



**YÖNETİM TARZI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN
PRESENTEİZME ETKİSİ**

**2022
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Nurdan KALAYCI

**Danışman
Prof. Dr. Fatma Zehra TAN**

**YÖNETİM TARZI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN PRESENTEİZME
ETKİSİ**

Nurdan KALAYCI

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Fatma Zehra TAN

T.C.

Karabük Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalında

Doktora Tezi

Olarak Hazırlanmıştır

KARABÜK

Ocak 2022

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	vi
DOĞRULUK BEYANI	vii
ÖNSÖZ	viii
ÖZ.....	ix
ABSTRACT.....	x
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	xii
ARCHIVE RECORD INFORMATION	xiii
ARAŞTIRMANIN KONUSU	1
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	1
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	2
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM	3
EVREN VE ÖRNEKLEM	5
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	6
GİRİŞ.....	7
1. PRESENTEİZM (SÖZDE VAR OLMA-İŞTE VAR OLAMAMA- GÖRÜNÜRDE VAR OLMA).....	11
1.1.Presenteizmin Tanımı ve Kapsamı.....	11
1.2.Presenteizmin Türleri.....	17
1.3.Presenteizm- Absenteizm İlişkisi.....	18
1.4.Presenteizmin Nedenleri.....	20
1.4.1. İşin Gereğinden Kaynaklanan Sorunlar	22
1.4.2. İş (Çalışma) Ortamından Kaynaklanan Sorunlar.....	24
1.4.3. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar.....	25
1.4.4. Kişisel Faktörlerden Kaynaklanan Sorunlar	26
1.4.5. Fiziksel ve Ruhsal Sağlık Sorunları ve Obezite	30
1.4.6. Çevresel Faktörlerden Kaynaklanan Sorunlar.....	32
1.5. Presenteizmin Sonuçları.....	33
Presenteizme Karşı Alınacak Önlemler ve Presenteizmin Yönetilmesi.....	36

2. YÖNETİM TARZI	38
2.1. Yönetim Tarzı ve Karşılaştırmalı Yönetim Çalışmalarının Değerlendirilmesi.....	38
2.2. Yönetim Tarzı Kavramı.....	41
2.3. Yönetici ve Yönetim.....	47
2.4. Yöneticilerin Sahip Olduğu Unvanlar.....	47
2.4.1. İlk düzey yöneticiler.....	48
2.4.2. Orta düzey yöneticiler.....	48
2.4.3. Üst düzey yöneticiler.....	48
2.5. Yönetim nedir?	48
2.5.1. Yöneticinin Rollerini.....	48
2.5.2. Yöneticilerin Sahip Olduğu Beceri ve Yetkinlikler.....	50
2.6. Yöneticilerin Yönetim Tarzları.....	52
2.6.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	56
2.6.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	58
2.6.2.1.Yönetilen Bireylerin Kişiliğine Önem Veren Kuramlar..59	
2.6.2.1.1. Lewin, Lippitt ve White'in Demokratik ve Liberal Yönetim Kuramı.....	59
2.6.2.1.2. McGregor'un -Y- Kuramı.....	60
2.6.2.1.3. Robert Blake ve Jane Mouton'un Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Liderlik Modeli.....	61
2.6.2.1.4. Likert'in Sistem 3 ve Sistem 4 Liderlik Modeli...61	
2.6.2.2.Yönetilen Bireylerin Yerine Getirdikleri Göreve Önem Veren Kuramlar.....	63
2.6.2.2.1. Lewin, Lippitt ve White'in Otokratik Yönetim Kuramı.....	63
2.6.2.2.2. McGregor'un -X- Kuramı.....	64
2.6.2.2.3. R. Blake ve Mouton'un Göreve Yönelik Liderlik Modeli.....	65

2.6.2.2.4. Likert'in Sistem 1 ve Sistem 2 Modeli.....	66
2.6.3. Davranışsal Liderlik Kuramlarının Yönetim Tarzları Açısından Değerlendirmesi.....	67
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	68
3.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı, Unsurları ve Süreci	69
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	71
3.3. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Yaklaşımlar	73
3.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	73
3.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	75
3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	76
3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Temel Faktörler	77
3.4.1. Kişisel Faktörler.....	79
3.4.2. Örgütsel Faktörler.....	80
3.4.3. Çevresel Faktörler.....	81
3.5. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	82
3.5.1. Örgütün Amaç ve Değerlerine İnanma.....	82
3.5.2. Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunma.....	82
3.5.3. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme.....	82
3.5.4. Örgütsel Değer ve Hedefleri İçselleştirme.....	83
3.5.5. Örgüt Üyeliğini Devam Ettirmeyle İlgili Güçlü İstek Duyma..	83
3.6. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Örgütsel Kavramlar.....	83
3.6.1. Örgütsel Bağlılığın Devamsızlıkla İlişkisi.....	84
3.6.2. Örgütsel Bağlılığın İş Gücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi.....	85
3.6.3. Örgütsel Bağlılığın Yönetim Tarzıyla İlişkisi.....	86

3.6.4. Örgütsel Bağlılığın Presenteizm (İşte Söзде Var Olma) ile İlişkisi.....	89
3.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	89
4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YÖNTEM.....	92
4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	92
4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....	93
4.3. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri.....	93
4.4. Demografik Özellikler.....	94
4.5. Presenteizm Ölçeği.....	95
4.5.1. Presenteizm Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	95
4.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	100
4.6.1 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	100
4.7. Yönetim Tarzı Ölçeği.....	103
4.7.1 Yönetim Tarzı Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	104
4.8. Algılanan Presenteizm Düzeylerine Ait Analiz Sonuçları.....	108
4.9. Algılanan Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Ait Analiz Sonuçları.....	111
4.10. Algılanan Yönetim Tarzı Düzeylerine Ait Analiz Sonuçları.....	119
4.11. Araştırmanın Birinci Modeline Ait Bulgular.....	126

4.11.1. Yönetim Tarzının Presenteizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolünün Yapısal Modeller ile Test Edilmesi.....	127
4.12. Araştırmanın İkinci Modeline Ait Bulgular.....	133
4.12.1. Yönetim Tarzının Boyutlarının Presenteizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Aracı Rolünün Yapısal Modeller ile Test Edilmesi.....	134
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	147
KAYNAKÇA.....	158
TABLolar LİSTESİ	174
ŞEKİLLER LİSTESİ	178
EKLER	180
ÖZGEÇMİŞ	i85

TEZ ONAY SAYFASI

Nurdan KALAYCI tarafından hazırlanan “YÖNETİM TARZI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN PRESENTEİZME ” başlıklı bu tezin Doktora Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Fatma Zehra TAN

.....

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir. 28.01.2022

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Prof. Dr. İlhan AKSOY

ONLİNE

Üye : Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ (KBÜ)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Canan YILDIRAN (KBÜ)

.....

Üye : Doç. Dr. Mustafa ASLAN (İĞÜ)

ONLİNE

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Doktora Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans/Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntılarım intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Nurdan KALAYCI

İmza :

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın ortaya çıkışında en temel etken presentizm davranışını yapmak zorunda kalan ve bu davranışa zorlanmamız dolayısıyla bu örgütsel sorunun çözümüne yönelik neler yapılabilir diye başlatılan bir sürecin ürünü olmasıdır. Bu bağlamda konu tüm detayları ile araştırılarak presentizmi etkileyen faktörlerin ve çözüm yollarının neler olması gerektiği yönünde bir örnek teşkil etmesi için çalışmaya başlanmıştır.

Doktora eğitimin süresince desteğini esirgemeyen Danışmanım Prof. Dr. Fatma Zehra Tan hocama, uygulama sürecinde ve akademik olarak destek veren Doç. Dr. Mustafa Aslan hocama ve Doç. Dr. Osman Yılmaz hocama, anketlerin ulaştırılması için yardımcı olan Prof. Dr. Himmet Karadal hocama sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim. Bu zorlu çalışma süresince desteklerini esirgemeyen, eğitim hayatım boyunca bana güvenen sevgili aileme teşekkür ederim.

ÖZ

Çalışma, son yıllarda örgütsel bir sorun olarak gündemde olan presenteizmin ilgili olduğu değişkenler ile ilişkisini açıklamak amacıyla yapılmıştır. Yönetim tarzı ve örgütsel bağlılığın presenteizm üzerindeki etkisi Marmara bölgesinde yaşayan ve yüksek lisans ya da doktora eğitimi gören aynı zamanda da çalışan bireyler ile yapılan uygulama neticesinde incelenmiştir. Yönetim tarzı presenteizm üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Örgütsel bağlılığın ise presenteizm üzerindeki aracılık rolü etkisi olduğu da görülmektedir. Presenteizm sorununun çözülmesi için bu iki değişkenin presenteizmi nasıl etkilediğinin bilinmesi önemlidir. Bu nedenle presenteizm sorunu özellikle insan odaklı yönetim tarzının uygulanması ile daha etkili bir şekilde çözülebileceği görülmektedir. Görev odaklı yönetim tarzı da kısmen etkili olsa da asıl başarı insan odaklı davranışların artırılması ile sağlanabilmektedir. Örgütsel bağlılık yönetim tarzından etkilenirken presenteizm üzerinde aracı bir etkiye sahiptir. Bu etki presenteizm davranışını azaltmada örgütlere katkı sağlamaktadır. Presenteizmin azaltılması demek örgütsel olarak devamsızlık maliyetlerini azaltacağı gibi asıl önemli olan maliyetler ise presenteizm davranışının azaltılması ile mümkündür. Üretkenlik kayıplarının azaltılması, performans ölçümlerinde daha sağlıklı sonuçlar alınabilmesi ve iş gören devir hızının azaltılması gibi pek çok sorunun çözümünde presenteizmin azaltılması veya ortadan kaldırılması önemli rol oynamaktadır.

Literatürde örgütsel bağlılık ile presenteizmi birlikte ele alan çalışmalar mevcuttur. Yönetim tarzları ile presenteizmin ilişkisini inceleyen az sayıda çalışma vardır. Ancak yönetim tarzı ve örgütsel bağlılığın presenteizm üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışma olmaması nedeniyle bu araştırma önem arz etmektedir. Netice itibariyle yönetim tarzı insan odaklı ve görev odaklı olarak ele alınmış ve presenteizme etkisi ayrı ayrı açıklanmıştır. İnsan odaklı yaklaşımın görev odaklı yaklaşımdan presenteizmi azaltmada daha başarılı olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ise burada aracı değişken rolüne sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Presenteizm, Yönetim Tarzı, Örgütsel Bağlılık, İnsan Odaklı Yönetim Tarzı, Görev Odaklı Yönetim Tarzı

ABSTRACT

The study was conducted to explain the relationship between presenteeism, which has been on the agenda as an organizational problem in recent years, and the variables it is related to. The effect of management style and organizational commitment on presenteeism has been examined as a result of the application made with individuals living in the Marmara region and studying at the same time as postgraduate or doctoral education. Management style has a direct impact on presenteeism. It is also seen that organizational commitment has a mediating role on presenteeism. In order to solve the presenteeism problem, it is important to know how these two variables affect presenteeism. For this reason, it seems that the problem of presenteeism can be solved more effectively, especially with the application of a people-oriented management style. Although the task-oriented management style is partially effective, the real success can be achieved by increasing human-oriented behaviors. While organizational commitment is affected by the management style, it has a mediating effect on presenteeism. This effect contributes to organizations in reducing presenteeism behavior. Reducing presenteeism will reduce organizational absenteeism costs, and the most important costs are possible by reducing presenteeism behavior. Reducing or eliminating presenteeism plays an important role in solving many problems such as reducing productivity losses, getting healthier results in performance measurements, and reducing employee turnover.

There are studies in the literature that deal with organizational commitment and presenteeism together. There are few studies examining the relationship between management styles and presenteeism. However, this research is important because it is a study that examines the effect of management style and organizational commitment on presenteeism. As a result, the management style was handled as people-oriented and task-oriented, and its effect on presenteeism was explained separately. It is seen that the people-oriented approach is more successful in reducing presenteeism than the task-oriented approach. Organizational commitment has the role of mediator variable here.

