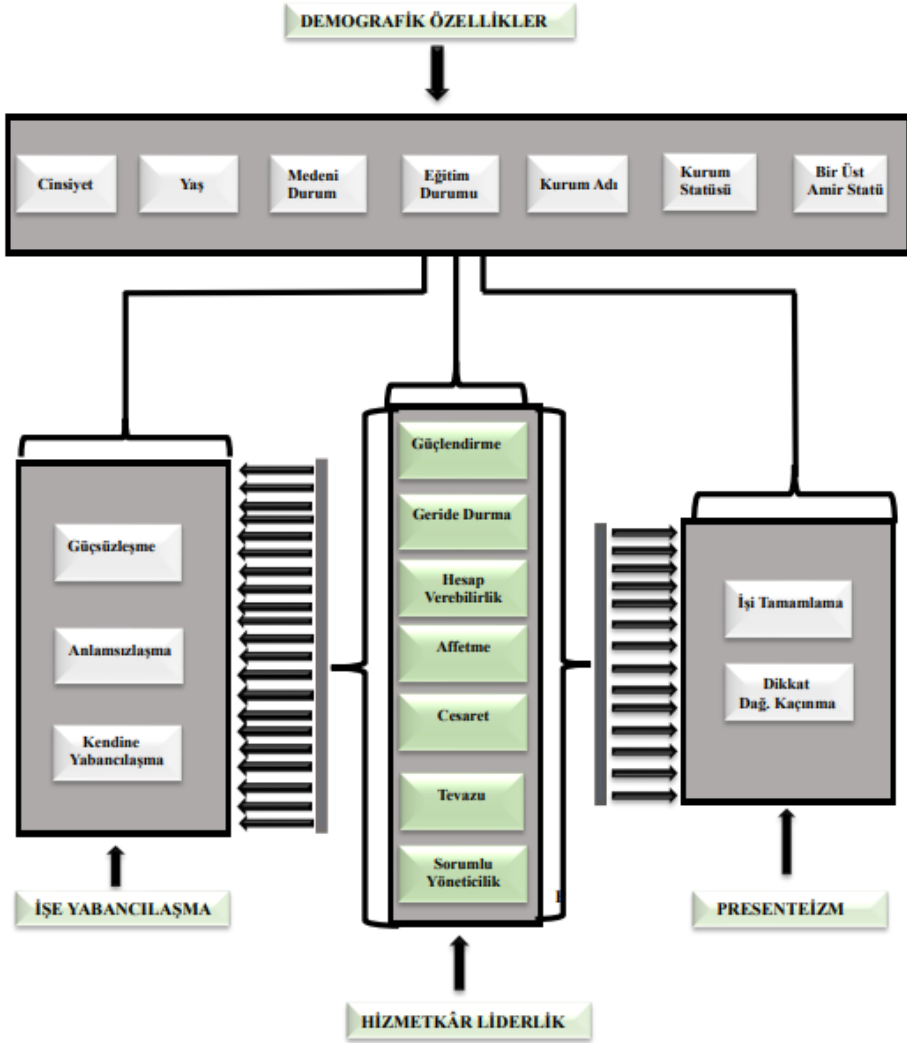
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Bu araştırmada, algılanan hizmetkâr liderliğin çalışanların işe yabancılaşma ve presentizm düzeyleri üzerindeki etkisi incelenecektir. Model, hizmetkâr liderlik ve alt boyutlarının (güçlendirme, geride durma, hesap verebilirlik, affetme, cesaret, tevazu ve sorumlu yöneticilik), işe yabancılaşma ve alt boyutları (güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma) ile presentizm ve alt boyutları (iş tamamlama ve dikkat dağınıklığından kaçınma) arasındaki ilişkileri analiz edecek şekilde tasarlanmıştır.

Modelin tasarlanmasında, katılımcıların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum vb.) de rol oynamaktadır. Bu sayede, farklı demografik gruplar arasında hizmetkâr liderlik algıları, işe yabancılaşma ve presentizm düzeyleri bakımından farklar olup olmadığı belirlenebilecek ve demografik değişkenlerle ilgili farklılıklar tespit edilebilecektir.

Araştırma modelinin görsel sunumu, Şekil 4.1’de yer almaktadır.

Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

H1: Hizmetkâr liderliğin, işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Hizmetkâr liderliğin, işe yabancılaşmanın alt boyutlarından *güçsüzleşme* üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Hizmetkâr liderliğin, işe yabancılaşmanın alt boyutlarından *anlamsızlaşma* üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Hizmetkâr liderliğin, işe yabancılaşmanın alt boyutlarından *kendine yabancılaşma* üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, işe yabancılaşmanın alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, işe yabancılaşmanın alt boyutlarından *güçsüzleşme* üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, işe yabancılaşmanın alt boyutlarından *anlamsızlaşma* üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2c: Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, işe yabancılaşmanın alt boyutlarından *kendine yabancılaşma* üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Hizmetkâr liderliğin **presenteizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

H3a: Hizmetkâr liderliğin, presenteizmin alt boyutlarından *işi tamamlama* üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3b: Hizmetkâr liderliğin, presenteizmin alt boyutlarından *dikkat dağınıklığından kaçınma* üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, presenteizmin alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4a: Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, presenteizmin alt boyutlarından *işi tamamlama* üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4b: Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, presenteizmin alt boyutlarından *dikkat dağınıklığından kaçınma* üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların cinsiyetleri açısından anlamlı farklılık gösterir.

H6: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların medeni durumları açısından anlamlı farklılık gösterir.

H7: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların kurum statüleri açısından anlamlı farklılık gösterir.

H8: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların yaş özellikleri açısından anlamlı farklılık gösterir.

H9: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların eğitim düzeyleri açısından anlamlı farklılık gösterir.

H10: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların bir üst amirlerinin statüleri açısından anlamlı farklılık gösterir.

H11: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların çalıştıkları kurum açısından anlamlı farklılık gösterir.

4.3. Araştırmanın Varsayımları

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bazı varsayımlar mevcuttur.

- Araştırmaya dahil edilen örneklemin anketlere herhangi bir korku, kaygı ve çıkar gözetmeksizin cevap verdiği varsayılmaktadır.
- Araştırma örnekleminin evreni yeteri düzeyde temsil ettiği varsayılmaktadır.
- Katılımcıların ankete samimi bir biçimde katılım sağladığı varsayılmaktadır.
- Ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.
- Ölçüm araçları ile araştırma problemine uygun veriler toplandığı varsayılmaktadır.
- Örneklemin araştırma problemi için doğru kitle olduğu varsayılmaktadır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye'nin 7 coğrafi bölgesini temsil eden 12 üniversite oluşturmaktadır. Bu üniversitelerin 7'si kamu, 5'i ise vakıf üniversitesidir. Karadeniz Bölgesi'nde tek vakıf üniversitesi olan Avrasya Üniversitesi'nden araştırma için izin alınamadığından, bölgeden sadece bir kamu üniversitesi araştırmaya dahil edilebilmiştir. Doğu Anadolu Bölgesi'nde de vakıf üniversitesi bulunmadığı için bu bölgeden de sadece bir kamu üniversitesi araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya dahil edilecek üniversitelerin seçimi, her bölgenin idari personel sayısı dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

Bölgedeki kamu ve vakıf üniversitelerinin idari personel sayıları incelenmiş ve en fazla idari personele sahip olanlar öncelikli olarak araştırmaya dahil edilmeye çalışılmıştır. Herhangi bir bölgede en fazla idari personele sahip üniversiteden araştırma için izin alınamadığı takdirde, sırasıyla ikinci ve üçüncü en yüksek idari personele sahip üniversitelerle iletişime geçilmiştir. Bu sayede, her bölgeden en az bir üniversitenin araştırmaya dahil edilmesi hedeflenmiştir. Araştırmaya dahil edilen üniversiteler ve bu üniversitelerde çalışan toplam idari personel sayısı Tablo 4.1'de gösterilmiştir:

Tablo 4.1: 2023 Faaliyet Raporlarına Göre Araştırmaya Katılım Gösteren Üniversitelerde Çalışan İdari Personel Sayıları

Üniversitesinin Adı	Üniversitesinin Statüsü	Toplam İdari Personel Sayısı
İstanbul Üniversitesi	Kamu Üniversitesi	3640
Akdeniz Üniversitesi	Kamu Üniversitesi	1637
Erciyes Üniversitesi	Kamu Üniversitesi	2237
Pamukkale Üniversitesi	Kamu Üniversitesi	1987
Karadeniz Tek. Üniversitesi	Kamu Üniversitesi	1448
Harran Üniversitesi	Kamu Üniversitesi	747
İnönü Üniversitesi	Kamu Üniversitesi	1615
Kamu Üniversiteleri toplam idari personel sayısı		13311
İstanbul Medipol Üniversitesi	Vakıf Üniversitesi	2538
Antalya Bilim Üniversitesi	Vakıf Üniversitesi	204
İzmir Ekonomi Üniversitesi	Vakıf Üniversitesi	243
Başkent Üniversitesi	Vakıf Üniversitesi	2090
Hasan Kalyoncu Üniversitesi	Vakıf Üniversitesi	260
Vakıf Üniversiteleri toplam idari personel sayısı		5335
Araştırmaya dahil edilen Kamu + Vakıf Üniversitelerinde çalışan toplam idari personel sayısı (Evren)		18.646

Kaynak: Tablo ilgili üniversitelerin 2023 yılına ait faaliyet raporları incelenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4.1 incelendiğinde, araştırmaya dahil edilen kamu üniversitelerinde çalışan toplam idari personel sayısının 13.311 olduğu görülmektedir. Bu sayı, vakıf üniversitelerinde çalışan toplam idari personel sayısının (5.335) yaklaşık 2,5 katıdır. Kamu üniversiteleri arasında en fazla idari personele sahip üniversite, 4.640 personel ile İstanbul Üniversitesidir. En az personele sahip olan üniversite ise 747 kişi ile Harran Üniversitesidir. Vakıf üniversiteleri arasında ise en fazla idari personele, 2.538 kişi ile İstanbul Medipol Üniversitesi sahipken, en az personel ise 204 kişi ile Antalya Bilim Üniversitesinde çalışmaktadır.

Araştırma probleminin cevaplanması amacıyla yönelik bütün insanların oluşturduğu gruba araştırmanın evreni denir. Genel anlamda araştırma problemiyle ilgili herkesin, yani evrenin araştırmaya dahil edilmesi en uygun olanıdır (Lin, 1976, s.146). Bu nedenle, araştırma kapsamındaki tüm bireylerden (evren), bu bireyleri temsil edecek bir örneklem (alt küme) seçilir. Bilgileri tüm evren yerine, evrenden seçilen bir örneklemden toplamak, daha ucuz, daha hızlı ve daha kolaydır (De Vaus, 1990, s. 60).

Bu araştırmada probleminin cevabını bulmak için evrenin tamamını kapsamak mümkün olmamıştır. Bu nedenle araştırmada, olasılığa dayalı örneklem seçim tekniklerinden biri olan küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Küme örnekleme yönteminde, evren öncelikle belirli alt gruplara ayrılmış ve her alt gruptan rastgele örnekler seçilmiştir (Babbie, 2004, s.209). Böylece, evrenin özelliklerini yansıtan bir örnekleme elde edilmesi ve araştırma probleminin cevabına ulaşılması amaçlanmıştır.

Araştırmada yeterli örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde madde başına düşen örneklem sayısı, kriter olarak belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kapsamında, örneklem büyüklüğünün (N) madde sayısına (q) oranının (N:q) 10:1 ile 20:1 aralığında olması önerilmektedir (Kline, 2011, s.12; Hair vd., 2014, s.100). Araştırmada kullanılan ölçeklerin madde sayıları; hizmetkâr liderlik için 26, işe yabancılaşma için 21 ve presenteizm için 6 olmak üzere toplamda 53'tür. Bu bağlamda, araştırmada minimum $53 \times 10 = 530$ kişilik bir örnekleme ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırmada, örneklem sayısının üniversitelerde çalışan idari personel sayısıyla orantılı olması için oransal veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla, her üniversitede çalışan idari personelin %4'ünün araştırmaya dahil edilmesi hedeflenmiştir. Bu sayede, araştırma bulgularının tüm üniversiteler için genellenebilir olması amaçlanmıştır. Tüm bu hedefler doğrultusunda araştırmaya dahil edilen 12 üniversiteden toplam 843 personel araştırmaya katılım göstermiştir. Madde örnekleme sayısı formülünden (843/53): 15.90, yani madde başına yaklaşık olarak 16 katılımcı düşmüştür.

Araştırma bulgularının güvenilirliğini artırmak için ankete kontrol sorusu eklenmiştir. Ayrıca ölçeklerde sosyal istenirlik yanıtını azaltmak, dikkat ve titizliği ölçmek, yanıt tutarsızlığını belirlemek ve ölçek güvenilirliğini artırmak amacıyla ters kodlama sorulara yer verilmiştir. Veriler, analiz öncesinde aykırı değerler, kayıp veriler, kontrol ve ters kodlama sorularına hatalı cevap veren katılımcılar elenerek analiz için hazır hale getirilmiştir. Bu işlemler sonucunda, 154 veri araştırmadan çıkarılmış ve araştırmaya 689 veri ile devam edilmiştir. Madde örnekleme sayısı formülü esas alınarak araştırmaya dahil edilen örneklem sayısı hesaplandığında (689/53) her bir maddeye düşen örneklem sayısının 13 olduğu hesaplanmıştır. Sonuç olarak ulaşılan örneklem sayısının (13:1) Kline (2011, s. 12) ve Hair ve diğerlerinin (2014, s.100) belirttikleri minimum değerinin (10:1) üzerinde olması araştırmanın yeterli örneklem büyüklüğüne sahip olduğunu göstermektedir.

4.4.2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırma, nicel bir araştırma deseni kullanarak tasarlanmış ve ihtiyaç duyulan veriler online ve yüz yüze anketler aracılığıyla toplanmıştır. Anket yöntemi, geniş kitlelere hitap etmesi ve kısa sürede çok sayıda veri toplama

imkânı sunmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011, s.93-94). Bu avantajlar çalışmada anket yönteminin tercih edilmesinde belirleyici rol oynamıştır.

Çalışmada kullanılan anket formu, 4 bölüm olarak tasarlanmış olup bölümlere ilişkin bilgiler şu şekildedir:

Stanford Presenteizm Ölçeği: Araştırmada, katılımcıların presenteizm yönelimlerini belirlemek amacıyla Mark & Co Inc.'in desteği ile Stanford Üniversitesi Tıp Fakültesinden Koopman ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması Baysal ve diğerleri (2014) tarafından yapılan “*Stanford Presenteizm Ölçeği–Stanford Presenteism Scale (SPS-6)*” kullanılmıştır. İlgili ölçek 6 madde ve 2 boyuttan (*işi tamamlama ve dikkat dağınıklığından kaçınma*) oluşmaktadır.

İşe Yabancılaşma Ölçeği: Araştırmada, katılımcıların işe yabancılaşma düzeylerini belirlemek amacıyla Mottaz (1981) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması Uysaler (2010) tarafından yapılan “*İşe Yabancılaşma Ölçeği*” kullanılmıştır. İlgili ölçek 21 madde ve 3 boyuttan (*güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma*) oluşmaktadır. Araştırmada daha tutarlı ve anlamlı veriler elde etmek amacıyla ölçeğin; 1., 2., 4.,7., 8., 10., 13., 14., 17., 19. ve 21. maddelerinin ters kodlandığı tespit edilmiştir. Verilerin analizi aşamasında ölçeğe ilişkin tüm maddelerin aynı yönde olması, verilerin sağlıklı bir biçimde analiz edilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda yukarıda belirtilen ölçek maddeleri tekrar ters kodlanarak tüm maddelerin aynı yönde olması sağlanmıştır.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği: Bu araştırmada, katılımcıların hizmetkâr liderlik algılarını ölçmek için Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilen, Duyan ve Van Dierendonck (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan ‘*Hizmetkâr Liderlik Ölçeği*’ kullanılmıştır. İlgili ölçek, 26 madde ve 7 boyuttan (*Güçlendirme, Geride Durma, Hesap Verebilirlik, Affetme, Cesaret, Tevazu ve Sorumlu Yöneticilik*) oluşmaktadır. Ölçeğin orijinalinde ve de Türkçe uyarlamasında herhangi bir ters kodlama sorununun olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle araştırmada, daha tutarlı ve anlamlı veriler elde etmek amacıyla ölçeğin, 7., 13. ve 22. Soruları araştırmacı tarafından ters kodlanmıştır. Verilerin analiz aşamasında ters kodlama sorular tekrar ters kodlanarak maddelerin aynı yönde olması sağlanmıştır.

Bu araştırmada, katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları, presenteizm ve işe yabancılaşma düzeyleri 5’li Likert ölçek kullanılarak belirlenmiştir. Ankete katılanlardan her bir maddeyi “Kesinlikle Katılmıyorumdan “Kesinlikle Katılıyorumda doğru 1 ile 5 arasında puanlamaları istenmiştir. Elde edilen puanlar her bir kavram için ayrı ayrı analiz edilerek katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları, presenteizm ve işe yabancılaşma düzeyleri hakkında detaylı bilgiler edinilmiştir.

4.5. Araştırmanın Analizi ve Bulguları

4.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 4.2’de araştırmaya katılan bireylerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, bir üst amirin statüsü, çalışılan kurumun adı ve türü gibi demografik özelliklerinin dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 4.2: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklem		N	%	Örneklem		N	%
Cinsiyet	Kadın	385	55,9	Çalışılan Kurumun Adı	İstanbul Ü.	112	16,3
	Erkek	304	44,1		Akdeniz Ü.	54	7,8
Eğitim Durumu	Lise	56	8,2		Erciyes Ü.	68	9,9
	Ön Lisans	85	12,3		Pamukkale Ü	54	7,8
	Lisans	275	39,9		Karadeniz Teknik Ü.	48	7,0
	Lisansüstü	273	39,6		Harran Ü.	101	14,7
Bir Üst Amirin Statüsü	Fakülte Sekreteri	121	17,6		İnönü Ü.	48	7,0
	(YO) Sekreteri	23	3,3		İstanbul Medipol Ü.	67	9,7
	(MYO) Sekreteri	19	2,8		Antalya Bilim Ü.	21	3,0
	(YO) Müdürü	12	1,7		İzmir Ekonomi Ü.	26	3,8
	Dekan	100	14,5	Başkent Ü.	68	9,9	
	(MYO) Müdürü	24	3,5	Hasan K.	22	3,2	
	Daire Başkanı	91	13,2	Kurum Statüsü	Kamu	469	68,1
	Şube Müdürü	38	5,5		Vakıf	220	31,9
	Enstitü Müdürü	7	1,0	Yaş Aralığı	21-30	102	14,8
	Enstitü Sekreteri	12	1,7		31-40	276	40,1
Genel Sekreter	12	1,7	41-50		213	30,9	
Şef	230	33,4	51 ve Üzeri		98	14,2	
Medeni Durum	Evli	489	71				
	Bekar	200	29				

Tablo 4.2 incelendiğinde katılımcıların %55,9’unun kadın, %44,1’inin ise erkek olduğu görülmektedir. Bu durum, araştırmaya katılan kadınların erkeklerden biraz daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Medeni durum açısından ise katılımcıların %71’inin evli, %29’unun ise bekar olduğu görülmektedir. Bu da evli katılımcıların bekar katılımcılardan çok daha fazla olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılanların eğitim düzeyleri incelendiğinde, lise mezunlarının %8,2, ön lisans mezunlarının %12,3, lisans mezunlarının %39,9 ve lisansüstü mezunlarının ise %39,6 oranında olduğu görülmektedir. Bu durum ise katılımcıların büyük bir kısmının (%79,5) lisans ve üzeri eğitim aldığını göstermektedir.

Katılımcıların yaş aralıklarına göre frekans analizi bulguları incelendiğinde, 31-40 yaş aralığındaki bireylerin (%40,1) araştırmaya en fazla katılım gösteren grup olduğunu ortaya koymaktadır. 41-50 yaş aralığındaki katılımcılar (%30,9) ikinci sırada yer alırken, 21-30 yaş aralığındaki katılımcılar (%14,8) üçüncü sırada yer almaktadır. 51 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcılar ise en düşük katılım oranına (%14,2) sahip yaş grubunu oluşturmaktadır.

Araştırmada, katılımcıların çalıştıkları kurumlarda bir üst amirinin statüsü önemli bir değişken olarak ele alınmıştır. Bulgulara göre, katılımcıların büyük çoğunluğu (%33,4, n=230) bir üst amirinin şef olduğunu belirtmiştir. Enstitü sekreteri seçenlerin oranı ise oldukça düşük olup %1 (n=7) olarak belirlenmiştir. Bu bulgu, genel anlamda üniversitelerde şef bünyesinde çalışan personel ile enstitü müdürü bünyesinde çalışan personel sayısındaki paralellikle örtüşmektedir. Üniversitelerde hiyerarşik yapı göz önüne alındığında, şeflerin enstitü müdürlerine göre daha fazla sayıda olması beklenen bir durumdur. Bu da araştırmadan elde edilen bulguları desteklemektedir.

Araştırmaya katılım, üniversitelere göre incelendiğinde, İstanbul Üniversitesinden 112 kişi (%16,3) ile en fazla, Antalya Bilim Üniversitesinden ise 21 kişi (%3) ile en az katılımın gerçekleştiği görülmektedir. Bu bulgu, genel anlamda katılımcı sayılarının ilgili üniversitelerde çalışan personel sayısı ile doğru orantılı olduğunu göstermektedir.

Son olarak katılımcıların çalıştıkları kurumların statülerine göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %68,1'inin kamu üniversitesinde, %31,9'unun ise vakıf üniversitesinde çalıştığı görülmektedir. Bu bulgu, kamu üniversitesinde çalışan idari personelin, vakıf üniversitesinde çalışanların iki katından daha fazla olduğunu göstermektedir.

4.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sunulurken, elde edilen bulguların sağlamlığı ve yorumlanabilirliği teyit edilmiştir. Bu çalışmada üç farklı gözlemlenemez değişken yer almaktadır. Bunlar; presenteizm, hizmetkâr liderlik ve işe yabancılaşmadır. Gözlemlenemez değişkenlerin ölçülmesine yönelik soruların gruplanması ve kavramın farklı yönlerini ölçmedeki başarılarının değerlendirilmesi için kullanılan istatistiksel yöntem faktör analizi olarak adlandırılır (Field, 2005).

Faktör analizi, amacına göre açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) olmak üzere iki yöntemle uygulanmaktadır. AFA, değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyerek faktörleri keşfetmeye odaklanırken DFA, önceden geliştirilmiş ve geçerliliği/güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerin doğruluğunu test etmek için kullanılır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 334). Daha

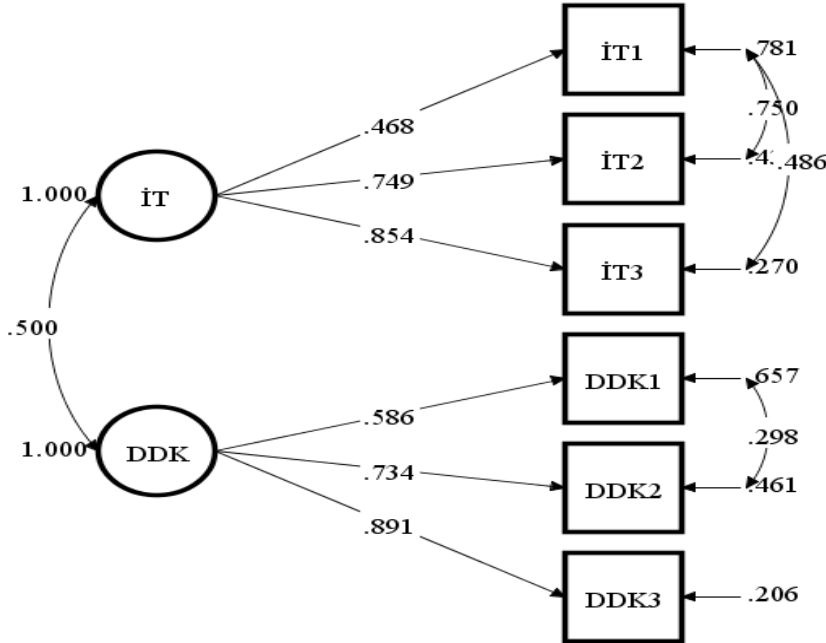
somut bir ifade ile belirtmek gerekirse AFA, önceden belirlenmiş bir model olmaksızın veri setindeki faktörleri keşfetmeye odaklanır. Bu yöntem, veri setindeki değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyerek faktörleri belirler ve her bir değişkenin bu faktörlere ne kadar katkıda bulunduğunu gösterir. DFA ise önceden geliştirilmiş ve farklı veri setlerinde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış bir modelin, yeni bir veri setine uyup uymadığını test etmek için kullanılır. Bu yöntem ayrıca, modelin yeni veri setinde de anlamlı bir yapıya sahip olup olmadığını ve değişkenler arasındaki ilişkileri ne kadar iyi açıklayabildiğini değerlendirmektedir.

Bu çalışmada, literatürde geçerliliği ve güvenilirliği birçok araştırmayla kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır. Bu nedenle yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, söz konusu ölçeklere AFA yerine DFA uygulanmıştır.

4.5.2.1. Presenteizm Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Şekil 4.2’de presenteizm ölçeğine ilişkin DFA modeli, Tablo 4.3’te model uyum indeksleri ve Tablo 4.4’te ise presenteizm ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları sunulmuştur.

Şekil 4.2: Presenteizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli



Şekil 4.2’de yer alan presenteizm ölçeğine ilişkin DFA bulguları incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,468 ile 0,891 arasında değiştiği görülmektedir. Faktör yükleri, bir maddenin ilgili faktörle ne kadar ilişkili olduğunu gösteren değerlerdir. 0,71 ve üzeri değerler “mükemmel”, 0,63 ve üzeri değerler “çok iyi”, 0,55 ve üzeri değerler “iyi” ve 0,45 ve üzeri değerler ise

“*makul/kabul edilebilir*” olarak ifade edilmektedir (Cornrey ve Lee 1992’den akt; Tabachnick ve Fidell, 2018, s. 509). Hair ve diğerleri (2014)’e göre, faktör yüklerinin 0,30 ile 0,40 arasında olması, faktörlerin yorumlanabilirlik açısından minimum düzeyi karşıladığını göstermektedir. Presenteizm ölçeğinde yer alan faktör yüklerinin bu aralıkta olması, ölçeğin yorumlanabilirlik açısından istenilen düzeyi karşıladığını ortaya koymaktadır. Yol diyagramında yer alan faktör yüklerinin de istatistiksel olarak iyi ve kabul edilebilir düzeyde olması, presenteizm ölçeğinin faktör yapısının sağlam olduğunu göstermektedir.

Presenteizm ölçeğinin uyum ve güvenilirliğini artırmak için, model analizinin düzeltme önerileri ve kavramın teorik temelleri göz önünde bulundurularak, İT1 ile İT2, İT1 ile İT3 ve DDK1 ile DDK2 arasında kovaryans bağlantıları kurulmuştur. Tablo 4.3 incelendiğinde, modelde yapılan kovaryans bağlantıları sonucunda, uyum ve güvenilirlik değerlerinde önemli bir iyileşme gözlemlenmiştir. Chi-Square/Degree of Freedom (X^2/df) değeri 11,75’ten 4,90’a düşerken, Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) değeri 0,12’den 0,07’ye ve Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) değeri, 0,06’dan 0,03’e gerilemiştir. Buna karşın, Comparative Fit Index (CFI) değeri 0,94’ten 0,98’e ve Tucker-Lewis Index (TLI) değeri ise 0,88’den 0,95’e yükselmiştir. Bu bulgular, modifikasyonların modelin faktörler arasındaki ilişkileri daha iyi temsil etmesine ve ölçeğin genel uyumunu ve güvenilirliğini önemli ölçüde artırmasına yardımcı olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.3: Presenteizm Ölçeğine İlişkin Model Uyum Değerleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırmada Ulaşılan Değer	Sonuç
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 < RMSEA \leq ,08$	0,07	Kabul edilebilir uyum
CFI	$,95 \leq CFI \leq 1,00$	$,90 \leq CFI \leq ,95$	0,98	İyi uyum
TLI	$95 \leq TLI \leq 1,00$	$.90 \leq TLI \leq .95$	0,95	İyi uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$.05 < SRMR \leq .10$	0,03	İyi uyum
(X^2/df)	$0 < \chi^2/df < 2$	$2 < \chi^2/df < 5$	4,90	Kabul edilebilir uyum

Kaynak: (Kline,2011; Schermelleh vd., 2003; Bentler, 1980; Browne ve Cudeck, 1993)

Tablo 4.3’te sunulan model uyum değerlerine göre presenteizm ölçeği, CFI, TLI ve SRMR indeksleri bakımından “*iyi uyum*”, RMSEA ve (X^2/df) değerleri bakımından ise “*kabuledilebilir uyum*” göstermektedir. Bu bulgular, presenteizm ölçeğinin güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğunu desteklemektedir. Sonuç olarak ulaşılan değerler, presenteizm ölçeğinin orijinaline bağlı 2 boyutlu ve 6 maddeli yapısının herhangi bir madde çıkarılmadan doğrulandığını ortaya

koymaktadır. DFA sonrası ölçeğin güvenilirliğine ilişkin analiz bulguları Tablo 4.4'te belirtilmiştir.

Tablo 4.4: Presenteizm ve Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach Alfa, CR ve AVE Değerleri

Değişkenler	N	Cronbach's Alpha	Birleşik Güvenilirlik CR	Ortalama Açıklanan Varyans AVE
PRESENTEİZM	6	0,787	0,802	0,537
İşi Tamamlama	3	0,862	0,742	0,503
Dikkat Dağınıklığından Kaçınma	3	0,813	0,777	0,558

Tablo 4.4'e göre, presenteizm ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,787'dir. Ölçeğin alt boyutlarından işi tamamlamanın Cronbach Alfa güvenilirliği 0,862, dikkat dağınıklığından kaçınmanın ise 0,813 olarak hesaplanmıştır. Literatürde yer alan Cronbach Alfa katsayısı aralıklarına göre, 0,80 ve üzeri değerler yüksek düzeyde güvenilir, 0,60 ile 0,80 arası değerler oldukça güvenilir, 0,40 ile 0,60 arası değerler düşük güvenilir olarak ifade edilirken, 0,40'ın altı değerler ise ölçeğin güvenilir olmadığı belirtilmektedir (Kalaycı, 2010, s. 405; Akgül ve Çevik, 2003, s. 428-435). Elde edilen Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı bulguları, presenteizm ölçeğinin ve alt boyutlarının hem genel olarak hem de alt boyutlar açısından güvenilir olduğunu göstermektedir.

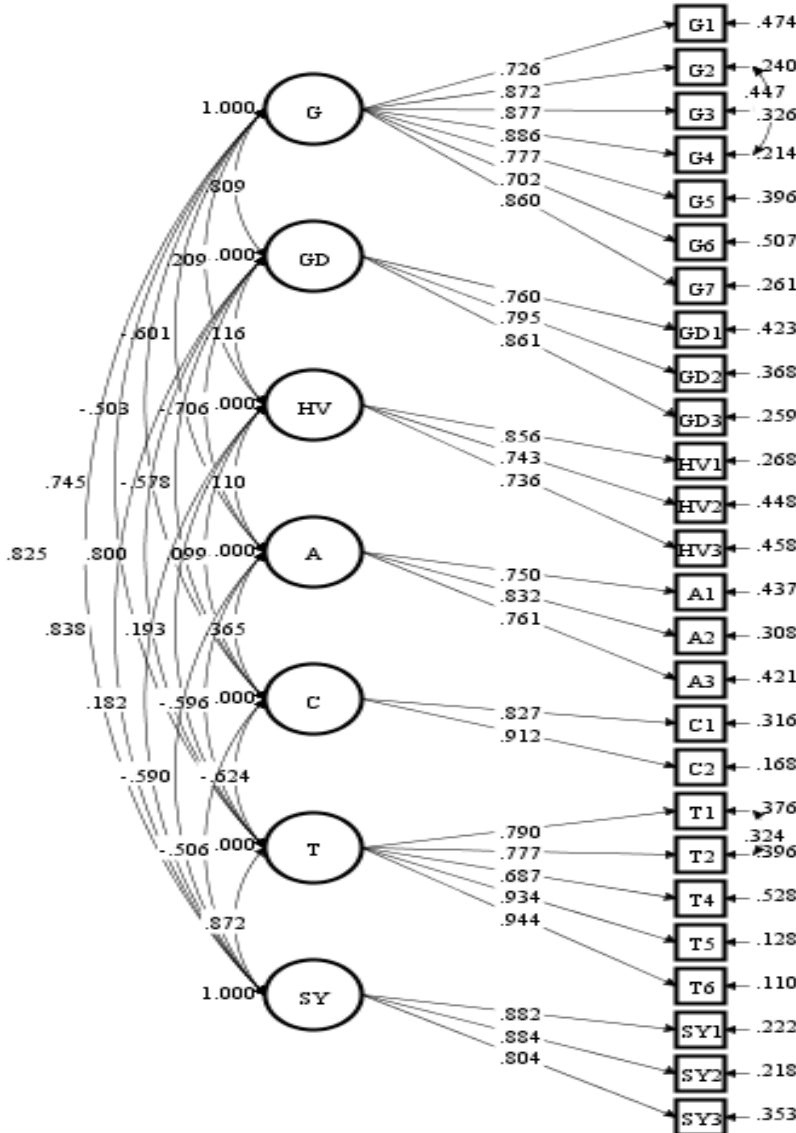
Literatürde yapı güvenilirliği için Cronbach Alpha değerinin hesaplanmasının yanı sıra birleşik güvenilirlik (Composite Reliability-CR) değerinin hesaplanması önerilmektedir. Ayrıca birleşme geçerliği için ise DFA ile faktör yük değerlerinin belirlenmesinin yanı sıra açıklanan ortalama varyans (Average Variance Extracted-AVE) değerinin de hesaplanması istenilmektedir (Hair vd., 2014). CR ve AVE değerleri, ölçeğin yakınsak geçerliliğinin belirlenmesinde kullanılan iki önemli göstergedir. Yakınsak geçerlilik değişkenlere ilişkin ifadelerin birbirleriyle ve oluşturdukları faktör ile ilişkili olduklarını ifade etmektedir (Yaşlıoğlu, 2017, s.82). Bir ölçeğin veya alt faktörünün yakınsak geçerliliğini değerlendirmek için kullanılan AVE ve CR değerlerinin yorumlanmasında farklı yaklaşımlar mevcuttur. Byrne (2011) ve Nunnally ve Bernstein (1994)'e göre, yakınsak geçerlilik için AVE değerinin 0,50 ve üzeri, CR değerinin ise 0,70 ve üzeri olması beklenir. Buna ek olarak CR'nin, AVE'den büyük olması da istenilen bir kriterdir. Hair ve diğerlerinin (2014) yaklaşımları ise biraz daha farklıdır. Araştırmacılara göre, ölçeğin veya alt faktörün CR değeri 0,60'tan büyükse, AVE değerinin 0,50'den küçük olması da yakınsak geçerliliğin sağlanması için yeterli olarak görülmektedir Tüm bu açıklamalar çerçevesinde, Tablo 4.4.'te yer alan presenteizm ölçeğinin ve alt boyutlarının AVE ve CR değerleri incelendiğinde, presenteizm ölçeğinin CR değeri 0,802, AVE değeri ise

0,537, işi tamamlama alt faktörünün CR değeri 0742, AVE değeri 0,503, dikkat dağınıklığından kaçınma alt faktörünün CR değeri 0,777, AVE değeri ise 0,558 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler presentizm ölçeğinin ve alt boyutlarının yakınsak geçerlilik için gerekli kriterleri sağladığını göstermektedir.

4.5.2.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Şekil 4.3 hizmetkâr liderlik ölçeğine ilişkin DFA modelini, Tablo 4.5 model uyum indekslerini ve Tablo 4.6 ise hizmetkâr liderlik ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarını sunmaktadır.

Şekil 4.3: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli



Şekil 4.3'te sunulan hizmetkâr liderlik ölçeğine ilişkin DFA modeli incelendiğinde, faktör yüklerinin 0,687 ile 0,944 arasında değiştiği ve tüm faktör yüklerinin genel anlamda 0,63 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum, her bir madde ile ilgili faktör arasındaki ilişkinin “çok iyi” olduğunu ve ölçeğin faktör yapısının oldukça sağlam olduğunu göstermektedir (Cornrey ve Lee 1992'den akt; Tabachnick ve Fidell, 2018, s. 509). Hizmetkâr liderlik ölçeğine ilişkin faktör yüklerinin 0,63 ve üzerinde olması, ölçeğin yorumlanabilirlik açısından istenilen düzeyi karşıladığını göstermektedir. Bu durum, her bir maddenin ilgili faktörle güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu ve ölçeğin alt boyutlarının açıkça yorumlanabildiğini ifade etmektedir.

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin uyum ve güvenilirliğini artırmak için model analizinin düzeltme önerileri ve kavramın teorik temelleri göz önünde bulundurularak, G2 ile G4 ve T1 ile T2 arasında kovaryans bağlantıları kurularak toplamda iki modifikasyon yapılmıştır. Bu modifikasyonlar sonucunda, X^2/df değeri 5,62'den 4,93'e, RMSEA değeri 0,08'den 0,07'ye, SRMR değeri ise 0,05'ten 0,04'e düşerken, CFI değeri 0,88'den 0,92'ye, TLI değeri de 0,86'dan 0,91'e yükselmiştir. Bu bulgular, yapılan modifikasyonların özellikle X^2/df , CFI ve TLI değerlerinde önemli iyileştirmeler sağlayarak hizmetkâr liderlik ölçeğinin uyum ve güvenilirliğini artırdığını göstermektedir.

Tablo 4.5: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine İlişkin Modelin Uyum Değerleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırmada Ulaşılan Değer	Sonuç
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 < RMSEA \leq ,08$	0,07	Kabul edilebilir uyum
CFI	$,95 \leq CFI \leq 1,00$	$,90 \leq CFI \leq ,95$	0,92	Kabul edilebilir uyum
TLI	$,95 \leq TLI \leq 1,00$	$,90 \leq TLI \leq ,95$	0,91	Kabul edilebilir uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	0,04	İyi uyum
(X^2/df)	$0 < \chi^2/df < 2$	$2 < \chi^2/df < 5$	4,93	Kabul edilebilir uyum

Kaynak: (Kline, 2011; Schermelleh vd., 2003; Bentler, 1980; Browne ve Cudeck, 1993)

Tablo 4.5'te sunulan ölçeğin SRMR değeri “iyi uyum” gösterirken, RMSEA, (X^2/df), CFI ve TLI değerleri “kabul edilebilir uyum” aralığında yer almaktadır. Model uyum değerleri, hizmetkâr liderlik ölçeğinin genel olarak kabul edilebilir bir uyum gösterdiğini ve güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, 7 boyutlu ve 26 maddeli orijinal ölçek yapısının herhangi bir madde çıkarılmadan doğrulandığını ve ölçeğin, hizmetkâr liderlik kavramını ölçmek için sağlam bir araç olduğunu göstermektedir. DFA sonrası ölçeğin güvenilirliğine ilişkin analiz bulguları, Tablo 4.6'da belirtilmiştir.

Tablo 4.6: Hizmetkâr Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach Alfa, CR ve AVE Değerleri

Değişkenler	N	Cronbach's Alpha	Birleşik Güvenilirlik CR	Ortalama Açıklanan Varyans AVE
HİZMETKÂR LİDERLİK	26	0,871	0,870	0,673
Güçlendirme	7	0,936	0,933	0,667
Geride Durma	3	0,850	0,845	0,643
Hesap Verebilirlik	3	0,819	0,822	0,608
Affetme	3	0,821	0,824	0,611
Cesaret	2	0,860	0,861	0,757
Tevazu	5	0,917	0,917	0,692
Sorumlu Yöneticilik	3	0,894	0,892	0,734

Tablo 4.6'ya göre, hizmetkâr liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,871'dir. Ayrıca ölçeğin alt boyutlarından güçlendirmenin Cronbach Alfa güvenilirliği 0,936, geride durmanın 0,850, hesap verebilirliğin 0,819, affetmenin 0,821, cesaretin 0,860, tevazunun 0,917 ve sorumlu yöneticiliğin ise 0,894 olarak hesaplanmıştır. Literatürde yer alan Cronbach Alfa katsayısı aralıklarına göre, 0,80 ve üzeri değerler yüksek düzeyde güvenilir, 0,60 ile 0,80 arası değerler oldukça güvenilir, 0,40 ile 0,60 arası değerler ise düşük güvenilir aralığı olarak ifade edilirken, 0,40'ın altı değerlerde ise ölçeğin güvenilir olmadığı belirtilmektedir (Kalaycı, 2010, s. 405; Akgül ve Çevik, 2003, s. 428-435). Elde edilen Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı bulguları, hizmetkâr liderlik ölçeğinin ve alt boyutlarının hem genel olarak hem de alt faktörler açısından yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu durum ölçeğin, hizmetkâr liderlik kavramını ölçmek için sağlam bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.

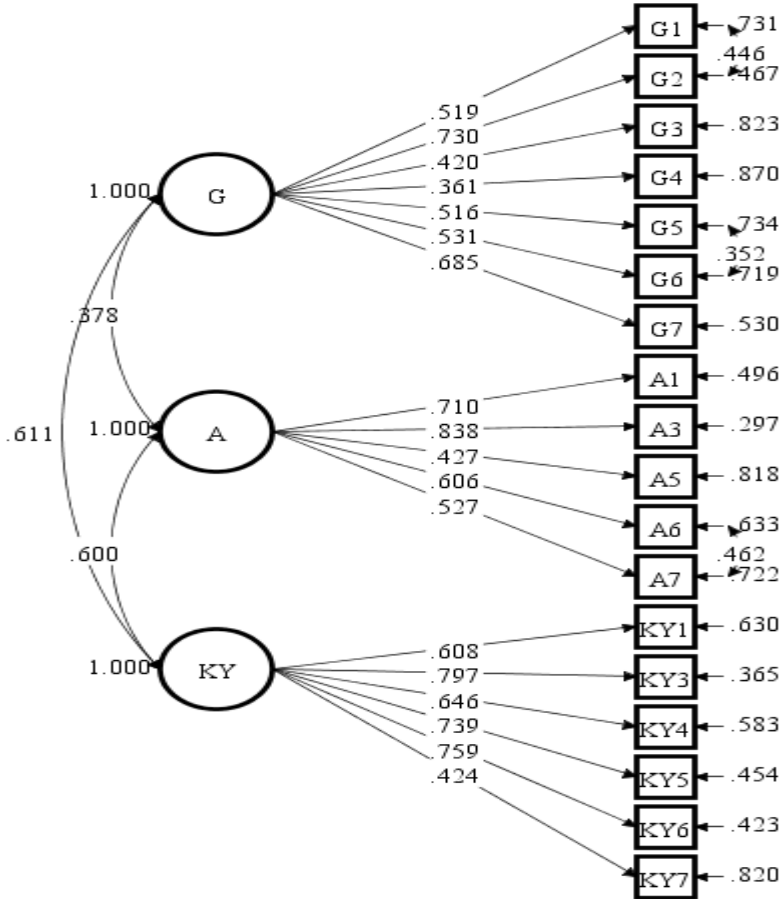
Hizmetkâr liderlik ölçeğinin ve alt boyutlarının Cronbach Alfa katsayılarını hesaplamının yanı sıra ölçeğin yakınsak geçerliliğini belirlemek amacıyla CR ve AVE değerleri de hesaplanmıştır. Byrne (2011) ve Nunnally ve Bernstein (1994), yakınsak geçerlilik için AVE değerinin 0,50 ve üzeri, CR değerinin ise 0,70 ve üzeri olmasını önermektedir. Buna ek olarak CR'nin AVE'den büyük olması da istenilen bir kriterdir. Hair ve diğerlerinin (2014), yaklaşımı ise biraz daha farklıdır. Bu yaklaşıma göre, ölçeğin veya alt faktörün CR değeri 0,60'tan büyükse, AVE değerinin 0,50'den küçük olması da yakınsak geçerliliğin sağlanması için yeterli olarak görülmektedir. Tüm bu açıklamalar çerçevesinde Tablo 4.6.'da yer alan hizmetkâr liderlik ölçeğinin ve alt boyutlarının AVE ve CR değerleri incelendiğinde, hizmetkâr liderlik ölçeğinin CR değeri 0,870,

AVE değeri ise 0,673 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin her bir alt faktörünün AVE ve CR değerleri incelediğinde; güçlendirme alt boyutunun CR değeri 0,933, AVE değeri 0,667, geride durmanın CR değeri 0,845, AVE değeri 0,643, hesap verebilirliğin CR değeri 0,822, AVE değeri 0,608, affetmenin CR değeri 0,824, AVE değeri 0,611, cesaretin CR değeri 0,861, AVE değeri 0,757, tevazunun CR değeri 0,917, AVE değeri 0,692 ve son olarak sorumlu yöneticiliğin CR değeri 0,892, AVE değeri ise 0,734 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, hizmetkâr liderlik ölçeğinin ve alt boyutlarının yakınsak geçerlilik için literatürde kabul gören değer aralıklarına sahip olduğunu göstermektedir.

4.5.2.3. İşe Yabancılaşma Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

İşe yabancılaşma ölçeğine ilişkin DFA modeli Şekil 4.4'te görselleştirilmiştir. Model uyum indeksleri Tablo 4.7'de, işe yabancılaşma ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları ise Tablo 4.8'de yer almaktadır.

Şekil 4.4: İşe Yabancılaşma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli



Şekil 4.4'te işe yabancılaşma ölçeğine ilişkin DFA bulguları yer almaktadır. Hair ve diğerleri (2014) bir ölçeğin faktör yükleri 0,30 ile 0,40 arasında ise faktörlerin yorumlanabilir minimum düzeyi karşıladığını ifade etmişlerdir. Faktör yüklerini belirlemek amacıyla ölçeğin 21 maddelik yapısına DFA yapılmıştır. Yapılan ilk DFA sonrasında ölçeğin A2, A4 ve KY2 maddelerinin modelin geçerliliğini ve güvenilirliğini düşürdüğü tespit edilmiştir. Bu doğrultuda ilgili maddeler analizden çıkartılmış ve sonrasında 18 madde üzerinden tekrar ikinci DFA yapılmıştır. Yapılan ikinci DFA sonucunda ölçekte yer alan maddelerden sadece bir tanesinin (G4: 0.361) faktör yükünün 0,30 -0,40 arasında yer aldığı diğer 17 maddenin faktör yüklerinin ise 0,40 ile 0,838 arasında değişim gösterdiği görülmüştür. İşe yabancılaşma ölçeğine ilişkin faktör yüklerinin bu aralıkta olması, ölçeğin hem yorumlanabilirlik hem de faktör yapısı açısından istenilen düzeyi karşıladığını ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir.

İşe yabancılaşma ölçeğinin uyum ve güvenilirliğini artırmak için, model analizinin düzeltme önerileri ve kavramın teorik temelleri göz önünde bulundurularak G1 ile G2, G5 ile G6 ve A6 ile A7 arasında kovaryans bağlantıları kurulmuştur. Tablo 4.4'te görüldüğü üzere, modelde yapılan kovaryans bağlantıları sonucunda uyum ve güvenilirlik değerlerinde önemli bir iyileşme gözlemlenmiştir. Tablo 4.7'ye bakıldığında, önerilen modifikasyonlar sonrası X^2/df değeri 6,015'ten 4,27'ye, RMSEA değeri 0,09'dan 0,06'ya ve SRMR değeri 0,07'den 0,06'ya düşmüştür. Buna karşın, CFI değeri 0,86'dan 0,91'e ve TLI değeri ise 0,85'ten 0,90'a yükselmiştir. Bu bulgular, yapılan modifikasyonların özellikle X^2/df , CFI ve TLI değerlerinde önemli iyileştirmeler sağlayarak işe yabancılaşma ölçeğinin uyum ve güvenilirliğini önemli ölçüde artırdığını ve ölçeğin daha sağlam ve kullanışlı bir ölçüm aracı haline gelmesini sağladığını göstermektedir.

Tablo 4.7: İşe Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Model Uyum Değerleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırmada Ulaşılan Değer	Sonuç
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 < RMSEA \leq ,08$	0,06	Kabul edilebilir uyum
CFI	$,95 \leq CFI \leq 1,00$	$,90 \leq CFI \leq ,95$	0,91	Kabul edilebilir uyum
TLI	$,95 \leq TLI \leq 1,00$	$,90 \leq TLI \leq ,95$	0,90	Kabul edilebilir uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$,05 < SRMR \leq ,10$	0,06	Kabul edilebilir uyum
(X^2/df)	$0 < \chi^2/df < 2$	$2 < \chi^2/df < 5$	4,27	Kabul edilebilir uyum

Kaynak: (Kline,2011; Schermelleh vd., 2003; Bentler, 1980; Browne ve Cudeck, 1993)

Tablo 4.7’de sunulan RMSEA, (X^2/df), CFI, TLI ve SRMR değerleri ölçeğin “kabul edilebilir uyum” aralığında yer aldığını göstermektedir. Model uyum değerleri, işe yabancılaşma ölçeğinin genel olarak kabul edilebilir bir uyum gösterdiğini ve güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, ölçeğin orijinal versiyonundan 3 madde (A2, A4 ve KY2) çıkarıldıktan sonra 3 faktörlü ve 18 maddeli yapısının doğrulandığını ve ölçeğin işe yabancılaşma kavramını ölçmek için sağlam bir araç olduğunu ortaya koymuştur. DFA sonrası ölçeğin güvenilirliğine ilişkin analiz bulguları Tablo 4.8’de belirtilmiştir.

Tablo 4.8: İşe Yabancılaşma ve Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach Alfa, CR ve AVE Değerleri

Değişkenler	N	Cronbach's Alpha	CR	AVE
İŞE YABANCILAŞMA	18	0.855	0.913	0.382
Güçsüzleşme	7	0.765	0.743	0.303
Anlamsızlaşma	5	0.742	0.764	0.406
Kendine Yabancılaşma	6	0.820	0.828	0.453

Tablo 4.8 incelendiğinde, 3 boyut ve 18 maddeden oluşan işe yabancılaşma ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,855 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarından güçsüzleşmenin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,765, anlamsızlaşmanın 0,742 ve kendine yabancılaşmanın ise 0,820’dir. Literatürdeki Cronbach Alfa katsayısı aralıklarına göre, 0,80 ve üzeri değerler yüksek düzeyde güvenilirliği, 0,60 ile 0,80 arası değerler oldukça yüksek güvenilirliği, 0,40 ile 0,60 arası değerler düşük güvenilirliği göstermektedir. Ayrıca, 0,40’ın altındaki değerler ise ölçeğin güvenilir olmadığını işaret etmektedir (Kalaycı, 2010, s. 405; Akgül ve Çevik, 2003, s. 428-435). Hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları, işe yabancılaşma ölçeğinin ve alt faktörlerinin yüksek düzeyde veya oldukça güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir.

İşe yabancılaşma ölçeğinin ve alt faktörlerinin Cronbach Alfa katsayılarını hesaplayan yanı sıra ölçeğin yakınsak geçerliliğini belirlemek amacıyla CR ve AVE değerleri de hesaplanmıştır. Hair ve diğerlerine (2014) göre, ölçeğin veya alt boyutlarının CR değeri 0 ,60’tan büyükse, AVE değerinin 0,50’den küçük olması da yakınsak geçerliliğin sağlanması için yeterlidir. Tüm bu açıklamalar çerçevesinde Tablo 4.8’de işe yabancılaşma ölçeğinin CR değeri 0 ,913, AVE değeri ise 0,382 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin her bir alt boyutunun AVE ve CR değerleri incelendiğinde; güçsüzleşme alt boyutunun CR değeri 0,743, AVE değeri 0,303, anlamsızlaşmanın CR değeri 0,764, AVE değeri 0,406 ve kendine yabancılaşmanın CR değeri 0,828, AVE değeri ise 0,453 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, işe yabancılaşma ölçeğinin ve alt boyutlarının yakınsak geçerlilik için literatürde kabul gören değer aralıklarına sahip olduğunu göstermektedir.

4.5.3. Değişkenlere İlişkin Normallik Analizi Bulguları

Normallik analizi, araştırmaya dahil edilen değişkenler arasındaki olası ilişkileri ve farklılıkları incelemeye yönelik analiz yöntemlerinden hangilerinin kullanılabileceğine karar vermek için kullanılır. Parametrik analiz teknikleri kullanmak istenirse, eldeki veri setinin bazı ön koşullara uyması gerekir. Bu ön koşullardan bir tanesi, veri setinin normal dağılım göstermesidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 245).

Literatür incelendiğinde, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesinde bir çok yöntemin kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan bazıları Normal olasılık grafikleri (normal Q-Q plot) ve eğimli normal olasılık grafikleri (detrended Q-Q plot) Tabachnick ve Fidell, 2018), Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ve bunlara ilaveten literatürde olan ancak istatistik paket programlarında çok fazla yer verilmeyen Anderson-Darling, Cramer-von Mises, Jarque-Bera, Lilliefors, Pearson ki kare ve Shapiro-Francia gibi hipotez testleri de mevcuttur (Uysal ve Kılıç, 2022, s.4). Bunlara ilaveten literatürde en çok tercih edilen yöntemlerden bir tanesi de verilerin çarpıklık “skewness” ve basıklık “kurtosis” değerlerinin incelenmesidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011, s. 246). George ve Mallery (2010)’a göre bu değerler -2,+2 aralığında ise veriler normal dağılım göstermektedir. Tablo 4.9, 4.10 ve 4.11’de hem ölçeklerin genelinde hem de alt boyutlar ve madde bazında verilerin basıklık ve çarpıklık değerleri sunulmaktadır.

Tablo 4.9: Presenteizm Ölçeğinin, Alt Boyutlarının ve Maddelerinin Basıklık Çarpıklık Değerleri

DEĞİŞKEN	N	ÇARPIKLIK (SKEWNESS)	BASIKLIK (KURTOSIS)
PRESENTEİZM	6	-,056	-,382
İŞİ TAMAMLAMA	3	,664	,534
İT1	-	,944	1,137
İT2	-	,488	-,189
İT3	-	,456	-,201
DİKKAT DAĞINIKLIĞINDAN KAÇIN.	3	-,222	-,787
DDK1	-	-,425	-,778
DDK2	--	-,207	-1,135
DDK3	-	,276	-1,143

Tablo 4.9’a göre presenteizm ölçeğinin çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla -,056 ve -,382’dir. Ölçeğin alt boyutlarından işi tamamlamanın çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla ,664 ve ,534’tür. Dikkat dağınıklığından kaçınmanın ise sırasıyla -,222 ve -,787’dir. Maddelere göre skorlar -,944 ile -1,143 arasında değişmektedir. Bu bulgu ölçeğin, alt boyutların ve maddelerin

tüm skorlarının -2 ile +2 aralığında yer aldığını ve normal dağılıma uyduğunu göstermektedir.

Tablo 4.10: İşe Yabancılaşma Ölçeğinin, Alt Boyutlarının ve Maddelerinin Basıklık Çarpıklık Değerleri

DEĞİŞKEN	N	ÇARPIKLIK (SKEWNESS)	BASIKLIK (KURTOSIS)
İŞE YABANCILAŞMA	18	,146	-,406
GÜÇSÜZLEŞME	7	,435	,101
G1	-	,701	-,445
G2	-	,752	-,172
G3	-	,709	-,080
G4	-	-,314	-1,014
G5	-	,092	-1,160
G6	-	,329	-1,115
G7	-	,623	-,453
ANLAMSIZLAŞMA	5	,378	,866
A1	-	,964	1,360
A3	-	1,009	1,470
A5	-	-,032	-1,047
A6	-	,874	1,820
A7	-	1,010	1,979
KENDİNE YABANCILAŞMA	6	,456	-,354
KY1	-	,540	-,987
KY3	-	,879	,413
KY4	-	,336	-,975
KY5	-	,395	-,719
KY6	-	,194	-1,204
KY7	-	-,174	-,918

Tablo 4.10'da işe yabancılaşma ölçeğinin, alt boyutlarının ve de tüm maddelerin basıklık ve çarpıklık değerleri gösterilmektedir. İşe yabancılaşma ölçeğinin çarpıklık değeri ,146 basıklık değeri ise -,406'dır. İlgili ölçeğin alt faktörlerinden güçsüzleşmenin basıklık değeri ,435 çarpıklık değeri ,101, anlamsızlaşmanın çarpıklık değeri ,378 basıklık değeri ,866 ve son olarak kendine yabancılaşmanın çarpıklık değeri ,456 basıklık değeri ise -,354'tür. Maddeler bağlamında bakıldığında ise basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,115 ile 1,979 arasında değiştiği görülmektedir. Sonuç olarak ölçeğin, alt faktörler ve de maddeler bağlamında tüm değerlerinin -2 ile +2 arasında yer alması verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.11: Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin, Alt Boyutlarının ve Maddelerinin Basıklık Çarpıklık Değerleri

DEĞİŞKEN	N	ÇARPIKLIK (SKEWNESS)	BASIKLIK (KURTOSIS)
HİZMETKÂR LİDERLİK	26	-,451	-,123
GÜÇLENDİRME	7	-,471	-,495
G1	-	-,618	-,644
G2	-	-,325	-1,073
G3	-	-,420	-,902
G4	-	-,156	-1,013
G5	-	-,681	-,411
G6	-	-,123	-1,074
G7	-	-,105	-,984
GERİDE DURMA	3	-,220	-,564
GD1	-	,064	-1,110
GD2	-	-,185	-,887
GD3	-	-,365	-,724
HESAP VEREBİLİRLİK	3	-,869	1,115
HV1	-	-1,306	1,664
HV2	-	-,829	,051
HV3	-	-,943	,823

AFFETME	3	,449	-,553
A1	-	,284	-,976
A2	-	,341	-1,007
A3	-	,475	-,624
CESARET	2	,015	-,679
C1	-	-,220	-,689
C2	-	,132	-,943
TEVAZU	5	-,490	-,336
T1	-	-,388	-,924
T2	-	-,591	-,364
T3	-	-,176	-,481
T4	-	-,423	-,724
T5	-	-,393	-,716
SORUMLU YÖNETİCİLİK	3	,552	-,537
SY1	-	-,748	-,200
SY2	-	-,407	-,888
SY3	-	-,505	-,647

Tablo 4.11’de hizmetkâr liderlik ölçeğinin, hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının ve de tüm maddelerin basıklık çarpıklık değerleri yer almaktadır. Hizmetkâr liderliğin çarpıklık değeri -,451 basıklık değeri -,123 olarak hesaplanmıştır. İlgili ölçeğin alt faktörlerinin basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde; güçlendirmenin çarpıklık değeri -,471 basıklık değeri -,495, geride durmanın çarpıklık değeri -,220 basıklık değeri -,564, hesap verebilirliğin çarpıklık değeri -,969 basıklık değeri 1,115, affetmenin çarpıklık değeri ,449 basıklık değeri -,553, cesaretin çarpıklık değeri ,015 basıklık değeri-,679, tevazunun çarpıklık değeri -,490 basıklık değeri -,336, sorumlu yöneticiliğin çarpıklık değeri ,552 basıklık değeri ise -,537 olarak hesaplanmıştır. Maddeler bağlamında ölçeğin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde ise bu değerlerin -1,306 ile 1,664 arasında değişim gösterdiği görülmektedir. Sonuç olarak hem hizmetkâr liderliğin ve alt faktörlerinin hem de maddelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında yer alması ilgili ölçeğe ait verilerin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır.

4.5.4. Değişkenlere ve Alt Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 4.12, araştırmada kullanılan ölçeklere verilen cevapların minimum, maksimum, medyan, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerini sunarak, veri setinin tanımlayıcı istatistiksel özelliklerini özetlemektedir.

Tablo 4.12: Değişkenlere ve Alt Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	Min.	Mak.	Medyan (Ortanca)	Aritmetik Ortalama	Stand. Hata
HİZMETKÂR LİDERLİK	689	1,69	4,35	3,269	3,162	,021
<i>Güçlendirme</i>	689	1,00	5,00	3,285	3,159	,389
<i>Geride Durma</i>	689	1,00	5,00	3,000	2,942	,039
<i>Hesap Verebilirlik</i>	689	1,00	5,00	4,000	3,702	,030
<i>Affetme</i>	689	1,00	5,00	2,666	2,814	,040
<i>Cesaret</i>	689	1,00	5,00	3,000	3,209	,040
<i>Tevazu</i>	689	1,00	5,00	3,200	3,067	,036
<i>Sorumlu Yöneticilik</i>	689	1,00	5,00	3,666	3,325	,040
İŞE YABANCILAŞMA	689	1,17	4,22	2,555	2,584	,219
<i>Güçsüzleşme</i>	689	1,29	5,00	2,571	2,709	,269
<i>Anlamsızlaşma</i>	689	1,00	4,80	2,200	2,175	,233
<i>Kendine Yabancılaşma</i>	689	1,17	5,00	2,666	2,779	,032
PRESENTEİZM	689	1,00	4,67	2,666	2,666	,273
<i>İşi Tamamlama</i>	689	1,00	4,67	2,000	2,173	,290
<i>Dikkat Dağılık. Kaçınma</i>	689	1,00	5,00	3,333	3,159	,381

Çalışmada kullanılan üç ölçeğe verilen yanıtların istatistiksel analizleri sonucunda, hizmetkâr liderlik ölçeğinin (3,162±,021) en yüksek, presenteizm ölçeğinin ise (2,666±,273) en düşük aritmetik ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Ölçeklerin alt boyutları incelendiğinde ise hizmetkâr liderlik ölçeğinin “*hesap verebilirlik*” boyutunun (3,702±,030) en yüksek, presenteizm ölçeğinin “*işi tamamlama*” alt boyutunun ise (2,173±,290) en düşük aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. 5’li Likert ölçeği baz alındığında, değişkenlere dair ortalama değerlerin büyük bir kısmının “orta düzeyde” (2,34-3,66) yer aldığı görülmektedir (Özel ve Yılmaz, 2023, s.20-21).

4.5.5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçekler ve alt faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek için kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde, değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması önemli değildir. Korelasyon analizi sonucunda, değişkenler arası ilişki olup olmaması ve ilişkinin olması durumunda ise bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı

(r) ile belirlenmektedir (Büyüköztürk, 2018, s. 36). Korelasyon katsayısı -1 ile +1 aralığında değer almakta ve bu değerler doğrultusunda ilişkinin boyutu yorumlanmaktadır. Cohen (1988), korelasyon değerlerini yorumlarken 0,10 ile 0,29 arasındaki r değerlerini zayıf, 0,30 ile 0,49 arasındaki değerleri orta ve 0,50 ile 1 arasındaki değerleri ise güçlü korelasyon değerleri olarak sınıflandırmaktadır. Üç değişkene ait veri seti normal dağılım gösterdiği için (Tablo 4.9, 4.10 ve 4.11'e bakınız) verilerin analizinde Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 4. 13: Hizmetkâr Liderlik ile İşe Yabancılaşma Davranışlarına İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
GÜÇLENDİRME (1)	1											
GERİDE DUR. (2)	,697**	1										
H. VEREBİL. (3)	,207**	,085*	1									
AFFETME (4)	-,519**	-,603**	,099**	1								
CESARET (5)	-,427**	-,491**	,085*	,320**	1							
TEVAZU (6)	,696**	,714**	,178**	-,521**	-,567**	1						
S. YÖNETİCİLİK (7)	,737**	,723**	,161**	-,503**	-,432**	,789**	1					
GÜÇSÜZLEŞME (8)	-,268**	-,218**	-,051	,284**	,095*	-,151**	-,192**	1				
ANLAMSIZLAŞMA (9)	-,407**	-,352**	-,122**	,219**	,161**	-,252**	-,304**	,269**	1			
K. YABANCILAŞMA (10)	-,501**	-,280**	-,143**	,219**	,134**	-,288**	-,300**	,458**	,489**	1		
İ.YABANCILAŞMA (11)	-,498**	-,348**	-,131**	,309**	,159**	-,290**	-,331**	,785**	,667**	,861**	1	
H. LİDERLİK (12)	,895**	,765**	,414**	-,388**	-,369**	,834**	,854**	-,205**	-,376**	-,425**	-,421**	1

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (one-tailed). P<0,05; ** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed). P<0,01
N: 689; P: Anlamlılık

Tablo 4.13, hizmetkâr liderlik ve alt boyutları ile işe yabancılaşma ve alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi bulgularını sunmaktadır. Bu bulgular istatistiki olarak şu şekilde yorumlanabilir:

Hizmetkâr liderlik ile işe yabancılaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü orta düzeyde korelasyon bulunmuştur ($r=-,421$, $p<0,01$). Yani çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik davranışları arttıkça işe yabancılaşma düzeyleri azalma göstermektedir. Bu önemli bulgu, hizmetkâr liderlik yaklaşımının, çalışanların işe yabancılaşma duygusuyla mücadelesinde önemli bir rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır.

Tablo incelendiğinde, benzer korelasyonlar hizmetkâr liderlik ile işe yabancılaşmanın alt faktörleri (kendine yabancılaşma, anlamsızlaşma ve güçsüzleşme) arasında da görülmektedir. Hizmetkâr liderlik ile kendine yabancılaşma arasında negatif yönlü orta düzey korelasyon ($r = -.425, p < 0,01$), hizmetkâr liderlik ile anlamsızlaşma arasında negatif yönlü orta düzey korelasyon ($r = -.376, p < 0,01$) ve son olarak hizmetkâr liderlik ile güçsüzleşme arasında negatif yönlü zayıf korelasyon ($r = -.205, p < 0,01$) tespit edilmiştir. Genel anlamda bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde çalışanların algıladığı hizmetkâr liderlik, sadece işe yabancılaşma faktörü üzerinde değil aynı zamanda işe yabancılaşmanın alt faktörleri üzerinde de olumlu etkileri bulunmaktadır.

Hizmetkâr liderliğin alt faktörlerinden güçlendirme ile işe yabancılaşma ve işe yabancılaşmanın alt faktörleri arasındaki korelasyon bulguları incelendiğinde; güçlendirme ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü orta düzey korelasyon ($r = -.498, p < 0,01$), güçlendirme ile kendine yabancılaşma arasında negatif yönlü güçlü korelasyon ($r = -.501, p < 0,01$), güçlendirme ile anlamsızlaşma arasında negatif yönlü orta düzey korelasyon ($r = -.407, p < 0,01$), güçlendirme ile güçsüzleşme arasında ise negatif yönlü zayıf korelasyon ($r = -.268, p < 0,01$) bulgusuna ulaşılmıştır. Bulgular göstermektedir ki hizmetkâr liderliğin güçlendirme alt faktörünü pozitif olarak algılayan çalışanların gerek işe yabancılaşma gerekse işe yabancılaşmanın alt faktörleri düzeylerinde önemli azalmalar olmaktadır. Yani kendisini güçlendirilmiş olarak hisseden bir çalışanın iş tatmini, örgütsel özdeşleşmesi ve motivasyonu artış gösterme eğiliminde olabilmektedir.

Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından biri olan geride durmanın, işe yabancılaşma ve alt faktörleri üzerindeki etkisi, korelasyon analizi ile incelenmiştir. Bulgulara göre, geride durma ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü orta düzey korelasyon ($r = -.348, p < 0,01$), geride durma ile kendine yabancılaşma arasında negatif yönlü zayıf korelasyon ($r = -.280, p < 0,01$), geride durma ile anlamsızlaşma arasında negatif yönlü orta düzey korelasyon ($r = -.352, p < 0,01$) ve son olarak geride durma ile güçsüzleşme arasında da negatif yönlü zayıf korelasyon ($r = -.218, p < 0,01$) bulunmaktadır. Bu durum ise izleyicileri olumlu yönde etkilemektedir. Geride durma özellikleri yüksek olan liderler, ön planda olmaktan ve ilgiyi kendilerine çekmekten kaçınarak, izleyicilerin başarılarına odaklanır ve onların gelişimi için çaba harcarlar. Bu durum ise izleyicileri olumlu yönde etkileyerek işe yabancılaşma düzeylerini azaltabilmektedir.

Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından hesap verebilirlik ile işe yabancılaşma ve işe yabancılaşmanın alt boyutları arasındaki korelasyon bulguları incelendiğinde; hesap verebilirlik ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü

zayıf korelasyon ($r = -.131, p < 0,01$), hesap verebilirlik ile yabancılaşma arasında negatif yönlü zayıf korelasyon ($r = -.143, p < 0,01$), hesap verebilirlik ile anlamsızlaşma arasında negatif yönlü zayıf korelasyon ($r = -.122, p < 0,01$) tespit edilmiştir. Korelasyon bulguları irdelendiğinde genel olarak hesap verebilirliğin işe yabancılaşma ve alt boyutları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Hesap verebilirlik sayesinde çalışanlar, kendilerini işlerine daha fazla bağlı hissedebilir ve yaptıkları işin kendileri için anlamlı bir hale gelmesine katkıda bulunabilirler. Bunlara ilaveten, hesap verebilirlik ile güçsüzleşme arasında anlamlı bir korelasyon ($r = -.051, p > 0,05$) bulgusuna ulaşamaması, araştırmada dikkat çeken önemli sonuçlardan bir tanesidir.

Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından tevazu ile işe yabancılaşma ve işe yabancılaşmanın alt boyutları arasındaki korelasyonlar yukarıda yer alan değişkenler arasındaki korelasyon bulguları ile benzerlik göstermektedir. Tevazu ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü zayıf korelasyon ($r = -.290, p < 0,01$), tevazu ile işe yabancılaşmanın alt boyutlarından kendine yabancılaşma arasında negatif yönlü zayıf korelasyon ($r = -.288, p < 0,01$), tevazu ile işe yabancılaşmanın alt faktörlerinden anlamsızlaşma arasında negatif yönlü zayıf korelasyon ($r = -.252, p < 0,01$), tevazu ile işe yabancılaşmanın alt faktörlerinden güçsüzleşme arasında ise negatif yönlü oldukça zayıf korelasyon ($r = -.151, p < 0,01$) tespit edilmiştir. Yine benzer sonuçlar sorumlu yöneticilik ile işe yabancılaşma ve alt faktörleri arasında da görülmektedir. Sorumlu yöneticilik ile işe yabancılaşma arasında negatif yönlü orta düzey korelasyon ($r = -.331, p < 0,01$), sorumlu yöneticilik işe yabancılaşmanın alt boyutlarından kendine yabancılaşma arasında negatif yönlü orta düzey korelasyon ($r = -.300, p < 0,01$), sorumlu yöneticilik ile işe yabancılaşmanın alt faktörlerinden anlamsızlaşma arasında negatif yönlü orta düzey korelasyon ($r = -.304, p < 0,01$), sorumlu yöneticilik ile işe yabancılaşmanın alt faktörlerinden güçsüzleşme arasında ise negatif yönlü zayıf korelasyon ($r = -.192, p < 0,01$) bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgular göstermektedir ki tevazu gösteren ve çalışanlara karşı sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getiren liderler çalışanlarda kendilerine karşı değer görme ve saygı duyulma algısı oluşturabilirler. Böylece çalışanlar işlerinde daha az stres ve tükenmişlik yaşayabilirler. Bu durum ise çalışanların işe yabancılaşma düzeylerinde azalmaya neden olabilir.