Keywords: Presenteeism, Management Style, Organizational Commitment, People-Oriented Management Style, Task-Oriented Management Style

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Yönetim Tarzı ve Örgütsel Bağlılığın Presenteizme Etkisi
Tezin Yazarı	Nurdan KALAYCI
Tezin Danışmanı	Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
Tezin Derecesi	Doktora Tezi
Tezin Tarihi	28.01.2022
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	184
Anahtar Kelimeler	Presenteizm, Yönetim Tarzı, Örgütsel Bağlılık, İnsan Odaklı Yönetim Tarzı, Görev Odaklı Yönetim Tarzı

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	The Effect of Management Style and Organizational Commitment on Presenteism
Author of the Thesis	Nurdan KALAYCI
Advisor of the Thesis	Prof. Doc. Fatma Zehra TAN
Status of the Thesis	PhD Thesis
Date of the Thesis	28.01.2022
Field of the Thesis	Business
Place of the Thesis	KBU/LEE
Total Page Number	184
Keywords	Presenteism, Management Style, Organizational Commitment, People-Oriented Management Style, Task-Oriented Management Style

PRESENTEİZMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER, YÖNETİM TARZI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN PRESENTEİZME ETKİSİ

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu, presenteizmin yani işte sözde var olma kavramının örgütlerde karşılaşılan güncel problemlerden biri olarak yönetim tarzı ve örgütsel bağlılık kavramlarından nasıl etkilendiğini araştırmaktır. Presenteizm, performans ölçümünde yer almayan ancak örgütlerde yeni yeni fark edilmeye başlanan bir sorun olduğundan bunun çözümünde faydalı olacak yol ve yöntemler sunabilmek bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Örgütlerin son yirmi yıllık bir süreçte farkına vardığı presenteizm sorunsalının çözümünde etkili olacak yöntemlerin tespiti ve presenteizmin oluşumunda önemli olan iki kavram olan yönetim tarzı ve örgütsel bağlılığın hem birlikte hem de aracılık etkisi açısından ele alınması çalışmaya yöne vermiştir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, örgütlerde örgütsel davranış bağlamında ortaya çıkan birtakım sorunlardan olan presenteizm kavramının alan yazındaki belirsizliğinin ortadan kaldırılmasına yönelik bir kavram tanımlama, yönetim tarzı ve örgütsel bağlılığın presenteizm üzerindeki etkisini açıklayıp ortaya koymaktır. Çalışanların örgütlerine karşı bağlılık hissetmemeleri işlerini severek yapmalarına, performanslarının düşmesine, bu doğrultuda stres yaşamalarına ve iş yerindeki görevleri dışında başka işlerle uğraşmaları ve bu sebepten işlerini kaybetmeleri söz konusudur. Bu durum birtakım kuralların var olması nedeniyle doğrudan ve dolaylı olarak presenteizme götüren bir durumdur. Ayrıca örgütsel bağlılığı da etkileyen en önemli unsurların başında yönetim tarzı gelmektedir. Her örgütün sahip olduğu yönetim tarzı anlayışı örgütsel bağlılığı etkilerken presenteizmi de ya azaltan ya da artıran bir etkiye sahiptir.

Araştırma, presentizm konusunun henüz yeni bir kavram olması ve örgütlerde önlenebilmesinin bu kavramı bilmekle alakalı olarak çözümünde yol gösterici olacağı için ayrıca önem taşımaktadır. Presentizm örgütlerin gündeminde yer alması gereken önemli bir sorunsal olarak ele alınması için önce kavramın bütün yönleriyle bilinmesi ve stratejik bir yönetim anlayışıyla çözüm süreci yürütülebilmesi için ayrıca önemlidir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın amacına uygun şekilde oluşturulan model ve hipotezler tanımlayıcı araştırma yöntemi ve anket tekniği ile ölçümlenip, nicel yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için 9 adet soru sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların presentizm düzeylerini belirlemek presentizm ölçeği, anketin üçüncü bölümünde katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için örgütsel bağlılık ölçeği ve araştırmanın dördüncü bölümünde katılımcıların yönetim tarzı düzeylerini incelemek için yönetim tarzı ölçeği kullanılmıştır

Yapılan Analizler

- Verilerin Kontrolü ve Verilerin Ön İşleme Süreci
- Girilen verilerin kontrolü
- Aykırı değer analizleri
- Okumadan anket dolduran katılımcıların tespiti
- Geçerlilik Güvenirlik Analizleri
- Madde analizi
- Madde toplam- Korelasyon analizi
- Madde ayırt edicilik analizi
- Güvenirlik analizi
- Açıklayıcı faktör analizi (AFA)
- Doğrulayıcı faktör analizi (DFA)
- Ana Analizler
- Frekans Analizleri

- Betimsel (Tanımlayıcı) Analizler
- Normal Dağılım Analizi
- Dağılım Normal: T-Testleri ve Anova Testleri
- Korelasyon Analizleri
- Regresyon Analizleri

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Araştırma konusu çerçevesinde hipotezler kurulurken temel alınan kriterler presentizm sebep olan faktörler üzerinden yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkmıştır. Hem ulusal hem de uluslararası yazın incelendiğinde presentizm olgusu en çok yönetim tarzıyla ve örgütsel bağlılıkla ilişkili olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle yönetim tarzı ve liderlik yaklaşımları açısından ele alınan çalışmalarda presentizm etki eden en temel faktörün bir örgütün sahip olduğu yönetim tarzı modeli olduğu açıklanmıştır. Yönetim bilimleri açısından örgütsel bir sorunun çözümü için hem o soruna yol açan sebepler araştırılır hem de çözüme giderken gerekli yöntemler bir bütün olarak ele alınır. Bu doğrultuda yönetim tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığı incelenen çalışmalarla ortaya konulduğundan ayrı ayrı presentizm etkisine bakılmak maksadı ve örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin ne derece etkili olduğunu ortaya koyabilmek için çeşitli hipotezler oluşturulmuştur. Yönetim tarzının presentizm olan etkisi için insan odaklı ve görev odaklı alt boyutları baz alınarak da ayrı ayrı hipotezler oluşturulmuştur. Örgütsel bağlılık değişkeninin yönetim tarzından alt boyutları ile nasıl etkilendiği yönünde kurulan hipotezler ile örgütsel bağlılığın presentizm üzerindeki hem doğrudan etkisi hem de aracılık etkisi ele alınmıştır.

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler üzerinden analizler yapılarak bulgular elde edilmiştir. Hipotezlerin kabul/red durumları analiz bölümünde detaylı olarak açıklanmıştır.

H₁: Yönetim tarzının presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Yönetim tarzının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Örgütsel bağlılığın presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Yönetim tarzının presentizm üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü vardır.

H5: İnsan odaklı yönetim tarzının presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6: İnsan odaklı yönetim tarzının normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H7: İnsan odaklı yönetim tarzının devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H8: İnsan odaklı yönetim tarzının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H9: Normatif bağlılığın presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H10: Devam bağlılığın presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H11: Duygusal bağlılığın presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H12: İnsan odaklı yönetim tarzının presentizm üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık boyutunun aracı rolü vardır.

H13: Görev odaklı yönetim tarzının presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H14: Görev odaklı yönetim tarzının normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H15: Görev odaklı yönetim tarzının devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H16: Görev odaklı yönetim tarzının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H17: Görev odaklı yönetim tarzının presentizm üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık boyutunun aracı rolü vardır.

EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Marmara bölgesinde lisansüstü eğitim enstitüsünde kayıtlı olan 145.120 yüksek lisans ve doktora öğrencileri oluşturmaktadır (<https://istatistik.yok.gov.tr/>, 2021). Örnekleme alınan birey sayısı evreni bilinen örnekleme yöntemi ile aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmıştır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

N: Evrendeki birey sayısı (1.000.000)

n: Örnekleme alınacak birey sayısı (?)

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı(olasılığı) (0,50)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı(1-p) (0,50)

t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer (1,96)

d: Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen sapma (0,05)

Değerler yerine yazıldığında;

$$\frac{145.120 \cdot 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{0,05^2(145.120 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50} = 383$$

Örneklem hacmi 383 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada hesaplanan bu örneklem sayısı en düşük sayı olduğundan olabildiğince araştırmada olabildiğince fazla örnekleme ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda toplam 676 kişiye ulaşılmış olup, araştırmanın örneklemini 676 katılımcı oluşturmaktadır.

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANALİZ YÖNTEMLERİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 24 ve Lisrel programları yardımı ile analizleri yapılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için frekans ve yüzde analizleri verilmiştir. Ölçeklere ait geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi için cronbach's alpha analizi, madde ölçek korelasyon analizi, açıklayıcı faktör analizi ve açıklanan faktör yapısının doğrulanması için DFA analizleri yapılmıştır. Aynı zamanda ölçeklerin ölçüm modelinin güvenilirliği ve yakınsama geçerliliğinin incelenmesi için AVE ve CR değerleri hesaplanmıştır. Verilerin dağılımının normalliğinin testinde merkezi eğilim ölçümlerinden faydalanılmış, verilerin dağılımının normal olması sonucu 2'li grupların karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi, 2'den fazla grupların karşılaştırılmasında Anova analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için pearson korelasyon analizi yapılmış ve araştırma modelinin incelenmesi için yapısal eşitlik modeli yapılmıştır.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Araştırmanın kapsamının Marmara Bölgesi geneli olarak belirlenmesi, araştırmanın evrenine ulaşmayı kolaylaştırırken, ülkenin en çok üniversiteye sahip bölgesi olması ve Covid- 19 pandemisi yüz yüze anket yapma imkânını ortadan kaldırmaktadır. Özellikle pandemiden dolayı getirilen yasakların hem araştırmanın örnekleme ulaşmada zorluk yaşanmasına sebep olmakta hem de veri toplama sürecini uzatmaktadır. Anket çalışmasının yapılmasında bu nedenle internet üzerinden erişimle ulaşma imkânı tercih edilerek çalışma yürütülebilmiştir.

GİRİŞ

Bireyin en önemli hazinesi sağlıktır. Bireyin sağlıklı olması yapılacak faaliyetleri etkilemektedir. Çalışmak da bu faaliyetler dizisinin en önemli parçasıdır. Temel bir faaliyet olan çalışmak eylemi iş ortamında ele alındığında çalışmanın sonucunda kar, verimlilik, fayda gibi birtakım çıktılar ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Bireylerin sağlık sorunları sebebiyle devamsızlık yapmaları veya hastayken işte olmaları işletmeler açısından sorun teşkil etmektedir. Çalışanların sağlıklarını önemsememesi veya önemsenmemesine neden olan durumu ifade eden alan yazındaki karşılığı “presenteeism(işte var olamama/ sözde işte var olma/ görünürde var olma)” ifadesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Presenteeizm, bireyin veya çalışanın hasta olduğu halde işte olması durumu olarak tanımlanır. Bireyin fiziken iş yerinde bulunması yani sözde var olma ancak sağlık yönünden çalışmaya elverişli olmaması, işteyken var olmama şeklinde ifade edilir. Bu durum, presenteeizm kavramı olarak 2000’li yılların başlarında iş sağlığı ve yönetim merkezli çalışmalardan sonra önem kazanmaya başlamıştır (Simpson, 1998; Virtanen vd., 2003; Yıldız ve Yıldız, 2013). Presenteeizm kavramı iki farklı yaklaşımla açıklanmıştır (Johns, 2010). İlk yaklaşıma göre; küçülme ve yeniden yapılanma sürecindeki iş güvensizliği sebebiyle ortaya çıkan ve sağlık problemlerine sebep olan durumdur. İkincisi de bazı sağlık problemlerine sahip olmanın iş üretkenliği üzerindeki sonuçlarını açıklayan yaklaşımdır (Johns, 2010). Yapılan birkaç araştırma dışında bu davranışlar, örgütsel davranış ve yönetim açısından yeterince incelenmemiştir. Türkiye’de presenteeizm kavramı henüz tam anlamıyla ele alınmamış ve ele alınan çalışmalarda ise örgütsel öncüllere odaklanılmıştır.

Üretkenlik ve tıbbi açılardan özellikle sorunlara yol açan presenteeizm, işletmelerde maliyet olarak kayıplara yol açmaktadır. Bu kavramın önemi giderek artmasına rağmen bireysellik konusunda yapılan çalışmaların yeterli olmadığı görülmüştür (Yıldız ve Yıldız, 2013). Ulusal alan yazında da sınırlı çalışmalar mevcuttur. Özellikle

emek yoğun çalışılan sektörlerde -örneğin sağlık, eğitim ve hizmet gibi- uzun ve yoğun tempolu çalışma saatleri bireyleri daha fazla presenteeizme zorlamaktadır. Günümüz işletmelerinde ise presenteeizm işletmeleri sürdürülebilir rekabet sağlamada hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz yönde etkilemektedir (Yıldız, 2016).

Presenteeizm kavramı alan yazında uzun yıllardan beri yer almasına rağmen hala net bir tanımı yapılamamaktadır (McClear, 2010:311). Kopman vd. (2000) göre presenteeizm kavramı için, hasta olmasına rağmen fiziken iş yerinde bulunan çalışanın iş yerinde bulunması halinde verimliliğinde düşüş olması ve dolayısıyla daha düşük performans sergilemesi olarak ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın ait olduğu örgüte karşı hissettiği bağın, gücün ifadesidir. Bireyin isteyerek örgütte kalması, örgütün amaç ve değerleriyle maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmesidir (Güney, 2004). Bireyin örgütü benimsemesi ve örgütte kalmak istemesi olan bu bağlılık farklı sınıflandırmalarla mümkün olabilir. Örgütsel bağlılık duygusu örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın hizmet ve ürün kalitesini arttırdığı; işe geç gelme, devamsızlık yapma ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışları azalttığı görülmektedir.

Yönetim tarzı bir örgütün genel yapısını ortaya koyan önemli bir belirteçtir. Çünkü yönetim bir sistemin ürünüdür. Eğer sistemde bir sorun veya arıza baş gösterirse müdahale etmek gerekir. Bu nedenle güçlü bir sistemin varlığı örgütleri her zaman daha ileriye taşıyacak adımlardan ibarettir. Mustafa Kemal Atatürk'ün "*Toplumsal gelişmenin de çürümenin de temelinde, yöneticilerin tavırları yatar*" sözünden hareketle örgütlerin de bir toplumun parçası olduğunu unutmamak gerekir. Her örgüt bir iş yapmakla veya hizmet etmekle yükümlü olduğu kadar içinde bulunduğu topluma da değer katmakla yükümlüdür. Her bir çalışanın aynı zamanda toplumun bir ferdi olması örgütün yönetim sürecinde uyulması gereken kuralları şekillendirmeye yol gösterecektir. Bu bağlamda özelden genele doğru hareketle örgütlerin sahip olduğu yönetim anlayışının topluma sirayet etmesi muhtemeldir. Yani bir yönetici sadece bir örgütü değil yerel anlamda bir topluma da hizmet etmektedir. Daha büyük düşünmek gerekirse bir toplumda insanların refahı ne kadar iyi olursa bu iyilik hali toplumun her

alanına yansiyacaktır. İyi yönetilen bir iş yerinde tatmin olan ve mutlu çalışanların olması sadece iş yerinin faydasına değildir. Bunun kümülatif faydası bir bireyden bir aileye, bir aileden bir topluluğa ve oradan da daha büyük sınırlara ulaşması muhtemeldir. Bu nedenle yönetim şekli çok önemlidir.