Affetme ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü orta düzey korelasyon ($r = .309, p < 0,01$), affetme ile işe yabancılaşmanın alt boyutlarından kendine yabancılaşma arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r = .219, p < 0,01$), affetme ile işe yabancılaşmanın alt faktörlerinden anlamsızlaşma arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r = .219, p < 0,01$), affetme ile işe yabancılaşmanın alt faktörlerinden güçsüzleşme arasında ise pozitif yönlü o zayıf korelasyon ($r = .284, p < 0,01$) bulgusuna ulaşılmıştır. Tablo 4.13 incelendiğinde, affetme alt

faktöründe olduğu gibi cesaret alt faktörü ile diğer değişkenler arasında da pozitif yönlü korelasyon bulguları görülmektedir: Cesaret ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r = ,159$, $p < 0,01$), cesaret ile işe yabancılaşmanın alt boyutlarından kendine yabancılaşma arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r = ,134$, $p < 0,01$), cesaret ile işe yabancılaşmanın alt faktörlerinden anlamsızlaşma arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r = ,161$, $p < 0,01$), cesaret ile işe yabancılaşmanın alt faktörlerinden güçsüzleşme arasında ise pozitif yönlü oldukça zayıf korelasyon ($r = ,095$, $p < 0,05$) tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderliğin ve diğer alt faktörlerinin (güçlendirme, geride durma, hesap verebilirlik tevazu ve sorumlu yöneticilik) aksine, affetme ve cesaret ile işe yabancılaşma ve alt faktörleri arasında anlamlı ($p < 0,01$), pozitif yönlü korelasyonlar tespit edilmiştir.

Tablo 4.14: Hizmetkâr Liderlik ile Presenteizm Davranışlarına İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PRESENTEİZM (1)	1										
H. LİDERLİK (2)	-,103**	1									
İŞİ TAMAMLAMA (3)	,747**	-,112**	1								
D.D. KAÇINMA (4)	,863**	-,062	,308**	1							
GÜÇLENDİRME (5)	-,204**	,895**	-,151**	-,177**	1						
G.DURMA (6)	-,182**	,765**	-,104**	-,182**	,697**	1					
H. VEREBİLİRLİK (7)	,124**	,414**	-,020	,192**	,207**	,085*	1				
AFFETME (8)	,124**	-,388**	,000	,178**	-,519**	-,603**	,099**	1			
CESARET (9)	,193**	-,369**	,099**	,201**	-,427**	-,491**	,085*	,320**	1		
TEVAZU (10)	-,088*	,834**	-,042	-,094*	,696**	,714**	,178**	-,521**	-,567**	1	
S.YÖNETİCİLİK (11)	-,043	,854**	-,055	-,020	,737**	,723**	,161**	-,503**	-,432**	,789**	1

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (one-tailed). $P < 0,05$
** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed). $P < 0,01$
N: 689
P: Anlamlılık

Tablo 4.14, hizmetkâr liderlik ve alt boyutları ile presenteizm ve alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi bulgularını sunmaktadır. Bu bulgular istatistiki olarak şu şekilde yorumlanabilir:

Hizmetkâr liderlik ile presenteizm arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü zayıf korelasyon bulunmuştur ($r = -.103, p < 0,01$). Bu sonuç, çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik davranışlarının artmasına bağlı olarak presenteizm düzeylerinde belirli bir oran azalma olacağını göstermektedir. Buna ilaveten araştırmada, hizmetkâr liderlik ile işi tamamlama arasında da negatif yönlü zayıf korelasyon ($r = -.112, p < 0,01$) bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma bulguları, hizmetkâr liderlik tarzına sahip yöneticilerin, fiziksel ve ruhsal sağlık sorunu yaşayan çalışanlara karşı performansları üzerinde baskı kurmadan ve stres yaratacak davranışlardan kaçınarak destekleyici bir yaklaşım sergilediklerini göstermektedir. Bu vesileyle çalışanlar, liderlerinden aldıkları destek sayesinde iş güvenliği endişesi duymadan sağlık problemlerini veya yaşadıkları diğer zorlukları yöneticileri ile açıkça konuşabilir ve gerekli durumlarda kendilerini fiziksel ve ruhsal olarak iyi hissedene kadar işe devam etmeyebilirler. Araştırma bulgularında ortaya çıkan önemli bir sonuç da hizmetkâr liderlik ile dikkat dağınıklığından kaçınma arasında anlamlı bir korelasyon bulunmamasıdır ($r = -.062, p > 0,05$). Bu sonuç, bu çalışmada çalışanların hizmetkâr liderlik algısının, onların dikkat dağınıklığından kaçınma davranışları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Hizmetkâr liderliğin alt boyutları ile presenteizm ve presenteizmin alt boyutlarına ilişkin korelasyon bulguları incelendiğinde; güçlendirme ile presenteizm arasında negatif yönlü zayıf korelasyon ($r = -.204, p < 0,01$), güçlendirme ile işi tamamlama arasında negatif yönlü zayıf korelasyon ($r = -.151, p < 0,01$), güçlendirme ile dikkat dağınıklığından kaçınma arasında negatif yönlü zayıf korelasyon ($r = -.177, p < 0,01$), geride durma ile presenteizm arasında negatif yönlü zayıf korelasyon ($r = -.182, p < 0,01$), geride durma ile işi tamamlama arasında negatif yönlü zayıf korelasyon ($r = -.104, p < 0,01$), geride durma ile dikkat dağınıklığından kaçınma arasında negatif yönlü zayıf korelasyon ($r = -.182, p < 0,01$), hesap verebilirlik ile presenteizm arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r = .124, p < 0,01$), hesap verebilirlik ile dikkat dağınıklığından kaçınma arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r = .192, p < 0,01$), affetme ile presenteizm arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r = .124, p < 0,01$), affetme ile dikkat dağınıklığından kaçınma arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r = .178, p < 0,01$), cesaret ile presenteizm arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r = .193, p < 0,01$), cesaret ile işi tamamlama arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r = .099, p < 0,01$), cesaret ile dikkat dağınıklığından kaçınma arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r = .201, p < 0,01$), tevazu ile presenteizm arasında negatif yönlü zayıf korelasyon ($r = -.088, p < 0,01$), tevazu ile dikkat dağınıklığından kaçınma arasında negatif yönlü zayıf korelasyon ($r = -.094, p < 0,01$) tespit edilmiştir. Fakat hesap verebilirlik ile işi tamamlama arasında ($r = -.020, p > 0,05$), affetme ile işi tamamlama arasında ($r = .000, p > 0,05$), tevazu ile işi tamamlama arasında ($r = -.042, p > 0,05$), sorumlu

yöneticilik ile presenteizm arasında ($r = -.043, p > 0,05$), sorumlu yöneticilik ile işi tamamlama arasında ($r = -.055, p > 0,05$) ve son olarak sorumlu yöneticilik ile dikkat dağınıklığından kaçınma arasında ($r = -.020, p > 0,05$) ise anlamlı bir korelasyon bulunamamıştır. Araştırma, hizmetkâr liderlik alt faktörlerinin presenteizm ile karmaşık bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bazı alt faktörlerin presenteizmi azaltma potansiyeline sahip olabileceğine dair zayıf kanıtlar olsa da genel olarak hizmetkâr liderlik tarzının presenteizmi doğrudan etkilemediği görülmektedir.

Tablo 4.15: İşe yabancılaşıma ile Presenteizm Davranışlarına İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6	7
PRESENTEİZM (1)	1						
İŞİ TAMAMLAMA (2)	,747**	1					
D.D. KAÇINMA (3)	,863**	,308**	1				
İ.YABANCILAŞMA (4)	,332**	,169**	,346**	1			
GÜÇSÜZLEŞME (5)	,220**	,030	,293**	,785**	1		
ANLAMSIZLAŞMA (6)	,267**	,207**	,225**	,667**	,269**	1	
K. YABANCILAŞMA(7)	,297**	,188**	,282**	,861**	,458**	,489**	1

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (one-tailed). $P < 0,05$
 ** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed). $P < 0,01$
 N: 689
 P: Anlamlılık

Tablo 4.15'te, işe yabancılaşıma ve alt faktörleri ile presenteizm ve alt faktörleri arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar istatistiki açıdan şu şekilde yorumlanabilir:

Presenteizm ile işe yabancılaşıma arasında anlamlı pozitif yönlü orta düzey korelasyon ($r = ,332, p < 0,01$) vardır. Yani çalışanların presenteizm düzeyleri artış gösterdikçe işe yabancılaşıma davranışları da artış eğilimindedir. Benzer korelasyonlar presenteizm ile işe yabancılaşımanın alt faktörleri arasında da vardır. Presenteizm ile güçsüzleşme arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r = ,220, p < 0,01$), Presenteizm ile anlamsızlaşma arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r = ,267, p < 0,01$) ve Presenteizm ile kendine yabancılaşıma arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r = ,297, p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Presenteizmin alt faktörleri ile işe yabancılaşıma ve alt faktörleri arasındaki korelasyon bulguları değerlendirildiğinde işi tamamlama ile anlamsızlaşma arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r = ,207, p < 0,01$), işi tamamlama ile kendine yabancılaşıma arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r = ,188, p < 0,01$) işi tamamlama ile işe yabancılaşıma arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r = ,169, p < 0,01$), dikkat dağınıklığından kaçınma ile işe yabancılaşıma arasında

pozitif yönlü orta düzey korelasyon ($r=,346$, $p<0,01$), dikkat dağınıklığından kaçınma ile güçsüzleşme arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r=,293$, $p<0,01$), dikkat dağınıklığından kaçınma ile güçsüzleşme arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r=,225$, $p<0,01$), dikkat dağınıklığından kaçınma ile kendine yabancılaşma arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r=,293$, $p<0,01$) tespit edilmiştir. Bunlara ilaveten sadece tüm korelasyon bulguları içerisinde sadece işi tamamlama ile güçsüzleşme arasında ise anlamlı bir korelasyon bulunamamıştır ($r=,030$, $p>0,05$).

Tablo 4.15'te yer alan bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işe yabancılaşma ve alt faktörleri ile presenteizm ve alt faktörleri arasında zayıf veya orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu, çalışanların presenteizm düzeylerindeki artışa bağlı olarak işe yabancılaşma davranışlarında da artışa yol açtığını göstermektedir. Fiziksel veya ruhsal açıdan iyi olmayan çalışanlar, işini kaybetme korkusu nedeniyle çalışamayacak durumda olmalarına rağmen işyerinde bulunmaktadır. Bu durum, zamanla yaptıkları işe karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır.

4.5.6. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan basit ve çoklu doğrusal regresyon analizlerinin bulgularına yer verilmiştir. Regresyon analizi yapmadan önce modelin sağlamlığını ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla üç önemli istatistikten yararlanılmaktadır. Bunlar; tolerans, varyans artış faktörü (variance inflation factor -VIF) ve Durbin Watson değerleridir. Bu değerlerden tolerans ve VIF, bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık bağlantı probleminin olup olmadığının belirlenmesinde kullanılmaktadır.

Çoklu doğrusallık bağlantı probleminin olması regresyon katsayılarının yanlış tahmin edilmesine, regresyon katsayılarının standart hatalarının abartılı çıkmasına buna bağlı olarak güven aralıklarının büyümesine ve t test değerinin küçülmesine etki edebilir. Standart hatanın büyümesi istatistiksel olarak önemli olan regresyon katsayılarının önemsiz çıkmasına böylece yanlış sonuç elde edilmesine sebep olabilmektedir (Topal vd., 2010, s. 54). Genel anlamda VIF değerinin 10'dan küçük olması istenilen bir durum olup bu değer 1'e yaklaştıkça bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusallık bağlantı olasılığı da azalmaktadır (Field, 2005; Akdi, 2011, s. 494). Aynı zamanda VIF değerine ek olarak tolerans değerinin de hesaplanması gerekmekte olup bu değer 0.2'den büyük olması (Field, 2005), durumunda bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık bağlantı probleminin olmadığı kabul edilmektedir. Bunlara ilaveten; regresyon analizinin yapılabilmesi için gereken diğer bir işlemde, hata terimlerinin bir birleriyle ne kadar korele (ilişkili) olduğunun belirlenmesidir. Hata terimlerinin birbirleri ile ilişkili olması otokorelasyonun

var olması anlamına gelmekte olup bu durum regresyon analizinin sağlıklı bir biçimde yorumlanmasına engel teşkil etmektedir. Literatürde hata terimleri arasında otokorelasyon olup olmadığının belirlenmesinde sıklıkla kullanılan yöntem Durbin Watson testidir (Yavuz, 2009, s.127). Öztürk (2006, s. 267), bu test sonrası ulaşılan değer 1,5-2,5 arasında olması durumunda, değişkenler arasında otokorelasyon problemi olmadığını ifade etmiştir. Burada verilen teorik bilgiler çerçevesinde Tablo 4.16. ve Tablo 4.17 incelediğinde; tolerans değerlerinin ,275 ile ,834 aralığında (tolerans>0.2), VIF değerlerinin 1,615 ile 3,641 aralığında (VIF ≤10) ve son olarak Durbin Watson değerlerinin ise 1,503 ile 1,889 aralığında (1,5-2,5) yer aldığı görülmektedir. Bu durumda hem bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık hem de hata terimleri arasında otokorelasyon probleminin olmadığı tespit edilmiş ve regresyon analizlerinin yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo 4.16: Hizmetkâr Liderliğin ve Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının İşe Yabancılaşma ve İşe Yabancılaşmanın Alt Boyutlarına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Geliştirilen Hipotez	Bağımsız Değişken	Model Özeti ve Anova					Standartlaşırınmış K (B)	Standartlaşırınmış K (β)	T	P	Çoklu Doğrusallık	
		R	R ²	ΔR ²	F	P					Tolerans	VIF
H1	H.LİDERLİK	,421	,177	,176	147,662	<0,01	-,436	-,421	-12,152	<0,01	*	*
<i>Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma, Durbin Watson: 1,503</i>												
H1a	H.LİDERLİK	,205	,042	,040	29,998	<0,01	-,260	-,205	-5,477	<0,01	*	*
<i>Bağımlı Değişken: Güçsüzleşme, Durbin Watson: 1,679</i>												
H1b	H.LİDERLİK	,376	,142	,140	113,366	<0,01	-,415	-,376	-10,647	<0,01	*	*
<i>Bağımlı Değişken: Anlamsızlaşma, Durbin Watson: 1,616</i>												
H1c	H.LİDERLİK	,425	,181	,180	151,876	<0,01	-,658	-,425	-12,324	<0,01	*	*
<i>Bağımlı Değişken: Kendine Yabancılaşma, Durbin Watson: 1,516</i>												
H2a	GÜÇLENDİRME	,336	,113	,104	12,361	<0,01	-,153	-,222	-3,728	<0,01	,369	2,712
	G.DURMA						-,015	-,022	-,354	,723	,342	2,927
	H.VEREBİLİRLİK						-,050	-,056	-1,417	,157	,834	1,198
	AFFETME						,162	,240	5,016	<0,01	,570	1,755
	CESARET						,005	,007	,155	,877	,619	1,615
	TEVAZU						,125	,167	2,414	,116	,275	3,641
	S.YÖNETİCİLİK						-,008	-,011	-,169	,866	,288	3,474
<i>Bağımlı Değişken: Güçsüzleşme Durbin Watson: 1,719</i>												
H2b	GÜÇLENDİRME	,433	,187	,179	22,449	<0,01	-,214	-,358	-6,291	<0,01	,369	2,712
	G.DURMA						-,124	-,212	-3,585	<0,01	,342	2,927
	H.VEREBİLİRLİK						-,042	-,055	-1,462	,144	,834	1,198
	AFFETME						-,006	-,011	-,240	,810	,570	1,755
	CESARET						-,001	-,001	-,023	,982	,619	1,615
	TEVAZU						,105	,162	2,455	,114	,275	3,641
	S.YÖNETİCİLİK						-,007	-,012	-,190	,849	,288	3,474

Bağımlı Değişken: Anlamsızlaşma Durbin Watson: 1,676												
H2c	GÜÇLENDİRME											
	G.DURMA											
	H.VEREBİLİRLİK											
	AFFETME	,518	,269	,261	35,736	<0,01	-,543	-,646	-11,969	<0,01	,369	2,712
	CESARET						,052	,064	1,135	,257	,342	2,927
	TEVAZU						-,028	-,026	-,737	,461	,834	1,198
	S.YÖNETİCİLİK						-,002	-,002	-,049	,961	,570	1,755
							-,050	-,061	-1,476	,140	,619	1,615
							,003	,004	,061	,952	,275	3,641
							0,84	,103	1,694	,091	,288	3,474
Bağımlı Değişken: Kendine Yabancılaşma Durbin Watson: 1,552												
*İlgili hipotezlerde bağımsız değişken bir tane olduğu için tolerans ve VIF değerleri hesaplanmamıştır.												
R ² : Basit doğrusal regresyon analizi yorumları bu değere göre yapılmıştır.												
AR ² : Çoklu doğrusal regresyon analizi yorumları bu değere göre yapılmıştır).												

Tablo 4.16, hizmetkâr liderliğin ve hizmetkâr liderlik alt boyutlarının işe yabancılaşma ve işe yabancılaşmanın alt boyutlarına etkisini inceleyen regresyon analizi bulgularını sunmaktadır. Bu tablodan yola çıkarak, geliştirilen hipotezin sonucu şu şekilde değerlendirilebilir:

H1: Hizmetkâr liderliğin, işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bulgu: Hizmetkâr liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi ile değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir ($p < 0,01$). Yapılan analiz sonucunda R² değeri 0,177 olarak hesaplanmıştır. Bu bulguya göre, çalışanların hizmetkâr liderlik algılamalarının işe yabancılaşmalarındaki varyansın %17,7'sini açıkladığı belirlenmiştir. Araştırmada ulaşılan standartlaştırılmamış katsayısı değeri incelendiğinde, hizmetkâr liderliğin çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini negatif yönde (-,436) anlamlı olarak etkilemektedir. Sonuç olarak çalışanların hizmetkâr liderlik algılamalarında yaşanan bir birimlik artış işe yabancılaşma düzeylerinde 0,436 birim azalışa neden olmaktadır.

Sonuç: H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H1a: Hizmetkâr liderliğin, işe yabancılaşmanın alt boyutlarından güçsüzleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bulgu: Hizmetkâr liderlik algısının çalışanların güçsüzleşme hislerini ne kadar etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir ($p < 0,01$). R² değeri 0,042 olarak hesaplanmış, bu da çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının güçsüzleşmedeki varyansın %4,2'sini açıkladığını göstermektedir. Hesaplanan standartlaştırılmamış katsayı değeri (-0,260) ise çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının güçsüzleşme düzeylerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında yaşanan bir birimlik artış, güçsüzleşme düzeylerinde 0,260 birim azalmaya yol açmaktadır.

Sonuç: H1a hipotezi kabul edilmiştir.

H1b: *Hizmetkâr liderliğin, işe yabancılaşmanın alt boyutlarından anlamsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Bulgu: Hizmetkâr liderlik algısının çalışanların anlamsızlaşma hislerini ne kadar etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir ($p < 0,01$). Araştırmada R^2 değeri 0,142 olarak hesaplanmış, bu da çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının anlamsızlaşmadaki varyansın %14,2'sini açıkladığını göstermektedir. Hesaplanan standartlaştırılmamış katsayı değeri (-0,435) ise çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının anlamsızlaşma düzeylerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında yaşanan bir birimlik artış, anlamsızlaşma düzeylerinde 0,435 birim azalmaya yol açmaktadır.

Sonuç: H1b hipotezi kabul edilmiştir.

H1c: *Hizmetkâr liderliğin, işe yabancılaşmanın alt boyutlarından kendine yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Bulgu: Hizmetkâr liderlik algısının çalışanların kendine yabancılaşma hislerini ne kadar etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,01$). Araştırmada R^2 değeri 0,181 olarak hesaplanmış, bu da çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının anlamsızlaşmadaki varyansın %18,1'ini açıkladığını göstermektedir. Hesaplanan standartlaştırılmamış katsayı değeri (-0,658) ise çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının kendine yabancılaşma düzeylerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında yaşanan bir birimlik artış, kendine yabancılaşma düzeylerinde 0,658 birim azalmaya yol açmaktadır.

Sonuç: H1c hipotezi kabul edilmiştir.

H2a: *Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, işe yabancılaşmanın alt boyutlarından güçsüzleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Bulgu: Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, çalışanların güçsüzleşme hislerini ne kadar etkilediğini ortaya çıkarmak için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinde yer alan model özeti ve ANOVA bulguları incelendiğinde, değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,01$). Analiz sonuçları, hizmetkâr liderliğin güçlendirme ve affetme boyutlarının çalışanların güçsüzleşme hislerini anlamlı ölçüde etkilediğini ($p < 0,01$) gösterirken, diğer boyutlarda ise böyle bir ilişkiye rastlanmamıştır ($p > 0,05$). Araştırmada ΔR^2 değeri 0,104 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu, hizmetkâr liderlik alt boyutlarının güçsüzleşmedeki varyansın %10,4'ünü açıkladığını göstermektedir. Güçlendirmenin standartlaştırılmamış katsayı değeri (-0,153)

olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç algılanan güçlendirmenin çalışanların güçsüzleşme düzeylerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Yani, algılanan güçlendirmede yaşanan her bir birimlik artış, çalışanların güçsüzleşme düzeylerini 0,153 birim azaltmaktadır. Affetme boyutunun standartlaştırılmamış katsayı değeri (0,162) olarak hesaplanmıştır. Yani affetmede yaşanan bir birimlik artışın, çalışanların güçsüzlük düzeyinde 0,162 birim artışa neden olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Sonuç: H2a hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H2b: *Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, işe yabancılaşmanın alt boyutlarından anlamsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Bulgu: Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının çalışanların anlamsızlaşma düzeylerine olan etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizinde yer alan model özeti ve ANOVA bulguları incelendiğinde, genel anlamda değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p < 0,01$). Analiz bulguları boyutlar bağlamında detaylı bir biçimde incelendiğinde, hizmetkâr liderliğin sadece güçlendirme ve geride durma boyutları ile işe yabancılaşmanın anlamsızlaşma boyutu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken ($p < 0,01$), diğer boyutlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$). Araştırmada ΔR^2 değeri 0,179 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, hizmetkâr liderlik alt boyutlarının anlamsızlaşmadaki varyansın %17,9'unu açıkladığını göstermektedir. Güçlendirme boyutunun standart katsayısı (-,214), geride durmanın ise (-,124) olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, hizmetkâr liderliğin güçlendirme ve geride durma boyutlarının işe yabancılaşmanın anlamsızlaşma boyutu üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu etki birim bazda hesaplandığında; güçlendirmede boyutunda yaşanan bir birimlik artış çalışanların anlamsızlaşma düzeylerinde 0,214 birim, geride durma boyutunda yaşanan bir birimlik artış ise 0,124 birimlik bir azalışa neden olmaktadır.

Sonuç: H2b hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H2c: *Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, işe yabancılaşmanın alt boyutlarından kendine yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Bulgu: Araştırmada, hizmetkâr liderlik alt boyutlarının çalışanların kendine yabancılaşma düzeylerini nasıl etkilediği, çoklu doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Model özeti ve ANOVA bulguları, genel anlamda değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir ($p < 0,01$). Analiz sonuçları boyutlar bağlamında detaylı bir şekilde incelendiğinde, hizmetkâr liderlik alt boyutlarından sadece güçlendirme boyutu ile işe yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken ($p < 0,01$), diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ($p > 0,05$). Güçlendirme boyutunun ΔR^2 değeri 0,261 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, bu

boyutun çalışanların kendine yabancılaşma algısını açıklamada %26,1 oranında etkili olduğunu göstermektedir. Güçlendirme boyutunun standartlaştırılmamış katsayı değeri (-,543) olarak hesaplanmıştır. Ulaşılan bu değer hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutunun, işe yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutu üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır. Somut olarak ifade etmek gerekirse, güçlendirme alt boyutunda gerçekleşen bir birimlik artış, çalışanların kendine yabancılaşma düzeylerinde 0,543 birimlik bir azalmaya yol açmaktadır.

Sonuç: H2c hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.17: Hizmetkâr Liderliğin ve Hizmetkâr Liderliğin Alt Boyutlarının Presenteizm ve Presenteizm Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Geliştirilen Hipotezler	Bağımsız Değişken	Model Özeti ve Anova					Standartlaştırılmamış K. (B)	Standartlaştırılmış K. (β)	T	P	Çoklu Doğrusallık	
		R	R ²	ΔR ²	F	P					Tolerans	VIF
H3	<i>H. LİDERLİK</i>	,103	,011	,009	7,381	,007	-,133	-,103	-2,717	,007	*	*
Bağımlı Değişken: Presenteizm, <i>Durbin Watson:1,684</i>												
H3a	<i>H. LİDERLİK</i>	,112	,013	,011	8,724	,003	-,154	-,112	-2,954	,003	*	*
Bağımlı Değişken: İşi Tamamlama, <i>Durbin Watson:1,692</i>												
H3b	<i>H. LİDERLİK</i>	,062	,004	,002	2,678	,102	-,112	-,062	-1,637	,102	*	*
Bağımlı Değişken: Dikkat Dağınıklığından Kaçınma, <i>Durbin Watson:1,767</i>												
H4a	<i>GÜÇLENDİRME</i>	,218	,048	,038	4,869	<0,01	-,189	-,253	-4,109	<0,01	,369	2,712
	<i>G.DURMA</i>						-,083	-,113	-1,769	0,77	,342	2,927
	<i>H.VEREBİLİRLİK</i>						,009	,009	,226	,821	,834	1,198
	<i>AFFETME</i>						-,084	-,116	-2,337	,060	,570	1,755
	<i>CESARET</i>						,061	,084	1,759	,079	,619	1,615
	<i>TEVAZU</i>						,107	,133	1,870	,062	,275	3,641
	<i>S.YÖNETİCİLİK</i>						,061	,084	1,211	,226	,288	3,474

Bağımlı Değişken: İşi Tamamlama Durbin Watson: 1,708												
H4b	GÜÇLENDİRME											
	G.DURMA											
	H.VEREBİLİRLİK											
	AFFETME	,380	,144	,136	16,422	<0,01	,282	-,288	-4,927	<0,01	,369	2,712
	CESARET						-,164	-,171	-2,827	<0,01	,342	2,927
	TEVAZU						,241	,193	4,963	<0,01	,834	1,198
	S.YÖNETİCİLİK						,049	,051	1,093	,275	,570	1,755
Bağımlı Değişken: Dikkat Dağınıklığından Kaçınma Durbin Watson: 1,889												
*İlgili hipotezlerde bağımsız değişken bir tane olduğu için tolerans ve VIF değerleri hesaplanmamıştır.												
R ² : Basit doğrusal regresyon analizi yorumları bu değere göre yapılmıştır.												
AR ² : Çoklu doğrusal regresyon analizi yorumları bu değere göre yapılmıştır.												
Standartlaştırılmamış K. (B): Araştırmada her üç ölçekte de aynı tip Likert (5'li) kullanıldığından hipotez yorumları bu değere göre yapılmıştır. (Ölçüm düzeyleri aynı).												

H3: Hizmetkâr liderliğin presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bulgu: Algılanan hizmetkâr liderliğin çalışanların presentizm düzeylerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda hizmetkâr liderliğin presentizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Burada ulaşılan sonuç, yöneticiler tarafından sergilenen hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanların presentizm davranışlarında sistematik bir değişikliğe yol açmadığı görülmektedir.

Sonuç: H3 hipotezi reddedilmiştir.

H3a: Hizmetkâr liderliğin, presentizmin alt boyutlarından işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bulgu: Hizmetkâr liderliğin işi tamamlama üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda hizmetkâr liderliğin işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir ($p < 0,05$). İşi tamamlamanın varyansının ne kadarının hizmetkâr liderlik tarafından açıklandığını belirlemeyebilmek amacıyla R² değeri incelendiğinde, bu değer 0,013 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değer, hizmetkâr liderliğin çalışanların işi tamamlamaya yönelik davranışlarını açıklamada %1,3 oranında, yani oldukça düşük bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu düşük etki, hizmetkâr liderliğin iş tamamlama boyutu üzerinde tek başına önemli bir belirleyici olmadığını açıkça göstermektedir. Değişkenler arasındaki standartlaştırılmamış katsayı değeri (-,154), hizmetkâr liderliğin işi tamamlama üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır. Sonuç olarak çalışanların hizmetkâr liderlik algılarında yaşanan bir birimlik artış, işi tamamlama düzeylerinde 0,154 birimlik bir azalmaya neden olmaktadır.

Sonuç: H3a hipotezi kabul edilmiştir.

H3b: *Hizmetkâr liderliğin, presenteizmin alt boyutlarından dikkat dağınıklığından kaçınma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Bulgu: Algılanan hizmetkâr liderliğin, çalışanların dikkat dağınıklığından kaçınma davranışlarını nasıl etkilediğini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, hizmetkâr liderliğin dikkat dağınıklığından kaçınma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ($p>0,05$) göstermiştir. Bu bulgu, yöneticilerin hizmetkâr liderlik ekseninde sergiledikleri tutum ve davranışların, çalışanların dikkat dağınıklığından kaçınma davranışlarında herhangi bir anlamlı etkisi olmadığını ortaya koymaktadır.

Sonuç: H3b hipotezi reddedilmiştir.

H4a: *Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, presenteizmin alt boyutlarından işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Bulgu: Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, presenteizmin alt boyutlarından işi tamamlama üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirlemek ve varsa bu etki hangi boyut ya da boyutlardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Ulaşılan model özeti ve ANOVA bulguları değerlendirildiğinde, genel anlamda değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Analiz sonuçları boyutlar bağlamında detaylı bir şekilde incelendiğinde, hizmetkâr liderlik alt boyutlarından sadece güçlendirme boyutu ile işi tamamlama boyutu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken ($p<0,01$), diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ($p>0,05$). Güçlendirme boyutunun ΔR^2 değeri 0,038 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, güçlendirmenin çalışanların dikkat dağınıklığından kaçınma davranışlarını açıklamada %3,8 oranında etkili olduğunu göstermektedir. Standartlaştırılmamış katsayı değeri ise (-,189) olarak hesaplanmıştır. Bu negatif değer hizmetkâr liderlik çerçevesinde güçlendirmenin, dikkat dağınıklığından kaçınma üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğunu açıkça göstermektedir. Somut bir ifadeyle, güçlendirme boyutunda bir birimlik artış, çalışanların dikkat dağınıklığından kaçınma düzeylerinde 0,189 birimlik bir azalmaya katkı sağlamaktadır.

Sonuç: H4a hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H4b: *Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, presenteizmin alt boyutlarından dikkat dağınıklığından kaçınma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Bulgu: Araştırma kapsamında geliştirilen son hipotez bulguları değerlendirildiğinde hizmetkâr liderlik alt boyutlarının, presenteizmin alt boyutlarından dikkat dağınıklığından kaçınma üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($p<0,01$) sonucuna varılmıştır. Bu bulgu, model özeti ve ANOVA tablosu değerlendirmeleri ile desteklenmektedir. Bu etkinin hizmetkâr liderliğin hangi

boyut ya da boyutlarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla boyutların p değerleri değerlendirildiğinde hizmetkâr liderliğin güçlendirme, geride durma, hesap verebilirlik ve sorumlu yöneticilik boyutlarının dikkat dağınıklığından kaçınma üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilirken ($p < 0,01$), diğer boyutların ise dikkat dağınıklığından kaçınma üzerinde anlamlı bir etkisi gözlemlenmemiştir. Araştırmada, ΔR^2 değeri 0,136 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ilgili boyutların dikkat dağınıklığından kaçınma davranışlarını açıklamada %13,6 oranında etkili olduğunu göstermektedir. Etkinin yönünü belirleyebilmek ve birim bazlı katkısını yorumlayabilmek amacıyla değişkenlere ilişkin standartlaştırılmamış katsayı değerleri incelenmiştir. Sonuç olarak, güçlendirmenin (-,282) ve geride durmanın (-,164) dikkat dağınıklığından kaçınma üzerinde negatif yönlü, hesap verebilirlik (,241) ve sorumlu yöneticiliğin ise (,338) pozitif yönlü anlamlı etkileri olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Güçlendirmede yaşanan her bir birimlik artış, çalışanların dikkat dağınıklığından kaçınma düzeylerinde 0,282 birim azalmaya, yine benzer bir biçimde geride durmada yaşanan her bir birimlik artış da çalışanların dikkat dağınıklığından kaçınma düzeylerinde 0,164 birim azalmaya neden olmaktadır. Buna karşın hesap verebilirlikte gerçekleşen her bir birimlik artış çalışanların dikkat dağınıklığından kaçınma düzeylerinde 0,241, sorumlu yöneticilikte yaşanan her bir birim artış ise çalışanların dikkat dağınıklığından kaçınma düzeylerinde 0,338 birim artışa dönüşmektedir. Ayrıca, hesap verebilirlikte yaşanan her bir birimlik artış çalışanların dikkat dağınıklığından kaçınma düzeylerinde 0,241, sorumlu yöneticilikte yaşanan her bir birim artış da çalışanların dikkat dağınıklığından kaçınma düzeylerinde 0,338 birim artışa neden olduğu, araştırma bulgularında ulaşılan bir diğer önemli sonuçtur.

Sonuç: H4b hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

4.5.7. Demografik Değişkenlere İlişkin Fark Testi Analizleri

Sosyal bilimlerde sadece değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek değil, aynı zamanda değişkenler arasındaki farklılıkları veya belirli değişkenler açısından farklı gruplar arasındaki farkları karşılaştırmak da önemlidir. Bu amaçla, iki veya daha fazla grup verisinin belirli değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyen testler kullanılmaktadır. Literatürde bu testler genel olarak fark testleri olarak adlandırılmaktadır (Özkan Tektaş, 2018, s.10).

Fark testleri kendi içerisinde çeşitli türlere ayrılır ve hangi testin hangi analizi yapmak için kullanılacağına karar vermek için öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmalıdır. Veriler normal dağılım gösteriyorsa, analiz edilecek değişkenlere ilişkin örneklem sayısı (N) kontrol edilmelidir. Eğer değişkenlere ilişkin örneklem sayısı $N < 30$ ise normallikten

sapma test sonuçlarını daha fazla etkileme olasılığı nedeniyle, veriler normal dağılım gösterse bile nonparametrik testler ile analizler yapılmalıdır. $N > 30$ ve veriler normal dağılım gösterirse, parametrik fark testleri olan Bağımsız Örneklem t testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testleri ile analizler gerçekleştirilir. $N > 30$ olmasına rağmen veriler normal dağılım göstermezse bu durumda nonparametrik testler olan, Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H testi ile analizler tamamlanır. Bu çalışmada yer alan değişkenlere ilişkin veriler, normal dağılım göstermektedir (Tablo 4.9, 4.10 ve 4.11'e bakınız). Ancak bazı gruplara ait örneklem sayısı 30'un altında olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.2'ye bakınız). Bu değişkenlerin aynı kategoride yer alan diğer değişkenlere kıyasla daha az sayıda örnekleme sahip olması (Tablo 4.2), istatistiksel açıdan anlamlı gözükse de ancak, az sayıda örneklem, gerçekte var olmayan bir ilişkiyi varmış gibi gösterme veya mevcut bir ilişkinin gözden kaçırılmasına neden olma potansiyeline sahiptir. Bu nedenle bu çalışmanın analiz aşamasında, burada belirtilen sorunların yol açabileceği olumsuz sonuçları önlemek amacıyla, benzer özellik gösteren değişkenlerin örneklem sayıları bir araya getirilerek tek bir değişken türetilmiştir (Tablo 4.30 ve 4.31'e bakınız).