Yöneticilerin ast-üst ilişkisi de yönetim tarzının kapsamında yer almaktadır. Yönetmek sadece iyi idare etmek değildir. Her yönetici iyi bir lider olamasa da yönetim beceri isteyen bir faaliyetler bütünüdür. Örgütlerin işleyiş ve iş yapıları da birbirinden farklı olduğundan çeşitli türlerde yönetim tarzları karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca bir yönetim şeklinin uygun olduğuna karar verebilmek için birçok farklı değişken bir arada ele alınmalıdır. Özellikle örgütlerin kültürel yapıları, var oldukları toplumsal yapı, faaliyet yürüttükleri iş çevreleri gibi mikro ve makro değişkenler açısından yönetim tarzı şekillenmektedir. Bazı toplumlarda daha insancıl yönetim tarzı mevcutken bazılarında daha çok görev odaklı bir yönetim sürecinin varlığından bahsedilmektedir. Genellikle demokratik, otokratik, serbestiyetçi veya babacan yönetim şekli örgütlerde bilinen başlıca yönetim tarzlarıdır. Bu yönetim tarzlarını çalışmamızda insan odaklı ve görev odaklı olarak davranış temelli bir yaklaşıma göre sınıflandırılması uygun görülmüştür.

Yönetim tarzları bir ülkenin hem siyasi hem de ekonomik anlamda duruşunu nasıl ortaya koyuyorsa, o ülkenin ekonomisinde yer alan her bir kurumun, işletmenin ve örgütün de yapısına yansıyan etkileri olmaktadır. Bu bağlamda bir ülkenin yönetim tarzından yola çıkarak her bir örgüt değerlendirilemese de kültürel yapısında izleri görülmektedir. Yasal faaliyetlerin yürütülmesi örgütlerin işleyişlerini etkilediğinden bu etki bir örgütte en tepeden en alt kademede çalışan bütün bireylere yansımaya devam etmektedir. Tersine bir bakış açısıyla ele alındığında küçük bir işletmeden yola çıkılarak, o işletmenin bulunduğu coğrafyadan itibaren katkısının yadırganamaz olduğunu ifade etmek gerekir. Sadece yönetim tarzı bir işletmeyi ifade etmek için yeterli olmadığından onu destekleyen diğer bileşenlerle bütüncül olarak ele alınması gereklidir. Bu nedenle yönetim tarzının etki alanında alan örgütsel bir davranış olarak örgütsel bağlılık tüm boyutlarıyla ele alınmalı ve bu bağlılığın da etkilediği kavramlar arasından çalışmanın kapsamında presentizm kavramı üzerindeki etkileri üzerinde

durulmuştur. Çünkü örgütsel süreçler bir bütündür. Çalışanlar ise bir örgütün bilançosunda sayısal olarak yer almayan ama o bilançoıyü dolaylı sebeplerle etkileyen bir değerdir. Her bir bireyin çalıştığı örgüte olan katkısı veya olumsuzlukları işletmeleri dün etkilediği gibi bugün de etkilemeye devam etmektedir. Fark edilmeyen bir devamsızlık davranışı veya presenteizm davranışının etkileri zamanla büyük bir sorunsala dönüşebilir. Bu nedenle presenteizmin örgütlerce iyi bilinen bir davranış olarak bilinmesi gereklidir.

Presenteizm örgütsel bir problem olarak algılandığında çözülmesi gereken bir sorun haline gelmiş demektir. Bu doğrultuda bu davranışın sebepleri, davranışı tetikleyen faktörler ele alınmalıdır. Yönetim tarzı presenteizmi etkileyen en önemli sebepler arasında çeşitli literatür çalışmalarında ve araştırmalarda yer aldığından aralarındaki etkiye sebep olacak başka bir değişken olarak örgütsel bağlılık ve alt boyutları da değerlendirme sürecinde örgütsel bir bakış açısında incelenmeye çalışılmaktadır. Örgütün sahip olduğu yönetim tarzı ile değişebilecek bir davranış olan presenteizmin sonuçlarının dönüşü yine örgütü etkiler. Bu yüzdendir ki presenteizmi görmezden gelmek veya bir sorun olarak kabul etmemek günümüz teknoloji ve çalışma ortamlarında zamanla büyüyen başla sorunlara da sebep olacaktır. Yönetim tarzı olarak insan odaklı veya görev odaklı bir anlayışla fark etmeksizin çalışma kapsamında bu etkinin boyutları ele alınmaktadır. Sonuçlar ise presenteizmin çözümüne katkı olması açısından ayrıca önem arz etmektedir.

1. PRESENTEİZM (SÖZDE VAR OLMA-İŞTE VAR OLAMAMA-GÖRÜNÜRDE VAR OLMA)

Kişinin en değerli hazinesi sağlıktır. Sağlıklı olmaksızın yapılacak faaliyetler ya sekteye uğrar ya da hiç yapılamaz. Bir bireyin gün içinde yaptığı bu temel faaliyetlerin ve hayatının en önemli kısmını çalışma faaliyetleri oluşturur. Çalışma faaliyetleri iş ortamında düşünüldüğünde, bireyin çalışması ile beklenen birtakım çıktılar vardır. Bu çıktılar kar, fayda, verimlilik ve etkililik gibi amaçlardır. Bu amaçların yerine getirebilmesi için bireyin sağlıklı bir şekilde işinin başında olması ve işini yapması beklenmektedir. Çalışanların sağlıklı bir biçimde iş gücüne katılımı ile örgütsel sistemler faaliyetlerini yürütebilmekte ve sürdürülebilirliğini sağlamaktadırlar. Çalışanların sağlık durumları üzerine yapılan sağlık risk değerlendirmeleri (sigara alışkanlığı, kalp rahatsızlıkları, diyabet, kan basıncı değerleri, vücut kitle endeksleri gibi) sağlık risk oranlarına ulaşılabilir. Pek çok araştırmacı tarafından bu risk faktörleri ile sağlık maliyetleri arasındaki ilişkiler ele alınmış ve çalışanın işletmeye maliyetinde göz önünde bulundurulmuştur (Yen, Edington, & Witting, 1991; Burton, Chen, Conti, Schultz, & Edington, 2006; Boles, Pelletier, & Lynch, 2004).

1.1.Presenteizmin Tanımı ve Kapsamı

Presenteizm kavramı, alan yazında uzun yıllardır yer alan ancak tanımı tam olarak yapılamamış bir kavramdır (McClearn, Greasley, & Griffith, 2010). Presenteizm kavramı köken olarak “presence” kelimesinden yani var olma ya da hazır bulunma anlamına gelmektedir. Presenteizm, alan yazında “presenteeism”, “sickness presenteeism” ve “sickness presence” olarak yer aldığı görülmektedir (Çoban & Harman, 2012). Ancak diğer pek çok kavram gibi bu kavramın da tam bir anlam karşılığı bulunamamaktadır. Türkçe yazında kavram farklı anlamlar ile çevrilmeye çalışılmıştır. Kavramı ilk olarak Türkçe yazında ele alan Çoban ve Harman (2012) bir karşılık önerisinde bulunmamışlardır. Türk polis teşkilatında kuramsal bir çalışma yapan Günbeyi ve Gündoğdu (2010), presenteizm kelimesine karşılık olarak “işkoliklik” kavramını önermişlerdir. İşkoliklik, kişinin sürekli olarak işiyle meşgul olması, işte çok uzun saatler geçirmesi, işine karşı bağımlılık hissetmesidir (Temel,

2006). Presenteizm ise, çalışanların sağlık sorunları olduğu halde işe gitmelerinden dolayı orataya çıkan verim ve performans düşüklüğü olarak ifade edilmektedir (Boles, Pelletier, & Lynch, 2004). Tanımlar üzerinden anlaşıldığı gibi işkoliklik ile presenteizm birbirinden farklı kavramlardır.

Bazı araştırmacılar kavramı olduğu gibi “presenteizm/presentizm” veya “presenteeism” şeklinde kullanmayı tercih etmişlerdir (Özmen, 2011; Mandıracıoğlu, 2013). Coşkun(2012) tarafından kavram “kendini işe verememe” şeklinde çevrilerek kullanılmıştır. Kavramı Türkçe alanyazına kazandırılması adına kullanılan yaygın ifadeler “işte var olamama, işte var olmama sorunu” ve “görünürde var olma”, “sözde var olma” olarak karşımıza çıkmaktadır (Baysal İ. A., 2012; Tükeltürk, Perçin, & Güzel, 2014; Kapusuz, 2020; Adıgüzel & Erdoğan , 2014). Bu çalışma boyunca kavramın “presenteizm” şeklinde kullanılması uygun görülmüştür.

Presenteizm kavramı farklı araştırmacıların çalışma konusu olmuştur. Ancak kavramı ilk defa sağlık ve verimlilik konuları yazınında kullanan örgütsel psikolog olan Cary Cooper’dır (Shamansky, 2002; Yalın , 2005). Cooper (1998:314) presenteizm çalışmasında; işgörenlerin karşı konulmaz derecede uzun süreler çalışmaları, en azından çalışıyor gibi görünme eğilimleri olarak ifade etmektedir. Cooper’a (1998:313) göre presenteizmin ortaya çıkışı 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren dünya genelinde meydana gelen toplumun doğasını etkileyen pek çok olaya dayanmasıdır. Özellikle 1990’lı yıllarda yaşanan ekonomik rgunluklara bağlı olarak işletmelerde küçülme ve bunun getirisi olan işten çıkarılmalara bağlı olarak presenteizm davranışının geliştiği konusunda fikirlerini ileri sürmektedir. Bir başka tanımda ise işgörenlerin işi başında iken yaşadıkları sağlık sorunları dolayısıyla meydana gelen performans kayıpları şeklinde tanımlanmaktadır (Cancelliere, Cassidy, Ammendolia, & Cote, 2007).

2000’li yıllardan sonra presenteizm özellikle Avrupa’da, Amerika’da ve İngiltere’de araştırmacıların toplumsal hastalıkları inceleyen bir bilim dalı olan epidemoloji çerçevesinde iş sağlığı ve yönetim odaklı çalışmalarla birlikte önem kazanmaya başlamıştır (Simpson , 1998; Yıldız & Yıldız, 2013). Bu araştırmalar presenteizmin

iki genel davranış üzerine odaklanıldığını göstermektedir (Johns, 2010). Bunlardan ilki işletmelerin küçülme politikalarıyla ilgili olarak iş güvensizliği sebebiyle ortaya çıkarken beraberinde çeşitli sağlık problemlerini de getirmektedir (Worrall, Cooper, & Campbell, 1991). İkinci durumda ise bazı sağlık sorunlarına sahip olanın iş üretkenliğini etkilediği ve bunun sonuçları üzerinde açıklamalar yapılmaya çalışılmıştır. Bu iki yaklaşım durumunda temel olarak ne sıklıkta presenteizm yapıldığı ve bunun sebepleri olan iş güvensizliği ve diğer iş güvensizlikleri ile presenteizmin ortaya koyduğu sonuçlarla üretkenlik arasındaki ilişkilere odaklanılmıştır. Ancak sadece birkaç araştırmada bu durum örgütsel davranış ve insan kaynakları bağlamında ele alınmıştır. Bu nedenle örgütsel davranış açısından yeterli çalışmada yer verilmemiştir (Johns, 2010). Johns'un (2010) yılında yaptığı çalışmadaki önerileri dikkate alınmış ve Türkiye'de bazı çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalarda davranışlar örgütsel bağlamda ele alınmıştır (Yıldız & Yıldız, 2013; Yıldız & Yıldız, 2015). Yıldız vd. (2015) yılında yaptığı çalışmada davranışların örgütsel öncülleri odak noktasında iken etkinlik ve çalışma saatleri arasındaki uyum presenteizm açısından incelenmiştir.

Yapılan çalışmalara bir bütün olarak bakıldığında presenteizmin üretkenlik ve sağlık açısından bazı sorunlara sebep olması işletmeleri önemli ölçüde maliyet kayıplarıyla başbaşa bırakmaktadır. Örgütsel açıdan presenteizmin bu önemi giderek anlaşılrsa da örgütsel bağlamda yapılan incelemelerin tek başına yeterli olmadığı görülmektedir. Buna ek olarak bireysel faktörlerin de presenteizmin ortaya çıkışında etkili olduğu düşüncesi hâkim olmuştur. Bireysel faktörlerin etkisi de yeterince incelenmediğinden çalışmaların yetersiz olduğu düşünülmektedir (Yıldız & Yıldız, 2013). Sektörel açıdan ele alındığında özellikle eğitim, sağlık, üretim faaliyetleri gibi emek yoğun çalışılan ve uzun çalışma saatleri olan işlerde çeşitli nedenlerle çalışanların presenteizm davranışı sergiledikleri görülmektedir. Çalışanların sergiledikleri presenteizm davranışları örgütlerin hem bireysel hem de örgütsel sonuçları açısından işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Yıldız, 2016).

Presenteizm kavramı literatürde absenteeism (işte olmama- işe devamsızlık) kavramı ile daha önceleri aynı anlamda kullanılmıştır. Ancak yapılan araştırmalar ve çalışmalar

absenteeism kavramının presenteeizmden farklı olduğunu ortaya koymuştur. Presenteeizmde absenteeismden farklı olan işgörenin fiziken dış yerinde bulunmasıdır. Bu açıdan bakıldığında presenteeizmin sonuçları sadece sağlık açısından kayıplar değil, aynı zamanda işgörenin hasta olduğu halde işe gitmesi sonucunda sebep olduğu maliyet kayıplarını da içermektedir (Yıldız, 2016).

Uluslararası Alanyazın	Ulusal Alanyazın
Presenteeism	İşte Var Ol(ama)ma
Sickness Presence	Sözde Var Olma
Sickness Presenteeism	İşte Sözde Var Olma
Illness- Related Presenteeism	Görünürde Var Olma
Impaired Presenteeism	

Tablo 1: Presenteeizm ile ilgili kavram önerileri

Kaynak: (Yıldız H. , Presenteeism(Sözde Var Olma), 2016)

Presenteeizm çalışanların iş yerinde görevleri haricinde harcadıkları zaman ve buna bağlı olarak oluşan üretkenlik kayıplarını, işin kalitesindeki düşüşü de tanımlamaktadır (Loeppke, ve diğerleri, 2003). Masa başı bir işte çalışanların mesai saatleri içinde internette vakit geçirmesi, oyunlar oynaması, diğer mesai arkadaşlarıyla gereğinden fazla zaman geçirmesi (Çoban & Harman, 2012), e-mail ve e-postalarını kontrol etmesi ya da sosyal medya hesaplarında vakit harcaması da presenteeizm kavramı içine dahil edilmiştir. Presenteeizme örnek verilebilecek diğer davranışlar şöyle sıralanabilir (Özmen, 2011, s. 23):

- İnternette işle ilgisi olmadan zaman harcama (internet sörfü)
- Kişisel ödemelerini mesai saatinde yapma
- Kişisel randevularını (doktor, kuaför vs.) iş saatlerine ayarlama
- İş yerinde televizyon izleme
- Bilgisayar başında oyun oynama

- Müzik dinleme
- Mesai saatlerinde online alış-veriş yapma
- Uzun sürelerde telefonla konuşma

Çalışma	Presenteizmin tanımına ilişkin açıklamalar
Cooper (1998)	Yeniden yapılanma, şirket birleşmeleri, küçülme vb. gelişmeler nedeniyle işgörendenlerin işini kaybetmemek için daha fazla çalışmaları veya en azından daha uzun süreyle iş yerinde bulunmaları
Burton vd. (1999)	İşgörendenlerin sağlık sorunları varken iş başında olmalarından kaynaklanan performans düşüklüğü
Lowe (2002)	İşgörendenlerin işe hasta veya yaralı olarak gitmeleri durumu
Hemp (2004)	İşgörendenlerin iş yerinde olması ancak hastalık veya diğer sağlık problemleri nedeniyle görevlerini tam olarak yerine getirememesi durumu
Dew vd.(2005)	Hasta veya yaralı iken çalışma durumu
D'abate vd. (2007)	İş görendenlerin hastalık, yaralanma ve diğer nedenlere rağmen iş yerinde olmaları, buna bağlı olarak görevlerini yüksek düzeyde yerine getirememeleri durumu
Meerding vd. (2005)	İş görendenlerin onlar işten alıkoyacak sağlık problemleri bulunmasına rağmen işe gelmeleridir.
Firms vd. (2006)	İşgörendenlerin hasta olmalarına rağmen işe gelmeleri sonucunda oluşan verim düşüklüğünü ve diğer kötü sonuçları ifade etmektedir.
Schultz ve Edington (2007)	Sağlık problemlerine bağlı olarak iş performansında yaşanan düşüşler olarak tanımlanmaktadır.
Sanderson vd.(2007)	İşgörendenlerin hasta olarak işe gelmesi ve hastayken çalışması olarak tanımlanmaktadır.
Yamashita vd. (2008)	İş yerindeki sağlık sorunlarına bağlı olarak iş performansında algılanan ölçülebilir düşüşlerdir.
Hansen vd. (2008)	İşgörendenin kendini hata hissetmesine rağmen ve işe gitmesi olarak tanımlanmaktadır.
Pauly vd. (2008)	İşgörendenlerin iş yerine hasta olarak gelmeleri ve buna bağlı olarak bu durumun verimlilik kayıplarına neden olması durumudur.

Tablo 2: Presenteizme ilişkin tanımlar

Kaynak: (Çoban & Harman, 2012, s. 18)

İşte var olamama durumu presenteizm davranışı açısından henüz tam olarak üzerinde uzlaşılammış bir kavramdır. Bu durumun daha çok işte yoğun olarak çalışan insanların temel ihtiyaçlarına yönelik mesleklerde çalışan yani hizmet sektöründe daha çok görüldüğü anlamında bir uzlaşma vardır (Cankül, 2017; Dalkılıç & Harmanlı Seren, 2018). İsveç'te yapılan bir çalışmaya göre presenteizmin en çok görüldüğü

sektörlerin başında sağlık, sosyal yardım, eğitim sektörü, bakım hizmetleri gibi alanlarda çalışanların yüksek oranda sırt ve boyn ağrıları, yorgunluk, hafif depresif durumların olduğunu ve meslek hastalığı olanların da devamsızlık yaptığını ileri sürmektedirler (Aronsson , Gustafsson, & Dallner , 2000).

Warren (2009), verimlilik ve sosyal ilişkileri inceleyen kuramların yazarı Adam Smith'in "Ulusların Zenginliği" adlı eserinde sağlıklı yurttaşların sağlıklı ekonomilerin temelini oluşturduğu fikrini ileri sürmektedir. Bu doğrultuda Warren (2009), Smith'in ileri sürdüğü düşünceleri fiziken sağlıklı olmanın üretkenlik açısından olumlu etkileri olduğu yönünde açıklamaktadır (Balcı, 2016).

Son yıllarda işletmeler için önemli bir sorun olan presentizm kavramının temelleri eskilere dayanmaktadır. İlk olarak Mark Twain (1892)'in "The American Caliment" eserinde yer almış, daha sonra "Everybody's Business" (1931), "The National Liquor Review" (1943) ve daha sonra da "Contemporary Unionoism" (1948) eserinde yer almıştır. Kavram, 1955 yılında Auren Uris tarafından kullanılmıştır. Cranfield ve Soash da bu kavramı olumlu bir işgören davranışı niteliğinde incelemiştir. O dönemde devamsızlığın karşıtı olarak kullanılan presentizm mükemmel devamlılık kavramıyla eş anlalı olarak kullanılmıştır (Bölür, 2018). Bazı araştırmacılara göre presentizm davranışının yüksek bir örgütsel bağlılığın bir tür örgütsel vatandaşlık göstergesi olarak görülebileceğini ifade etmişlerdir (Jourdain & Vézina, 2013). 1970'li yıllarda devamsızlık kavramıyla kullnalsa da 1980'li yıllarda bu kavramın devamsızlıktan farklı bir durmu ifade ettiği anlaşılmıştır (Özmen, 2011). 1990'lardan sonra çalışma hayatında yaşanan örgütsel temelli dönüşümlerle beraber konu güncel bir kavram haline gelmiş ve 2004 yılında itibaren örgütsel davranışın içinde daha sık yer almaya başlamıştır (Arslaner & Boylu, 2015).

Prsenteizm davranışı çalışanlar açısından riskli bir davranış olarak kabul edilmektedir. Bireyin ertelediği ve önemsemediği bir hastalık daha sonra başka bir soruna neden olabileceği gibi hasta çalışanların çalışma arkadaşlarını etkileyebileceği söz konusudur. Hastalığın bulaşma riski ya da diğer çalışanları olumsuz etkileme, onların üretkenlik kayıplarına sebep olma ve bireyin edi performansının düşüklüğü sebebiyle

verimlilik kayıplarının yaşanmasıdır. Bu çalışanların meai arkadaşlarına kaşı da sorumluluğu olmasından, müşterilere ve diğer insanlara da bulaşma riskinden dolayı hastayken çalışmalarını durumu performans düşüklüğünün bir nedeni olarak görölmektedir (Erbaş, 2017)

1.2.Presenteizmin Türleri

Presenteizm, örgütsel ve bireysel açıdan çeşitli pek çok sebebe bağlı olduğundan her çalışanda farklı biçimde görölebilmektedir. Cooper (2011), presenteizmi dört farklı türde ele almış ve açıklamıştır (Cooper, 2011).

- **Tam anlamıyla çalışanlar için işte var olamama:** Bu çalışanlar sağlıklıdır, nadiren rapor alırlar. Yüksek motivasyona ve örgütsel bağlılık düzeyine sahiptirler. İşlerini tam olarak yerine getirirler ve örgüte katkı sağlarlar. Fazla mesaiyi ve aşırı iş yükünü problem etmezler. Bu tür presenteizm türü genellikle işkolik çalışanlarda görölür. Bireysel ihtiyaçlarından ve sağlıklarından fedakârlık yaparak iş yerinde bulunmayı tercih ederler.
- **Hastalık kaynaklı işte var olamama:** Az ya da çok derece de olsa sağlıklarından şikâyet ederler. İşte olup çalışmaya devam etmeyi isterler. Kendilerini iyi hissetmedikleri zamanlarda işlerini kaybetme korkusu ile çalışmayı seçerler ve işe katkıları çok azdır.
- **İş tatminsizliği yaşayan çalışanların işte var olamama durumu:** Genellikle sağlıklı olan kişilerdir. Ancak ortalama bir çalışana göre daha fazla devamsızlık yaparlar. İşlerine bağlılıkları az olduğundan düşük performansla çalışırlar. İş ve yol gereksinimleri ya da yetenekleri arasındaki uyumsuzluktan dolayı bağlılık düzeyleri düşüktür.
- **Kronik sağlık sorunu olanlar / stresli olanların işte var olamama durumu:** Bazı çalışanlar ciddi derecede ve kronik rahatsızlıklara sahip olabilirler ve bu durum onların kendilerini işine vermelerine engel olmaktadır. İşten kaynaklanan olumsuz durumların sebep olduğu stresten dolayı olumsuz etkilenebilirler. Bu durum çalışanların işe

bağlılıklarını, örgüte bağlılıklarını, sağlık durumlarını ve iş yerindeki işleyişi kötü etkileyebilmektedir.

Presenteizm hastalık kaynaklı (sickness presenteeism) ya da hastalıktan kaynaklanmayan (non-sickness presenteeism) olmak üzere iki şekilde ortaya çıkabilmektedir. Temelinde hastalık kaynaklı olan presenteizmle hastalık kaynaklı olmayan, maddi sebepler, örgütsel faktörler veya başka bireysel nedenlerden kaynaklandığı bilinmektedir (Kandemir & Bayram, 2017).

1.3.Presenteizm - Absenteizm İlişkisi

İş yerinde görülen hastalıkların sebep olduğu iki farklı verimlilik kaybı söz konusudur. Bunların biri işe devamsızlık olarak bilinen absenteizm ve işte var olamama-görünürde var olma hali olan presenteizmdir. İşe devamsızlık yani absenteizm bireyin hastalık veya sakatlık gibi durumlardan dolayı işten uzak olması, işinin başında olmaya engel bir halinin bulunmasıdır. Presenteizm ise absenteizmden farklı olarak çalışanın sağlık sorunları olmasına rağmen devamsızlık yapmadığı ancak bu sebeple üretkenliğinin azalması durumudur. Sadece hastalıktan kaynaklı olarak değil, bireyin fiziken iş yerinde bulunmasına rağmen çalışmasına engel olacak başka işlerle meşgul olması veya işini tam anlamıyla yapamaması durumunda presenteizmin kapsamında yer almaktadır. İş görenin iş yerinde bulunduğu halde yeterince verimli olamaması işverenler için gizli bir maliyet kaybı olarak ele alınır. İşin gereklilikleri için harcanmayan zaman ve emek azalan iş kalitesini içermektedir. İşe devamsızlık ve işte olduğu halde var olamam durumu olarak iki şekilde iş görenlerin dönüşümlü olarak zamanla yaşadıkları iki olgudur (Yıldız H. , 2016).

Absenteizm (işe devamsızlık) kavramı genellikle “olunması gereken yer ve zamanda fiziksel olarak bulunmama hali” olarak ifade edilmektedir (Özyurt, 2018). İşletmelerin son yıllarda en büyük sorunlarından biri olarak görülen işe devamsızlıktan kaynaklı verimlilik kayıplarıdır. Bu doğrultuda gündeme gelen iki kavram presenteizm ve absenteizmdir. İki kavram arasındaki en önemli ve belirgin fark ise işe devamsızlıkta bireyin hastalığından dolayı işe gitmemesi iken diğerinde hasta olduğu halde işe

gitmesidir. Absenteizmin temelinde hastalıktan dolayı işe devamsızlık söz konusudur. İş görenin fiziki olarak iş yerinde olması ancak gerekli çaba ve performansı göster/e/memesinden kaynaklanan verimlilik ve üretkenlik kayıpları kolayca ölçülemediğinden presentizm genelde absenteizme göre daha gizlidir.