4.5.7.1. Bağımsız Örneklem t-testi Bulguları

Bağımsız Örneklem t- testi bulguları yorumlanırken öncelikli olarak Levene testinin anlamlılık durumu dikkate alınmalıdır. Levene testi, varyansların eşitliği varsayımı hakkında bilgi vermektedir. Varyansların eşitlik durumunun belirlenmesinde p değeri dikkate alınır. Eğer p değeri 0,05'ten büyükse ($p > 0,05$), varyansların eşit olduğu kabul edilir ve bu durumda "varyanslar eşitse varsayımı" ölçüm satırı yorumlanır. Eğer p değeri 0,05'ten küçükse ($p < 0,05$), varyanslar eşit değildir. Bu durumda ise "varyanslar eşit değildir varsayımı" ölçüm satırında yer alan değerler yorumlanmalıdır. Bu iki varsayımdan hangisinin geçerli olduğu belirlendikten sonra, gruplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığına karar vermek için ortalamaların eşitliği varsayımı satırının altında yer alan p değeri incelenmelidir. Eğer ($p < 0,05$) ise gruplar arasında anlamlı farklılık olduğuna karar verilir ve sonrasında, grup ortalamaları karşılaştırılarak anlamlılığın hangi grupta daha fazla olduğu belirlenerek bulgular istatistiki olarak yorumlanır. Tablo 4.18, 4.19 ve 4.20'de yer alan t-testi bulguları, bu bilgiler çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Tablo 4.18: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ortalama (O)	S.S	S. H.O	
Presenteizm	Kadın	385	2,76	,739	,037	
	Erkek	304	2,54	,669	,039	
Hizmetkâr Liderlik	Kadın	385	3,24	,577	,029	
	Erkek	304	3,06	,511	,029	
İşe Yabancılaşma	Kadın	385	2,57	,607	,030	
	Erkek	304	2,60	,534	,030	
Levene Testi (Varyansların Eşitliği Varsayımı)			Ortalamaların Eşitliği Varsayımı			
Değişken	Eşitlik Durumu	F	P1	P2	O. F	S.H.F
Presenteizm	V.E.	5,163	,002	<0,01	,216	,544
	V.E.D.			<0,01	,216	,537
Hizmetkâr Liderlik	V.E.	3,946	,004	<0,01	,177	,042
	V.E.D.			<0,01	,177	,041
İşe Yabancılaşma	V.E.	11,294	<0,01	,487	-,310	,044
	V.E.D.			,473	-,310	,044
V.E: Varyanslar eşitse varsayımı V.E.D: Varyanslar eşit değil varsayımı S.S: Standart sapma			S.H.O: Standart hata ortalaması O.F: Ortalama farkı S.H.F: Standart hata farkı			

H5: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların cinsiyetleri açısından anlamlı farklılık gösterir.

Bulgu: Tablo 4.18’de, katılımcıların cinsiyetlerine göre presenteizm, hizmetkâr liderlik ve işe yabancılaşma puanlarında anlamlı bir fark olup olmadığı eğer varsa bu farkın hangi gruplar arasında olduğu incelenmiştir. Presenteizmin katılımcıların cinsiyet durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, p1 değeri (0,02<0,05) olarak tespit edilmiştir. P2 değeri incelendiğinde bu değerinin ,001’den küçük olması (p2<0,01) cinsiyet grupları arasında presenteizm puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Presenteizm puanlarında cinsiyetler arasındaki farkın hangi cinsiyette daha fazla olduğunu belirlemek için ortalamalar karşılaştırılmıştır. Ortalama değerler incelendiğinde, kadınların presenteizm puanlarının (O:2,76) erkeklerin presenteizm puanlarından (O:2,54) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgular, presenteizm puanları açısından kadınların erkeklerden anlamlı derecede daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Hizmetkâr liderlik puanları açısından Tablo 4.18 incelendiğinde, p1 değeri 0,04’ten küçük (p1<0,05) olarak belirlenmiştir. P2 değerinin 0,01’den küçük olması (p2<0,01) nedeniyle cinsiyetler arasında hizmetkâr liderlik puanları açısından istatistiksel olarak da anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Bu farkın hangi cinsiyette daha fazla olduğunu belirlemek için ortalamalar karşılaştırılmıştır. Ortalama değerler incelendiğinde, kadınların hizmetkâr

liderlik puanlarının (O:3,24), erkeklerin hizmetkâr liderlik puanlarından (O:3,06) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgular, hizmetkâr liderlik puanları açısından kadınların erkeklerden anlamlı derecede daha yüksek olduğunu göstermektedir.

İşe yabancılığa ilişkin p1 (0,01<0,05) olmasına rağmen p2 değerleri hem varyanslar eşitse varsayımı için (0,48>0,05) hem de varyanslar eşit değilse varsayımı için (0,47>0,05) anlamlı olmadığından, işe yabancılığa ilişkin erkekler ve kadınlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu bulgu, her iki cinsiyet için de işe yabancılığa düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir.

Sonuç: H5 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.19: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Bağımsız Örneklem t-testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ortalama (O)	S.S	S. H.O.	
Presenteizm	Evli	489	2,63	,705	,031	
	Bekar	200	2,73	,741	,052	
Hizmetkâr Liderlik	Evli	489	3,22	,541	,024	
	Bekar	200	3,01	,565	,039	
İşe Yabancılığa	Evli	489	2,49	,516	,023	
	Bekar	200	2,80	,650	,045	
Levene Testi (Varyansların Eşitliği Varsayımı)			Ortalamaların Eşitliği Varsayımı			
Değişken	Eşitlik Durumu	F	P1	P2	O.F	S.H.F
Presenteizm	V.E.	,089	,765	,113	-,095	,060
	V.E.D.			,121	-,095	,061
Hizmetkâr Liderlik	V.E.	3,852	,504	<0,01	,209	,046
	V.E.D.			<0,01	,209	0,46
İşe Yabancılığa	V.E.	10,150	,002	<0,01	-,310	,046
	V.E.D.			<0,01	-,310	,051
V.E: Varyanslar eşitse varsayımı V.E.D: Varyanslar eşit değil varsayımı S.S: Standart sapma			S.H.O.: Standart hata ortalaması O.F: Ortalama farkı S.H.F: Standart hata farkı			

H6: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların medeni durumları açısından anlamlı farklılık gösterir.

Bulgu: Tablo 4.19’da yer alan bulgular doğrultunda presenteizme ilişkin p1 değeri değerlendirildiğinde, (0,76>0,05) varyansların eşitse varsayımı sağlandığı görülmektedir. Ancak p2 değerleri incelendiğinde, hem varyanslar eşitse varsayımı için (0,11>0,05) hem de varyanslar eşit değilse varsayımı için (0,12>0,05) anlamlı olmadığından, presenteizme ilişkin evli bireyler ve bekar bireyler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Hizmetkâr liderlik puanları açısından Tablo 4.19 değerlendirildiğinde, p1 değeri (0,50>0,05) olarak tespit edilmiştir. P2 değeri incelendiğinde bu

değerin ($p_2 < 0,01$) olması, medeni durum bağlamında iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Farkı belirlemek amacıyla ortalamalar incelendiğinde, evlilerin hizmetkâr liderlik puanlarının (O:3,22), bekarların puanlarından (O:3,01) daha yüksek olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, evli bireyler bekar bireylere kıyasla hizmetkâr liderlik konusunda istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek puanlara sahiptir.

İşe yabancılaşıma açısından Tablo 4.19 değerlendirildiğinde p_1 değerinin ($0,02 < 0,05$) olduğu görülmektedir. Bu durumda varyansların eşitliği varsayımı sağlanmamaktadır. P_2 değeri incelendiğinde bu değer ($p_2 < 0,01$) olması nedeniyle medeni durum bağlamında gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Farkı belirlemek amacıyla iki gruba ait ortalamalar incelendiğinde, bekarların işe yabancılaşıma puanlarının (O:2,80) evlilerin puanlarından (O:2,49) daha yüksek olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, bekar bireyler işe yabancılaşıma konusunda evli bireylere kıyasla istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek puanlara sahiptir. Bir üst paragrafta da görüldüğü üzere hizmetkâr liderlik algısı yüksek olan evli bireylerin işe yabancılaşıma düzeyleri de bekarlara kıyasla daha azdır. Bu bağlamda hizmetkâr liderliğin işe yabancılaşımayı azaltmada önemli bir rol oynayabileceği görülmektedir.

Sonuç: H6 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.20: Katılımcıların Kurum Statülerine Göre Bağımsız Örneklem t-testi Bulguları

Değişken	Grup	N	Ortalama (O)	S.S	S. H.O.	
Presenteizm	Kamu Üniv.	449	2,62	,676	,031	
	Vakıf Üniv.	220	2,75	,789	,053	
Hizmetkâr Liderlik	Kamu Üniv.	449	3,22	,540	,036	
	Vakıf Üniv.	220	3,13	,561	,025	
İşe Yabancılaşıma	Kamu Üniv.	449	2,45	,603	,040	
	Vakıf Üniv.	220	2,64	,553	,025	
Levene Testi (Varyansların Eşitliği Varsayımı)				Ortalamaların Eşitliği Varsayımı		
Değişken	Eşitlik Durumu	F	P1	P2	O.F	S.H.F
Presenteizm	V.E.	15,873	<0,01	,002	-,129	,058
	V.E.D.			,003	-,129	,061
Hizmetkâr Liderlik	V.E.	2,211	,137	<0,01	-,092	,045
	V.E.D.			<0,01	-,092	,044
İşe Yabancılaşıma	V.E.	3,037	,082	<0,01	,183	,046
	V.E.D.			<0,01	,183	,048
V.E: Varyanslar eşitse varsayımı V.E.D: Varyanslar eşit değil varsayımı S.S: Standart sapma			S.H.O.: Standart hata ortalaması O.F: Ortalama farkı S.H.F: Standart hata farkı			

H7: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların kurum statüleri açısından anlamlı farklılık gösterir.

Bulgu: Tablo 4.20’de yer alan bulgular incelendiğinde, presenteeizme ilişkin p1 değeri (0,01<0,05) olarak tespit edilmiştir. P2 değeri kontrol edildiğinde bu değerin, 0,05’ten küçük olması (p2<0,05) nedeniyle, kurum statüsü bağlamında gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Ortalamalar incelendiğinde, vakıf üniversitelerinde çalışanların presenteeizm puanlarının (O:2,75) kamu üniversitelerinde çalışanların puanlarından (O:2,62) daha yüksek olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, vakıf üniversitelerinde çalışanlar, kamu üniversitelerinde çalışanlara kıyasla presenteeizm konusunda istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek puanlara sahiptir.

Hizmetkâr liderlik açısından Tablo 4.20 değerlendirildiğinde, p1 değeri (0,13>0,05) olarak tespit edilmiştir. P2 değeri incelendiğinde bu değerin, 0,01’den küçük olması (p2<0,01) nedeniyle, kurum statüsü ve hizmetkâr liderlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. İki grubun ortalama puanlarına bakıldığında, kamu üniversitelerinde çalışanların hizmetkâr liderlik puanlarının (O:3,22) vakıf üniversitelerinde çalışanların puanlarından (O:3,13) daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, kamu üniversitelerinde çalışanlar, vakıf üniversitelerinde çalışanlara kıyasla hizmetkâr liderlik konusunda istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek puanlara sahiptir.

Tablo 4.20 işe yabancılaşma ve gruplar açısından incelendiğinde, p1 değerinin (0,08>0,05) olduğu görülmektedir. Anlamlılık düzeyini belirlemek amacıyla p2 değeri incelendiğinde (p2<0,01) olarak tespit edilmiştir. Bu durum çalışılan kurumun statüsü açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık ortaya koymaktadır. Farkın hangi grupta daha fazla olduğunu belirlemek amacıyla iki gruba ait ortalamalar incelendiğinde, vakıf üniversitelerinde çalışanların işe yabancılaşma puan ortalamalarının (O:2,64) kamu üniversitelerinde çalışanların puan ortalamalarından (O:2,45) daha yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, vakıf üniversitelerinde çalışanlar, kamu üniversitelerinde çalışanlara kıyasla işe yabancılaşma konusunda istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek puanlara sahiptir.

Sonuç olarak Tablo 4.20’nin sunduğu bulgular, vakıf üniversitelerinde çalışan personelin kamu üniversitelerinde çalışanlara kıyasla hizmetkâr liderlik algılarının daha düşük olduğunu ve işe yabancılaşma ile presenteeizm düzeylerinin ise daha yüksek olduğunu açıkça göstermektedir. Bu durum, vakıf üniversitelerinde çalışan personelin iş tatminsizliği, motivasyon eksikliği ve işten kopukluk gibi problemlerle karşı karşıya olduğunu düşündürmektedir.

Sonuç: H7 hipotezi kabul edilmiştir.

4.5.7.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları

Bir önceki bölümünde bağımsız örneklem t-testi ile iki bağımsız grup arasındaki ortalama farkının istatistiksel olarak anlamlılık düzeyi incelenmiştir. Bu bölümde ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile en az üç bağımsız grup arasındaki ortalama farkının istatistiksel olarak anlamlılık düzeyi incelenecektir. Bu bağlamda öncelikli olarak, anlamlılık düzeyi belirlenecek olan değişkenlerin varyanslarının homojen dağılım gösterip göstermediği belirlenmelidir. Burada kontrol edilecek bulgu, p değerinin anlamlılığıdır.

P değerine göre iki yöntem vardır. Bunlar;

- Eğer $p > 0,05$ ise değişkenlerin varyansları homojen dağılım göstermektedir. Bu durumda gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına karar vermek için ANOVA testi bulguları değerlendirilmelidir. Burada da incelenecek olan değer, “p” değeridir. Eğer $p < 0,05$ ise gruplar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Ancak $p > 0,05$ ise gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
- Eğer $p < 0,05$ ise değişkenlerin varyansları homojen dağılım göstermemektedir. Bu durumda gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına karar vermek için, Welch testi bulguları değerlendirilmelidir. Burada da incelenecek olan değer, “p” değeridir. Eğer $p < 0,05$ ise gruplar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Ancak $p > 0,05$ ise gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Hem ANOVA hem de Welch testi analizlerinde değişkenler arasında anlamlı farklılık ($p < 0,05$) saptanması durumunda, hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc testi uygulanır. Burada Post-hoc testleri içerisinde hangisinin tercih edileceği, örneklem büyüklüklerinin (N) birbirine yakın veya uzak olmasına bağlı olarak değişiklik gösterebilir.

Çalışmanın bu aşamasında gerekli istatistiksel analizler burada belirtilen plan doğrultusunda gerçekleştirilecektir.

Tablo 4.21: Yaş Grubu ile Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Varyansların Homojenliği

Tanımlayıcı İstatistikler					Varyansların Homojenliğine Karar					Kriter Testi	
Değişkenler	Grup (Yaş)	N	O	S.S	S.H	Kriter	L.İ	Df1	Df2	P	S.
Hizmetkâr Liderlik	1.(21-30)	102	2,98	,631	,062	O.D	4,70	3	685	.003	V. Homojen Değil
	2. (31-40)	276	3,18	,501	,030						
	3. (41-50)	213	3,15	,538	,036						
	4.(51 ve Ü.)	98	3,30	,611	,061						
	Toplam	689	3,16	,556	,021						

Presenteizm	1.(21-30)	102	3,03	,689	,068	O.D	4,77	3	685	.003	V. Homojen Değil	Welch Testi
	2. (31-40)	276	2,67	,693	,041							
	3. (41-50)	213	2,63	,684	,046							
	4.(51 ve Ü.)	98	2,31	,702	,070							
	Toplam	689	2,66	,716	,027							
İşe Yabancılaşma	1.(21-30)	102	2,68	,564	,055	O.D	,334	3	685	,801	V. Homojen	Anova testi
	2. (31-40)	276	2,61	,582	,035							
	3. (41-50)	213	2,65	,532	,036							
	4.(51 ve Ü.)	98	2,24	,547	,055							
	Toplam	689	2,58	,575	,021							
L.İ: Levene İstatistiği						N: Örneklem Sayısı						
S: Sonuç						S.S: Standart Sapma						
O: Ortalama Değer						S.H: Standart Hata						

Tablo 4.21’de yer alan Levene testi bulguları incelendiğinde, yaş grupları ile değişkenler arasındaki varyansların hizmetkâr liderlik ve presenteizm için homojen olmadığı ($p < 0,05$), buna ilaveten işe yabancılaşma için ise homojen olduğu ($p > 0,05$) görülmektedir. Bu nedenle değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için, Welch ve ANOVA testlerinin yapılmasına karar verilmiştir (Tablo 4.22).

Tablo 4.22: Yaş Grubu ile Değişkenlere İlişkin Anlamlılığı Belirlemeye Yönelik Anova ve Welch Testi Analizleri

ANOVA Testi Bulguları							
Değişken	Grup Bilgileri	Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kareler	F	P	Sonuç
İşe Yabancılaşma	Gruplar arası	5,369	3	1,790	5,912	<0.01	Gruplar arası anlamlı farklılık var.
	Gruplar içi	207,34	685	,303			
	Toplam	212,718	688				
Welch Testi Bulguları							
Değişken	İstatistik	Df1	DF2	P	Sonuç		
Presenteizm	17,938	3	272,238	<0.01	Gruplar arası anlamlı farklılık var.		
Hizmetkâr Liderlik	4,647	3	259,603	.003			

Tablo 4.22’de yer alan ANOVA ve Welch testi bulguları, yaş grubu ile işe yabancılaşma, presenteizm ve hizmetkâr liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır ($p < 0,05$). Bu farklılıkların hangi yaş grupları arasında ve ne düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.23’te sunulmuştur.

Tablo 4.23: Yaş Grubu ile Değişkenlere Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Games-Howell ve Scheffe Testi Analizleri)

Varyanslar Homojen Değil Welch Testi \rightarrow P < 0,05 \rightarrow Post Hoc Testi \rightarrow Games-Howell Testi							
Değişken	Grup (yaş)	Grup (Yaş)	Ortalama Fark	Standart Hata	P	Fark	
Presenteizm	1. (21-30)	2. (31-40)	.363*	,080	<.0.01	1>2	
		3. (41-50)	.399*	,082	<.0.01	1>3	
		4. (51 ve Ü.)	.719*	,098	<.0.01	1>4	
	2. (31-40)	1.(21-30)	-,363	,080	<.0,01	2 >4	
		4. (51 ve Ü.)	.356*	,082	<.0.01		
	3. (41-50)	1.(21-30)	-,399*	,082	<.0,01	3>4	
		4. (51 ve Ü.)	.320*	,085	<.0.01		
	Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).						
	4.(51 ve Ü.)	1.(21-30)	-719*	,098	<.0,01	-	
		2. (31-40)	-,356*	,082	<.0,01		
		3. (41-50)	-,320*	,085	,001		
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).					
	Hizmetkâr Liderlik	1.(21-30)	2. (31-40)	-,201*	,069	,022	-
4.(51 ve Ü.)			-,319*	,087	,002		
Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).							
2. (31-40)		1. (21-30)	.201*	,069	.022	2>1	
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).					
3. (41-50)		Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).					
4.(51 ve Ü.)	1. (21-30)	.319*	,087	.002	4 >1		
	Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).						
Varyanslar Homojen \rightarrow Anova Testi \rightarrow P < 0,05 \rightarrow Post Hoc Testi \rightarrow Scheffe Testi							
Değişken	Grup (yaş)	Grup (Yaş)	Ortalama Fark	Standart Hata	P	Fark	
İşe Yabancılaşma	1.(21-30)	4. (51 ve Ü.)	.443*	,079	<.0.01	1>4	
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).					
	2. (31-40)	4. (51 ve Ü.)	.372*	,065	<.0.01	2>4	
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).					
	3. (41-50)	4. (51 ve Ü.)	.409*	,068	<.0.01	3>4	
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).					
	4.(51 ve Ü.)	1.(21-30)	-,443*	,079	<.0,01	-	
		2. (31-40)	-,372*	,065	<.0,01		
3. (41-50)		-,409*	,068	<.0,01			
Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).							
Games-Howell Testi ve Scheffe Testi: Değişkenle ait örneklem büyüklükleri arasında farklılıklar olduğundan araştırmada bu iki testin yapılmasına karar verilmiştir. Çünkü farklı örneklem büyüklüklerinde bu iki test, daha anlamlı sonuç vermektedir.							

H8: *Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların yaş özellikleri açısından anlamlı farklılık gösterir.*

Bulgu: Tablo 4.23'teki Games-Howell testi bulgularına göre, 21-30 yaş aralığındaki katılımcılar ile diğer yaş aralığındaki katılımcıların tamamı arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p < 0,01$). 21-30 yaş aralığındaki katılımcıların presentizm puanları, 31-40, 41-50 ve 51 yaş ve üzeri yaş aralıklarındaki katılımcılara kıyasla daha yüksektir. 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların presentizm puanları, 51 yaş ve üzeri yaş aralığındakilerden daha yüksektir. 41-50 yaş aralığındaki katılımcıların presentizm puanları 51 yaş ve üzeri yaş aralığındakilerden daha yüksektir. Bu bulgular göstermektedir ki yaş ile presentizm arasında negatif bir ilişki vardır. Çalışanların yaşı arttıkça, presentizm davranışları azalmaktadır.

Katılımcıların hizmetkâr liderlik algısı puan ortalamaları yaş grubu bağlamında değerlendirildiğinde, 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların 21-30 yaş aralığındaki katılımcılara, 51 ve üstü yaş aralığındaki katılımcıların ise 21-30 yaş aralığındaki katılımcılara kıyasla bir üst amirlerini daha fazla hizmetkâr bir lider olarak tanımladıkları görülmektedir. Diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p > 0,05$).

Tablo 4.23'yer alan Scheffe testi bulguları incelendiğinde, 21-30, 31-40 ve 41-50 yaş aralığındaki katılımcıların işe yabancılaşma puan ortalamaları 51 ve üstü yaştaki katılımcılardan anlamlı olarak daha yüksektir. Diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p > 0,05$). Bu bulgu göstermektedir ki yaş ile işe yabancılaşma arasında negatif bir ilişki vardır. Genel anlamda genç çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri ileri yaştakilere kıyasla daha yüksektir. Burada ulaşılan bu sonuç yaş ile presentizm arasındaki sonuçlarla paralellik, yaş ile hizmetkâr liderlik sonuçlarıyla ise zıtlık göstermektedir.

Sonuç: H8 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.24: Eğitim Düzeyi Grubu ile Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Varyansların Homojenliği

Tanımlayıcı İstatistikler						Varyansların Homojenliğine Karar						Kriter Test
Değişkenler	Grup (Eğitim)	N	O	S.S	S.H	Kriter	L.İ	Df1	Df2	P	S.	
Hizmetkâr Liderlik	1.Lise	56	3,04	,606	,081	O.D	8,61	3	685	<0,01	V. Homojen Değil	Welch Testi
	2.Ön Lisans	85	3,16	,724	,078							
	3.Lisans	275	3,18	,523	,031							
	4.Lisansüstü	273	3,16	,515	,031							
	5.Toplam	689	3,16	,556	,031							
Presenteizm	1.Lise	56	2,57	,572	,078	O.D	2,29	3	685	,077	V. Homojen	Anova testi
	2.Ön Lisans	85	2,72	,723	,078							
	3.Lisans	275	2,52	,716	,043							
	4.Lisansüstü	273	2,80	,716	,043							
	5.Toplam	689	2,66	,716	,027							
İşe Yabancılaşma	1.Lise	56	2,75	,490	,065	O.D	1,86	3	685	,143	V. Homojen	Anova testi
	2.Ön Lisans	85	2,63	,522	,056							
	3.Lisans	275	2,67	,552	,033							
	4.Lisansüstü	273	2,43	,601	,036							
	5.Toplam	689	2,58	,575	,021							
L.İ: Levene İstatistiği S: Sonuç O: Ortalama Değer						N: Örneklem Sayısı S.S: Standart Sapma S.H: Standart Hata						

Tablo 4.24'te yer alan Levene testi sonuçlarına göre, eğitim grupları ile değişkenler arasındaki varyanslar hizmetkâr liderlik boyutunda homojenlik göstermezken ($p < 0,05$), presenteizm ve işe yabancılaşma boyutlarında homojenlik göstermiştir ($p > 0,05$). Bu nedenle hangi değişkenler arasında anlamlı farklılık olduğunu belirlemek amacıyla Welch ve ANOVA testlerinin uygulanmasına karar verilmiştir (Tablo 4.25).

Tablo 4.25: Eğitim Grubu ile Değişkenlere İlişkin Anlamlılığı Belirlemeye Yönelik Anova ve Welch Testi Analizleri

Anova Testi Bulguları							
Değişken	Grup Bilgileri	Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kareler	F	P	Sonuç
İşe Yabancılaşma	Gruplar arası	10,204	3	3,401	10,685	<0,01	Gruplar arası anlamlı farklılık var.
	Gruplar içi	218,043	685	,318			
	Toplam	228,246	688				
Presenteizm	Gruplar arası	11,275	3	3,758	7,525	<0,01	
	Gruplar içi	342,142	685	,499			
	Toplam	353,417	688				

Welch Testi Bulguları					
Değişken	İstatistik	Df1	DF2	P	Sonuç
Hizmetkâr Liderlik	,763	3	175,017	,517	Gruplar arası anlamlı farklılık yok

Tablo 4.25'te yer alan ANOVA ve Welch testi bulguları, eğitim grubu ile işe yabancılaşma ve presentizm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilirken ($p < 0,05$), eğitim grubu ile hizmetkâr liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p > 0,05$). Bu farklılıkların hangi eğitim grupları arasında ve ne düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.26'da sunulmuştur.

Tablo 4.26: Eğitim Grubu ile Değişkenlere Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Scheffe Testi Analizi)

Varyanslar Homojen \rightarrow Anova Testi \rightarrow $P < 0,05$ \rightarrow Post Hoc Testi \rightarrow Scheffe Testi							
Değişken	Grup (Eğitim)	Grup (Eğitim)	Ortalama Fark	Standart Hata	P	Fark	
İşe Yabancılaşma	1.Lise	4.Lisansüstü	,316*	,082	,002	1>4	
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anlamlı değildir).					
	2.Ön Lisans	4.Lisansüstü	,201*	,070	,042	2>4	
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anlamlı değildir).					
	3.Lisans	4.Lisansüstü	,241*	,048	<0,01	3 >4	
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anlamlı değildir).					
	4.Lisansüstü	1.Lise		-,316*	,082	,002	-
		2.Ön Lisans		-,201*	,070	,042	
		3.Lisans		-,241*	,048	<0,01	
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anlamlı değildir).					
Presentizm	1.Lise	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anlamlı değildir).					
	2.Ön Lisans	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anlamlı değildir).					
	3.Lisans	4.Lisansüstü	-,276*	,060	<0,01	-	
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anlamlı değildir).					
	4.Lisansüstü	3.Lisans	,276*	,060	<0,01	4 >3	
Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anlamlı değildir).							
Hizmetkâr liderlik \rightarrow Tablo 4.25'te yapılan Welch Testi analizinde, $p > 0,05$ hesaplanması nedeniyle gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Hesaplanan p değeri ,517'dir.							
Scheffe Testi: Değişkenle ait örneklem büyüklükleri arasında farklılıklar olduğundan araştırmada bu testin yapılmasına karar verilmiştir. Çünkü farklı örneklem büyüklüklerinde bu test, daha anlamlı sonuç vermektedir.							

H9: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların eğitim düzeyleri açısından anlamlı farklılık gösterir.

Bulgu: Tablo 4.26'daki Scheffe testi sonuçları eğitim durumu lise, ön lisans ve lisans olan katılımcıların işe yabancılaşma puan ortalamalarının, lisansüstü eğitim alan katılımcılara kıyasla anlamlı derecede daha yüksek olduğunu göstermektedir ($p<0,05$). Bu durumun birçok nedeni olabilir. Eğitim durumu yüksek olan katılımcılar, daha çok yönetici pozisyonunda çalışıyor olabilir. Ayrıca yüksek eğitilmiş personelin, işten daha fazla tatmin ve anlam bekleme olasılığı daha düşük eğitilmiş personele göre yüksek olabilir. Ek olarak, eğitim düzeyi düşük personelin emir komuta zinciri içerisinde genellikle en alta bulunması ve bu nedenle birçok üste karşı sorumlu olması bu durumun nedenleri arasında gösterilebilir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre presentizm puan ortalamaları incelendiğinde, lisansüstü mezunların presentizm puan ortalamalarının lisans mezunlardan anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Eğitim düzeyi lisansüstü ve lisans olan katılımcılar arasındaki anlamlı fark dışında, diğer eğitim grupları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir ($p>0,05$). Bu durum, lise ve ön lisans gibi daha düşük eğitim düzeylerine sahip katılımcıların presentizm puan ortalamalarının birbirine yakın olduğunu göstermektedir.

Sonuç: H9 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.27: Üst Amir Grubu ile Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Varyansların Homojenliği

Tanımlayıcı İstatistikler						Varyansların Homojenliğine Karar					Kriter Test	
Değişkenler	Grup (Üst Amir)	N	O	S.S	S.H	Kriter	L.İ	Df1	Df2	P	S.	Kriter Test
Hizmetkâr Liderlik	1.F.Sekreteri	121	3,27	,467	,042	O.D	1,720	6	682	,114	V. Homojen	Anova testi
	2.(YO+MYO+ES+GS)S.	66	3,26	,637	,078							
	3.Dekan	100	3,19	,565	,056							
	4.(MYO+YO) M.	36	3,30	,500	,083							
	5.Daire Başkanı	91	3,13	,588	,061							
	6.(Enstitü + Şube) M.	45	3,22	,646	,096							
	7.Şef	230	3,03	,525	,034							
	8.Toplam	689	3,16	,556	,021							

Presenteizm	1.F.Sekreteri	121	2,64	,797	,072	O.D	2.037	6	682	,059	V. Homojen	Anova testi
	2.(YO+MYO+ES+GS)S	66	2,35	,803	,098							
	3.Dekan	100	2,80	,657	,065							
	4.(MYO+YO) M.	36	2,78	,634	,105							
	5.Daire Başkanı	91	2,73	,606	,063							
	6.(Enstitü + Şube) M.	45	2,88	,615	,091							
	7.Şef	230	2,61	,712	,046							
	8.Toplam	689	2,66	,716	,027							
İşe Yabancılaşma	1.F.Sekreteri	121	2,53	,548	,049	O.D	2.453	6	682	,024	V. Homojen Değil	Welch Testi
	2.(YO+MYO+ES+GS)S	66	2,46	,495	,060							
	3.Dekan	100	2,41	,603	,060							
	4.(MYO+YO) M.	36	2,41	,537	,089							
	5.Daire Başkanı	91	2,86	,601	,063							
	6.(Enstitü + Şube) M.	45	2,60	,454	,067							
	7.Şef	230	2,63	,575	,037							
	8.Toplam	689	2,58	,575	,021							
L.İ: Levene İstatistiği S: Sonuç O: Ortalama Değer							N: Örneklem Sayısı S.S: Standart Sapma S.H: Standart Hata					

Tablo 4.27’de yer alan Levene testi sonuçlarına göre, üst amir grupları ile değişkenler arasındaki varyanslar, işe yabancılaşma boyutunda homojenlik göstermezken ($p < 0,05$), presenteizm ve hizmetkâr liderlik boyutlarında homojenlik göstermiştir ($p > 0,05$). Bu nedenle hangi değişkenler arasında anlamlı farklılık olduğunu belirlemek amacıyla Welch ve ANOVA testlerinin uygulanmasına karar verilmiştir (Tablo 4.28).

Tablo 4.28: Üst Amir Grubu ile Değişkenlere İlişkin Anlamlılığı Belirlemeye Yönelik Anova ve Welch Testi Analizleri

Anova Testi Bulguları							
Değişken	Grup Bilgileri	Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kareler	F	P	Sonuç
Hizmetkâr Liderlik	Gruplar arası	6,906	6	1,151	3,814	<0,01	Gruplar arası anlamlı farklılık var.
	Gruplar içi	205,811	682	,302			
	Toplam	212,718	688				
Presenteizm	Gruplar arası	12,199	6	2,033		<0,01	
	Gruplar içi	341,217	682	,500	4,064		
	Toplam	353,417	688				
Welch Testi Bulguları							
Değişken	İstatistik	Df1	DF2	P	Sonuç		
İşe Yabancılaşma	6,126	6	199,767	<0,01	Gruplar arası anlamlı farklılık var.		

Tablo 4.28’de yer alan ANOVA ve Welch testi bulguları, üst amir grubu ile işe yabancılaşma, presenteizm ve hizmetkâr liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır ($p < 0,01$). Bu bulgular, üst amirlerin liderlik tarzlarının çalışanların iş tatminleri ve çalışma şekilleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu açıkça göstermektedir. Ancak, bu anlamlı farklılıkların hangi üst amir grupları arasında ve ne düzeyde olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma analizleri yapılmasına karar verilmiştir. Analiz sonuçları, Tablo 4.29’ ve Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 4.29: Üst Amir Grubu ile Değişkenlere Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Games-Howell Testi Analizi)

Varyanslar Homojen Değil ➡ Welch Testi ➡ $P < 0,05$ ➡ Post Hoc Testi ➡ Games-Howell Testi						
Değişken	Grup (Amir)	Grup (Amir)	Ortalama Fark	Standart Hata	P	Fark
İşe Yabancılaşma	1.F.Sekreteri	5.Daire Başkanı	-,333*	,080	<0,01	-
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anlamlı değildir).				
	2.(YO+MYO+ES+GS) S.	5.Daire Başkanı	-,398*	,087	<0,01	-
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anlamlı değildir).				
	3.Dekan	5.Daire Başkanı	-,448*	,087	<0,01	-
		7.Şef	-,216*	,071	,043	
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anlamlı değildir).				
	4.(MYO+YO) M.	5.Daire Başkanı	-,444*	,109	,002	-
		Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anlamlı değildir).				
	5.Daire Başkanı	<u>1.F.Sekreteri</u>	<u>.333*</u>	,080	<u><0,01</u>	5 >1 5 >2 5 >3 5 >4 5 >7
		<u>2.(YO+MYO+ES+GS)S.</u>	<u>.398*</u>	,087	<u><0,01</u>	
		<u>3.Dekan</u>	<u>.448*</u>	,087	<u><0,01</u>	
		<u>4.(MYO+YO) M.</u>	<u>.444*</u>	,109	<u>.002</u>	
		<u>7.Şef</u>	<u>.232*</u>	,073	<u>.031</u>	
	6.(Enstitü + Şube) M.	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anlamlı değildir).				
	7.Şef	<u>3.Dekan</u>	<u>.216*</u>	,071	<u>0,43</u>	7 >3
5.Daire Başkanı		-,232*	,073	,031		
Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anlamlı değildir).						
(YO+MYO+ES+GS) S: Yüksekokul sekreteri, meslek yüksek okulu sekreteri enstitü sekreteri ve genel sekreter değişkenlerine ait örneklem sayıları (N) sınırlı olması nedeniyle birleştirilerek tek bir değişken haline getirilmiştir.						
(MYO+YO) M: Meslek yüksek okulu müdürü ve yüksek okul müdürü değişkenlerine ait örneklem sayıları (N) sınırlı olması nedeniyle birleştirilerek tek bir değişken haline getirilmiştir.						
(ENSTİTÜ + ŞUBE) M: Enstitü ve şube müdürü değişkenlerine ait örneklem sayıları (N) sınırlı olması nedeniyle birleştirilerek tek bir değişken haline getirilmiştir.						

Tablo 4.30: Üst Amir Grubu ile Değişkenlere Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Scheffe Testi Analizi)

Varyanslar Homojen \rightarrow Anova Testi \rightarrow P < 0,05 \rightarrow Post Hoc Testi \rightarrow Scheffe Testi						
Değişken	Grup (Amir)	Grup (Amir)	Ortalama Fark	Standart Hata	P	Fark
Presenteizm	1.F.Sekreteri	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anamlı değildir).				
	2.(YO+MYO+ES+GS)S.	3.Dekan	-,455*	,112	,012	
		6.(Enstitü + Şube) M.	-,534*	,136	,019	
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anamlı değildir).				
	3.Dekan	2.(YO+MYO+ES+GS)S.	,455*	,112	,012	3>2
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anamlı değildir).				
	4.(MYO+YO) M.	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anamlı değildir).				
	5.Daire Başkanı	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anamlı değildir).				
	6.(Enstitü + Şube) M.	2.(YO+MYO+ES+GS)S.	,534*	,136	,019	6 > 2
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anamlı değildir).				
7.Şef	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anamlı değildir).					
Hizmetkâr Liderlik	1.F.Sekreteri	7.Şef	,235*	,061	,025	1>7
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anamlı değildir).				
	2.(YO+MYO+ES+GS)S.	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anamlı değildir).				
	3.Dekan	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anamlı değildir).				
	4.(MYO+YO) M.	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anamlı değildir).				
	5.Daire Başkanı	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anamlı değildir).				
	6.(Enstitü + Şube) M.	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anamlı değildir).				
	7.Şef	1.F.Sekreteri	-,235*	,061	,025	-
Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ 'tir (anamlı değildir).						
<p>(YO+MYO+ES+GS) S:Yüksekokul sekreteri, meslek yüksek okulu sekreteri enstitü sekreteri ve genel sekreter değişkenlerine ait örneklem sayıları (N) sınırlı olması nedeniyle birleştirilerek tek bir değişken haline getirilmiştir.</p> <p>(MYO+YO) M: Meslek yüksek okulu müdürü ve yüksek okul müdürü değişkenlerine ait örneklem sayıları (N) sınırlı olması nedeniyle birleştirilerek tek bir değişken haline getirilmiştir.</p> <p>(ENSTİTÜ + ŞUBE) M: Enstitü ve şube müdürü değişkenlerine ait örneklem sayıları (N) sınırlı olması nedeniyle birleştirilerek tek bir değişken haline getirilmiştir.</p>						

H10: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların bir üst amirlerinin statüleri açısından anlamlı farklılık gösterir.

Bulgu: Tablo 4.29'da yer alan Games-Howell testi bulguları incelendiğinde, üst amiri daire başkanı olan çalışanlarla üst amiri fakülte sekreteri, (YO+MYO+ES+GS) sekreteri, dekan, (MYO+YO) müdürü ve şef olan çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Amiri daire başkanı olan çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri amiri fakülte sekreteri, (YO+MYO+ES+GS) sekreteri, dekan, (MYO+YO) müdürü ve şef olan çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Daire başkanları, genellikle daha yüksek bir sorumluluk ve yetki seviyesine sahiptirler. Bu durum, çalışanların üzerinde daha fazla baskı oluşturabilir. Yoğun baskı altında çalışmak zorunda

kalan çalışanlar, zamanla yoğun bir iş yükü algısına kapılabilir ve böylece çalışanlara zaman stresi yaşatabilir. Bu durum ise çalışanların zamanla işe karşı yabancılaşma yaşamalarına neden olabilir. Araştırmada ulaşılan bir diğer önemli bulguda, amiri dekan olanlarla şef olanlar arasındaki farklılıktır ($p < 0,05$). Şefler tarafından yönetilen çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri, dekanlar tarafından yönetilen çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0,05$). Bu durumun nedenleri arasında şeflerin çalışanlara yeterince kariyer gelişimi imkânı sunmaması, stresli ve gergin bir çalışma ortamı oluşturması ve çalışanlara karşı hoşgörülü bir tutum sergilememesi gösterilebilir. Diğer gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir ($p > 0,05$).

Tablo 4.30'da presentizm ve hizmetkâr liderlik ortalamaları bağlamında hangi amir grupları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek için Scheffe testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonrasında amiri dekan olan çalışanlarla amiri (YO+MYO+ES+GS) sekreteri olan çalışanlar arasında ve amiri (Enstitü + Şube) müdürü olan çalışanlarla, amiri (YO+MYO+ES+GS) sekreteri olan çalışanlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Araştırmada tespit edilen bir diğer önemli bulgu da amiri fakülte sekreteri olan çalışanlarla amiri şef olan çalışanlar arasındaki hizmetkâr liderlik algısı arasında anlamlı farklılıktır ($p < 0,05$). Fakülte sekreteri bünyesinde çalışan bireylerin hizmetkâr liderlik algıları, şef bünyesinde çalışanlardan daha fazladır. Bu bulgu, fakülte sekreteri pozisyonundaki liderlerin çalışanlarına daha fazla destek, cesaretlendirme ve ilham verdikleri ve onları karar alma sürecine daha fazla dahil ettikleri söylenebilir. Şef pozisyonundaki liderlerin, daha otoriter ve hiyerarşik bir liderlik tarzı sergiledikleri ve çalışanlardan daha fazla itaat ve kontrol bekledikleri şeklinde yorumlanabilir. Diğer gruplar arasında ise anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir ($p > 0,05$).

Sonuç: H10 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.31: Çalışılan Kurum ile Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Varyansların Homojenliği

Tanımlayıcı İstatistikler						Varyansların Homojenliğine Karar						Kriter Test
Değişkenler	Grup (Kurum)	N	O	S.S	S.H	Kriter	L.İ	Df1	Df2	P	S.	
İşe Yabancılaşma	1.İstanbul Ü.	2,81	,546	,051	2,76	O.D	4,698	9	679	<0,01	V. Homojen Değil	Welch Testi
	2.Akdeniz Ü.	2,71	,788	,106	2,46							
	3.Erciyes Ü.	2,66	,531	,060	2,56							
	4.Pamukkale Ü.	2,53	,417	,059	2,41							
	5.KTÜ	2,68	,561	,080	2,52							
	6.Harran Ü.	2,39	,495	,040	2,20							
	7.İnönü Ü.	2,49	,534	,075	2,34							
	8.Medipol Ü.	2,42	,579	,074	2,28							
	9.(H.K+A. B+İ.E)	2,62	,611	,077	2,48							
	10.Başkent Ü.	2,43	,524	,066	2,37							
	11.Toplam	2,58	,575	,024	2,57							
Hizmetkâr Liderlik	1.İstanbul Ü.	3,00	,516	,047	2,96	O.D	3,308	9	679	<0,01	V. Homojen Değil	Welch Testi
	2.Akdeniz Ü.	3,15	,438	,055	3,01							
	3.Erciyes Ü.	3,09	,538	,064	2,92							
	4.Pamukkale Ü.	3,27	,467	,062	3,14							
	5.KTÜ	2,87	,590	,080	2,78							
	6.Harran Ü.	3,39	,555	,058	3,21							
	7.İnönü Ü.	3,10	,657	,097	2,91							
	8.Medipol Ü.	3,37	,416	,052	3,27							
	9.(H.K+A. B+İ.E)	3,03	,677	,087	2,87							
	10.Başkent Ü.	3,20	,469	,056	3,09							
	11.Toplam	3,16	,554	,028	3,12							
Presenteizm	1.İstanbul Ü.	2,47	,538	,057	2,37	O.D	3,562	9	679	<0,01	V. Homojen Değil	Welch Testi
	2.Akdeniz Ü.	2,75	,669	,098	2,57							
	3.Erciyes Ü.	2,79	,655	,078	2,63							
	4.Pamukkale Ü.	2,82	,595	,089	2,66							
	5.KTÜ	2,57	,671	,094	2,32							
	6.Harran Ü.	2,46	,762	,075	2,31							
	7.İnönü Ü.	2,70	,871	,129	2,47							
	8.Medipol Ü.	3,02	,844	,105	2,82							
	9.(H.K+A. B+İ.E)	2,48	,733	,086	2,31							
	10.Başkent Ü.	2,80	,645	,076	2,65							
	11.Toplam	2,66	,712	,020	2,68							
L.İ: Levene İstatistiği S: Sonuç O: Ortalama Değer						N: Örneklem Sayısı S.S: Standart Sapma S.H: Standart Hata						
H.K: Hasan Kalyoncu Üniversitesi A.B: Antalya Bilim Üniversitesi İ.E: İzmir Ekonomi Üniversitesi						İlgili üniversitelerin örneklem (N) sayıları sınırlı olması nedeniyle birleştirilmiş ve tek bir değişken haline getirilmiştir						

Çalışılan kurum grupları ile tüm değişkenler arasındaki varyansların homojen dağılım göstermediği, Levene testi sonuçları ile saptanmıştır ($p < 0,05$). Bu durum, klasik ANOVA testinin varsayımlarına uymamaktadır. Bu nedenle, varyans eşitsizliği göz önünde bulundurularak, Welch testi uygulanmasına karar verilmiştir. Tablo 4.32’de Welch testi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 4.32: Çalışılan Kurum Grubu ile Değişkenlere İlişkin Anlamlılığı Belirlemeye Yönelik Welch Testi Analizi

Welch Testi Bulguları					
Değişken	İstatistik	Df1	DF2	P	Sonuç
İşe Yabancılaşma	5,624	9	251,430	<0,01	Gruplar arası anlamlı farklılık var.
Hizmetkâr Liderlik	6,886	9	251,794	<0,01	Gruplar arası anlamlı farklılık var.
Presenteizm	5,234	9	249,915	<0,01	Gruplar arası anlamlı farklılık var.

Tablo 4.32’de yer alan Welch testi bulguları, çalışan kurum grubu ile işe yabancılaşma, presenteizm ve hizmetkâr liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır ($p < 0,01$). Bu bulgu, bireylerin çalıştıkları kurumun, hizmetkâr liderlik algılarında, presenteizm ve işe yabancılaşma düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu açıkça göstermektedir. Ancak, bu anlamlı farklılıkların hangi kurumlar arasında ve ne düzeyde olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma analizleri yapılmasına karar verilmiştir. Analiz sonuçları, Tablo 4.33’te sunulmuştur.

Tablo 4.33: Çalışılan Kurum Grubu ile Değişkenlere Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Games-Howell Testi Analizi)

Varyanslar Homojen Değil → Welch Testi → P < 0,05 → Post Hoc Testi → Games-Howell Testi							
Değişken	Grup (Çalışılan Kurum)	Grup (Çalışılan Kurum)	Ortalama Fark	Standart Hata	P	Fark	
İşe Yabancılaşma	1.İstanbul Ü.	4.Pamukkale Ü.	.284*	,076	.011	1>4 1>6 1>7 1>8 1>10	
		6.Harran Ü.	.420*	,071	<0,01		
		7.İnönü Ü.	.318*	,092	.028		
		8.Medipol Ü.	.389*	,087	<0,01		
		10.Başkent Ü.	.378*	,081	<0,01		
	Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).						
	2.Akdeniz Ü.	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).					
	3.Erciyes Ü.	6.Harran Ü.	.273*	,081	.032	3>6	
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).					
	4.Pamukkale Ü.	Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).					
		1.İstanbul Ü.	-,284*	,076	,011		
	5.KTÜ	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).					
	6.Harran Ü.	1.İstanbul Ü.	-,420*	,071	<0,01		
		3.Erciyes Ü.	-,273*	,081	,032		
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).					
	7.İnönü Ü.	1.İstanbul Ü.	-,318*	,092	,028		
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).					
	8.Medipol Ü.	1.İstanbul Ü.	-,389*	,087	<0,01		
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).					
	9.(H.K+A.B+İ.E)	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).					
	10.Başkent Ü.	1.İstanbul Ü.	-,378*	,081	<0,01		
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).					

Hizmetkâr Liderlik	1.İstanbul Ü.	4.Pamukkale Ü.	-,265*	,080	,039	
		6.Harran Ü.	-,389*	,074	<0,01	
		8.Medipol Ü.	-,366*	,072	<0,01	
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).				
	2.Akdeniz Ü.	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).				
	3.Erciyes Ü.	6.Harran Ü.	-,299*	,085*	,021	
		8.Medipol Ü.	-,276*	,082*	,034	
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).				
	4.Pamukkale Ü.	1. İstanbul Ü.	,265*	,080	,039	4>1 4>5
		5. KTÜ	,398*	,107	,012	
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).				
	5.KTÜ	4. Pamukkale Ü	-,398*	,107	,012	
		6. Harran Ü.	-,521*	,102	<0,01	
		8. Medipol Ü.	-,499*	,099	<0,01	
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).				
	6.Harran Ü.	1. İstanbul Ü.	,389*	,073	<0,01	6>1 6>3 6>5 6>9
		3. Erciyes Ü.	,299*	,085	,021	
		5. KTÜ	,521*	,102	<0,01	
		9. (H.K+A. B+İ.E)	,362*	,097	,012	
	Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).					
7.İnönü Ü.	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).					
8.Medipol Ü.	1. İstanbul Ü.	,366*	,070	<0,01	8>1 8>3 8>5 8>9	
	3. Erciyes Ü	,276*	,082	,034		
	5. KTÜ	,499*	,099	<0,01		
	9. (H.K+A. B+İ.E)	,339*	,095	,019		
Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).						
9.(H.K+A.B+İ.E)	6. Harran Ü.	-,362*	,097	,012		
	8. Medipol Ü.	-,339*	,095	,019		
	Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).					
10.Başkent Ü.	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi p>0,05'tir (anlamlı değildir).					

Presenteizm	1.İstanbul Ü.	3. Erciyes Ü.	-,312*	,094	,039		
		4. Pamukkale Ü	-,344*	,095	,018		
		8. Medipol Ü.	-,550*	,114	,000		
		10. Başkent Ü.	-,329*	,093	,020		
	Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p>0,05$ 'tir (anlamlı değildir).						
	2.Akdeniz Ü.	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi $p>0,05$ 'tir (anlamlı değildir).					
	3.Erciyes Ü.	1. İstanbul Ü.	,312*	,094	,039		
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p>0,05$ 'tir (anlamlı değildir).					
	4.Pamukkale Ü.	1. İstanbul Ü.	,344*	,095	,018		
		6. Harran Ü.	,358*	,111	,049		
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p>0,05$ 'tir (anlamlı değildir).					
	5.KTÜ	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi $p>0,05$ 'tir (anlamlı değildir).					
	6.Harran Ü.	4. Pamukkale Ü.	-,358*	,111	,049		
		8. Medipol Ü.	-,564*	,127	,001		
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p>0,05$ 'tir (anlamlı değildir).					
	7.İnönü Ü.	Tüm gruplarla anlamlılık düzeyi $p>0,05$ 'tir (anlamlı değildir).					
	8.Medipol Ü.	<u>1. İstanbul Ü.</u>	<u>,550*</u>	,114	<u><0,01</u>		8>1
		<u>6. Harran Ü.</u>	<u>,564*</u>	,127	<u>,001</u>		8>6
		<u>9. (H.K+A. B+İ.E)</u>	<u>,541*</u>	,135	<u>,004</u>		8>9
		Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p>0,05$ 'tir (anlamlı değildir).					
9.(H.K+A.B+İ.E)	8. Medipol Ü.	-,541*	,135	,004			
	Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p>0,05$ 'tir (anlamlı değildir).						
10.Başkent Ü.	<u>1.İstanbul Ü.</u>	<u>,329*</u>	,093	<u>,020</u>		10>1	
	Diğer gruplarla anlamlılık düzeyi $p>0,05$ 'tir (anlamlı değildir).						

H11: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların çalıştıkları kurum açısından anlamlı farklılık gösterir.

Bulgu: Tablo 4.33'te yer alan Games-Howell testi bulguları, İstanbul Üniversitesi ile Pamukkale, Harran, İnönü, Medipol ve Başkent Üniversiteleri çalışanlarının işe yabancılaşma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ($p<0,05$). Yine benzer bir şekilde, Erciyes Üniversitesi ile Harran Üniversitesi çalışanları arasında da işe yabancılaşma düzeyleri bağlamında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Bu bulgu, çalışanların işe yabancılaşma düzeylerinin üniversitelere göre farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Bu durumu biraz daha detaylandırmak gerekirse, İstanbul Üniversitesi çalışanlarının Pamukkale, Harran, İnönü, Medipol ve Başkent Üniversitelerinde çalışanlara kıyasla daha fazla işe yabancılaşma yaşadıkları görülmüştür. İstanbul Üniversitesinin diğerlerinden ayrışmasının birçok nedeni olabilir. Bu nedenlerin başında içsel faktörler olarak ifade edebileceğimiz

çalışanların iş yükü, yöneticilerle ya da mesai arkadaşlarıyla yaşadıkları problemler ve çalışma ortamının yapısı gelebilir. Ayrıca, Erciyes Üniversitesi çalışanlarının da Harran Üniversitesi çalışanlarından daha fazla işe yabancılaşma yaşadığı tespit edilmiştir. Bu duruma da neden olarak, Erciyes Üniversitesinde çalışanların Harran Üniversitesi çalışanlarına kıyasla daha fazla iş yüküyle karşı karşıya olması ve Erciyes Üniversitesinde çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerinin Harran Üniversitesine kıyasla daha az olumlu olması ihtimali de işe yabancılaşmaya neden olabilir. Bu durum iletişim eksikliği, yetersiz geri bildirim ve motivasyon eksikliği gibi unsurları da beraberinde getirerek çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini etkileyebilir. Diğer üniversiteler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($P>0,05$).

Tablo 4.33, Games-Howell testi sonuçlarını kullanarak Türkiye'deki çeşitli üniversitelerde çalışanların hizmetkâr liderlik algılarını karşılaştırmalı bir şekilde sunmaktadır. Pamukkale Üniversitesi çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları, İstanbul Üniversitesi ve Karadeniz Teknik Üniversitesi çalışanlarına kıyasla istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksektir ($p<0,05$). Yine benzer bir biçimde, Harran Üniversitesi çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları İstanbul, Erciyes, (H.K+A.B+İ.E) ve Karadeniz Teknik Üniversiteleri çalışanlarına kıyasla istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksektir ($p<0,05$). Pamukkale ve Harran Üniversitelerinin diğerlerinden ayrışmasına neden olarak liderlerin kişilikleri, kurumsal kültür ve değerler gibi faktörler gösterilebilir. Araştırmada ulaşılan ilginç sonuçlardan bir tanesi Medipol Üniversitesine aittir. Medipol Üniversitesi çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları, İstanbul, Erciyes, (H.K+A.B+İ.E) ve Karadeniz Teknik Üniversitelerinde çalışanlara kıyasla istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksek olarak tespit edilmiştir ($p<0,05$). Medipol Üniversitesinin özel sektöre ait olması, kâr amacı gütmemesi ve daha kurumsal bir yapıya sahip olması hizmetkâr liderlik ilkelerinin daha kolay benimsenmesine ve uygulanmasına katkıda bulunmuş olabilir. Özel sektörde çalışan liderler, rekabette öne çıkmak ve çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu artırmak için hizmetkâr liderlik gibi yenilikçi ve etkili liderlik yaklaşımlarını benimsemeye daha açık olabilirler. Diğer üniversiteler arasında ise çalışanların hizmetkâr liderlik algıları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Bu durum, bu üniversitelerde çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının benzer olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.33, Games-Howell testi sonuçlarını kullanarak Türkiye'deki çeşitli üniversitelerde çalışanların presentizm puan ortalamalarının istatistiksel olarak karşılaştırılmasını sunmaktadır. Medipol Üniversitesi çalışanlarının presentizm puan ortalaması İstanbul, Harran ve (H.K+A.B+İ.E) üniversitelerinde çalışanlara kıyasla istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksektir ($p<0,05$). Bu durum, Medipol Üniversitesinde çalışanların, fiziksel

ve ruhsal açıdan iyi olmasalar bile işe gelme eğilimlerinin diğer üniversitelerde çalışanlara göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Medipol Üniversitesinin diğer üniversitelerden farklılaşmasının çeşitli nedenleri olabilir. Bunlardan ilki üniversitenin uyguladığı katı yönetim politikası olabilir. Böyle bir örgütte çalışanlar, işlerini kaybetmek istemedikleri için sağlık durumları çalışmalarına izin vermese bile işe gitmek zorunda olabilir. Diğer bir neden ise yöneticiye duyulan bağlılık olabilir. Bu durumda da çalışanlar, yöneticinin kendileri için gösterdiği olumlu davranışlara karşılık işkolik davranışlar sergileyerek hem örgüte hem de yöneticiye karşı bağlılık gösterebilirler. Aslında bu durumda yöneticiye duyulan bağlılık, presenteizm düzeyini etkileyen bir faktör olarak gösterilebilir. Çünkü Tablo 4.33'te Medipol Üniversitesi çalışanları, diğer üniversite çalışanlarına kıyasla yöneticilerini daha fazla hizmetkâr olarak nitelendirmişlerdir. Benzer bir durum Başkent Üniversitesinde de görülmektedir. Başkent Üniversitesi çalışanlarının presenteizm puan ortalamaları, İstanbul Üniversitesi çalışanlarına kıyasla istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksektir ($p<0,05$). Bu durum, Başkent Üniversitesinde çalışanların fiziksel ve ruhsal açıdan iyi olmasalar bile işe gelme eğilimlerinin İstanbul Üniversitesine göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Medipol Üniversitesinde olduğu gibi bu duruma üniversitenin çalışanlara uyguladığı katı yönetim politikası ya da yöneticiye duyulan bağlılık neden olarak gösterilebilir.

Sonuç: H11 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Bu bölümde, araştırma amacı ve teorik çerçeveye dayalı olarak geliştirilen tüm hipotezler test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, Tablo 4.34'te özetlenerek hipotezlerin kabul, kısmen kabul veya ret durumu sunulmuştur.

Tablo 4.34: Geliştirilen Hipotezlerin Kabul ve Ret Tablosu

Hipotez	Kabul/ Ret
H1: Hizmetkâr liderliğin, işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1a: Hizmetkâr liderliğin, işe yabancılaşmanın alt boyutlarından güçsüzleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1b: Hizmetkâr liderliğin, işe yabancılaşmanın alt boyutlarından anlamsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1c: Hizmetkâr liderliğin, işe yabancılaşmanın alt boyutlarından kendine yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2: Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, işe yabancılaşmanın alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H2a: Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, işe yabancılaşmanın alt boyutlarından güçsüzleşme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H2b: Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, işe yabancılaşmanın alt boyutlarından anlamsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H2c: Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, işe yabancılaşmanın alt boyutlarından kendine yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul

H3: Hizmetkâr liderliğin presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
H3a: Hizmetkâr liderliğin, presentizmin alt boyutlarından işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3b: Hizmetkâr liderliğin, presentizmin alt boyutlarından dikkat dağınıklığından kaçınma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
H4: Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, presentizmin alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H4a: Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, presentizmin alt boyutlarından işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H4b: Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, presentizmin alt boyutlarından dikkat dağınıklığından kaçınma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H5: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların cinsiyetleri açısından anlamlı farklılık gösterir.	Kısmen Kabul
H6: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların medeni durumları açısından anlamlı farklılık gösterir.	Kısmen Kabul
H7: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların kurum statüleri açısından anlamlı farklılık gösterir.	Kabul
H8: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların yaş özellikleri açısından anlamlı farklılık gösterir.	Kısmen Kabul
H9: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların eğitim düzeyleri açısından anlamlı farklılık gösterir.	Kısmen Kabul
H10: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların bir üst amirlerinin statüleri açısından anlamlı farklılık gösterir.	Kısmen Kabul
H11: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların çalıştıkları kurum açısından anlamlı farklılık gösterir.	Kısmen Kabul

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulguları değerlendirilecek ve literatürdeki diğer çalışmalarla karşılaştırılarak benzerlik ve farklılıkları ortaya konulacaktır. Ayrıca bu farklılıkların olası nedenleri tartışılacaktır. Araştırma bulguları ışığında akademi dünyası, iş dünyası, karar vericiler ve sivil toplum kuruluşları için öneriler sunulacaktır.

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, üniversitelerde çalışan idari personelin algıladıkları hizmetkâr liderliğin işe yabancılaşma ve presenteizm davranışları üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın yan amacı ise araştırmaya dahil edilen bireylerin demografik özellikleri ile hizmetkâr liderlik algıları, işe yabancılaşma ve presenteizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemektir.

Araştırmaya Türkiye'nin 7 coğrafi bölgesinden seçilmiş, 7 kamu ve 5 vakıf olmak üzere toplam 12 üniversite dahil edilmiştir. Araştırma probleminin cevabını bulmak için evrenin tamamını kapsamak mümkün olmamıştır. Bu nedenle veri toplama aşamasında, olasılığa dayalı örneklem seçim tekniklerinden biri olan küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Babbie, 2004, s.209).

Araştırmada yeterli örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde madde başına düşen örneklem sayısı, kriter olarak belirlenmiştir. DFA kapsamında, örneklem büyüklüğünün (N) madde sayısına (q) oranının (N:q) 10:1 ile 20:1 aralığında olması önerilmektedir (Kline, 2011, s.12; Hair vd., 2014, s.100). Araştırmada kullanılan ölçeklerin madde sayıları; hizmetkâr liderlik için 26, işe yabancılaşma için 21 ve presenteizm için 6 olmak üzere toplamda 53'tür. Bu bağlamda, araştırmada minimum $53 \times 10 = 530$ kişilik bir örnekleme ihtiyaç duyulmuştur. İlgili üniversitelerden online ve yüz yüze anket toplama yöntemleri kullanılarak gerekli veriye ulaşılmaya çalışılmış ve toplamda 843 ankete geri dönüş alınmıştır. İlgili anketlerden aykırı değerler, kayıp veriler, kontrol ve ters kodlama sorularına hatalı cevap veren katılımcılar elendikten sonra, 689 örneklem üzerinden analizler yapılmıştır.

Araştırma kapsamında, teorik çerçeve ve modele dayalı olarak toplam 20 hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezlerin bir kısmı tamamen kabul görünken, bir kısmı ise kısmen kabul görmüş kalan hipotezler ise reddedilmiştir. Hipotezlerin sonuçları şu şekilde yorumlanabilir ve değerlendirilebilir:

Regresyon analizlerine ilişkin hipotez bulgularının yorumlanması ve tartışılması

Hizmetkâr liderliğin, işe yabancılaşma üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla H1 hipotezi geliştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, hizmetkâr liderliğin işe yabancılaşma üzerinde negatif yönlü

anlamli bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Hizmetkâr liderlik ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı sektörler kapsamlı araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin; Yavuz ve Bodur (2023) tarafından hizmet sektörü özelinde yapılan bir araştırmada, hizmetkâr liderliğin örgütsel yabancılaşma üzerinde negatif ve anlamli bir etkisi tespit edilmiştir. Yine benzer sonuç, Ünsal (2018) tarafından öğretmenler özelinde yapılan bir araştırmada bulunmuştur. Ayrıca Greenleaf (1977) ve Spears (1995,2010) gibi hizmetkâr liderlik teorisinin öncüleri, bu liderlik tarzının çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olduğunu ve onların işyerinde anlamli bir amaç duygusu geliştirmelerine katkıda bulunduğunu savunmuşlardır. H1 hipotezinin kabul edilmesi, hizmetkâr liderliğin çalışanların işe karşı tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve işe yabancılaşma düzeylerini düşürmede etkili bir araç olabileceğini göstermektedir. Bu bulgular, işletmelerin liderlik gelişim programlarında hizmetkâr liderlik ilkelerini dikkate almalarının önemini vurgulamaktadır.

Hizmetkâr liderliğin, işe yabancılaşmanın alt boyutlarından güçsüzleşme üzerinde anlamli bir etkisinin olup olmadığını belirlemek için H1a hipotezi geliştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının güçsüzleşme düzeylerinde negatif yönde anlamli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak, Çam (2019) farklı liderlik türlerini kapsayan araştırmasında, karizmatik liderliğin güçsüzleşme üzerinde anlamli ve negatif etkiye sahip olduğunu belirlerken paternalist liderlik, dönüştürücü liderlik ve işlemsel liderliğin ise güçsüzleşme üzerinde herhangi bir etkisini bulamamıştır. Genel anlamda hizmetkâr liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve endişelerini dinleyen, onlara değer veren ve onları destekleyen liderlerdir. Bu bağlamda hizmetkâr liderlik davranışı sergileyen yöneticiler, çalışanlarına iş yerinde daha fazla yetki vererek onlara güven ve saygı duyulduğunu hissettirebilir. Böylece, çalışanların olası güçsüzleşme algıları zamanla yok olabilir.

Hizmetkâr liderliğin, işe yabancılaşmanın alt boyutlarından anlamsızlaşma üzerinde anlamli bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla H1b hipotezi geliştirilmiştir. Yapılan analizler sonrasında, çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının anlamsızlaşma düzeylerinde negatif yönde anlamli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak farklı liderlik türleri ile güçsüzleşme arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir. Örneğin; Kesen (2016) öğretim elemanlarını kapsayan araştırmasında, hizmetkâr liderlik yaklaşımı ile birçok benzer özelliğe sahip olan etik liderliğin, güçsüzleşme üzerinde negatif yönlü ve anlamli etkisini

belirlemiştir. Yine benzer bir araştırmada Çam (2019), karizmatik liderliğin anlamsızlaşma üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğunu belirlerken paternalist liderlik, dönüştürücü liderlik ve işlemsel liderliğin ise anlamsızlaşma üzerinde herhangi bir etkisine ulaşamamıştır. Görüldüğü üzere anlamsızlaşma ile liderlik türleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda farklı bulgulara ulaşılmıştır. Bu farklar, kullanılan araştırma metodolojilerine, örneklem gruplarına ve anlamsızlaşma kavramının tanımlanmasına bağlı olabilir.

Çalışmada hizmetkâr liderliğin, işe yabancılaştırmanın alt boyutlarından kendine yabancılaştırma üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla H1c hipotezi geliştirilmiştir. Yapılan analiz sonrasında, çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının kendine yabancılaştırma düzeylerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Literatürde güçsüzleşme ve anlamsızlaşma değişkenlerinde olduğu gibi hizmetkâr liderliğin kendine yabancılaştırma üzerindeki etkisini inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak kısıtlı sayıda da olsa farklı liderlik yaklaşımları ile çalışanların kendine yabancılaştırma düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı görülmüştür. Kesen (2016), etik liderlik ile kendine yabancılaştırma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Sarros ve diğerleri (2002) ise dönüştürücü liderliğin çalışanların kendine yabancılaştırma düzeylerini azalttığını, işlemsel liderliğin ise artırdığını ifade etmiştir. Görüldüğü üzere liderlik türlerinin çalışanların kendine yabancılaştırma düzeyleri üzerindeki etkisinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Pozitif yönleri ağır basan ve daha çok insan odaklı ve yaratıcılığı destekleyen liderlik türleri olan hizmetkâr, etik ve dönüştürücü liderlik yaklaşımlarının çalışanların kendine yabancılaştırmasını engellediği söylenebilir. Fakat işlemsel liderlik gibi daha kuralcı, yaratıcılığı kısıtlayan ve esnek olmayan liderlik yaklaşımlarının ise bireylerin kendine yabancılaştırmasını tetiklediği görülmektedir.

Hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, işe yabancılaştırmanın alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla H2a, H2b ve H2c hipotezleri geliştirilmiştir. Bu hipotezlerle araştırmaya ilişkin daha spesifik sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, H2a, H2b ve H2c hipotezleri kısmen kabul edilmiştir. Hipotezlerin kısmen kabul edilmiş olması, hizmetkâr liderliğin işe yabancılaştırmanın her alt boyutu üzerinde aynı etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Bu durum, işe yabancılaştırmanın karmaşık bir olgu olmasından ve hizmetkâr liderliğin farklı çalışanlarda farklı etkiler gösterebilmesinden kaynaklanabilir.

Hipotez bulgularını biraz daha detaylandırmak gerekirse, H2a hipotezi sonucunda hizmetkâr liderliğin güçlendirme ve affetme boyutlarının, çalışanların güçsüzleşme hislerini anlamlı ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak diğer boyutlarda ise böyle bir ilişkiye rastlanmamıştır. Güçlendirme

boyutu, çalışanların kendi yeterliliklerine ve potansiyellerine olan inançlarını pekiştirerek çalışanların güçsüzlük hislerinin azalmasına yardımcı olabilir. Affetme boyutu, liderleri hatalara karşı hoşgörülü bir tutum sergilemeye ve yeri geldiğinde çalışanlardan özür dilemeye teşvik eder. Bu durum, çalışanların hata yapmaktan korkmadan risk almalarını ve kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlayabilir. Bulguları üniversitede çalışan idari personel özelinde değerlendirilirse, personelin yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını benimsemeleri halinde, güçsüzlük algılarının azalacağı görülmektedir. Güçlendirme ve affetme gibi hizmetkâr liderlik boyutlarını günlük iş yaşamlarında uygulayan yöneticiler, çalışanlarının da kendilerini daha güçlü ve daha özgüvenli hissetmelerine yardımcı olabilirler. Bu durum ise çalışanların, iş tatminlerini ve motivasyonlarını artırarak üniversitenin genel başarısına katkıda bulunabilir.

H2b hipotezi sonucunda, hizmetkâr liderliğin sadece güçlendirme ve geride durma boyutları ile işe yabancılaşmanın anlamsızlaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken diğer boyutlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Hizmetkâr liderlerin çalışanlara yetki ve sorumluluk vermeleri, onların fikirlerini dinlemeleri ve geri bildirimde bulunmaları, çalışanların anlamsızlaşma düzeylerinin azalmasında etkili olabilir. Kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanlar, yaptıkları işin anlamını ve önemini daha iyi kavrayabilir ve kendilerini işe daha bağlı hissedebilirler. Ayrıca hizmetkâr liderlerin, kendilerini ön plana koymaktan kaçınmaları ve çalışanlara özerklik vermeleri de işe yabancılaşmanın anlamsızlaşma boyutunu azaltabilir. Yöneticileri tarafından güvenilen ve sorumluluk verilen çalışanlar, daha motive ve üretken olabilirler.

H2c hipotezi sonucunda, hizmetkâr liderliğin sadece güçlendirme boyutu ile işe yabancılaşmanın kendine yabancılaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken diğer boyutlar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanlar, yaptıkları işin anlamını ve önemini daha iyi kavrayabilir ve kendilerini işe daha bağlı hissedebilirler. Bu da işe yabancılaşmanın temel nedenlerinden biri olan, kendine yabancılaşma duygusunu azaltabilir.