Literatürde absenteizmle presentizm buz dağının iki farklı yanına benzetilmiştir. İşe devamsızlık görünürde bilinen, fark edilebilen bir durum olan absenteizme benzetilirken, buz dağının görünmeyen kısmı presentizm için kullanılan bir benzetmedir. Kuramsal açıdan birbirine zıt gibi duran bu iki kavram aynı zamanda bir ilişki içindedir (Balcı, 2016). İşe devamsızlıkla ilgili yapılan çalışmalar devamsızlık oranı yüksek olan bireylerde presentizmin daha fazla görüldüğünü göstermektedir. Özellikle kolektivist kültüre sahip ülkelerde devamsızlık konusunda yapılan araştırmalara göre bireyci kültüre sahip olan ülkelere nazaran daha fazla devamsızlık yapıldığı görülmüştür. Bu görüşe göre kolektivist kültürlerde daha yüksek devamsızlık oranları varsa, bu kültürler hastalık ve aşırı stresten kaynaklanan presentizm davranışını daha fazla sergileme eğiliminde olabileceği söylenmektedir (Garezynski, Waldrop, Rupprecht, & Grawitch, 2013).

Presentizmle absenteizm arasındaki ilişkiye göre, absenteizmin maliyeti çalışan işe gelmediğinden dolayı açıktır. Ancak presentizmde işte olan çalışanın maliyeti gizlidir. Çünkü çalışan fiziken iş yerinde olduğundan işin sonuçlanma noktasının hesaplanması yetersiz kalır. Devamsızlığın maliyetini hesaplamak, presentizm kaynaklı işte var olamamanın maliyetini hesaplamaktan daha kolaydır. Devamsızlık durumunda bireyin maliyeti o gün için %0 kabul edilirken, işte var olamama durumundaki kaybı ölçmek ve çıkarımda bulunmak oldukça zordur. İşte var olamama daha düşük iş çıktısına, eksik kapasite ile çalışmaya, işlerin tekrarlanmasına, kaliteden yana olumsuz çıktılara, kalitesiz mal ve hizmet üretimine buna bağlı olarak da hata paylarının yükselmesine sebep olabilmektedir. Devamsızlık durumunda çoğu çalışan kendini iyi hissetmediğine işe gelmemektedir. Önemsiz sayılan hastalık durumunda ise çalışan işine devam etmekte ve bu durum çalışanın performansını düşürmektedir. Hastalığın bulaşma riski ise maliyetleri katlayan başka bir durumdur. Hastalığın bulaşarak yayılması ise hem Absenteizmin hem de presentizmin maliyetini katlamış

olmaktadır. Bu nedenle araştırmalar presenteeizmin absenteizmden daha fazla maliyet kaybına sebep olduğunu göstermektedir (Cankül, 2017; Dalkılıç & Harmancı Seren , 2018). Cornell niversitesi'nin yaptığı bir çalışmaya presenteeizmin görüldüğü örgütlerde en az %18 ile en fazla %61 oranı arasında iş gücü kaybı olduğu gözlenmiştir (Dalkılıç & Harmancı Seren , 2018). Araştırmalar bu doğrultuda göstermektedir ki presenteeizm absenteizme oranla üretkenliği 7,5 kat daha fazla düşürmeye sebep olduğunu ortaya koymaktadır. Bu da yöneticilerin absenteizm için değil daha çok presenteeizm için endişelenmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır (Koçoğlu, 2007).

1.4.Presenteeizmin Nedenleri

Presenteeizmin nedenlerine bakıldığında karşımıza bazı hastalıklar çıkmaktadır. Bu hastalıklar alerji, astım, diyabet, depresyon, artrit, üzüntü, stres, tansiyon, kalp rahatsızlıkları, migren, tükenmişlik sendromu gibi kişisel hasatlıkların yanı sıra ailevi sorunlar, iş yerindeki çalışma koşulları ve örgütsel faktörler sıralanmaktadır. Hansen ve Andersen'in (2008:956) yaptıkları bir araştırmaya göre hastayken işe gitme kararının verilmesinde işten kaynaklı faktörlerin kişisel faktörlerden ve bireylerin tutumlarından daha önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Sağlık ve verimlilik arasında güçlü bir ilişki olduğu açıkça bilinen bir gerçektir. Bu ilişkiden yola çıkarak sağlık sorunları yaşayan çalışanların bu sorundan dolayı işten uzaklaşmaya zorlandığını, bireyin işe gitmeye devam etmesi durumunda ise verimliliğin düşeceği söylenebilir. Sağlık problemleri açıkça hem işte var olamamanın hem de işe gelmeme davranışının nedenleri arasında artıran bir etkiye sahiptir (Akdoğan, Harmancı , & Bayram, 2018).

İşte var olamama durumu her zaman sadece sağlık nedenlerinden dolayı karşımıza çıkmamaktadır. Bir alışan sadece kişisel hastalığı olduğunda değil, aile üyelerinden herhangi biri- örneğin eşi, çocukları veya diğer aile büyükleri gibi- rahatsız olduğunda ya da yasal olarak yürütmek durumunda olduğu işlerinden dolayı işte olduğu halde düşük performans sergileyebilmektedir. Bu durumda çalışan iş yerinde olsa dahi zihnen sürekli başka konularla meşgul olmaktadır. Bazen de iş görenler örgütsel sorunlar yaşadıkları için presenteeizm davranışında bulunurlar. Örneğin rgtsel

bağlılığı düşük bireylerin duygusal bağlılıkları da olmadığından işine kendini veremeyebilir ve zihnen yine başka şeylerle meşgul olabilmektedir (Baysal, 2012).

Literatüre bakıldığında iş-yaşam arasındaki dengede yaşanan sorunlar arasında presentizm de önemli bir yer tutmaktadır. Bireylerin ailelerine karşı sorumlulukları olduğu gibi örgütlerine karşı da sorumlulukları bulunmaktadır. Aile ile ilişkin sorunlarla karşılaşıldığında iş yerindeki sorumluluklar aksayıp yerine getirilemezken, işe ilişkin olanlar yerine getirilirken aile ihmal edilip ya da ilgilenemeyecek durumda olabilmektedirler. Bu durumda iş-yaşam arasındaki denge bozulduğundan bireyin presentizm davranışında bulunması kaçınılmaz olabilmektedir. Çünkü sıkça işten izin kullanmanın mümkün olmaması veya iş yerinde o çalışanın orada olmasını gerektiren diğer pek çok sebebin varlığı söz konusudur. İş- aile arasında yaşanan çatışmalar bireyi strese soktuğundan hem işini hem de yaşantısını olumsuz etkilemektedir. Stresin artması da presentizmi tetikleyen bir faktördür (Arslaner & Boylu, 2015).

Cooper (1998: 314), presentizmin ortaya çıkmasındaki temel sebep olarak iş görenlerin çok uzun süre iş yerinde çalışmalarını ve bulunmalarından kaynakladığını ileri sürmektedir. İş görenlerin iş yerinde uzun süreler bulunma nedenleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Bireysel başarının önemli bir faktör haline gelmesi,
- Küçülme (downsizing), süreç yenilenmesi, işletmelerin özelleştirme politikaları, stratejik ortaklıkların kurulması gibi nedenlerden kaynaklı olarak işten çıkarılmalar, çalışanın bu sebeplerden dolayı işini kaybetme riski,
- İş yeri stresinin artması,
- Rekabetin artması.

Koçoğlu (2017:14-31) yaptığı araştırmasında presentizmin nedenleri arasında işin gereğinden, çalışılan ortamdan, bireysel ve çevresel faktörlerden kaynaklı olduğunu belirtmektedir. Presentizme neden olan faktörleri tablodaki gibi sıralamak mümkündür (Koçoğlu, 2007: 16-31):

İşin gereğinden kaynaklanan nedenler	İş ortamından kaynaklanan nedenler	Kişisel nedenler	Çevresel nedenler
Fazla çalışma	İş ortamı	Kişilik	Ekonomik sorunlar
Aşırı iş yükü	Örgüt kültürü	İş yaşam dengesi ve Aile	Politik sorunlar
Rol çatışması	Kötü yönetim	Stres	Siyasi sorunlar
Rol belirsizliği	Liderlik tarzı	Depresyon	Çevre ve trafik sorunları
İnisiyatif	İş tatmini	Kariyer yapamamak	
Görevlendirme	Şirket içi çatışma	Eğitim durumu	
	Eşitsizlik ve ayrımcılık	Kadın olmak	
	İş kazaları	Yaş ve hizmet süresi	
	Meslek hastalıkları		
	İşyerinde psikolojik ve fiziksel taciz		

Tablo 3: Presenteizmi doğuran nedenler

1.4.1.İşin Gereğinden Kaynaklanan Sorunlar

- **Fazla çalışma ve aşırı iş yükü:** İş kanununda bir çalışanın ne kadar ile çalışacağı bellidir. Bu süreleri aşan çalışma saatleri aşırı iş yükü ve fazla çalışma olarak tanımlanır. İş saati dışında bireylerin dinlenmeye, kendilerine zaman ayırmaya, ailesiyle veya arkadaşlarıyla vakit geçirmeye ve sosyal faaliyetlerde bulunmaya ihtiyacı vardır. Uzun saatler çalışma ve fazla mesai dolayısıyla bu faaliyetler için zaman ayıramaması iş görenin strese girmesine neden olmaktadır. Çalışana gereğinden fazla iş yüklenmesi de aşırı iş yükü olarak ifade edilen stres kaynağının sebebidir. Başlangıçta olumlu gibi görünen bu durum zamanla bireyin performansında düşüşler gözlemlenmektedir. Sürekli olarak tam zamanlı çalışılması, istenen ve gerçekte olması gereken çalışma saatleri arasındaki uyumsuzluk, haftalık çalışma saatlerinin uzunluğu vardiyaaların presenteizmi artırdığı gözlenmektedir (Şahin, 2018).

- **Rol çatışması ve rol belirsizliği:** Bireyin yaşamında sahip olduğu birbirinden farklı rolleri vardır. Bu roller arasında bir denge kuramaması ve hatta bazılarını yerine getirememesi halinde rol çatışmaları yaşanır. Bireyin yaşantısını bozacak bu dengesizlik presenteizmin yaşanmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Eksik tamamlanmış görevler olarak tanımlanan rol belirsizliği de presenteizme yol açan başka bir faktördür. Rol belirsizliği çalışanın ne yapacağını tam olarak bilemediği, işten dolayı kendinden beklenenin belirsizliği olduğundan strese sebep olmaktadır. Stres ve depresyon presenteizmin yaşanma ihtimalini artırmaktadır. Bu durumun beraberinde de presenteizm gelmektedir (Demirgil & Mücevher, 2001).
- **İnisiyatif ve görevlendirme:** İnisiyatif başlarından yardım ve destek almadan kendi başına kara verebilmeyi ifade eder. Bireye bu yetki verilmediği zaman görev ve sorumluluk anlamında belirsilikler ortaya çıkmaktadır ve presenteizm yaşanmaktadır (Bal, 2014). Bir işin tamamlanabilmesi için işi yapacak kişiye verilen görev ve yetkiye görevlendirme denilmektedir (Koçoğlu, 2007). Görevlendirme sayesinde birey tam manasıyla işini yerine getirebilmektedir. Yetki ve sorumluluk denkliği sağlanamadığı zaman örgüt ve birey açısından sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda da çalışan işini ya kısmen ya da tamamen yapamaz duruma gelmekte ki bu da presenteizme yol açan bir davranış olmaktadır (Bal, 2014).

1.4.2.İş (Çalışma) Ortamından Kaynaklanan Sorunlar

- **Yapılan iş ve çalışma ortamı:** Çalışma ortamında karşılaşılabilecek bazı olumsuz durumlar gürültü, kirlilik, sürekli aynı pozisyonda çalışma hali, iş kazaları ve hava kirliliği gibi nedenler bireyin sağlık durumunu olumsuz etkilemektedir. Çalışma ortamının kalitesinin artırılması ve şartların iyileştirilmesi presenteizmi azaltarak daha verimli bir çalışma ortamı sağlayacaktır (Coşkun, 2012).
- **Örgüt kültürü:** Bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi örgüt kültürü olarak tanımlanır (Dinçer, 1992). Çalışanların sağlıklı bir biçimde çalışabilmesi ve çalışanları tarafından benimsenmiş bir örgüt kültürü kurumda hâkim değilse presenteizmin yaşanması olasıdır (Baysal, 2012).