H2a, H2b ve H2c hipotezlerine ilişkin araştırma bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde üniversite personeli, yöneticilerinin kendilerini güçlendirdiğini belirtmişlerdir. Bu bulgu, hizmetkâr liderlik modelinin önemli bir unsuru olan güçlendirmenin üniversite ortamında etkin ve geçerli olduğunu göstermektedir.

Hizmetkâr liderliğin presentizm üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla, H3 hipotezi geliştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, hizmetkâr liderliğin presentizm üzerinde anlamlı etkisi bulunamamıştır. Üniversite personeli

özelinde düşündüğümüzde, bu durumun birkaç nedeni olabilir. Çünkü araştırmada çalışanlar, lider olarak aynı kişiyi değil farklı statülerde olan kişileri (dekan, sekreter, şef, müdür, daire başkanı vb.) değerlendirmişlerdir. Bu nedenle çalışanlar arasında hizmetkâr liderlik algısı farklılık gösterebilir. Bazı çalışanlar liderlerinin davranışlarını hizmetkâr liderlik ilkelerine uygun olarak algılayabilirken diğer çalışanlar bu konuda farklı bir algıya sahip olabilir. Diğer bir neden olarak ise çalışanların presenteizm algı düzeylerinde yaşanan farklılık gösterilebilir. Bazı çalışanlar, hafif bir hastalık veya sakatlık durumunda bile işe gitmeyi presenteizm olarak algılayabilirken diğer çalışanlar daha ciddi bir sağlık sorunu olmadan işe gitmeyi presenteizm olarak algılamayabilir.

Literatürde kavramlar arasındaki ilişkiyi araştıran kısıtlı sayıda çalışma vardır. Özdemir ve Yılmaz (2019), Frigya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının, çalışanların presentizm düzeylerini negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Yine benzer bir sonuç, Khairy ve Mahmoud'nin (2022) araştırma bulgularında da görülmektedir. Araştırmacılar, otel işletmelerinde çalışanları örneklem olarak belirlediği çalışmalarında, hizmetkâr liderlik ile presenteizm arasında negatif ilişki tespit etmişlerdir. H3 hipotezinden elde edilen bulgular ile Özdemir ve Yılmaz (2019) ve Khairy ve Mahmoud (2022) tarafından yapılan çalışma bulguları değerlendirildiğinde, hizmetkâr liderliğin presenteizm üzerindeki etkisinin karmaşık olduğu söylenebilir. Burada yer alan araştırma sonuçlarının farklılık göstermesi farklı örneklemelerin, ölçümlerin ve bağlamların kullanılmasından kaynaklanıyor olabilir. Presenteizm ve liderlik ilişkisini araştıran daha fazla çalışmanın yapılması, liderliğin presenteizm üzerindeki etkisini daha somut bir şekilde ortaya çıkaracağı öngörülmektedir.

Yukarıdaki H3 temel hipotezinde değişkenler arasında anlamlı bir etki bulunamamıştır. Bu durumu daha detaylı bir biçimde ortaya koymak amacıyla, hizmetkâr liderliğin presenteizmin alt boyutları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu doğrultuda iki hipotez geliştirilmiştir. Hizmetkâr liderliğin, presenteizmin alt boyutlarından işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını belirlemek için H3a hipotezi geliştirilirken hizmetkâr liderliğin, presenteizmin alt boyutlarından dikkat dağınıklığından kaçınma üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını belirlemek için ise H3b hipotezi geliştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, hizmetkâr liderliğin işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ancak dikkat dağınıklığından kaçınma boyutu üzerinde ise anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımının, işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisinin olması, hizmetkâr liderliğin çalışanların işe olan bağlılıklarını ve iş performanslarını geliştirmede önemli bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Buna karşın, dikkat dağınıklığından kaçınma boyutunda anlamlı bir etkinin gözlemlenememiş olması, bu boyutun

lider davranışlarından ziyade işyeri kültürü, çalışma ortamı ve kişilik özellikleri gibi diğer faktörlerden daha fazla etkilenebileceğini düşündürmektedir.

Araştırmada daha spesifik sonuçlar elde etmek amacıyla hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, presenteizmin alt boyutlarından işi tamamlama üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını belirlemek için H4a hipotezi geliştirilmiştir. Ayrıca hizmetkâr liderliğin alt boyutlarının, presenteizmin alt boyutlarından dikkat dağınıklığından kaçınma üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığını belirlemek için ise H4b hipotezi geliştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, hizmetkâr liderlik alt boyutlarından sadece güçlendirme boyutu ile işi tamamlama boyutu arasında anlamlı bir etki tespit edilirken diğer boyutların burada anlamlı etkisi gözlemlenmemiştir. Hizmetkâr liderliğin güçlendirme, geride durma, hesap verebilirlik ve sorumlu yöneticilik boyutlarının dikkat dağınıklığından kaçınma üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Diğer boyutlara ilişkin herhangi anlamlı bir etkiye rastlanılmamıştır. Her iki hipoteze ilişkin bulgularda dikkat çeken en önemli nokta, hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutunun hem işi tamamlamada hem de dikkat dağınıklığından kaçınmada üstlendiği destekleyici roldür. Çünkü güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerini iyi hissetmediklerini liderlerine bildirme konusunda daha rahat olabilirler. Bu durum çalışanların, liderlerinden ihtiyaç duyduğu desteği almalarına yardımcı olabilir ve böylece presenteizmin olası olumsuz etkileri azaltılabilir.

Fark testlerine ilişkin hipotez bulgularının yorumlanması ve tartışılması

Çalışmada, araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerin katılımcıların cinsiyetleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için H5 hipotezi geliştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, kadınların presenteizm düzeylerinin ve hizmetkâr liderlik algılarının, erkeklerden anlamlı derecede daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde yapılan çalışmaların bir kısmı araştırma bulguları ile paralellik gösterirken bazıları ise farklılık göstermektedir. Araştırma bulgusuna paralel olarak, bazı araştırmalarda kadınların presenteizm düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (McKevitt vd., 1997; Aronsson vd., 2000; Koopman vd., 2002, s. 15; Böckerman ve Laukkanen, 2009; Bass, 2010; Çoşkun, 2012). Bazı araştırmacılar, presenteizm ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık olmadığını ifade ederken (Derya Yeşiltaş ve Ayaz, 2019; Çiçeklioğlu ve Taşlıyan, 2019; Seçkin Ağırbaş ve Çakmak Yıldızhan, 2019; Canbaz, 2021), bazıları ise erkeklerin kadınlara kıyasla presenteizm düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (Simpson, 1998; Demerouti vd., 2008; Agudelo-Suárez vd., 2010; Yücel, 2020). Araştırma bulgularından görüldüğü üzere, presenteizm cinsiyet ilişkisi oldukça karmaşık bir yapıdadır.

Presenteizm ile cinsiyet arasındaki ilişkiye benzer sonuçları, hizmetkâr liderlik ile cinsiyet arasında da görmek mümkündür. Araştırma bulgularına

benzer şekilde farklı araştırmalarda, kadınların erkeklere kıyasla hizmetkâr liderlik algılarının anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir (Balay vd., 2014; Türkmen, 2016). Ancak bazı araştırmalarda, bu bulgudan farklı olarak erkeklerin hizmetkâr liderlik algılarının kadınlardan daha yüksek olduğu ifade edilmiştir (Kahveci ve Aypay, 2013; Doğan, 2015). Karaduman (2017) özel sektör çalışanlarına yönelik yaptığı araştırmada, hizmetkâr liderliğin algılanmasında cinsiyete göre bir farklılığın olmadığını belirtmiştir.

Yukarıda yer alan her iki bulgu bir bütün olarak değerlendirildiğinde, kadın çalışanların presentizm düzeylerinin erkeklere kıyasla daha yüksek olmasına neden olarak, kadınların hassas ve duygusal olmaları ve bu nedenle kısa sürede strese girmeleri gösterilebilir. Ancak kadınların aynı zamanda hizmetkâr liderlik algılarının da erkeklerden yüksek olması, oldukça ilginç bir bulgudur. Bu durumda, kadın çalışanların sağlıklı olmamalarına rağmen işe gitmelerine neden olarak işini kaybetme korkusu ya da liderin negatif davranışları değil tam aksine lidere duyulan sadakat, güven ve bağlılığa ek olarak işkolik gibi unsurların bu süreçte etkili olduğu söylenebilir.

Çalışmada, araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerin katılımcıların medeni durumları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için, H6 hipotezi geliştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, evli bireylerin hizmetkâr liderlik algılarının bekarlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu duruma neden olarak evli bireylerin aile sorumlulukları, sosyal destek ağı, yaşam deneyimi, kişilik özellikleri ve kültürel faktörler gösterilebilir. Alan yazında yapılan araştırmalarda, iki değişken arasındaki ilişkiye yönelik farklı bulgular mevcuttur. Bu araştırma bulgularına benzer şekilde Tokmak (2018) çalışmasında, evlilerin hizmetkâr liderlik algılarının bekarlardan daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Doğan (2015) çalışmasında, medeni durumun ayırt edici bir faktör olmadığını belirtmiştir. Türkmen (2016) ise bekâr bireylerin hizmetkâr liderlik algılarının evlilerden daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırmada ulaşılan bir diğer önemli sonuç, bekarların işe yabancılaşma düzeylerinin, evlilerden daha fazla olduğunu tespit edilmesi olmuştur. Bu durum sosyal destek eksikliği, aile sorumluluklarının olmaması, kişisel gelişim fırsatlarının azlığı, anlamsızlık algısı ve kontrol eksikliği gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir. Literatürde bekarların evlilere kıyasla yabancılaşma düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Üzüm ve Şenol, 2019; Ertekin ve Özmen, 2017).

Çalışmada, araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerin katılımcıların kurum statüleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için H7 hipotezi geliştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, vakıf üniversitelerinde çalışan idari personelin işe yabancılaşma ve presentizm

düzeylerinin devlet üniversitelerinde çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara ilaveten, kamu üniversitelerinde çalışan idari personelin hizmetkâr liderlik algılarının, vakıf üniversitelerinde çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durumun birden çok nedeni olabilir. Vakıf üniversiteleri, genellikle daha az sayıda kaynak ve daha fazla performans beklentisiyle karakterize edilen daha rekabetçi ortamlara sahip olabilir. Bu durum, vakıf üniversitelerinde çalışan idari personelin iş yükünün daha fazla olmasına ve kendilerini işten yabancılaşmış hissetmelerine neden olabilir.

Presenteizm açısından değerlendirdiğimizde ise özellikle vakıf üniversitelerinde çalışanlar arasında presenteizm daha yaygın olabilir. Bunun nedeni, performans değerlendirmelerinde ve iş güvenliğinde presenteizmin rol oynayabilecek olmasıdır. Vakıf üniversitelerinde çalışan idari personel, fiziksel yada psikolojik açıdan sağlıklı olmasa bile işe gelmeye devam etme konusunda, kamu üniversitelerinde çalışan personele kıyasla daha fazla baskı hissedebilir.

Kamu üniversiteleri vakıf üniversitelere kıyasla hiyerarşik yapılar yerine daha fazla katılımcı ve iş birliğine dayalı bir yönetim kültürüyle karakterize olabilir. Bu durum, kamu üniversitelerinde çalışan idari personelin liderlerini daha fazla hizmetkâr olarak algılamalarına yol açabilir.

Çalışmada, araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerin katılımcıların yaş özellikleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için, H8 hipotezi geliştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, her üç değişken açısından yaş bağlamında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Presenteizm açısından bakıldığında; 21-30 yaş aralığındaki grubun diğer yaş aralığındaki gruplara kıyasla daha fazla presenteizm yaşadıkları gözlemlenmiştir. Baysal ve diğerleri de (2014) çalışmalarında, genç çalışanların ileri yaştaki çalışanlara kıyasla daha fazla presenteizm yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Her ne kadar bu çalışmada ulaşılan sonuca benzer bulguların olduğu çalışmalar yazında mevcut olsa da ulaşılan bu sonuç, genellikle önceki birçok çalışma bulguları ile farklılık göstermektedir. Yapılan birçok çalışmada (Dew vd., 2005, s. 2274; Bierla vd., 2013; Alar Erkal, 2020, s. 88; Coşkun, 2012; Çiçeklioğlu, 2019, s. 26), yaş ile presenteizm davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmacılar bu durumun gerekçesi olarak yaşı ilerlemiş bireylerin genç bireylere göre sorumluluk duygularının ve işsiz kalma korkularının daha fazla olması nedeniyle fiziksel ve ruhsal yönden iyi olmamalarına rağmen işe devam etme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir.

Hizmetkâr liderlik açısından değerlendirildiğinde, 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların 21-30 yaş aralığındaki katılımcılara, 51 ve üstü yaş aralığındaki katılımcıların ise 21-30 yaş aralığındaki katılımcılara kıyasla bir üst amirlerini daha fazla hizmetkâr bir lider olarak tanımladıkları görülmektedir. Genel olarak,

yaş arttıkça bireylerin, hizmetkâr liderlik özelliklerini daha iyi tanımlama ve takdir etme eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. Ayrıca bu duruma bireylerin yaşam deneyimi, kariyer hedefleri ve aile sorumlulukları gibi faktörler de neden olarak gösterilebilir. Yazında yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşmak mümkündür. Balay ve diğerleri (2014) eğitim sektörü özelinde yaptığı araştırmada, bireylerin yaşları ile hizmetkâr liderlik algıları arasında anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Yine benzer bir sonucu Geçdoğan Yılmaz'ın (2013), çalışma bulgularında da görmek mümkündür. Burada ulaşılan sonuç ile presenteizm yaş arasındaki ilişki bulguları karşılaştırıldığında, bulgular arasında paralellik olduğu görülmektedir. Genel anlamda genç bireylerin yöneticilerini hizmetkâr olarak algılamaları, ileri yaştaki bireylere göre daha azdır. Bu durum göstermektedir ki presenteizm algıları yüksek olan genç grubun, fiziksel ya da psikolojik açıdan iyi olmamalarına rağmen işe gitmelerine neden olarak lidere duyulan sadakat, güven, bağlılık ya da işkolik gibi unsurları değil bunun tam aksine, işini kaybetme korkusu ya da liderin kendilerine karşı alacağı olumsuz tavır gösterilebilir.

İşe yabancılaşma açısından değerlendirildiğinde; 21-30, 31-40 ve 41-50 yaş aralığındaki katılımcıların işe yabancılaşma düzeylerinin, 51 ve üstü yaştaki katılımcılardan anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgu göstermektedir ki yaş ile işe yabancılaşma arasında negatif bir ilişki vardır. Araştırmada elde edilen bulgular, önceki araştırmalarla tutarlıdır. Birçok araştırma, yaş ile işe yabancılaşma arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Akpolat ve Oğuz, 2015; Şimşek ve Can, 2022). Genel anlamda genç çalışanların işe yabancılaşma düzeyleri kendilerinden yaş olarak büyük olanlara kıyasla daha yüksektir. Genç çalışanlar, kariyerlerinin başlangıç aşamasında olabilirler ve bu da onları işe yabancılaşmaya daha yatkın hale getirebilir. Yeni bir işte çalışanlar genellikle, görevlerini ve sorumluluklarını öğrenme aşamasındadır ve bu da kendilerini işe yabancılaşmış hissetmelerine neden olabilir. Ayrıca genç çalışanlar ileri yaştakilere kıyasla, işten daha fazla motivasyon ve tatmin bekleyebilirler. Bu beklentiler karşılanmazsa işe yabancılaşma yaşayabilirler. Yaşlandıkça bireyler işten beklentilerini daha gerçekçi hale getirebilir ve bu da işe yabancılaşma riskini azaltabilir. Burada ulaşılan sonuç, yaş ile presenteizm arasındaki sonuçlarla paralellik, yaş ile hizmetkâr liderlik arasındaki sonuçlarla ise zıtlık göstermektedir.

Çalışmada, araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerin katılımcıların eğitim düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için H9 hipotezi geliştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, prezenteizm ve işe yabancılaşma ile katılımcıların eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İşe yabancılaşma açısından bakıldığında; eğitim durumu lise, ön lisans ve lisans olan katılımcıların eğitim durumu

lisansüstü olanlara kıyasla iş yerinde daha fazla işe yabancılaşma yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bir çok çalışmada benzer sonuçları görmek mümkündür. Moç (2018) eğitim durumu doktora olan çalışanların işe yabancılaşma davranışlarının, eğitim durumu ön lisans ve lisans olan çalışanlardan daha düşük olduğunu belirlemiştir. İrdem (2020) ise yüksek lisans mezunu personelin, örgütsel yabancılaşma davranışlarının doktora mezunu personelden daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu durumun birçok nedeni olabilir: Eğitim durumu yüksek olan katılımcılar, daha çok yönetici pozisyonunda çalışıyor olabilir. Ayrıca yüksek eğitilmiş personelin, işten daha fazla tatmin ve anlam bekleme olasılığı daha düşük eğitilmiş personele göre yüksek olabilir. Ek olarak, eğitim düzeyi düşük personelin emir komuta zinciri içerisinde genellikle en altta bulunması ve bu nedenle birçok üste karşı sorumlu olması bu durumun nedenleri arasında gösterilebilir. Buna ilaveten, bazı çalışmalarda eğitim düzeyi açısından katılımcıların işe yabancılaşma davranışlarında anlamlı farklılık gözlemlenmemiştir (Rajaeepour vd., 2012; Sayü, 2014; Günsal 2010).

Presenteizm açısından bakıldığında, lisansüstü eğitim düzeyine sahip olanların presenteizm düzeylerinin lisans mezunlarına kıyasla anlamlı ölçüde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, Agudelo Suarez ve diğerlerinin (2010) çalışma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Söz konusu çalışmada, araştırmacılar üniversite mezunu çalışanların ilköğretim ve ortaokul mezunlarına göre daha fazla presenteizm davranışı sergilediklerini tespit etmişlerdir. Bu durumun birden çok nedeni olabilir: Eğitim düzeyi yüksek olan bireyler, genellikle daha karmaşık görevlerde ve daha fazla sorumluluk içeren pozisyonlarda çalışmaktadırlar. Bu durum, işyerinde daha fazla strese ve yorgunluğa yol açabilir ve sonuç olarak presenteizme neden olabilir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, genellikle daha hızlı ilerlemek ve daha fazla maaş kazanmak gibi yüksek kariyer hedeflerine sahiptirler. Bu hedeflere ulaşmak için hasta olsalar bile iş yerinde diğerlerine kıyasla fazla zaman geçirmeye istekli olabilirler. Öte yandan, Aransson ve Gustafsson (2005), Yıldırım ve Oruç (2019) ve Çiçeklioğlu ve Taşlıyan (2019) gibi araştırmacıların çalışmalarında ise çalışanların eğitim durumu ile presenteizm davranışları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Eğitim seviyesinin presenteizm davranışları üzerindeki etkisine ilişkin araştırmalar incelendiğinde, araştırmacılar arasında genel bir mutabakat oluşmadığı ve farklı çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Çalışmada, araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerin katılımcıların bir üst amirlerinin statüleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için H10 hipotezi geliştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, üst amir statüsü açısından anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

İşe yabancılaşma açısından bulgular değerlendirildiğinde; amiri daire başkanı olan çalışanların işe yabancılaşma düzeylerinin amiri fakülte sekreteri, (YO+MYO+ES+GS) sekreteri, dekan, (MYO+YO) müdürü ve şef olan çalışanlardan daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Daire başkanlarının yüksek sorumluluk ve yetkileri, çalışanlar üzerinde baskı oluşturabilir. Bu durum, çalışanlar üzerinde yoğun iş yükü ve zaman stresi yaratabilir ve zamanla çalışanların işe karşı yabancılaşma yaşamalarına yol açabilir. Araştırmada ayrıca şefler tarafından yönetilen çalışanların işe yabancılaşma düzeylerinin, dekanlar tarafından yönetilen çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun nedenleri arasında, şeflerin çalışanlara yeterince kariyer gelişimi imkânı sunmaması, stresli ve gergin bir çalışma ortamı oluşturması ve çalışanlara karşı hoşgörülü bir tutum sergilememesi gösterilebilir.

Hizmetkâr lider açısından değerlendirildiğinde; amiri fakülte sekreteri olan çalışanların amiri şef olan çalışanlara kıyasla, hizmetkâr liderlik algı düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, fakülte sekreteri pozisyonundaki liderlerin çalışanlarına daha fazla destek, cesaretlendirme ve ilham verdikleri ve onları karar alma sürecine daha fazla dahil ettikleri söylenebilir. Buna ilaveten şef pozisyonundaki liderlerin ise daha otoriter ve hiyerarşik bir liderlik tarzı sergiledikleri ve çalışanlardan daha fazla itaat ve kontrol bekledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmada, araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerin katılımcıların *çalıştıkları kurum* açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için, H11 hipotezi geliştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, anlamlı farklılıklar görülmüştür.

İşe yabancılaşma açısından değerlendirildiğinde; İstanbul Üniversitesinde çalışan personel Pamukkale, Harran, İnönü, Medipol ve Başkent Üniversitelerinde çalışanlardan daha fazla işe yabancılaşma yaşamaktadır. İstanbul Üniversitesinin diğerlerinden ayrışmasının birçok nedeni olabilir. Bu nedenlerin başında içsel faktörler olarak ifade edebileceğimiz çalışanların iş yükü, yöneticilerle ya da mesai arkadaşlarıyla yaşadıkları problemler ve çalışma ortamının yapısı gelebilir. Benzer bir farklılık Erciyes ve Harran üniversiteleri arasında da görülmektedir. Erciyes Üniversitesi çalışanlarının da Harran Üniversitesi çalışanlarından daha fazla işe yabancılaşma yaşadığı tespit edilmiştir. Bu duruma da neden olarak, Erciyes Üniversitesinde çalışan personelin Harran Üniversitesinde çalışan personele kıyasla daha fazla iş yüküyle karşı karşıya olması gösterilebilir. Ayrıca, Erciyes Üniversitesinde çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerinin Harran Üniversitesine kıyasla daha az olumlu olma ihtimali de bu farklılığın nedenlerinden biri olabilir. Ayrıca Harran Üniversitesinde çalışan idari personelin büyük bir kısmının Erciyes

Üniversitesi çalışanlarına kıyasla Şanlıurfa'ya da yakın illerden olması daha az yabancılaşma yaşamalarının bir diğer sebebi olacağı düşünülmektedir.

Hizmetkârliderlik açısından değerlendirildiğinde; Pamukkale Üniversitesi'nde çalışanların hizmetkâr liderlik algılarının İstanbul Üniversitesi'nde ve Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde çalışanlara kıyasla istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda, Harran Üniversitesi çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları İstanbul, Erciyes, (H.K+A.B+İ.E) ve Karadeniz Teknik Üniversitesi çalışanlarına kıyasla istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksek olduğu ortaya çıkan bir diğer önemli sonuçtur. Pamukkale ve Harran Üniversitelerinin diğerlerinden ayrışmasına neden olarak liderlerin kişilikleri, kurumsal kültür ve değerler gibi faktörler sebep olarak gösterilebilir. Literatürde bu farklılığın nedenlerini araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle farklılığın nedenlerini belirlemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırmaların, nitel ve nicel yöntemler kullanılarak farklı üniversitelerle karşılaştırmalı bir şekilde yapılması, somut çıktılara ulaşılabilmesi açısından önem teşkil edebilir.

Araştırmada ulaşılan bir diğer önemli sonuç, Medipol Üniversitesi çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları, İstanbul, Erciyes, (H.K+A.B+İ.E) ve Karadeniz Teknik Üniversitelerinde çalışanlara kıyasla istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksek olmasıdır. Bu durumun bir çok sebebi olabilir: Medipol Üniversitesinin vakıf üniversitesi olması, kâr amacı gütmemesi ve daha kurumsal bir yapıya sahip olması hizmetkâr liderlik ilkelerinin daha kolay benimsenmesine ve uygulanmasına katkıda bulunmuş olabilir. Özel sektörde çalışan liderler, rekabette öne çıkmak ve çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu artırmak için hizmetkâr liderlik gibi yenilikçi ve etkili liderlik yaklaşımlarını benimsemeye daha açık olabilirler. Ortaya çıkan bu farklılığın nedenini belirleyebilmek için Medipol Üniversitesinde hizmetkâr liderlik ilkelerinin nasıl uygulandığını ve bu uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını derinlemesine inceleyen nitel araştırmaların yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Presenteizm açısından değerlendirildiğinde; Medipol Üniversitesi çalışanlarının presenteizm düzeyleri İstanbul, Harran ve (H.K+A.B+İ.E) üniversitelerinde çalışanlara kıyasla istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, Medipol Üniversitesinde çalışanların, fiziksel ve ruhsal açıdan iyi olmasalar bile işe gelme eğilimlerinin diğer üniversitelerde çalışanlara göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Bir üstteki paragrafta Medipol Üniversitesi çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları diğer üniversitelerde çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu belirtilmişti. Bu nedenle Medipol Üniversitesi çalışanlarının presenteizm düzeylerinin yüksek olmasına neden olarak, üniversitenin katı yönetim politikalarından ziyade

çalışanların yöneticiye duydukları güven, sadakat ya da çalışanların işkolik olma durumu gösterilebilir.

Benzer bir durum Başkent Üniversitesinde de görülmektedir. Başkent Üniversitesi çalışanlarının presentizm düzeyleri, İstanbul Üniversitesinde çalışan personele kıyasla istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, Başkent Üniversitesinde çalışanların fiziksel ve ruhsal açıdan iyi olmasalar bile işe gelme eğilimlerinin İstanbul Üniversitesinde çalışan personele göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan bu sonucun nedeni, üniversitenin çalışanlara uyguladığı katı yönetim politikasına, yöneticiye duyulan güven ve sadakate, ya da çalışanların işkolik olma durumuna göre farklılık gösterebilir. Alan yazında bu farklılığı belirlemeye yönelik yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle farklılığın sebebini belirleyebilmek için Başkent Üniversitesinde çalışan personelin çalışma ortamı gözlemlenerek presentizm düzeyleri incelenebilir ve böylece daha somut, spesifik ve detaylı bilgi edinilebilir.

ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma bulguları ekseninde ilgili kesimlere önerilerde bulunulacaktır.

Akademisyenlere ve Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu araştırmaya dahil olan kişiler aynı sektörden çalışanlardır. Dolayısıyla, bu bulgular sadece bu sektörle sınırlı olabilir. Gelecekteki araştırmalarda farklı sektörleri ve daha geniş bir katılımcı grubunu içeren araştırmalar yapılması, bulguların genellenebilirliğini ve farklı meslek gruplarına uygulanabilirliğini artıracaktır.
- Literatürde yer alan araştırmaların neredeyse tamamında kullanılan tek bir presentizm ölçeği vardır. Her ne kadar bu ölçek çok fazla kullanılmış olsa da genel anlamda çalışanların fiziksel sağlık problemlerini ölçmeye yönelik maddelerden oluşmakta ve daha çok sağlık özelinde yapılan araştırmalara hitap etmektedir. Ancak presentizm sadece fiziksel değil psikolojik sağlık problemlerini de kapsayan bir kavramdır. Bu nedenle gelecek çalışmalarda çalışanların psikolojik problemlerini de kapsayan yeni bir ölçek geliştirme çalışması yapılabilir.
- Araştırmada çalışanların görüşleri doğrultusunda yönetici statüsünde çalışan dekan, fakülte sekreteri, şef, sekreter, müdür ve daire başkanları değerlendirilmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda çalışanların yöneticilerini değerlendirmelerine ek olarak yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri istenebilir. Böylece her iki sonuç karşılaştırılarak daha somut ve detaylı çıktılar elde edilebilir.

- Özellikle presentizm konusunda ulusal yazında yer alan araştırmalar incelendiğinde, genellikle çalışmaların büyük bir kısmında presentizmin gizli bir maliyet unsuru olduğu belirtilmiştir. Ancak, presentizm oluşturduğu maliyetleri belirlemeye yönelik somut bir araştırma yapılmamış, çoğunlukla uluslararası yazında yer alan çalışmalara atıf yapılmıştır. Gelecekteki araştırmaların presentizmin oluşturduğu veya oluşturabileceği maliyetleri net bir şekilde ortaya koyması, bu alanda oluşan noksanlığın giderilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.
- Bu çalışmada sadece hizmetkâr liderlik bağımsız değişken olarak araştırılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda, hizmetkar liderlik ile birlikte, bu liderliğe benzer ya da daha zıt liderlik yaklaşımları aynı araştırma içerisinde ele alınabilir. Böylece bulgulara yönelik daha detaylı ve spesifik değerlendirmeler yapılabilir.
- Hem ulusal hem de uluslararası literatürde hizmetkâr liderliğin işe yabancılaşma ve presentizm ile ilişkisi üzerine nispeten az sayıda çalışma yapılmış olması dikkat çekicidir. Bu değişkenler arasındaki karmaşık ilişkiyi daha net bir şekilde anlamak için daha fazla ampirik araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sayede bu konudaki bilgi boşluğu da giderilebilir.
- Mevcut araştırmalara bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun öğretmenler, sağlık çalışanları, akademisyenler ve mavi yakalı işçiler gibi mesleklerden seçildiği görülmektedir. Gelecekteki araştırmalarda üniversitelerde çalışan idari personelin araştırmalara daha fazla dahil edilmesi, bu sektördeki çalışanların sorunlarının belirlenmesini kolaylaştıracağı öngörülmektedir.
- Hizmetkâr liderlik, daha adil, daha eşitlikçi ve daha sürdürülebilir bir dünya yaratma potansiyeline sahip güçlü bir liderlik yaklaşımıdır. Akademi dünyasının bu alandaki araştırmaları, eğitimleri ve uygulamaları, bu potansiyelin daha kısa sürede gerçekleşmesine katkıda bulunabilir.
- Hizmetkâr liderlik konusundaki bilgi ve deneyimleri paylaşmak için akademisyenler, uygulayıcılar ve politika yapımcıları arasında bir ağ oluşturulabilir.
- Bu araştırma, nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yürütülmüştür. Gelecekteki çalışmalarda karma yöntemler, yani hem nicel hem de nitel araştırma yöntemleri bir arada kullanılabilir. Karma yöntemlerin kullanılması, araştırmacılara araştırma konusuna dair daha kapsamlı ve derin bir bakış açısı kazandırabilir. Nitel ve nicel verilerin bir arada kullanılması, bulguların daha sağlam ve güvenilir hale gelmesine de katkıda bulunabilir.

İş Dünyasına ve Karar Vericilere Yönelik Öneriler

Her ne kadar bu araştırma eğitim sektörü özelinde yapılmış olsa da buradan ulaşılan bazı sonuçları, özel sektöre de entegre edebiliriz. Bu nedenle aşağıda belirtilen önerilerin ilgililere alacağı kararlarda katkı sağlayacağı umulmaktadır.

- Presenteizm sadece çalışanların refahını değil, işletmelerin finansal durumunu da olumsuz etkileyen önemli bir sorundur. Bu nedenle her şeyden önce işletmelerin presenteizmi bir maliyet unsuru olarak görmeleri ve bu sorunu çözmek için gerekli adımları atmaları gerekmektedir. Yöneticilerin, presenteizm yaşayan çalışanları takdir etmek yerine, bu sorunun çözümü için gerekli adımları atmaları ve çalışanların sağlıklı bir şekilde işe katılımını teşvik etmeleri önemlidir.
- Presenteizm belirtileri gösteren çalışanlara erken müdahale programları sunmak ve gerekli desteği sağlamak önemlidir. Bu programlar, çalışanların sağlık sorunlarını erken teşhis etmelerine ve gerekli tedaviyi almalarına yardımcı olabilir. Bu nedenle çalışanlara ücretsiz veya indirimli sağlık kontrolleri sunmak ve sağlık kontrollerinin önemini vurgulamak gerekir. İşyerinde sağlık taramaları ve bilgilendirme programları düzenlemek de faydalı olabilir.
- Hizmetkâr liderlik, işletmelerin uzun vadeli başarısının anahtarı olabilir. Bu yaklaşımı benimseyen işletmeler, daha motive olmuş ve üretken çalışanlara, daha yenilikçi bir çalışma ortamına ve daha güçlü müşteri ve paydaş ilişkilerine sahip olabilirler.
- Yöneticiler, çalışanlarının karakteristik özelliklerini bilerek, kişiye özel çözümler geliştirebilirler. Örneğin, bir çalışanın presenteizm eğilimi olduğunu fark eden bir yönetici, bu çalışana esnek çalışma saatleri veya uzaktan çalışma imkânı sunabilir. Aynı şekilde, bir çalışanın işe yabancılaşma yaşadığını fark eden bir yönetici, bu çalışana yeni sorumluluklar verme veya mentorluk hizmeti sunma gibi çözümler üretebilir.
- Çalışan odaklı bir yönetim modelini başarılı bir biçimde uygulayabilmek için her kuşağın yapısına uygun liderlik davranışı sergilemek uzun vadeli başarı için kritik önem taşımaktadır. Bu nedenle örgüt içerisinde alternatif yönetim modelleri denenmelidir. Çünkü tek tip bir yönetim modeli ile farklı karakteristik özelliklere sahip X, Y, K, Z ve Alfa kuşaklarını aynı anda yönetmek zor ve verimsiz olabilir. Bu nedenle, her kuşağın farklı ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak ve buna uygun bir liderlik tarzı benimsemek önemlidir.

Sivil Toplum Kuruluşlarına Öneriler

Sivil toplum kuruluşları, işverenler ve çalışanlar arasında köprü görevi kurarak işe yabancılaşma ve presenteizm konusunda atacağı adımlarla hem işverenlere hem de çalışanlara önemli katkılarda bulunabilirler. Bu konuda STK'ların şu şekil adımlar atabilir:

- İşe yabancılaşma ve presenteizmin nedenleri ve sonuçlarına yönelik rapor hazırlayabilir.
- İşe yabancılaşma ve presenteizm ile mücadele için işverenlere ve çalışanlara rehberlik edecek bir web sitesi kurabilir.
- İşe yabancılaşma ve presenteizm ile ilgili konferans veya panel düzenleyebilir.
- İşe yabancılaşma ve presenteizm ile ilgili kamuoyu bilinçlendirme kampanyası başlatabilir.
- İşe yabancılaşma ve presenteizm ile ilgili yasa tasarısı veya düzenleme taslağı hazırlayıp savunabilir.

KAYNAKÇA

- Aba, G. (2016). Liderlik. Güney, S. (Ed.) *Sosyal psikoloji*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi.
- Adıgüzel, O. ve Yüksel, H. (2011). Tarihsel süreçte çalışma kavramı ve bir kırılma noktası olarak sanayi devrimi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 48(553), 69-81.
- Affinnih, Y. H. (1997). Acritical reexamination of alienation. *The Social Science Journals*, 34 (3), 383-387.
- Agarwal, S. (1993). Influence of formalization on role stress, organizational commitment and work alienation of salespersons: A cross-national comparative study. *Journal of Interaiol Busine Studies*, 24 (4), 715-739.
- Agudelo-Suárez, A. A., Benavides, F. G., Felt, E., Ronda-Pérez, E., Vives-Cases, C., ve García, A. M. (2010). Sicknes presenteeism in Spanish-born and immigrant workers in Spain. *BMC Public Health*, 10(1), 1-7.
- Aiken, M. ve Hage, J. (1966). Organizational alienation: A comparative analysis. *American sociological review*, 31(4), 497-507.
- Akal, Z. (1996). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Akdemir, A. (2014). *Yeni ekonomide ve yeni dünyada işletmecilik*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Akdi, Y. (2011). *Matematiksel istatistiğe giriş*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Akgemci, T., Kalfaoglu, S. ve Erkunt, N. (2019). Hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışan sesliliğine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Neveşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 757-771.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri*. Ankara: Emek Ofset.
- Akkaya, B., Kayalidere, U. K., Aktaş, R. ve Karğın, S. (2020). Çevik liderlik yaklaşımı ve çevik lider davranışlarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1605-1621.
- Akpolat, T. ve Oğuz, E. (2015). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinde örgütsel sinizmin işe yabancılaşma düzeyine etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 947-971.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: Eğitim sektörü üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Akyüz, B. (2016). *Yönetimde hizmetkâr liderlik*. Ankara: Gece Kitaplığı Yayınevi.
- Akyüz, M. (2018). Stratejik liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Alar Erkal, E. (2020). *İşte var olamama bağlamında örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerine etkisi: Atatürk Üniversitesi HELITAM örneği* (Yayınlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Erzurum.
- Alar Erkal, E. ve Naktiyok, A. (2021). İşte var olamama bağlamında örgütsel sinizmin tükenmişlik üzerine etkisi: Atatürk Üniversitesi HELITAM örneği. *Journal of Life Economics*, 8(4): 443-454.
- Alavıma, S. M., Molenaar, D. ve Burdorf A. (2008). Productivity loss in the workforce: Associations with health, work demands and individual characteristics. *American Journal of Industrial Medicine*, 52(1), 49-56.
- Alonderience, R. ve Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164.
- Altürk, O. (26 Ekim 2022). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi. <https://www.linkedin.com/pulse/liderlik-olgusunun-tarihsel-evrimi-onur-alt%C3%BCrk/?originalSubdomain=tr>, adresinden edinilmiştir.
- Alvarez, S. A. ve Barney, J. B. (2002). Resource-based theory and the entrepreneurial firm. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. ve Sexton, D. L. (Ed.). *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*. U K: Blackwell Publishing.
- Ammendolia, C., Côté, P., Cancelliere, C., Cassidy, D. J., Hartvigsen, J., Boyle, E., Soklaridis, S., Stern, P. ve Amick III, B. (2016). Healthy and productive workers: using intervention mapping to design a workplace health promotion and wellness program to improve presenteeism. *BMC Public Health*, 16 (1), 1-18.

- Ankony, R. C. ve Kelley, T. M. (1999). The impact of perceived alienation on police officers. Sense of mastery and subsequent motivation for proactive enforcement *policing*. *An International Journal of Police Strategies & Management*, 22(2), 120-134.
- Arıcioğlu, M. H. ve Karabey, C. N. (2021). Psikolojik sermayenin işe yabancılaşmaya etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık rolü: Bir kamu üniversitesi örneği. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 80-111.
- Arıkboğa, F.Ş. (2014). *Yönetim becerileri*. İstanbul: Der Yayınları.
- Arklan, Ü. (2015). Liderlik teorileri. Akdağ, M. (Ed.). *Ekip çalışması ve liderlik*. Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Armitage, A. (2015). The dark side: The poetics of toxic leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 376-390.
- Armstrong Stassen, M. (2006). Determinants of how managers cope with organizational downsizing. *Applied Psychology, An International Review*, 55 (1), 1-26.
- Aronsson, G. ve Gustafsson, K. (2005). Sickness presenteeism: Prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47 (9), 958-966.
- Aronsson, G., Gustafsson, K. ve Dallner, M. (2000). Sick but yet at work: An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54(7), 502-509.
- Arslaner, E. (2015). *Otel işletmelerinde presenteeism sorunu: Algılanan örgütsel destek ve iş-aile çatışması açısından bir inceleme* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Aston, L. (2010). Helping workers help themselves. *Occupational Health*, 62(11), 29.
- Aşkan, Y. (9 Eylül 2023). Empatik liderlik: Takımımızla güçlü bir bağ kurmanın yolu. <https://www.linkedin.com/pulse/empatik-liderlik>, adresinden alınmıştır.
- Aycan, Z., Eskin, M. ve Yavuz, S. (2007). *Hayat dengesi: İş, aile ve özel hayatı dengeleme sanatı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aydemir, C. (2017). *İş-aile çatışmasının psikolojik performans üzerindeki etkisi: İşe yabancılaşma ve pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri.
- Aydın, E. ve Özeren, E. (2019). Akademiye işe yabancılaşma olgusu: Araştırma görevlileri üzerine nitel bir alan çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 12(22), 159-178.
- Aytaç, Ö. (2005). Modern bürokrasiler ve yabancılaşma ethosu. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 319-348.
- Babbie, E. (2004). *The practice of social research* (10. Edition). Thomson.
- Babür, S. (2009). *Turizm sektöründe örgütsel yabancılaşma: Antalya beş yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Badshah, S. (2012). Historical study of leadership theories. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1), 49-59.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Baker-McCleary, D., Greasley, K., Dale, J. ve Griffith, F. (2010). Absence management and presenteeism: The pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance. *Human Resource Management Journal*, 20(3), 311-328.
- Balay, R., Kaya, A. ve Yılmaz, R. G. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 229-249.
- Balci, O. (2016). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin örgütsel sinizm, kendini işe verememe (Presenteeizm) ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin incelenmesi*

- (*Arnavutköy İlçesi örneği*) (Yayınlanmamış doktora tezi). Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Baltaş, A. (2001). *Değişimin içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik, 2. Baskı*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Banai, M. ve Weisberg, J. Y. (2003). Alienation in state-owned and private companies in Russia. *Scandinavian Journal of Management*, 19(3), 359-383.
- Banai, M., Reisel, W. D. ve Probst, T. M. (2004). A managerial and personal control model: Predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management*, 10(3), 375-392.
- Barry, B. (2007). *Speechless: The erosion of free expression in the American workplace*. California: Berret-Koehler.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. Harper.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire leader form (5X-Short)*. Mind Garden.
- Bass, C. E. (2010). *The effect of subjective well-being on employee presenteeism* (Unpublished Doctoral Dissertation). Middle Tennessee State University: United States of America.
- Bayar, A. (2016). *Eğitim kurumlarında presenteeizmin azaltılmasında ödüllendirmenin rolü* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi: İstanbul.
- Bayrakçı, E. (2022). Lider kavramı üzerine metaforik bir çözümleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 110-123.
- Baysal, İ. A. (2012). *Presenteeism (işte varolmama sorunu) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, Adnan menderes üniversitesi akademik personeli üzerinde bir uygulama* (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Aydın.
- Baysal, İ. A., Baysal, G., Aksu, G. ve Aksu, N. (2014). Presenteeism (işte varolmama sorunu) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Adnan Menderes Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(3), 134-152.
- BBC News (2011). *Working long hours raises heart attack risk*. 5 April.
- Bentler, P.M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: Causal modeling. *Annual Review of Psychology*, 31, 419-456.
- Berberoğlu, G. ve Baraz, B. (1999). Tusaş motor sanayii AŞ'de örgüt kültürü araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 65-84.
- Bergström, G., Bodin, L., Hagberg, J., Aronsson, G. ve Josephson, M. (2009). Sickness presenteeism today, sickness absenteeism tomorrow? A prospective study on sickness presenteeism and future sickness absenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 51(6), 629-638.
- Bierla, I., Huver, B. ve Richard, S. (2013). New evidence on absenteeism and presenteeism. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1536-1550.
- Bilginoğlu, E. ve Yozgat, U. (2020). Ateşleyici liderlik ölçeği (ALÖ) geliştirme çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 20(1), 18-34.
- Biron, C., Brun, J., Ivers, H. ve Cooper, C. L. (2006). At work but ill: Psychosocial work environment and well-being determinants of presenteeism propensity. *Journal of Public Mental Health*, 5(4), 26-37.
- Bitmiş, G. Ö., Rodopman, B., Üner, M. M. ve Sökmen, A. (2015). Katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi: Örgütsel feda etmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Blake, R.R. ve Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom the factory worker and his industry*. The University of Chicago Press, Chicago. <https://archive.org/details/AlienationAndFreedom/page/n9>, Erişim Tarihi: 06.06.2023.
- Bogardus, E. S. (1934). *Leaders and leadership*. New York: Appleton-Century.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüştürücü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bolat, T., Bolat, O.Ğ., Seymen, O.A. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve organizasyon (2.Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Bolden, R. (2005). *What is leadership development: Purpose and practice?* Exeter: University of Exeter, Centre for Leadership Studies.
- Bonjean, C.M. ve Grimes, M.D. (1970). Bureaucracy and alienation: A dimensional approach. *Social Forces*, 48 (3), 365-373.
- Bowker, A., Bukowski, W., Zargarpour, S. ve Hoza, B. (1998). A structural and functional analysis of a two dimensional model of social alienation. *Merrill- Palmer Quarterly*. 44(4), 447-463.
- Bozkurt, N. (2009). *Hegel*. İstanbul: Say Yayınları.
- Bozkurt, O. ve Göral, M. (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 13(4) .1-14.
- Bozkurt, T. ve Turgut, T. (1999). Çalışanların toplam kalite yönetim uygulamaları ile ilgili iş tatminleri ve kültürel saygınlıkları arasındaki ilişkiler. *Öneri Dergisi*, 2(12), 57-66.
- Böckerman, P. ve Laukkanen, E. (2009). Presenteeism in Finland: determinants by gender and the sector of economy. *Ege Academic Review*, 9 (3), 1007-1016
- Brewer, C. (2010). Servant leadership: A review of literature. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 4(2), 1-9.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117- 134.
- Browne, M. W. ve Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230-258.
- Buelens, M. ve Say, P. (2004). Enriching the spence and robbins, typology of workaholism: Demographic, motivational and organizational correlates. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (5), 440-458.
- Bulgurcu Gürel, E. ve Altunoğlu A. G. (2016). İşkoliklik, iş stresi ve yaşam doyumu arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Muğla ilinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (42), 1431-1438.
- Burbach, H. J. (1971). The development of a contextual measure of alienation. *The Pacific Sociological Review*, 15(2), 225-234.
- Burwell, R., Chen, C. P. (2002). Applying REBT to workaholic clients. *Counselling Psychology Quarterly*, 15 (3), 219-228.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (23. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükyılmaz, O. (2007). *İşletmelerde yabancılaşmanın sosyo-psikolojik etkileri ve Türkiye taşkömürü kurumunda bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Byrne, B. M. (2011). *Structural equation modeling with AMOS Basic concepts, applications, and programming (Multivariate Applications Series)*. New York: Routledge,
- Can, G. (2016). Küreselleşmeyle gelişen yabancılaşma kavramı ve sanat. *International Journal of Social Science*, 51, 229-236.
- Canbaz, S. (2021). İşletme çalışanlarının presenteeism düzeylerinin demografik özellikleri açısından incelenmesi. *Sosyal Bilimler Metinleri*, (2), 25-41.
- Cancelliere, C., J. Cassidy, D., Ammendolia, C. ve Cote, P. (2011). Are workplace health promotion programs effective at improving presenteeism in workers? A systematic review and best evidence synthesis of the literature. *BMC Public Health*. 11, 1-11.
- Cantarow, E. (1979). Women workaholics. *Mother Jones*, 6(56).
- Caverley, N., Cunningham, J. B. ve MacGregor, J. N. (2007). Sickness presenteeism, sickness absenteeism, and health following restructuring in a public service organization. *Journal of Management Studies*, 44(2), 304-319.
- Cevizci, A. (2002). *Paradigma felsefe sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Chang, Y.T., Su, C.T., Chen, R., Yeh, Y., Huang, P.T., Chen, C.J. ve Chu, M. (2015). Association between organization culture, health status and presenteeism. *JOEM*, 57(7).
- Chapman, L. S. (2005). Presenteeism and its role in worksite health promotion. *Am J Health Promot*, 19(4), 1-8.

- Chen, Y.C., Shang, R.A., Chen Yu Hou, A. ve Kung Chin Lee, H. (2012). Organizational alienation, organizational support and behavioral intention to adopt information systems. *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*.
- Chiaburu, D. S., Thundiyil, T. ve Wang, J. (2014). Alienation and its correlates: a meta-analysis. *European Management Journal*, 32(1), 24-36.
- Chiaburu, D.S., Diaz, I. ve De Vos, A. (2013). Employee alienation: Relationships with careerism and career satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*. 28 (1), 4-20.
- Cocker, F., Martin, A., Scott, J., Venn, A. ve Sanderson, K. (2013). Psychological distress, related work attendance, and productivity loss in small-to-medium enterprise owner/managers. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 10, 5062- 5082.
- Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd edition). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, W. A. (2010). *Drucker ve liderlik*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Collins, J. J., Baase, C. M., Sharda, C. E., Ozminkowski, R. J., Nicholson, S., Billotti, G. M. ve Berger, M. L. (2005). The assessment of chronic health conditions on work performance, absence, and total economic impact for employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(6), 547-557.
- Comninel, G. C. (2019). *Alienation and emancipation in the work of Karl Marx*. New York: Palgrave Macmillan.
- Conger, J. A. (2000). Motivate performance through empowerment. Locke, E. A. (Ed.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior*. Oxford, UK: Blackwell.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R.R. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (5), 439-452.
- Cooper, C. (1998). The changing nature of work. *Community, Work and Family*, 1(3), 313-317.
- Cooper, C. L. ve Lu, L. (2016). Presenteeism as a global phenomenon: Unraveling the psychosocial mechanisms from the perspective of social cognitive theory. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 216-231.
- Cooper, D. J. (2003). *Leadership for follower commitment*. Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier Science, Linacre House, Jordan Hill, Oxford Wheeler Road, Burlington.
- Corneissen, J. (2008). *Corporate communication: A guide theory and practice*. London: Sage Publications.
- Coşkun, Ö. (2012). *İki işyerinde işe devamsızlık ve kendini işe veremede etkili faktörlerin değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Coşkunlar, E. (2011). *Belediyelerde yöneticilerin hizmetkâr liderlik rollerine ilişkin personel görüşleri (Eskişehir ili örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Council, O. L. A. (2008). *Leadership development framework*. Columbus: Ohio Depart.
- Cser, J.R. (2010). *Impact of participation in a worksite wellness program on presenteeism: A quantitative study of Pennsylvania workers* (Unpublished Doctoral Thesis), Capella University, Minneapolis.
- Cullen, J. ve McLaughlin, A. (2006). What drives the persistence of presenteeism as a managerial value in hotels?: Observations noted during an Irish work-life balance research project. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3): 510-516.
- Çam, T.(2019). *Kurum kültürü ve liderlik tarzlarının yabancılaşma üzerine etkisi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul .
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çelik, H. (2018). *Preenteizmin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyine etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü: Gaziantep.
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 465-474.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayın cılık.

- Çetinkaya, U. (2021). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin belirlenmesi (Sandıklı ilçesi örnekleme)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Çınar, F. ve Kaban, A. (2012). Conflict management and visionary leadership: An application in hospital organizations. *8th International Strategic Management Conference. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 197-206.
- Çiçek, B. (2020). Hizmetkâr liderlik algısının iş stresine etkisi: Sivil havayolu taşımacılığı çalışanları üzerine bir araştırma. *Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 8(1), 65-78.
- Çiçek, B. ve Aknar, A. (2019). Kişilik özelliklerinin tükenmişlik ve presenteeizm davranışları üzerindeki etkisi. *Third Sector Social Economic Review*, 54(3), 1234-1258.
- Çiçek, B. ve Kılıncı, E. (2020). Teknostresin presenteeizm ve işten ayrılma niyetine etkisinde dönüştürücü liderliğin aracı rolü. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 555-570.
- Çiçeklioğlu, H. (2019). *Presenteeism (işte var olamama), duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerine etkileri: Eğitim çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kahramanmaraş.
- Çiçeklioğlu, H. ve Taşlıyan, M. (2019). Eğitim kurumu çalışanlarının presenteeism (işte var olamama) algılarının performanslarına olan etkisi ve sosyo-demografik özellikler açısından incelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 20(14), 22-53.
- Çiftçi, B. (2010). İşte var ol(ama)ma sorunu ve işletmelerin uygulayabileceği çözüm önerileri. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1 (1), 153-174.
- Çiftçi, G.E. (2015). *Örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven ilişkisi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale.
- Çivilidağ, A. (2015). Öğretim elemanlarında örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide yaşam doyumunun aracı rolü. *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Ekim 2015, 17(4), 259-286.
- Çoban, Ö. (2016). *Millî eğitim bakanlığı merkez teşkilatı yöneticilerinin örgütsel değişimi yönetme yeterlikleri ile stratejik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Çoban, Ö. ve Harman, S. (2012). Presenteeism: Nedenleri, yarattığı örgütsel sorunlar ve çözüm önerileri üzerine bir alanyazın taraması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(23), 157-178.
- Daft, R.L. (2007). *Management*. California: South-Western College Pub.
- Dal, L. (2014). *Hizmetkâr lider ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki: Bir devlet üniversitesinde araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Dal, L. ve Çorbacıoğlu, S. (2014). Hizmetkâr liderlik davranışları ve lider-üye etkileşimi ilişkisi: Bir devlet üniversitesi üzerine araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 287-310.
- Dalkılıç, E. ve Harmanlı Seren, A. K. (2018). İşte var olamama nedenleri ve sonuçları. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 5(2), 123-131.
- Darıyemez, K. (2010). *Örgütlerde ortaya çıkan yabancılaşma sorunu ve bu sorunun çözümü açısından halkla ilişkiler çalışmalarının önemi: Başkent Üniversitesi Ankara Hastanesi Örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı. 5. Baskıdan çeviri*. (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın). İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü.
- De Vaus, D.A. (1990). *Surveys in social research* (2nd edition). London: Unwin Hyman
- Dean, D. G. (1961). Alienation: Its meaning and measurement. *American Sociological Review*, 26 (5), 753-758.
- Deery, S., Walsh, J. ve Zatzick, D. (2014). A moderated mediation analysis of job demands, presenteeism and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 352-369.
- Deitzer, B. A., Shilliff, K. A. ve Jucius, M. J. (1979). *Contemporary management concepts*. U.S.A.: Grid Publishing Inc.

- Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. ve Hox, J. (2008). Present but sick: A three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, 14 (1), 50-68.
- Demir, Z. (2018). Karl Marx'ın bakış açısından kapitalist toplumda yabancılaşma ve sonuçları. *Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 63-74.
- Demiray Özden, A. (2019). *Hizmetkâr liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve aracı faktörlerin rolü: Bankacılık sektörü üzerinde bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı, İstanbul.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15) 115-132.
- Demirer, T. ve Özbudun S. (1998). *Yabancılaşma*. Ankara: Öteki Yayınları.
- Demirez, F. ve Tosunoğlu, N. (2017). Örgüt ikliminin işe yabancılaşma üzerine etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 69-88.
- Demirgil, Z. ve Mücevher H. M. (2017). Meslek yükseköğretim kurumlarında presenteeism: İdari ve akademik personel üzerine karşılaştırmalı bir analiz. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(21), 237-253.
- Dereli, T. (1976). *Organizasyonlarda davranış*. İÜ İktisat Fakültesi.
- Develioğlu, K. ve Tekin, Ö. A. (2012). Otel çalışanlarının yabancılaşma düzeyinin demografik özellikler kapsamında incelenmesi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 121-128.
- Dew K., Kefe V. ve Small K. (2005). Choosing to work when sick: Workplace presenteeism. *Social Science & Medicine*. 60, 2273-2282.
- Doğan, Ü. (2015). Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) On dokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Drucker, P. F. (1999). *21. yüzyıl için yönetim tartışmaları*. Bahçıngil, İ. ve Gorbon, G. (Çeviri). İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Drury, S. (2004). *Employee perceptions of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment*. (Unpublished doctoral dissertation). Regent University School of Leadership Studies Virginia Beach.
- Durkheim, E. (2006). *Toplumsal İşbölümü*. (Çev., Özer Ozankaya). İstanbul: Cem Yayınevi.
- Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkâr liderlik: Çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Bursa.
- Duyan, E. ve Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkâr liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, (49), 1-32.
- Edvardsson, B. ve Gustavsson, B.O. (2003). Quality in the work environment: A prerequisite for success in new service development. *Managing Service Quality*, 13(2), 148-163.
- Ekpenyong, I. E. (2013). *Effect of employees' perceptions of their managers' leadership styles on the level of sickness presenteeism in the workplace: a cross sectional, quantitative study* (Unpublished doctoral dissertation). Capella University: Amerika.
- Ekşili, N. ve Alparslan, M. A., (2021). Hizmet sektöründe pozitif liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *Journal of Organizational Behavior Review*, 3(1), 88-112.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 90 (4): 659-676.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162., https://dhgm.meb.gov.tr/yayimler/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm, adresinden edinilmiştir.
- Erbaş, K. ve Yeşiltaş, M. (2017). Presenteeizm ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki: Seyahat acentaları üzerine bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 121-135.

- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin,Ş. Ş., Potas Kaya, N., Açıklalın, Ş. N. ve Turan, S. (2017). *A study for developing a viable quantum leadership scale*. Ankara: ICPRESS 2017.
- Erdem, H., Kılınç, E. ve Demirci, D. (2016). Çalışanlarda iş yükü fazlalığının algılanan İstihdam Edilebilirlik Üzerine Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(58), 772-784.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası*. Der Yayınları: İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, F. Yalçıntaş, M. (2017). Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 851-86.
- Eren, M.Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.
- Ergezer, B. (1992). *Liderlik ve özellikleri*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Ertekin, P. ve Özmen, D. (2017). Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerde işe yabancılaşmayı yordayan değişkenlerin incelenmesi. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 14(1), 25-30.
- Ertoz, M. (2007). *Yabancılaşma – Kader mi, tercih mi?* Ankara: Lotus Yayınevi.
- Ertürk, E., Erdirençelebi, M. ve Gökce, Ş. (2017). Çalışanların yaşadığı presenteeism ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişki. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı, 193-203.
- Esin, P. (1982). *İş bölümü, yabancılaşma ve sosyal politika*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Estabrooks, C. A., Janet E.S., Greta G. C., Judy, M. B. ve Peter G. N. (2009). Development and assessment of the Alberta context tool. *BMC Health Services Research*, 9(1): 1– 12.
- Etyemez, S. (2016). *İş güvencesizliğinin işte var olamama sorununa etkisinde sürekli kaygının aracılık rolü: konaklama işletmelerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Nevşehir.
- Evren, M. (2021). Jean Jacques Rousseau'da uygarlığın duygulara negatif yansımaları. *Felsefe Dünyası*, 1(73), 208-226.
- Eyitmiş, A. M. ve Karadana, B. (2022). Kamuda esnek çalışmanın yaşam doyumu üzerine etkisinde örgütsel yabancılaşma ve covid-19 fobisinin aracılık rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 22(2), 118-127.
- Eyüboğlu, İ.Z. (1995). *Türk dilinin etimolojik sözlüğü*, 3. Basım. İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Farh, J.-L. ve Cheng, B.-S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context*, 84-127.
- Ferch, S. (2005). Servant-leadership, forgiveness, and social justice. *The International Journal of Servant-Leadership*, 1(1), 97-113.
- Ferguson, I. ve Lavalette, M. (2004). Beyond power discourse: Alienation and social work. *British Journal of Social Work*, 34(3), 297-312.
- Ferreira, A. I. ve Martinez, L. F. (2012). Presenteeism and burnout among teachers in public and private Portuguese elementary schools. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4380-4390.
- Fındıkcı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik*. (1. Basım). İstanbul: Alfa Yayınları
- Fındıkcı, İ.(2012). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik*. (3. Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publication.
- Finifter, A. W. (1972). Alienation and the social system. New York: Wiley.
- Fischer, C. S. (1976). Alienation: Trying to bridge the chasm. *The British Journal of Sociology*, 27(1), s. 39-49.
- Fischer, E. (1990). *Sanatın gerekliliği*. (Çev., C. Çapan). İstanbul: Payel Yayınları.

- Fons, T. ve Ed, V. (2010). *Servant-leadership across cultures: Harnessing the strength of the world's most powerful management philosophy*. McGraw-Hill Companies Inc.
- Frick, D.M. (2004). *Robert K. Greenleaf: A life of servant leadership*. San Francisco, Calif: Berrett Koehler Publishers.
- Frick, D.M. ve Spears, L.C. (Eds.). (1996). *On becoming a servant leader: The private writings of Robert K. Greenleaf*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fromm, E. (1990). *Umut devrimi*. (Çev., Ş. Yeğin) İstanbul: Payel Yayınları.
- Fromm, E. (1996). *Özgürlükten kaçış*. İstanbul: Payel Yayınevi.
- Fromm, E. (2003). *Özgürlük korkusu*. (Çev., Selma KOÇAK), Ankara: Doruk Yayımcılık.
- Fromm, E. (2004). *Marx'ın insan anlayışı*. (Çev., Kaan H. ÖKTEN). İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Fromm, E. (1992). *Marx'ın insan anlayışı*. (Çev., Kaan H. ÖKTEN). İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Fry, L. W. (2003). *Toward a theory of spiritual leadership*. The Leadership Quarterly, 14, 693-727.
- Geçdoğan Yılmaz, R. (2013). *Kamuda görev yapan yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*. 17.0 Update, Boston: Pearson.
- Gervais, R. L. (2012). Presenteeism: An overview. https://oshwiki.eu/wiki/-Presenteeism:_An_overview.
- Gezgin, S. ve Yalçın, S. (2018). Liderlik ve iletişim. Gezgin, S. (Ed.). *Medya ve iletişime diyalektik bakış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Giddens, A. (2009). *Kapitalizm ve modern sosyal teori*. (Çev., Ü. TATLİCAN,). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Gilbreath, B. ve Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 114-131.
- Giri, V. ve Santra, T. (2010). Effect of experience, career stage and hierarchy on leadership style. *Singapore Management Review*, 32(1), 85-93.
- Goetzel, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S. ve Lynch, W. (2004). Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting US employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(4), 398-412.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2000). *Kurum kültürü* (Çev. Kutmandu K.). Ankara: MediaCat.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2001). Followership. *Harvard Business Review*, 79(11), 148
- Gök, M. (2020). *Ortaokullarda yetenek yönetiminin uygulanma düzeyi ile iş motivasyonu ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Bişkek.
- Göksoy, S. (2014). Okul yönetiminde karara katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.
- Görgün, A. (2023). *Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde lidere güvenin aracı rolü: Çukurova bölgesi büyükşehir belediyeleri üzerine bir uygulama*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.
- Görmezoğlu Gökçen, Z. (2019). *Hizmetkâr liderlik, sosyal sürdürülebilirlik, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme: Aralarındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimi Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Greenleaf, R. K. (1991). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Publishing Center.
- Greenleaf, R. K. (2002). Essentials of servant-leadership. Spears, L. C. ve Lawrence, M. (Eds.). *Focus on leadership: Servant leadership for the twenty-first century*. New York: John Wiley & Sons.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Pres
- Groot, W. ve Brink, V.D.H.M. (1999). Job satisfaction of older workers. *International Journal of Manpower*, 20(6), 343-360.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 488-503.

- Güney, S. (2015). *Liderlik. 2. Basım*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S. (Ed.). (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güney, S. (2016). *Davranış bilimleri (13.Baskı)*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Günsal, E. (2010). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki ve bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S. ve Şahin F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hacısalıhoğlu, E. (2015). Çalışma yaşamında güvencesizleşme, belirsizlik ve korku üzerine düşünceler. *Toplum ve Hekim*, 30(4), 243-250.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. AddisonWesley. Reading, MA.
- Haider, M. Z., Earchy, I. A., Halim, S. F. B. ve Islam, M. K. (2023). Presenteeism and academic performance: A cross-sectional study among undergraduate university students. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(2), 343-357.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. Essex: Pearson Education Limited.
- Hampton, D.R. (1977). *Contemporary management*. McGraw Hill.
- Hançerlioğlu, O. (1998). *Felsefe sözlüğü*. (Cilt 7).
- Hansen, C. D. ve Andersen, J. H. (2008). Going ill to work – What personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism? *Social Science & Medicine*, 67, 956-964.
- Hashim, M., Malik, H. A., Bhatti, A., Ullah, M. ve Haider, G. (2020). Servant leadership and job satisfaction among academicians. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 12(2), 1-10.
- Hegel, G. W. F. (1910). *Phenomenology of the mind*. New York: J. B. Baillie. Macmillan.
- Hegel, G.W.F. (1986). *Seçilmiş parçalar; "Tinin Fenomenolojisi'ne ilişkin temel düşünceler"* (Çev., Nejat Bozkurt). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. (1992). *Management*. USA: Addison- Wesley Publishing Co. Inc.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: At work-but out of it. *Harvard business review*, 82(10), 49-58.
- Hemphill, J.K. ve Coons, A. E. (1957). *Development of the leader behavior description questionnaire*. Ohio State Univer., Bureau of Busin.
- Hendrikz, K. ve Engelbrecht, A. S. (2019). The principled leadership scale: An integration of value-based leadership. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-10.
- Heponiemi, T., Elovainio, M., Pentti, J., Virtanen, M., Westerlund, H., Virtanen, P. ve Vahtera, J. (2010). Association of contractual and subjective job insecurity with sickness presenteeism among public sector employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52(8), 830-835.
- Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st Century. *The Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 73-284.
- Hilton, M. F., Scuffham, P. A., Sheridan, J., Cleary, C. M. ve Whiteford, H. A. (2008). Mental ill-health and the differential effect of employee type on absenteeism and presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(11), 1228-1243.
- Hirschfeld, R. R. ve Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 789-800.
- Hofstede, G. (1976). *The Construct Validity of Attitude Survey Questions Dealing with*
- Horney, K. (1994). *Çağımızın nevroitik kişiliği*. (Çev., Selçuk BUDAK). Ankara: Sel Yayıncılık.
- Hosmer, L. T. (1996). Response to 'Do good ethics always make for good business?'. *Strategic Management Journal*, 17(6), 501.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- House, R. J. ve Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J.G. Hunt ve L.L. Larson (Ed.,.). *Contingency approaches to leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hoy, W. K. (1972). Dimensions of student alienation and characteristics of public high schools. *Interchange*, 3(4), 38-52.

- Hoy, W., Blazovsky, R., Newland, W. (1983). *Bureaucracy and alienation: A comparative analysis. Journey of Education Administration*, 21 (2), 109-120.
- <https://sozluuk.gov.tr/>, adresinden alınmıştır.
- <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/kac-kusak-bir-arada> Erişim Tarihi 06.05.2022.
- Hughes, R., Ginnett, R. ve Curphy, G. (1999). *Leadership*. NewYork: McGraw Hill.
- Hulpia, H., Devos, G. ve Rosseel, Y. (2009) Development and validation of scores on the distributed leadership inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1013-1034.
- Hunt, E. K. (2018). Extending Winston's circular model of servant leadership: A phenomenological study. *Emerging Leadership Journeys*, 11(1), 14-73.
- Irgens, O. M. (1995). Situational leadership: A modification Hersey and Blanchard. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(2), 36-39.
- Israel, J. (1971). *Alienation: From Marx to modern sociology*. Boston: Allyn & Bacon.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Stileyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İmadoğlu, T. (2022). *Hizmetkâr liderliğin iş-aile çatışması ve iş-aile pozitif yayılımı üzerindeki etkisi: Prososyal motivasyonun rolü*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Osmaniye.
- İrdem, Ş. (2020). *Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel yabancılaşma davranışı üzerine etkisi: Bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Genel İşletme Bilim Dalı, Denizli.
- İşçan, Ö. F. ve Moç, T. (2018). Çalışanların presenteeizm (işte sözde var olma) davranışlarının işe yabancılaşmalarına etkisi: Bir kamu kurumu örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 379-402.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment*. Cambridge Books.
- Jena, A. B., Baldwin Jr, D. C, Daugherty, S. R., Meltzer, D. O. ve Aro- Ra, V. M. (2010). Presenteeism among resident physicians. *JAMA: The Journal of the American Medical Association*, 304(11), 1166-1168.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4): 519-542.
- Johns, G. (2012). Presenteeism: A short history and a cautionary tale. *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, 2(2), 204-220.
- Joiner, B. ve Josephs, S. (2007). Developing agile leaders. *Industrial and commercial training*, 39(1), 35-42.
- Josephson, E. ve Josephson, M.R. (1973). *Alienation: Contemporary sociological approaches. Alienation: Concept, term and meanings*. (Ed. F. Johnson). New York: Seminar Press.
- Judge, T.A. ve Ilies, R. (2004). Affect and job satisfaction: A study of their relationship at work and at home. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 661-673.
- Kahveci, G. (2015). *Okullarda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Eko. Ana Bilim Dalı, Elazığ.
- Kahveci, H. ve Aypay, A. (2013). Hizmetkâr liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişkinin ilköğretim okullarında incelenmesi. *Eğitimde Politika Analizi*, 2(1), 44-60.
- Kalaycı, N. (2022). *Yönetim tarzı ve örgütsel bağlılığın presenteeizme etkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü: Karabük.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (5. Baskı). Ankara: Asil Yayınları.
- Kanbur, E. ve Kanbur, A. (2018). Presenteeizm (işte varolmama) ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *In 3rd Eurasian Conference on Language and Social Sciences*, 314.
- Kandemir, A. ve Akgün, N. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin hesap verebilirlik algıları ile yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(4), 1637-1653.
- Kanten, P. ve Ülker, F. (2014). Yönetim tarzının üretkenlik karşısı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 16-40.

- Kanungo, R. N. (1992). Alienation and empowerment: Some ethical imperatives in business. *Journal of Business Ethics*, 11 (5-6), 413-423.
- Kaplan, M. ve Uzun, A. (2017). Hizmetkâr liderlik algılamalarının tükenmişlik üzerindeki etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 7(1), 14-26.
- Karaçınar, H. (2022). *Çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presenteeizm (işte varolamama) üzerine etkisi: tekstil sektöründe bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Malatya.
- Karadağ, T. (2022). İşte var olmama (presenteeism) ve iş tatmini ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü ve yaş faktörü. *International Journal of Advances in Engineering and Pure Sciences*, 34(3), 393-402.
- Karadaş, H. ve Konan, N. (2021). Öğrenen liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 3(1), 93-106.
- Karaduman, Ş. (2017). *Çalışanların psikolojik sermayeleri ile amirlerinin hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki: Bir uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Karagöz, Ş. ve Bektaş, M. (2020). Presenteeism'in tükenmişliğe etkisi: Bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(4), 385-401.
- Karagöz, Ş. ve Uzunbacak, H. H. (2020). İşte var olamamanın örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Turizm sektöründe bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 1941-1957.
- Karaman, M. S. (2004). İşletmelerde liderliğin verimlilik üzerindeki etkileri ve ünlü işletme lideri Jack Welch'in liderlik uygulamalarının verimlilik açısından değerlendirilmesi. *Verimlilik Dergisi*, (3), 9-34.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 36(1), 311-346.
- Kayaalp, E. ve Özdemir, T. Y. (2020). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma algılarının örgütsel sinizm düzeyleriyle ilişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(38), 101-113.
- Kaygın, E., Kerse G. ve Yılmaz, T. (2017). Kamu çalışanlarında örgütsel bağlılık ve presenteeism arasındaki ilişki: Kars İli Örneği. *Ombudsman Akademik*, 3(6), 181-204.
- Keçecioglu, T. (2008). Örgüt büyüklüğünün örgüt yapısına olan etkileri üzerine çok boyutlu yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 179-207.
- Keith, K.M. (2010). *The key practices of servant-leaders*, <https://faithformationlearningexchange.net/uploads/5/2/4/6/5246709/thekeypracticesofservant-leaders.pdf>, adresinden alınmıştır.
- Keniston, K. (1972). *The varieties of alienation: An attempt at definition. Alienation and the social system* (Ed. A. W. Finifter). New York: John Wiley and Sons Inc.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychology Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kerse, G., Koçak, D. ve Özdemir, Ş. (2020). Mütevazı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve mütevazı liderliğin seslilik davranışına etkisi: Kuşak farklılığının düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1769-1787.
- Kesen, M. (2016). Öğretim elemanlarının işe yabancılaşmasının etik liderlik ve demografik değişkenler açısından incelenmesi: Uygulamalı bir çalışma. *The Journal of Academic Social Science*, 22(22), 118-134.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (1), 100- 119.
- Khairy, H. A. ve Mahmoud, R. H. (2022). Damping the relationship between work pressure and presenteeism through servant leadership in hotels. *Journal of Tourism, Hotels and Heritage*, 5(2), 15-31.
- Kınalı, S. (2021). *Hizmetkâr liderlik davranışının içsel motivasyona etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü araştırması*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Kırmızıgül, B. (2019). *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış. İçinde: İşletmelerde presenteeizm ve absenteizm davranışları*. Editör (Kaygın, E. ve Kosa, G.). Konya: Eğitim yayınevi, 199-230.