- **Yönetim ve liderlik tarzı:** Yönetim, çalışanların örgüte olan tutum ve davranışlarında çok önemlidir. Özellikle liderlik tarzı hem çalışanlara olan yaklaşımı hem de çalışanların işlerini yapma biçimini etkilemektedir. İletişimi güçlü olan, daha adil bir yönetim anlayışına sahip olan, babacan tarzda yaklaşımda bulunan liderlerin bulunduğu örgütlerde çalışanların işe ve örgüte bağlılıkları değişirken presenteeizm davranışı gösterme eğilimleri de azalmaktadır. Daha katı yönetim kurallarının olduğu ve iletişim kanallarının ulaşılmasının zor olduğu örgütlerde presenteeizm eğilimi daha fazla olmaktadır.
- **İş kazaları ve meslek hastalıkları:** İş yerinde yaşanan örgütsel problemler, psikolojik sıkıntılar, iş yeri kazalarını ve hataları artırmakta ve bu da örgütsel ve bireysel verimliliği olumsuz etkileyerek verimin düşmesine sebep olmaktadır. İş kazaları ve hataların artması presenteeizmi artıran bir faktördür (Kandemir & Bayram, 2017).
- **İş tatmini:** Çalışanların iş yerinden beklentileri ile aldıkları tatmin durumunun örtüşmesi durumunda iş tatminini sağlar. İş tatmininin yaşanmadığı örgütlerde hem çalışanlar açısından hem de örgüt açısından bazı sorunlar yaşanmaktadır. Örgütler için çok önemli olan iş gücü devir oranının yüksek olması, bedensel ve zihinsel sağlığın düşüklüğü, örgütsel bağlılığın düşük olması, hırsızlık olayları, makine ve ekipmanlara zarar verilmesi, işe yabancılaşma, sabotajlar, stres, çatışma ve işe devamsızlıkta artışların olması yaşanan belli başlı sorunlardır. İş tatminsizliği çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlık durumunu etkileyerek presenteeizmi doğurmaktadır (Coşkun, 2012).
- **Mobbing:** Çalışanın stres düzeyini artıran mobbing, hedeflenen bireyin haksız yere suçlanması, küçük düşürülmesi, duygusal olarak taciz edilmesi ya da duygusal terör uygulanması şeklinde bireyin dışlanması durumudur. Ayrıca mobbing strese sebep olan bu vb. gibi eylemlerle baş başa kalan bireyin nasıl davranacağını, bununla nasıl baş edeceğini bilemediğinde strese girmesi ve çalışmaya devam etmesi kendilerini işe vermelerine engel olabilmektedir. Bunun sonucunda presenteeizm davranışı gündeme gelmekte ve bireyler tekrardan mobbinge maruz kalabilmektedirler (Çiftçi, 2010, s. 161).
- **Eşitsizlik ve ayrımcılık:** İş yerinde daha güçlü olan kişilerin belli kişi ya da kişilere belirledikleri kriterlerin dışında kaldıklarını gerekçe göstererek ayrıma maruz

bırakmaları ayrımcılık olarak tanımlanır (Öztürk Çiftçi, Meriç , & Meriç , 2018). Çalışanların örgütte eşit şartlara sahip olmaması performanslarının düşmesine sebep olmaktadır. Çalışanların verimleri de düşmektedir. Yönetici veya örgüt tarafından eşit hak ve imkanlar verilmezse çalışanların devamsızlık yapması ya da presentizm eğiliminde olmaları kaçınılmaz olmaktadır (Erbaş, 2017: 17).

- **İş güvenliği:** Çalışanların yaşam koşullarının iyileştirilmesi, ailesinin de buna bağlı olarak daha iyi koşullarda yaşamaları bireylerin hem iş hayatında hem de yaşadıkları çevrede olumlu davranışlar sergilemelerine imkân verecektir. Aksi söz konusu olduğunda, çalışanların iş güvenliği sağlanmazsa bireyin sağlıklı ve tam verimlilikle çalışması olası değildir. Bireylerin güvenlik ihtiyaçları özellikle iş yerinde güvenilir ortamların sağlanması hem verimliliklerini artıracak hem de işe devam konusunda olumlu davranış sergilemelerini sağlayacaktır. Dolayısıyla presentizm azalacaktır.

1.4.3.Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar

- **İş güvencesi:** Çalışanların iş güvencesinin olması yasal bir zorunluluktur. İş güvencesinin olmaması, yasal ya da yasal olmayan örgütsel değişimin yaşandığı durumlarda çalışanda belirsizliğe yol açmaktadır. Bu belirsizlik haline bağlı olarak çalışanın işini kaybetme kaygısı durumu ortaya çıkmakta, iş güvencesinin olmaması da presentizmi yükseltmektedir (Şahin D. , 2015).

- **Küçülme:** Örgütlerin küçülme ya da başka bir örgütle birleşme duruları çalışanları iş değişikliği nedeniyle zorlayabilir ve devamsızlığa götürebilmektedir. Bu durumun tersi olduğunda da yeni iş koşulları çalışanları zorlayabilir veya daha fazla sorumluluk almak zorunda bırakabilir. Bu durum bireyin hasta olmasına ya da hastalığı nedeniyle devamsızlıkla sonuçlanır. Bazen de işte olduğu halde performans ve verimlilik düşüşü yaşanmasına sebep olmaktadır.

- **İşe başka birinin geçebilme ihtimali:** Çalışanın ileri düzeyde hastalığı olduğu durumlarda işe gelemeyen olduğunda izin alması tercih edilmektedir. Hastayken devamsızlık yapması aşırı iş yükü ve yedekleme olması halinde engeller bulunmaktadır. Eğer çalışanı yerine geçebileceği biri olmadığında ya da bazı görevleri yapmada başka bir çalışanın olmaması rahatsızlığına rağmen çalışanın işte olmasını

gerektirir. Bu durum da zorunlu bir presentizm davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır (Şahin D. , 2015).

1.4.4.Kişisel Faktörlerden Kaynaklanan Sorunlar

- **Kişisel mali sorunlar:** Çalışanların finansal anlamda yaşadığı zorlukların aldıkları ücretin yetersizliği, düzensiz ve kontrolsüz harcamalar gibi pek çok nedeni olabilir. Ayrıca bireyin iş ve aile yaşantısında sorunları ve sağlıksız bir yaşam tarzı varsa iki tür etki ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların çoğu ne yazık ki rapor aldıkları zaman maaşlarından kesinti olacağı için izin ya da rapor almamayı tercih etmektedirler (Kandemir, 2014). Bununla beraber mali sorunları olan bireyler işe odaklanmada zorluk çekme, işe devamsızlık, mola sürelerini uzatma, mali streslerini iş ortamına taşıma ve insanlarla tartışma gibi olumsuz davranışları sergileyebilirler (Kandemir, 2014, s. 28).
- **Kişilik:** Bir bireyi karakterize eden özelliklerin tümü kişiliği oluşturur. Bireyin sahip olduğu karakter özellikleri, davranışları ve yetenekleri kişiliğin içeriğinde yer alır. Ayrıca kişileri diğerlerinden ayıran hem bedensel hem ruhsal hem de zihinsel özelliklerin tümüdür. Birey davranışlarıyla ve kişiliğiyle içinde bulunduğu ortamı etkilerken ortam da bireyin kişiliği üzerinde etkilidir. Günün büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmelerinden dolayı bu etkileşimin büyük kısmı iş yerinde gerçekleşmektedir. Bireyin kişiliğine uygun olmayan işte çalışması onu mutsuz eder. Kişiliğine uygun işlerde çalışan bireyler ise uygun olmayan işlerde çalışan kişilere göre hem daha başarılı hem de daha mutludur (Coşkun, 2012). Bu durumda uygun işte çalışmak birey için presentizmi azaltacak bir etkidir.
- **İşkolizm:** Çalışanların fiziksel ve psikolojik olarak tam anlamıyla çalışmaya uygun olmadığı halde iş hayatında olmalarına yönlendiren faktör işkolizmdir. İşkoliklikler zamanının neredeyse tamamını ya iş yerinde ya da iş ile ilgili konularla geçirirler. Bu kişiler aşırı derecede işlerine bağımlıdırlar. İşkolikler herhangi bir rahatsızlık durumunda da işlerine devam ederek işi için fedakârlık yapma düşüncesiyle işine giderler ancak bu hal örgütün zararına bir davranıştır. İşkolikler hastalık durumunda dahi izin kullanmayarak aileleri ve dışarıda sosyal ortamlarda geçirecekleri vakitlerini de iş yerinde geçirme eğiliminde olurlar. İşkoliklerin bu

davranışlarının altında yatan asıl neden sürekli işinin başında olmakla üretken ve verimli olduklarını düşünmeleridir (Günbeyi & Gündoğdu, 2010, s. 56-58). İşkoliklik ile mükemmeliyetçilik arasında pozitif yönde bir vardır. Mükemmeliyetçi kişilerin kişisel performans standartlarını yakalama eğiliminde olmaları işkolik tutum sergilemelerine sebep olmaktadır. Ayrıca mükemmeliyetçilik işkolikliğin gelişimine destek olan kilit bir etken rolündedir (Girardi, ve diğerleri, 2015). Çalışma hayatında işkoliklerin takım ruhunu bozması, çalışanlar arasında haksız rekabete sebep olma gibi olumsuz durumların yaşanmasına yol açabilirler. İşkolikler aynı zamanda iş ve yaşam arasında denge kurmakta zorlanabilirler (Çiftçi, 2010, s. 159-160).

- **Stres ve depresyon:** Stres, çalışma ortamından kaynaklandığında en önemli etkisi bireyin sağlığının bozulmasına ve performansının düşmesine yol açmasıdır. Bazı olaylarda organizmanın verdiği tepki stres olarak tanımlanabilir. Stres iş verimliliği üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilere sahiptir. Optimal stres düzeyi, yani olumlu katkı sağlayan düzey, bireyin işteki verimliliğine katkı sağlamaktadır. Stres düzeyi optimal düzeyi aştığında bireyde tükenmişliğe sebep olmakta ve verimlilikte düşüşler yaşanmaya başlamaktadır (Çiftçi, 2010). Bireyin aşırı stres ve baskı yaşaması bazı olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bunlar baş ağrısı, uyku bozukluğu, işinde unutkanlık, işe kendini verememe, hayattan keyif alamama, sıkılmışlık hissi, fizyolojik dengesinin bozulması, psikolojik dengesinin bozulması sebebiyle aşırı öfke hali, dikkat dağınıklığı, sindirim ve solunum sisteminde bozukluklar olarak sıralanabilir. Aşırı alkol kullanımı, kafein tüketiminde artış, sigara kullanımı gibi bağımlılık halleri de ortaya çıkabilmektedir. Diğer bir durum da iş gücüne aktif olarak dahil olan bireylerin yaşadığı depresyon halidir. Depresyon strese bağlı olarak ya da bireyin yaşadığı olumsuzluklardan kaynaklı ortaya çıkabilir. Her iki durumda da üretkenlik ve verimlilik açısından maliyetli kayıplara sebep olmaktadır. Stres ve depresyon maliyet kaybına sebep olanın yanında presentizm davranışının ortaya çıkmasında en belirgin sebepler arasında yer almaktadır.

- **Tükenmişlik:** Bir çalışanın duygusal olarak işinden uzaklaşması, kişisel başarısının düşmesi, kişinin diğerlerine vereceği bir şeyin kalmaması ve duygusal olarak yorgunluğa düşmesi durumu tükenmişlikle ifade edilmektedir. Presentizm hem duygusal yorgunluğa hem de kişilerin ilişkilerinin bozulmasına

neden olmaktadır. Yorgunluk hissi, presentizm eğilimi artırır. Bu bağlamda presentizmle tükenmişlik karşılıklı olarak birbirini etkileyen iki olumsuz davranış halidir ve bu durum birbirini güçlendiren bir etkiye sebep olmaktadır. Olumsuz etkileri örgütlerde yaşanan düşük performans, iş gücü devir oranının yüksek olması, örgütsel başarının düşük seviyede olması, düşük iş tatmini, sağlık maliyetlerinde artışlar ve yaratıcılık becerilerinin azalması gibi sonuçlar olarak sıralanabilir (Çiftçi, 2010). Presentizmin stresin oluşumuna, stresin de tükenmişlik sendromuna öncülük eden bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Oruç , 2011).

- **İş yaşam dengesi ve aile:** Bireylerin iş ve özel yaşam dengesinin olması, yani işi ile ailesi arasında çatışmaların yaşanmaması denge ve uyumun sağlanması anlamına gelmektedir. Bir çalışanın en büyük sorunlarından biri işi ile ailesi arasında denge kuramamasıdır. Bu dengenin bozulması ya iş hayatındaki sorumluluklar yüzünden aileye yeterince zaman ayıramaması ya da ailedeki sorumluluklar sebebiyle işinde aksamların yaşanması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanın huzursuz olmasına ve isteksizliğe ve presentizm davranışında bulunmasına sebep olmaktadır (Bal, 2014, s. 14-15). İş-aile yaşantısı arasında çatışmalar yaşayan kişiler işte stresli ve dikkat dağınıklığı yaşadıkları için bunu iş arkadaşlarına ve iş ortamına da yansıtmaktadırlar (Kandemir, 2014, s. 29). İş-yaşam dengesi alınan ücretten sonra gelmesine rağmen ancak işteki en önemli ikinci bir faktör olarak nitelendirilmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar göstermektedir ki bireyler iş ve yaşam dengesini daha rahat sağlayabilecekleri işler için mevcut iş ve pozisyonlarını bırakabilmektedirler ve bu oran yaklaşık olarak %49'dur (Garezynski, Waldrop, Rupprecht, & Grawitch, 2013).

- **Yaş ve hizmet süresi:** Bireylerin davranışını etkileyen bir faktör de yaştır. Düşünce ve davranışlar yaşa bağlı olarak şekillenmekte ve değişebilmektedir. Her yaşta daha farklı davranışlar sergileyebilen bireylerin hizmet süreleri de bu farklılığa etki eder. Hizmet süresi arttıkça bireylerin işlerine bağlılıkları artar ancak çalışanların yaşına bağlı olarak hasta olma ihtimalleri de arttığında presentizm davranışında da artışa sebep olabilmektedir (Coşkun, 2012, s. 17).

- **Kadın olmak:** Kadının iş hayatındaki yeri erkeğe göre daha farklıdır. Cinsiyet açısından ele alındığında kadınlar iş hayatı dışında farklı sorumluluklara (ev, çocuk,

aile bireylerinden birinin bakımından sorumlu olma) sahiptirler. Bu sorumluluklar kadın çalışanların hem fiziksel olarak hem de zihinsel olarak daha fazla yorulmaları anlamına gelmektedir. Kadın çalışanlar erkeklere nazaran daha fazla strese maruz kalmaktadırlar. Bu nedenle iş ve yaşam arasındaki dengeyi korumada zorlanmaları dolayısıyla presentizm davranışını gösterme ihtimallerinin erkeklere oranla daha fazla olduğu bilinmektedir (Demirbulat Güdü & Bozok, 2015; zmen, 2011; Demirgil & Mücevher, 2001).

- **İşsiz kalma korkusu:** Hastalık durumunda izin kullanmak her çalışanın yasal hakkı olmasına rağmen genellikle çalışanlar izin kullanmaktan kaçınırlar. Bunun nedeni işlerini kaybetme korkusudur. Başka nedenler ise terfi alamama, işletme içi kazanımlardan yoksun kalma, eğitimleri kaçırma ihtimali gibi durumlardır. Özellikle işsizliğin arttığı dönemlerde işini kaybetme korkusu daha çok ön plana çıkmaktadır. Bireyin geleceğinin belirsiz olması veya riskli durumlarla karşı kaşıya kalması, işini kaybetmesi halinde yaşayacağı mali ve ailevi sorunlar, hali hazırdaki iş yüküyle mücadele etmesini zorlaştırmaktadır. Bu da bireyin daha iyi olanaklar olması halinde dahi işini değiştirmesine engel olmaktadır. Bütün bu olumsuz durumlar bireyin stres ve kaygı seviyesini artırmakta dolayısıyla çalışanda fiziksel ve ruhsal hastalıkların oluşmasına sebep olmaktadır. Bu hastalık ve diğer sebepler bir araya geldiğinde ise presentizm davranışı kaçınılmaz olarak görülmektedir (Bal, 2014). Ayrıca yönetim tarzı da işini kaybetme korkusunu tetikleyici bir faktör olarak presentizmi artıran bir durumdur.

1.4.5.Fiziksel ve Ruhsal Sağlık Sorunları ve Obezite

Sağlık sorunları iş gücünün olduğu her yerde hem üretkenliği hem de verimliliği etkileyen ciddi sorunların başında görülmektedir. The Medstat Market Scan ve Verimlilik Yönetimi veri tabanında yer alan ABD'deki işverenler açısından yaygınlığı ve maliyeti yüksek olan bazı fiziksel ve ruhsal hastalıklar saptanmıştır. Bu listede fiziksel hastalıklarda sıkça yer alan on hastalık; "göğüs anjini, hipertansiyon, şeker hastalığı, sırt ağrıları, akut miyokard enfarktüsü, kronik obstrüktif akciğer hastalıkları, sırt bozuklukları, travma omuriliği, sinüzit ve kulak, burun ve boğaz hastalıkları" olarak sıralanmaktadır. Ruhsal hastalıklar listesinde "bipolar bozukluk, depresyon, bipolardaki depresif hastalıklar, nevroitik, kişilik ve psikotik olmayan bozukluklar,

alkolizm, anksiyete bozuklukları, şizofreni, akut faz, bipolar bozukluklar, şiddetli mani, spesifik olmayan nevrotik, kişilik ve psikotik olmayan hastalıklar ve psikozlar” yer almaktadır (Goetzel, ve diğerleri, 2004).

Sağlık sorunları grip, soğuk algınlığı gibi basit hastalıklardan başlayıp iç ve dış etkenlere bağlı olarak ruhsal ve fiziksel hastalıklar ve bunların neden olduğu meslek hastalıkları şeklinde sıralanabilir. Her çalışanın farklı bir hastalık durumunun olması mümkündür. Örneğin bir çalışanın alkol bağımlılığı varken başka bir çalışanın ruhsal sorunları veya duygusal hastalıkları olabilmektedir. Bazı hastalıklar geçici olabildiği gibi bazı durumlar uzun süreli veya kalıcı hastalıklar şeklinde seyredebilmektedir. İş görenin fiziksel veya ruhsal hangi durumda olursa olsun hastalık hali örgütsel faaliyetlerin aksamasına neden olmaktadır (Kandemir, 2014). Örgütsel faaliyetlerin aksaması verimliliğin ve üretkenliğin düşmesine yol açmakta ve işverenler bu nedenle sağlıklı iş gücüne sahip olmayı istemektedirler. İşverenlerin bu sağlık sorunlarıyla başa çıkma ve risk faktörlerini ortadan kaldırma yönünde davranmaları beklenmektedir.

- **Fiziksel rahatsızlıklar:** Bu hastalıklar akut, epizodik ya da kronik şeklinde sıralanmaktadır. Akut ya da epizodik olarak nitelendirilen hastalıklar ayakta daha hafif seyreder ve 1-3 içinde iyileşebilirken kronik nitelikli hastalıklar belirli dönemlerde bazen de sık sık ortaya çıkabilmektedir. Kronik hastalıklar listesinde kardiyoasküler hastalıklar (hipertansiyon ve koroner kalp hastalığı gibi) kas-iskelet problemleri (bel ağrısı, eklem iltihaplanmaları), solunuma bağlı hastalıklar (astım, soğuk algınlığı, sinüzit, grip vb.) gibi fiziksel kaynaklı hastalıklar ve akıl sağlığını ilgilendiren hastalıklar hem presenteizmin hem absenteizmin en temel sebepleri arasında gösterilmektedir (Kandemir, 2014, s. 33-36). Hangi nedenle olursa olsun hastalıktan dolayı işte kaybedilen zaman kaybı verimliliği olumsuz etkilemektedir. Eğer işletmeler bu durumlar yaşanmadan önce önlem alınmazsa presenteizmin maliyeti hastalığın maliyetinden daha çok olacaktır (Bal, 2014).

- **Ruhsal rahatsızlıklar:** Psikolojik ya da ruhsal rahatsızlıklar zaman içinde fiziksel rahatsızlıklara dönüşür ve bu hastalıklara psikomatik hastalıklar denilmektedir. Bu rahatsızlıklar arasında en yaygın bilinenleri uyku bozukluğu durumu, duygusal tahribatlar, kronikleşen hastalıklar, diyet yapma, depresyon ve stres gibi hastalıklar olarak sayılmaktadır (Bal, 2014, s. 21). Depresyon belirtisi olan

hastalar çoğunlukla kötümser düşüncelere sahiptir ve hayata karşı genel olarak olumsuz bakış açıları vardır. Kararsızlık, kendini değersiz hissetme, işlerini yapamama, harekete geçememe gibi durumlar en sık karşılaşılan depresif davranışlardır (Oruç , 2011, s. 8). Yale Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmaya göre depresyonun iş yerinde performansı önemli derecede etkilediği ve presenteizme sebep olduğunu, bu bağlamda presenteizmin üretkenliği azalttığını, bu durumun kalıcı ve büyük etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Druss, Schlesinger, & Allen , 2001, s. 731-733).

- **Obezite:** Obezite, Lancet (1974) tarafından 1970'li yılların başında varlıklı ve gelir seviyesi yüksek ülkeleri etkileyen en önemli beslenme hastalığı olarak tanımlanmıştır. Çağın hastalıkları arasında gösterilen bu hastalık son 30 yılda ABD'de çocuklar, ergenler ve yetişler arasında dramatik bir ölçüde artış göstermiştir. Obezitenin sağlık üzerinde pek çok olumsuz ve ciddi sonuçları olduğu bilinmektedir. Obezitenin sebep olabileceği depresyon, insüline bağlı olmayan diyabet hastalığı, hipertansiyon, kalp hastalıkları, kanser, romatoid ve osteoartrit gibi hastalıkların riskini artırmaktadır. Obezite ayrıca hem kadınların hem de erkeklerin yaşam kalitesini düşüren ve belirgin şekilde hayattan beklentisini azalttığı tespit edilmiştir. Fazla kilo ve obezitenin riskleri endişe verici bir durumdur. Özellikle ABD'de yetişkinlerin yaklaşık %66'sı aşırı kilolu sınıfta ya da obez iken, vücut kitle indeksi (BKI) değerleri normalin üzerindedir (Gates, Succop, Brehm, Gillespie, & Sommers , 2008). Uzmanlara göre Obezite diğer hastalıklarla ilişkilidir ve bireylerin üretkenliklerini azaltan bir etkiye sahiptir (Kandemir & Bayram, 2017, s. 36). Obeziteye karşı önlem alınması halinde azaltılmasının da önüne geçmek mümkün olabilmektedir.

1.4.6. Çevresel faktörlerden kaynaklanan sorunlar

- **Ekonomik sorunlar, politik ve siyasi belirsizlikler:** Ulusal ya da küresel çapta yaşanan ekonomik sorunlar, işsizliğin artması, işini kaybetme riski, ekonomik krizler, enflasyondaki artışlar ve refah seviyesinin azalması, bazı bireylerin temel fizyolojik ihtiyaçlarını dahi karşılamada güçlük çekmeleri önemli sayılabilecek faktörlerdir. Bireyler yaşadıkları bu zorluklardan kurtulmak için daha fazla mesai yapma, aşırı iş yüküne katlanmaları yüzünden strese girmekte ve presenteizm yaşamaktadırlar (Koçoğlu, 2007). Ekonomik sıkıntılar sebebiyle ikinci bir işte

çalışmak zorunda kalan bazı bireyler de iş dışında dinlenmeleri gereken vakitlerde yine çalışmak zorunda oldukları için bu durum da hem aşırı yorgunluğa hem de strese dolaylı olarak presenteizme sebep olmaktadır. Hem ülkede hem de dünya çapında yaşanan ekonomik koşullar ve işletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamı iş görenleri etkilemektedir. Ekonomik baskılar iş yükünü artırırken işverenler de iş görenleri yoğun bir baskıya maruz bırakmaktadırlar. Çalışanlar baskı ortamında hasta olsalar dahi işe gelmek ve devam etmek zorunda kaldıklarından presenteizm davranışı ortaya çıkmaktadır (Şahin D. , 2015, s. 37).

- **Çevre ve trafik sorunu:** İş yerinin bulunduğu şehrin büyük şehir olup olmaması, trafik yoğunluğu ve bunlara bağlı olarak oluşan gürültü kirliliği ve her türlü kirlilik sorunu stresin oluşmasına sebep olmaktadır. Büyük şehirlerin kalabalık olması hem işte hem de özel yaşamda gecikmeler bireylerin ruhsal dengelerini al üst eden bir faktör olarak presenteizm sorununu yol açmaktadır (Baysal, 2012). Özellikle metropol kentlerde artan nüfusla beraber araç sayısının da artması trafiğin normal akışını olumsuz etkilemekte ve araçlar daha uzun sürelerde trafikte kalmaktadırlar. Trafiğin yoğun olması hem kaza risklerini artırmakta hem de yaşam kalitesini olumsuz etkilemektedir. Bu durumdan ülke ekonomisi ve çevre de ciddi zararlar görmektedir. Bütün bu olumsuz koşullar yüzünden çalışanların işlerine gecikmeleri işte yorgun ve stresli olmalarına neden olmaktadır. Bu durumun sürekli yaşanması ise bireylerde presenteizm davranışının oluşmasına yol açmaktadır (Erbaş, 2017, s. 22-23).

1.5.Presenteizmin Sonuçları

Presenteizm, bireyde ve örgütte hem maddi hem de manevi açıdan birçok olumsuz yansıma göstermektedir. Örgüt açısından en belirgin zararları verimliliğin düşmesi, performansta azalma, yapılan işe zarar verilmesi, üretim miktarlarının azalması, iş üretim akışında yavaşlamalar, hizmet kalitesinde düşüşler, yaratıcı fikirlerin üretilmemesi, daha az yenilikçilik olmasıdır. Bunların yanı sıra bireyin işine odaklanamaması, stres düzeyinde artışın olması, çalışanların mesai arkadaşlarıyla çatışmalar yaşaması, iletişim bozukluklarının yaşanması, zaman kayıpları, sorumlu olduğu görevler tam olarak yerine getirememesi gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bir çalışanın hasta ve mutsuz olması müşterilerle sağlıklı ilişki kuramayacağı

dolayısıyla müşterinin kaybedilmesine yol açacağı söylenebilmektedir (Arslaner, 2015; Bal, 2014, s. 21; Yılmaz E. , 2019, s. 17).

Araştırmalar neticesinde presenteizmin neden olduğu verimlilik ve üretkenlik kayıpları bağlamında tam bir görüş birliği olmasa da presenteizm absenteizme oranla daha fazla verimlilik kaybına sebep olduğu konusunda fikir birliği vardır (Altın, Hırlak , & Çiftçi , 2018, s. 161-162). Ayrıyeten işletmeler açısından hastalığın sebep olduğu maliyetin presenteizm ile ölçülen maliyeti, devamsızlık yani absenteizm maliyetinden daha fazla olduğu saptanmıştır (Oran & Ünsar, 2018, s. 684). Verimlilikteki azalmalar işveren açısından önemli derecede bir maliyet kaybı olarak sonuçlanmaktadır. Bu durumun finansal açıdan kayda değer bir yükü vardır. Araştırmalar çalışanların yaklaşık olarak %70'inin yılda en az bir defa presenteizm davranışında bulunduğunu göstermektedir (Kandemir & Bayram, 2017).