- Kivimaki, M., Head, J., Ferrie, E. J., Hemingway, H., Shipley, J. M., Vahtera, J., ve Marmot, M. G. (2005). Working while ill as a risk factor for serious coronary events: The Whitehall II Study. *American Journal of Public Health*, 95(1): 98-102.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. (3rd Edition). Newyork: Guilford publications.
- Kocadaş, K.A. (2020). Teknolojik yeniliklerin işe yabancılaşma üzerine etkileri. *Sosyolojik Düşün*, 5(2), 80-92.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. (17. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*. 18. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçoğlu, M. (2007). *İşletmelerde presenteeism sorunu ve insan kaynakları yönetimi çerçevesinde mücadele yöntemleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Kohn, M. L. (1976). Occupational structure and alienation. *American Journal of Sociology*, 82(1), 111-130.
- Kongar, E. (1979). *Toplumsal değişim kuramları ve Türkiye gerçeği*. Ankara: Bilgi
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S. ve Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism scale: Health status and employee productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(1), 14-20.
- Korman, A. K., Wittig-Berman, U. ve Lang, D. (1981). Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of management journal*, 24(2), 342-360.
- Kozhina, A.A. ve Vinokurov, L.V. (2020). Work alienation during covid-19: Main factors and conditions (An example of university professors). *Psychology in Russia: State of the art*, 13(4), 106-118.
- Köse, Ö. (2018). *İlkokul sınıf öğretmenlerinin işe yabancılaşma düzeyleri: Karaman örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Közleme, O. (2013). Liderlik, siyasi otorite tipleri ve karizma. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 7(13), 239-250.
- Krasikova, D.V., Stephen G. G. ve James M. L. (2013) Destructive Leadership: A theoretical review, integration and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Kutlar, A. ve Kartal, M. (2004). Cumhuriyet üniversitesinin verimlilik analizi: Fakülte düzeyinde veri zarflama yöntemiyle bir uygulama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 49-79.
- Kuzulu, E., Kurtuldu S. ve Vural Özkan, G. (2013). İş yaşam dengesi ile yaşam doyumu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi*, 2(1), 88-127.
- Küçük, B. ve Yavuz, E. (2021). Hizmetkâr liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 5(1), 453-472.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesi sorunları ve çözüme yönelik yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3): 243-268.
- Lack, D. (2011). Presenteeism revisited a comprehensive review. *American Association of Occupational Health Nurses*, 59(2), 77-91.
- Laing, S. S. ve Jones, S. M. (2016). Anxiety and depression mediate the relationship between perceived workplace health support and presenteeism. *Journal of occupational and environmental medicine*, 58(11), 1144-1149.
- Lang, D. (1985). Preconditions of three types of alienation in young managers and professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 6(3), 171-182.
- Laub, J. A. (2004). Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies. *School of Leadership Studies*, 1-12.
- Laub, J.A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the organizational leadership assessment (OLA)*. (Unpublished doctoral dissertation). Florida Atlantic University, Florida.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.

- Lin, N.(1976). *Foundations of social research*. USA: Mc Graw-Hill.
- Lowe, G. (2002). Here in body, absent in productivity. Presenteeism hurts output, quality of work-life and employee health. https://grahamlowe.ca/wp-content/uploads/import_docs/2002-12-02-Lowe.pdf, Erişim Tarihi, 04.06.2021.
- Lussier, R. N. (2002). *Human relations in organizations: Applications and skill building*. (5. Edition). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Lydon, J., Pierce, T. ve O'regan, S. (1997). Coping with moral commitment to longdistance dating relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 104- 113.
- Machlowitz, M. (1980). *Workaholics: living with them, working with them*. AddisonWesley, Reading, M.A.
- Mahiroğulları, A. (2005). *Endüstri devrimi sonrasında emeğin istismarını belgeleyen iki eser: Germinal ve dokumacılar*. Istanbul Journal of Sociological Studies, (32), 41-53.
- Malik, M.A. ve Azmat, S. (2019). Leader and leadership: Historical development of the terms and critical review of literatüre. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management*, 5(1), 16-32.
- Martinez, L. F. ve Ferreira, A. I. (2012). Sick at work: Presenteeism among nurses in a Portuguese public hospital. *Stress and Health*, 28 (4), 297-304.
- Marx, K. (1964). *The economic and philosophical manuscripts of 1844*, in K. Marx: *Early writings* (Çev., Bottomore ve Rubel). New York: McGraw-Hill.
- Marx, K. (2010). *Yabancılaşma*. (Çev., Barış Erdost). İstanbul: Sol Yayınları.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being*. New York: D. Van Nostrand Company.
- Massie, J.L. ve Douglas, J. (1977). *Managing, a contemporary introduction*. Prentice-Hall.
- Matsushita, M., Yamamura, S. ve Ikeda, M. (2015), Investigation of prefrontal cortex activity in university students with presenteeism: a near-infrared spectroscopy (nirs) study. *Journal of Behavioral and Brain Science*, 5, 339-347.
- McClellan, J. E. ve Dorn, H. (2006). *Dünya tarihinde bilim ve teknoloji* (Çev., H. YALÇIN). Ankara: Arkadaş.
- McKee, A. ve Massimilian. D. (2006). Resonant leadership: A new kind of leadership for the digital age. *Journal of Business Strategy*, 27(5), 45–49.
- McKevitt, C., Morgan, M., Dundas, R. ve Holland, W. W. (1997). Sickness absence and 'working through' illness: A comparison of two professional groups. *Journal of Public Health*, 19 (3), 295-300.
- McMillan, L. H., Brady, E. C., O'Driscoll, M. P., ve Marsh, N. V. (2002). A multifaceted validation study of Spence and Robbins'(1992) Workaholism Battery. *Journal of occupational and organizational psychology*, 75(3), 357-368.
- Medibank, P. (2011). Sick at work—the cost of presenteeism to your business and the economy. *Part of The Medibank Research Series*, 33(7), 511-523.
- Mendoza, M.J. ve De-Lara, P.Z. (2007). The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands. *International Journal of Organizational Analysis*, 15 (1), 56-76.
- Merrill, R. M., Aldana, S. G., Pope, J. E., Anderson, D. R., Coberley, C. R., Whitmer, and the HERO Research Study Subcommittee, R. W. (2012). Presenteeism according to healthy behaviors, physical health, and work environment. *Population Health Management*, 15(5), 293-301.
- Mert, E. (2021). *İş güvencesizliği algısı ve öz yeterlilik düzeyinin politik davranış üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Denizli.
- Merton, R.K. (1968). *Social theory and social structure*. New York: Free Press.
- Messmer, M. (1999). Attracting quality job candidates. *Business Credit*, (101), 55- 57.
- Mészáros, I. (2006). *Marx's theory of alienation*. Delhi: Aakar Books.
- Middleton, R. (1963). Alienation, race and education. *American Sociological Review*, 28(6), 973-977.
- Mittal, R. ve Dorfman, P.W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 555-570.
- Moç, T. (2018). *Örgütsel adalet algısının çalışanların işte yabancılaşmaya etkisinde tükenmişliğin ve presenteizmin rolü*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Monzania, L., Espi-Lopez, G. V., Zurriaga, R., ve Andersen, L. (2016). Manual therapy for tension-type headache related to quality of worklife and work presenteeism: Secondary analysis of a randomizedcontrolled trial. *Complementary Therapies in Medicine*, 25, 86-91.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor* (Çev. Bulut, G.). İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Mottaz, C. J. (1981). Some determinants of work alienation. *The Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Myers, M. S. (1970). *Every employee a manager*. Mc Graw-Hill Book, New York.
- Nandi, D. ve Nandi, N. (2014). Application of big five model of personality for employee presenteeism in the workplace. *Gjra-Global Journal For Research Analysis*, 3(7), 162-163.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L. ve Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 111-136.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice. (5. Ed.)*. California: Sage Publications.
- Northouse, P.G (2016). *Leadership theory and practice. (7. Ed.)*. California: Sage Publications.
- Nowak, J. (2006). *Presenteeizm, a proactive solution for organizations*. Http: //www.medidirect.ca/ imagedir/MediDirect20Info%20Pkg%20203%20Presentesm%20Article.
- Nunnally, J.C. ve Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory* (3rd Edition). New York: McGraw Hill.
- Nur, E. ve Küçük, F. (2023). Akademisyenlerin koronavirüs kaygı düzeyinin akademisyenliğe yabancılaşmaya etkisi üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 76-91.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71 (3): 492-499.
- Oates, W. (1971). *Confessions of a workaholic: the facts about work addiction*, World. New York: NY.
- Okçu N. ve Çoğaltay, N. (2010). Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal (Smart Journal)* 5(26), 1759-1773.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Oktay, S. ve Ay, F. A. (2022). Presenteeizm ile tıbbi hata yapma eğilimi arasındaki ilişki: hemşireler üzerine bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 1-8.
- Olesia, W. S., Namusonge, G. S. ve Iravo, M. A. (2014). Servant leadership: The exemplifying behaviours. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(6), 75-80
- Ollman, B. (2015). *Yabancılaşma: Marx'ın kapitalist toplumdaki insan anlayışı*. (Çev., Ayşegül Kars). İstanbul: Yordam Kitap.
- Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Orhan, A.T. (2021). *Örgüt ikliminin çalışan performansına etkisinde iş yeri yalnızlığı ve işe yabancılaşmanın aracı rolü*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Oruç, E. (2020). Türkiye'de işe yabancılaşma (work alienation) literatürüne ilişkin betimsel bir inceleme. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(04), 327-351.
- Oruç, Ş. (2011). *Presenteeizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Aksaray.
- Osmanoğlu, Ö. (2016). Hegel'den Marcuse'ye yabancılaşma olgusu. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 65-92.
- Owens, B. P., Johnson, M. D. ve Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership, *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Ödemiş Keleş, N. ve Cemaloğlu, N. (2022). Pandemi sürecinde çalışanların işe yabancılaşmaya ilişkin algıları. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(1), 53-83.

- Ölmezöğlü İri, N. İ. ve Korkmaz, F. (2021). Çalışanların koronavirüs kaygı düzeylerinin işte üretkenliğe etkisinde presentezmin aracılık rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(Pandemi Özel Sayısı), 3367-3389.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in üç boyutlu liderlik Teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Önal, S. (2015). *Örgütsel sessizlik yabancılaşma ilişkisi: Çanakkale'deki orta ve büyük ölçekli oteller üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Örücü, E. ve Kaplan, E. (2001). Kamu ve özel sektör çalışanlarında devamsızlık sorunu. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim ve Ekonomi*, 7(1).
- Öter, Ö. M. ve Dağlı, A. (2023). Hizmetkâr liderlik davranışı ile örgüt sağlığı ve yaşam doyumunu arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(88), 1941-1957.
- Özdemir, F. ve Demirci, İ. (2021). Presentezmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Adana ilinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3): 2049- 2066.
- Özdemir, N. ve Yılmaz, E. (2019). Algılanan hizmetkâr liderliğin presentizm (edimsizlik) üzerindeki etkisi: Frigya bölgesi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 30(3), 198-209.
- Özel, E. T. ve Yılmaz, A. (2023). İş motivasyonunun sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi: Kamu çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 26(1), 111-128.
- Özer, S. (2019). Örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma ilişkisi ve etkisi: TRB1 bölgesi otel işgörenleri üzerinde bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 37-47.
- Özer, S. ve Atay, V. (2021). Presentizm ile örgütsel yabancılaşma ilişkisi: Van ili otel işletmeleri örneği. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (51), 307-324.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*. (Altıncı Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özkan Tektaş, Ö. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Bölüm Adı: *Nicel analizler*. (Ünite:11). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınevi.
- Özmen, G. (2011). *Presentizm ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Tekstil Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Eskişehir.
- Özmutlu, İ. (2011). *Bedensel engelli sporcularda antrenörlerin hizmetkâr liderlik davranışlarının sporcu tatmini ile ilişkisi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Özturan, M. (2018). *Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin, yönetim tarzları ve örgütsel yabancılaşma duyguları üzerindeki etkisinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İstanbul.
- Öztürk, D. G. (2019). *Zihinsel iş yükü ve örgüt sağlığı ilişkisi üzerine nitel bir çalışma: araştırma üniversiteleri örneği* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Öztürk, E. (2006). *Çoklu doğrusal regresyon modeli*. İçinde: Ş. Kalaycı (Ed). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (s.259-269). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Page, D. ve Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. Adjoboloso, S. (Ed.). *The human factor in shaping the course of history and development*. Boston: University Press of America.
- Palabıyık, A. (2012). Marx'ın Sosyoloji'sinde gözden uzak kalmış bir kavram: "İşbölümü". *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 266-298.
- Parikh, J., Bennis, W. ve Lessem, R. (1996). *Developing a vision, beyond leadership*. Blackwell Publishers Inc.
- Passino, E. M. (1983). *An investigation of job involvement and work alienation: Their relationship to each other and to a psychological sense of community*. (Doctorate Dissertation) . The University of Tennessee, Knoxville.
- Patel, C., Budhwar, P. ve Varma, A. (2012), Overall justice, work group identification and work outcomes: Test of moderated mediation process. *Journal of World Business*, 47, 213– 222.

- Patrick, A. (1984). *An experimental study of the effects of implementation of a management control system on rehabilitation counselor job satisfaction and alienation from work*. The Florida State University.
- Patterson, K. (Ağustos 2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University https://www.regent.edu/wpcontent/uploads/2020/12/patterson_servant_leadership.pdf, adresinden alınmıştır.
- Pearlin, L. I. (1962). Alienation from work: A study of nursing personnel. *American Sociological Review*, 27(3), 314-326.
- Peck, M.S. (1995). Servant - leadership training and discipline in authentic community. Spears, L.C (Ed.). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Pei, P., Lin, G., Li, G., Zhu, Y. ve Xi, X. (2020). The association between doctors' presenteeism and job burnout: A cross-sectional survey study in China. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1-7.
- Pekdemir, I. ve Koçoğlu, M. (2014). İşkoliklik ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 309-337.
- Pellegrini, E. ve Scandura, T. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of international business studies*, 37(2), 264-279.
- Platon (2006). *Devlet*. (Çev., M. Ali Cimcoz). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Richard, F. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Prater, T. ve Smith, K. (2011). Underlying factors contributing to presenteeism and absenteeism. *Journal Of Business & Economics Research*, 9(6), 1-14.
- Puig-Ribera, A., Mckenna, J. ve Gilson, N. (2006). Measuring presenteeism in catalan employees: Linguistic adaptation and validation. *International Journal of Workplace Health Management*, 1(3),198-208.
- Quazi, H. (2013). *Presenteeism: The invisible cost to organizations*. England: Palgrave Macmillan.
- Rajaeepour, S., Arbabisarjou, A., Zivarirahman, M. ve Shokouhi, S. (2012). Relationship between Organizational Structure and Organizational Alienation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(12), 188-196.
- Rajaeepour, S., Azizollah, A., Mahmoud, Z. ve Solmaz, S. (2012). Relationship between organizational structure and organizational alienation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(12), 188-196
- Rank, O. (2001). *Doğum travması*. (Çev., Sabir YÜCESOY). İstanbul: Metis.
- Reddin, W.J. (1971). *Managerial effectiveness 3-D*. USA: Mc Graw-Hill.
- Renko, M., Tarabisby, A.E., Casrud, A.L. ve Brannback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74
- Riggio, R.E. (2020). *Endüstri ve örgüt psikolojisine giriş*. Özkara, B. (Çe.). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of organizational behavior, (7. Ed.)*. New York: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. ve Sanghi, S. (2009). *Organizational behavior (13. Edition)*. Delhi: Pearson Education Inc.
- Robbins, S. ve Judge, T. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robertson, I., Leach, D., Doerner, N. ve Smeed, M. (2012). Poor health but not absent: Prevalence, predictors, and outcomes of presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54(11), 1344-1349.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A Therapist's view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rost, J.C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Rost, J.C. (1995) *Leaders and followers are the people in this relationship*. New York: Free Press.
- Rousseau, J. J. (2011). *Emile ya da eğitim üzerine*. (Çev., Yaşar Avunç). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Ruez, P. (2004). Quality and bottom-line can suffer at the hands of the working sick. *Managed Healthcare Executive*, 14(11), 46-48.
- Russell, R. F. ve Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Russell, R. F.(2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2),76-84.
- Saarvala, E. (2006). Presenteeizm: The latest attack on economic and human productivity. <https://www.scribd.com/document/352921697/Presenteeism-Lastest-Attack-on-Economic-and-Human-Productivity>.
- Sabancıoğlu, Z. ve Tokol, T. (1992). *İşletme I*. Bursa: Rota Ofset.
- Salerno, R.A. (2003). *Landscapes of abandonment capitalism, modernity and estrangement*. State University of New York Press, New York.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sarp, P. Kumral, T. ve Bozkurt, S. (2019). Babacan liderlik ve işte var olamama ilişkisinde iş güvencesinin aracı rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (41), 161-168.
- Sarpkaya A. ve Yılmaz S. (2009). Eğitim örgütlerinde yabancılaşma ve yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 315-333.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C. ve Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal OfManagement*, 13, 285-304.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C.ve Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13(4), 285-304.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). Örgütlerde liderlik teori-uygulama ve yeni perspektifler. Ankara: Nobel yayınevi.
- Saylı, P. (2014). *Örgütsel adalet ve işe yabancılaşma arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schaefer, P. (2015). The hidden costs of presenteeizm: Cause solutions. Business Free News Letter. Available from: <<http://www.buisnessknowhow.com/manage/presenteeizm.htm>>.
- Schermelleh-Engel, K. ve Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J., Osborn, R. ve Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational behavior*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Schmid, J. A., Jarczok, M. N., Sonntag, D., Herr, R. M., Fischer, J. E. ve Schmidt, B. (2017). Associations between supportive leadership behavior and the costs of absenteeism and presenteeism: an epidemiological and economic approach. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59 (2), 141- 147.
- Scholl, R. W. (2003). Organizational culture-the inducement system. <http://www.Cba.uri.edu/school/Notes/Culture.html>.
- Schultz, A. B. ve Edington, D. W. (2007). Employee health and presenteeism: A systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17(3), 547-579.
- Schultz, A. B., Chen, C. Y. ve Edington, D. W. (2009). The cost and impact of health conditions on presenteeism to employers. *Pharmacoeconomics*, 27(5), 365-378.
- Seçkin Ağırbaş, İ. (2018). *Spor genel müdürlüğü merkez teşkilatında presenteeizm ve örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerine etkileri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü: Erzincan.
- Seçkin Ağırbaş, İ. ve Çakmak, Y. Y. (2019). Presenteeizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Spor Genel Müdürlüğü çalışanları üzerine bir araştırma. *Bus Manag Studies Int J*, 7(4), 1291-1310.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American sociological review*, 24(6), 783-791.
- Seeman, M. (1967). On the personal consequences of alienation in work. *American Sociological Review*, 33(2), 273-285.

- Seeman, M. (1971). The urban alienations: Some dubious theses from Marx to Marcuse. *Journal of Personality and Social Psychology*, 19 (2),135-143.
- Seeman, M. (1975). Alienation studies. *Annual Review of Sociology*, 91-123.
- Seeman, M. (1976). Empirical alienation studies: An overview. *Theories of Alienation*, 265-305.
- Sendén, M. G., Schenck-Gustafsson, K. ve Fridner, A. (2016). Gender Differences in Reasons for Sickness Presenteeism-A Study Among Gps in A Swedish Health Care Organization. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 28(9), 28-50.
- Sendjaya, S. ve Cooper, B. (2011). Servant leadership behaviour scale: A Hierarchical model and test of construct validity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 416-436.
- Sendjaya, S. ve Sarros, J.C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(2), 57-64.
- Seo, E., Kim, H., Sim, Y., Ha, M. S., Kim, U. ve Kim, H. (2022). Burnout, presenteeism and workplace conditions of korean taekwondo coaches of high-performance athletes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10), 5912.
- Seybold, K. C. ve Salomone, P.R. (1994). Understanding workaholism: A review of causes and counselling approaches. *Journal of Counselling & Development*, 73(1), 4-9.
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C. ve Soae, E. (2015). Drivers and outcomes of work alienation: Reviving a concept. *Journal of Management Inquiry*. 24(4), 382-393.
- Shepard, J. M. (1972). Alienation as a process: Work as a case in point. *The Sociological Quarterly*, 13(2), 161-173.
- Shin, J. H. (2000). *Is there alienation in post-industrial America? An analysis of technical and social relations in today's changing labor force.* (Doctorate Dissertation). Department of Sociology, Indiana University, USA.
- Silah, M. (2005). *Endüstride çalışma psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Simpson, R. (1998). Presenteeism, power and organizational change: Long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers. *British Journal of Management*, (9), 37-50.
- Sincar, M. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerine ilişkin bir inceleme (Gaziantep ili örneği)*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Singh, S. ve Ryhal, P. C. (2021). How does servant leadership behaviour affect job satisfaction? A study on Indian Academia. *FIIB Business Review*, 10(1), 52-61.
- Siron, R.B., Muttar, A.K. ve Ahmad, Z.A. (2015). The relationship between work alienation and job satisfaction among the academic staff in the Iraqi technical colleges and institutes. *European Journal of Social Sciences*, 48(1), 63-72.
- Soysal, A. (1997). *Örgütlerde yabancılaşmaya ilişkin teorik ve uygulamalı bir çalışma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Soysal, A. (2008). Çalışma yaşamında kişilik Tipleri: Bir literatür taraması. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(1), 4-19.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sözen, C. H. ve Basım, N. H. (2012). *Örgüt kuramları*. İstanbul: Beta Basım.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. John Wiley & Sons, Inc.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Spears, L.C. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & organization development journal*, 17(7), 33-35.
- Spears, L.C. (1998). Tracing the growing impact of servant leadership. Spears, L.C. (Ed.) *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership*. New York: John Wiley and Sons.
- Spears, L.C. (Sonbahar 2004). *Practicing servant-leadership, leader to leader*. 34, 7-11., <https://apscomunicacionpublic.files.wordpress.com/2012/12/larry-spears-practicing-servant-leadership.pdf>, adresinden alınmıştır.
- Spillane, J.P., Halverson, R. ve Diamond, J.B (2001). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.

- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Sverke, M., Hellgren, J. ve Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 242-264.
- Swain, D. (2013). *Yabancılaşma- Marx'ın teorisine bir giriş*. (Çev., H. T. URBARLI). İstanbul: Durak İstanbul Yayınları.
- Şafak, K., Boztosun, D. ve Demirtaş, Ö. (2023). Hizmetkâr liderlik davranışlarının tükenmişlik ve merhamet yorgunluğuna etkisinde örgütsel desteğin aracı rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (58), 193-203.
- Şahin, E. T. ve Kanbur, A. (2022). Sağlık çalışanlarında presenteizm (işte varolamama) ve iş performansı (görev performansı/bağlamsal performans) üzerindeki etkisi. *Journal of Nursology*, 25(1), 7-13.
- Şekkeli, Z. H. Bakan, İ. ve Koçdemir, M. (2022). Presenteizm, kişisel başarı güdüsü, para sevgisi, ücretten tatmin ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik ampirik bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 723-739.
- Şimşek, H., Balay, R. ve Şimşek, A. S. (2012). İlköğretim sınıf öğretmenlerinde mesleki yabancılaşma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 53-72.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci T. ve Çelik A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. 7. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 569-587.
- Şimşek, Ö. ve Can, N. (2022). Örgütsel stresin sınıf öğretmenlerinin işe yabancılaşma düzeylerine etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 575-589.
- Şimşek, Ş.M. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şirin, E.F. (2009). Beden eğitimi öğretmenlerinin işe yabancılaşma düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(3), 164-177.
- Taamneh, M. ve AL-Gharaibeh, M. A. (2014). The impact of job security elements on the work alienation at private universities in Jordan (A field study from employees perspective). *European Journal of Business and Management*, 6(23), 56-68.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2018). *Using multivariate statistics* (6nd Edition). Pearson.
- Tabak, A., Kızıloğlu, A. ve Türköz, T. (2013). Örtülü liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *Middle East Technical University Studies in Development*, 40 (1), 97-137.
- Tanrıoğen, Z. M. ve Çoban, O. (2019). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiler. *Turkish Studies*, 14(4), 2705-2723.
- TDK (2023). <https://sozluk.gov.tr/>, adresinden edinilmiştir.
- Teber, S. (1990). *Politik-psikoloji notları*. İstanbul: Ara Yayıncılık.
- Tekin, D. (2021). *İşe yabancılaşma ve örgütsel sinizmin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Genel İşletme Bilim Dalı, Niğde.
- Tekin, Ö. A. (2012). *Yabancılaşma ve beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler: Antalya Kemer'deki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde bir uygulama*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.
- Toffler, A. (1974). *Şok*. (Çev., S. SARGUT). İstanbul: Koridor Yayıncılık.
- Tokmak, M. (2018). Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanma düzeylerine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 959-978.

- Tolan, B. (1981). *Çağdaş toplumun bunalımı : Anomi ve yabancılaşma*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Topal, M., Eydurhan, E., Yağanoğlu, A. M., Sönmez, A. ve Keskin, S. (2010). Çoklu doğrusal bağlantı durumunda ridge ve temel bileşenler regresyon analiz yöntemlerinin kullanımı. *Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 41(1), 53-57.
- Topaloğlu, C. (2019). *Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü: Belediyeler üzerinde bir uygulama*. (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Tummers, L.G. ve Knies, E. (2016). Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*, 94(2), 433-451.
- Turan, K. (1973). *İşçilerin yönetime katılımı ve türkiye uygulaması*. Ankara: AITIA Yayını.
- Turan, M. ve Parsak, G. (2011). Yabancılaşma ve iş tatmini ilişkisi: Bir devlet üniversitesi idari personeli üzerinde araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 1-20.
- Turhan, M. S. (2017). İçi boşaltılmış bir kavram: İş bölümü. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(1), 26-41.
- Tutar, H. (2013). *İşletme ve yönetim terimleri ansiklopedik sözlük*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi (Sinop İli Örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). On dokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla bölgesi örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2).
- Ulu, S., Özdevecioğlu, M. ve Ardic K. (2016). Kişilik özelliklerinin hasta iken işe gelme(presenteizm) davranışı üzerindeki etkileri: İmalat sanayiinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 47, 167-181.
- Usta, M. E. ve Ünsal, Y. (2018). Okullarda algılanan hizmetkâr liderlik düzeyinin incelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(4), 168-184.
- Uymaz, A.O. (2013). Yıkıcı liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *İşletme Fakültesi İşletme İktisat Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 37-57.
- Uysal, İ. ve Kılıç, A. (2022). Normal dağılım ikilemi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(1), 220-248.
- Uysaler, A. L. (2010). *Örgütsel yabancılaşmanın örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi ile bağlantısı ve yabancılaşma yönetimi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). *Şirket kültürü ve iş prensipleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Ünlü, Y. (2021). *Spor örgütlerinde liderlik davranışları presenteizm ve örgütsel bağlılık etkileşiminin incelenmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü: Bolu.
- Ünsal, Y. (2018). *Eğitim örgütlerinde sergilenen hizmetkâr liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel yabancılaşmasına etkisi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Ünsar, A.S ve Karahan, D. (2011). Yabancılaşmanın işten ayrılma eğilimine etkisini belirlemeye yönelik bir alan araştırması. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 361-378.
- Üstün, F. ve Çamlıca, K. (2017). Örgütsel yabancılaşmanın örgütsel sessizlik üzerindeki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisi: Nevşehir ili kamu çalışanları örneği. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4(3), 93-105.
- Üzüm, B. ve Şenol, L. (2019). Yabancılaşma ve üretim karşıtı iş davranışları: Sağlık kurumlarında bir araştırma. *Beykoz Akademi Dergisi*, 7(2), 65-80.
- Valdez, G. (Temmuz 2004). *Critical issue: Technology leadership: Enhancing positive educational change*. <https://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/educatrs/leadshp/le700/>, adresinden alınmıştır.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), s. 1228-1256.

- Van Dierendonck, D. ve Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.
- Van Knippenberg, D. ve Sitkin, S.B. (2013). A critical assessment of charismatic–transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60.
- Van Tassel, J. ve Poe-Howfield L. (2010). *Managing electronic media: Making, marketing and moving digital content*. United State of America: Focal Press/Elsevier.
- Vecchio, R. P (1991). *Organizational behavior*. Chicago: Dryden Press.
- Vega, G. ve Brennan, L. (2000). Isolation and technology: The human disconnect. *Journal of Organizational Change Management*, 13(5), 468–481.
- Verma, S. (2017). Feeling of work alienation among primary school teachers. *Journal of Psychosocial Research*, 12(2), 469-476.
- Vroom, V. H. ve Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *Amerikan Psychologist*, 62(1), 17-24.
- Wada, K., Arakida, M., Watanabe, R., Negishi, M., Jun, S. A. T. O. ve Tsutsumi, A. (2013). The economic impact of loss of performance due to absenteeism and presenteeism caused by depressive symptoms and comorbid health conditions among Japanese workers. *Industrial health*, 51(5), 482-489.
- Waddell, T.J. (Ağustos 2006). Servant leadership. *Servant Leadership Research Roundtable* www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2006/waddell.pdf, adresinden alınmıştır.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, J. ve Wong, C. K. (2011). Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: An empirical study within the context of hotels in Mainland China. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 845-854.
- Wang, Y., Chen, C.C., Lu, L., Eisenberger, R. ve Fosh, P. (2018). Effects of leader–member exchange and workload on presenteeism. *Journal of Managerial Psychology*, 33(7/8), 511-523.
- Wegner, E. L. (1975). The concept of alienation: A critique and some suggestions for a context specific approach. *The Pacific Sociological Review*. 18 (2), 171-193.
- Wehrich, H. and Koontz, H. (1993). *Management: A global perspective*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Weisskopf, W. A. (1996). *Yabancılaşma ve iktisat*. Oya Koymen (Ed.), İstanbul: Anahtar Kitapları.
- Werapitiya, C., Opatha, H. H. D. N. P. ve Fernando, R. L.S (2016). Presenteeism: Its importance, conceptual clarifications, and a working definition. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 7(2), 1489-1506.
- Westbrook, K. W., Nicol, D., Nicol, J. K. ve Orr, D. T. (2022). Effects of servant leadership style on hindrance stressors, burnout, job satisfaction, turnover intentions, and individual performance in a nursing unit. *Journal of Health Management*, 24(4), 670-684.
- Whitehouse, D. (2005). Workplace presenteeism: How behavioral professionals can make a difference. *Behavioral Healthcare Tomorrow*; 14(1), 32-36.
- Willingham, J.G. (2008). Managing presenteeism and disability to improve productivity. *Benefits & Compensation Digest*, 45(12), 10-14.
- Winston, B. (2003). Extending Patterson’s servant leadership model: Explaining how leaders and follower interact in a circular model. In *Proceedings of the 2003 Servant Leadership Research Roundtable*. Virginia Beach, VA: Regent University.
- Yalçın, B. ve Sürgevil Dalkılıç, O. (2020). İş yerinde var ol (ma)ma (presenteeism) durumuna ilişkin kavramsal bir inceleme. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi (JMOS)*, 5(2), 31-56.
- Yalçın, İ. ve Koyuncu, S. C. (2014). Örgütsel yabancılaşma olgusunun iş tatmini üzerine etkisi: Niğde ilinde bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(26), 86-94.
- Yalçın, Ö. ve Dönmez, A. (2017). Sosyal psikolojik açıdan yabancılaşma: Dean’ın yabancılaşma ölçeğinin Türkçe’ye uyarlanması. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 150-175.
- Yalım, D. (2005). *Hastayız yine de ofisteyiz, insan kaynaklarında yeni eğilimler*. İstanbul: Hayat Yayınları.

- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 36-50.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(2), 74-85.
- Yavuz, E. ve Bodur, M. (2023). Örgütlerin stratejik insan kaynakları yönetiminde hizmetkar liderlik ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (39), 92-106.
- Yavuz, S. (2009). Hataları ardışık bağımlı (otokorelasyonlu) olan regresyon modellerinin tahmin edilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 123-140.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yener Demircan, D. (2021). *Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide akış deneyiminin aracılık rolü: Bir kamu kurumunda uygulama*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.
- Yeşiltaş, M. D. ve Ayaz, E. (2019). İş stresi ve rol belirsizliğinin presenteeizm (işte var olamama) üzerindeki etkisinin belirlenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(12), 741-771.
- Yıldırım, M. H. ve Oruç, Ş. (2019). Presenteeism ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 758-774.
- Yıldırım, M. H., Saygın, M. ve Uğuz, Ş. (2014). Effects of presenteeism syndrome on employees' burnout level. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 6(1): 1-10.
- Yıldız, O.Ş. (2017). *Otel işletmelerinde iş özellikleri ve örgütsel bağlılık ilişkisinde işe yabancılaşmanın rolü*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Nevşehir.
- Yılmaz, E. (2019). *Presenteeism ve iş stresinin çalışan performansına etkisi: bir uygulama örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Edirne.
- Yılmaz, G. ve Yumuk Günay, G. (2020). Presenteeism ve iş stresinin çalışan performansına etkisi: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 9(1), 91-106.
- Yiğit, Ş. (2018). *Sporcularda hizmetkâr liderlik ile sporcu tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı, Sakarya.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations (7. Ed.)*. Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Yumuk, G. ve Günay, G. Y. (2020). Presenteeism ve iş stresinin çalışan performansına etkisi: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 9(1), 91-106.
- Yumuk, Y. (2011). *Otel işletmelerinde işe yabancılaşmanın iş tatmini üzerine etkisi: Nevşehir ilinde bir uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Yumuşak, S. (2002). *İnsan kaynaklarının verimliliğinin artırılmasında uyumlaştırma teknikleri ve bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 13(3), 241-251.
- Yücel, E. (2020). Presenteeizm ve iş tatmini arasındaki ilişki: Turizm sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(1), 226-238.
- Yüksel, O., Deniz, S. ve Çimen, M. (2021). Hastane çalışanlarının hizmetkâr liderlik algısının işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Türkiye Klinikleri Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 921-928.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Zielinski, A.E. ve Hoy, W.K. (1983). Isolation and alienation in elementary schools. *Educational Administration Quarterly*, 19(2), 27-45.