Presenteizmin zararları birey açısından ele alındığında genellikle sağlıkla ilgili olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın hasta olduğu halde işe gitmesi, dinlenmek yerine çalışması, iyileşmeyi beklemeden işinin başında olmaya devam etmesi strese ve alostatik yüklenmeye görülmesine neden olmaktadır. Alostatik aşırı yüklenme ("*Alostatik yük, uzun süre boyunca stresli durumlarla baş etmenin fiziksel ve duygusal maliyeti*") durumunda kardiyovasküler sistemde, bağışıklık sisteminde ve beyin fonksiyonlarında sorunlar yaşanmasına yol açabilir. Buna ilaveten sigara kullanımı, aşırı alkol alımı gibi zararlı davranışlarla düzensiz uyku da bunlar tetikleyici etkiye sahiptir. Hastalıktan kaynaklanan presenteizm bireyin stres seviyesini yükselten bir belirteç olarak oluşabilir, buna bağlı stresin seviyesi ve gerginliği devam ederek artabilmektedir. Bu nedenle hastalıklar erken dönemde yani başlangıç seviyesinde tedavi edilmeli, edilmezse daha ciddi hastalıklara yol açabileceği unutulmamalıdır. Örneğin tedavi edilmeyen bir soğuk algınlığı rahatsızlığı amanla zatürreye dönüşerek daha ciddi bir hastalık halini alabilir (Bergström, ve diğerleri, 2009). Bu durum hastalıkların tedavi sürecinin uzamasına neden olmakta ve maliyetleri yükseltmektedir. Çalışanların iş tatmini durumu bu hastalık ve iş arasındaki dengesizlikten etkilenmektedir. Bireyin zihinsel ve fiziksel olarak tam kapasitesini ortaya koyamamasından dolayı istenen ve beklenen sonuçlar elde edilemediğinden

presenteizm dolaylı olarak iş tatminini azaltmaktadır (Karanika-Murray, Pontes, Griffiths, & Biron , 2015, s. 100). İş tatminde azalma olan bireylerin yaşamdan daha az keyif aldıkları durumu gözlemlenmiştir (Şahin E. T., 2018, s. 19). Motivasyonun azalması da performansı düşüren bir etken olarak ifade edilmektedir. Motive olamayan bir çalışanın işine kendini vermesi daha zor olacak ve başarısızlık yaşama ihtimali daha yüksek olacaktır (Karagöz, 2018, s. 30).

Çalışanların presenteizm sorunu zaman içinde önce devamsızlığa (absenteizme) sonra da işten ayrılmalara neden olabilir. Bir işletme için yeni bir çalışan bulunması, çalışanın eğitimi, oryantasyonu çalışanın sorununu çözmekten hem daha maliyetli hem de daha fazla zaman alacak bir durumdur. Presenteizmin yol açtığı maliyetler gizli olmasına rağmen ciddi boyutlardadır. Çünkü bir çalışanın işe gelmediğinde işverene maliyeti bellidir. Ancak iş yerinde var görünen, görünürde varlığı bilinen bir çalışanın işinin başında olduğu halde verdiği zarar iş kazası hali, verimlilik kayıpları, kişiye ödenen ücretin karşılığı gibi fazladan maliyetle sonuçlanmaktadır. Çalışanlar bazen hastalıklarını basit gördüklerinden dolayı işe gelmeye devam ederler ki bu durum sadece kendi performanslarını değil birlikte çalıştıkları mesai arkadaşlarının da verimlilik ve performansını düşürmektedir (Köse, 2019) . Grip, soğuk algınlığı gibi ayakta geçirilen hastalıkların bulaşması da ayrıca ortaya çıkan bir sorundur. Diğer çalışanların da hasta olmalarına, hasta oldukları halde işe devam ederek presenteizmin de yayılmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle hem hastalığın bulaşma riskinden dolayı hem de diğer çalışanların performanslarının etkilenmemesi açısından hasta iken işe gelinmemesi maliyetlere olumlu olarak yansıtacaktır.

Presenteizm yaşayan çalışanlar genellikle odaklanma sorunu yaşamakta, aynı işleri sürekli tekrar etmekte ve işleri daha yavaş yapma eğiliminde oldukları, sürekli kendilerini isteyken yorgun hissetmeleri, iş yerindeyken bir şey yapmadıkları gözlemlenmiştir (Moç, 2018, s. 100). Bu davranışların sebep olduğu performans düşüklüğü, yaşanan iş kazaları, işin yapılış zamanında oluşan gecikmelerden dolayı zaman kayıpları işten ayrılmayı; verimin düşmesiyle de işletmeye ek bir maliyet olarak yük getirecektir (Koçoğlu, 2007, s. 43-44).

1.6. Presenteizm Karşı Alınacak Önlemler ve Presenteizmin Yönetilmesi

Presenteizm sorunu işletmelerin başa çıkması gereken bir maliyet unsuru ve yönetimi yakından ilgilendiren bir durumdur. Bir işte çalışanın yaşadığı sorunlar sadece çalışanı bağlamaz. İş ile ilgili olan her şey iki taraflı çözüm gerektiren bir örgütsel sorun olarak değerlendirmeye tabi olmalıdır. Presenteizm hem bireysel hem örgütsel düzeyde önlemler gerektirdiğinden çalışanların ve iş sahiplerinin koordine çalışması ile çözüm sağlamak mümkün olabilmektedir. Presenteizmin önlenmesi bağlamında alınacak önlemler şöyle sıralanmaktadır (Balcı, 2016; Oruç , 2011; Özmen, 2011; Yılmaz, 2019; Dalkılıç & Harmancı Seren , 2018; Bayar, 2016; Çelik, 2018; Seçkin Ağırbaş, 2018; Monzania , Espi-Lopez, Zurriaga, & Andersen, 2016).;

- İş ve yaşam arasında denge kurulması,
- Çalışma saatlerinde gerekli düzenlemelerin yapılması,
- Dengeli beslenmeye özen gösterme,
- Düzenli uyku,
- İşte düşük verimlilik saatlerinin belirlenmesi ve buna göre iş planı yapılması,
- Uzun çalışma saatlerinden kaçınma, eve iş götürmeme,
- Yıllık izinlerin düzenli kullanımın alışkanlık edindirme,
- İzin günlerinde dinlenmeye vakit ayırma,
- Egzersiz yapma,
- Kişisel terapi uygulamaları ve yaşam kalitesini artırıcı faaliyetler,
- Ev ev iş arasında sınırları iyi belirleme,
- Sağlıklı ve planlı bir şekilde yaşamak,
- Zaman yönetimi,
- Yaşamak amacıyla çalışma,
- Hayır demeyi öğrenme,
- İş birliği ve sosyal destek alma,
- İş yerinde sağlığı tehdit edici unsurlardan uzak durma,
- Esnek çalışma saatlerinin sağlanması,
- Çalışanlara destek veren programların uygulamaya konulması,

- Sağlık ve koruyucu hizmetler anlamında programların uygulamaya geçirilmesi,
- Çalışan sağlığını ölçebilen düzenlemelerin yapılması,
- Örgütsel bağlılığın arttırılmasının sağlanması,
- Sağlık koşullarının en iyi haline getirilmesi,
- Hasta çalışanların rehabilite edilebileceği yerlerin ve programların oluşturulması,
- İş yerinde ve iş çevresinde ergonomik bir yaklaşımın uygulanması,
- Çalışanın hastayken çalışmasını engelleyici bir ortamın sunulması,
- Çalışanların hasta olduklarında izin alabileceği bir sistemin sağlanması ve izin haklarının olması,
- Çalışanın hasta olduğunda işe gelmediğinde ücretinde kesinti yapılmaması,
- İş yeri bünyesinde psikolog bulundurulması,
- İş güvenliğinin sağlanması, bu konuda uzmanlardan destek alınması,
- İş yeri hekiminin bulundurulması,
- Verimliliği arttıracak eğitimlerin düzenlenmesi,
- Çalışanlarda strese neden olan, iş memnuniyeti ve presentizme sebep olan davranışların araştırılmasına yönelik anket çalışmaları yapılması,
- Presentizme neden olan sorunları araştıracak bir birimin oluşturulması ve bu birimin sistematik çalışmasının sağlanması,
- Örgüt içinde iletişim kanallarının güçlendirilmesi ve tüm çalışanların birbiri ile iletişim kurabilmesinin sağlanması.

2. YÖNETİM TARZI

2.1. Yönetim Tarzı ve Karşılaştırmalı Yönetim Çalışmalarının Değerlendirilmesi

İnsanlar birlikte yaşamaya başladığından beri ve bu birliktelikle çalışmalarıyla eş zamanlı olarak yönetim olgusundan söz etmek mümkündür. Yönetim, en küçük örgütsel yapıdan başlayarak en büyüğüne kadar uzanan bir süreç olarak ifade edilir. Örgütleri amaç ve hedeflerine ulaştıracak olan yönetim faaliyetleridir. Yönetim, insanın olduğu her yere zorunlu bir faaliyet olarak kabul edilir (Güney, 2015). Örgütleri yönetimden bağımsız düşünmek mümkün değildir (Ünsalan & Şimşekler, 2006). Toplumların gelişmişlik düzeyleri, o toplumun yönetim anlayışının göstergesidir (Güney, 2015).

Yönetim insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. İnsanlık tarihine bakıldığında yönetim kavramı, sezgisel ve değil tecrübeye dayanan çıraklık ve deneme-yanılma yöntemleriyle öğrenilen bir sanat niteliğine sahiptir (Baransel, 1979). Yönetimin geçmişini bilmek bugünün yöneticilerini anlamak için bir yol haritası niteliğindedir. Yönetim uygulamaları çok eski zamanlara dayanır. Mısır piramitlerinin inşası sırasında yüz binden fazla insanın çalıştığı ve bu işin yirmi yıl sürdüğü bilgisi eskiden

de Őimdi olduĐu gibi bųyųk projelerin varlıĐının bir kanıtıdır (Jr., 1972). Yapılacak iŐlerin belirlenmesi, insanların sevk ve idaresi, kullanılacak malzemelerin organize edilerek planlama yapılması, bunu yapacak çalıŐanların iŐlere yųnlendirilmesi, bu iŐlerin denetim ve kontrollerinin yapılması için o dųnemde yųneticilerin varlıĐından sųz etmeyi mųmkųn kılmaktadır (etin, 2016).

Yųnetimi tarihi bir sųre içinde açıklamak için geçmiŐteki yųnetim uygulamalarına kadar gitmek gerekir. Yųnetim sųrecini dųnemler içinde ilk yųnetim uygulamalarından baŐlayarak ifade edilebilir.

M.S. 1400'lerde Venedik cephaneliĐinde malzeme ve donanımların gemiye yųklenmesi için savaŐ gemileri kanallar boyunca ilerleyerek adeta bir montaj hattı yapısında bir sistem kullanılmıŐtır. Bu malzemelerin izlenmesi amacıyla depo ve stok yųnetimi sistemi ile iŐ gųcųnųn yųnetimi için insan kaynakları yųnetimi sistemi, gelir giderlerin kayıtlarının tutulduĐu muhasebe sisteminin kullanıldıĐı bilinmektedir (Jr., 1972). Yųnetimin bilim olarak kabul edilmesinden çok ųncelerine dayanan bu sistem tarihi sųreler boyunca yųnetimin varlıĐına iŐaret eden belirgin bir örnektir.

1911'de Frederick W. Taylor'un "*Bilimsel iŐletmelerin İlkeleri*" kitabının yayınlanması ųzerine bilimsel iŐletme teorisi iŐletmeler için literatųre girmiŐ oldu. Bu teoride geniŐ ųlųde kabul edildi ve tųm dųnyada yųneticiler tarafından kullanılmaya baŐlandı. Taylor, bilimsel olarak iŐletmenin "babası" olarak tanındı (Taylor, 1911). Frank ve Lilian Gilbert, zaman ve hareket çalıŐmaları ile Taylor'a destek olarak bugųnkų proje yųnetiminin temeli olan programlama kartları ųzerine çalıŐmıŐlardır. Taylor, alıŐması ile ųzellikle iŐ ve insan arasında fiziksel ve ruhsal iliŐkilerin varlıĐı ųzerine çalıŐmıŐtır. Taylor'un temel prensibi iŐin yapılıŐı sırasında boŐ ve faydasız eylemleri, boŐa harcanan zamanı ortadan kaldırmayı amaçlamıŐtır. Bu nedenle en çabuk ve en etkili iŐ yapabilmek için gerekli olan yenilikleri belirleme ųzerine çalıŐmıŐtır (Tortop, İspir, Aykaç, Yayman, & Őzer, 2017).

Taylor'un bilimsel ųretim iŐine odaklanmasına karŐın Henri Fayol ile Max Weber, daha çok yųneticilerin neler yaptığına ve iyi bir yųnetimin temel prensiplerine odaklanmıŐlardır. Fayol, yųnetimin 14 temel prensibini yųnetimde tųm iŐletmelere

uygulanabilecek bir nitelikte temel kurallar olarak sunmuştur (Fayol, 1916). Weber ise daha çok örgütlerin ideal yapısı üzerinde durmuş ve bürokrasinin tanımını yapmıştır (Weber, 1947).

Davranışsal yaklaşımlar, işletmeye karşı çalışanların faaliyetlerine odaklanmıştır. 1700'lü yılların sonu 1900'lerin başlangıcına tekabül eden bu zaman dilimi Sanayi Devrimi'nin etkilediği dönemdir. Sanayi çağının başlamasıyla işletmelerin doğuşu ve paralel ilerleyen bir süreçtir. Bu dönemde işlerin yürütülmesi için yönetici kavramından söz edilmektedir. Çünkü iş yapma biçiminin bir parçası olan yönetici ve işletmenin başarısını sağlamakla yükümlü olan unsur haline gelen yönetici kavramı ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2016). Hugo Munsterberg, sanayi psikolojisi alanında çalışarak, çalışanların eğitimi amacıyla teori kavramlarını geliştirmiş ve motivasyon için insan davranışlarını psikolojik testlere tabi tutmuştur. Mary Parker Follet ise işletmeleri bireysel ve grup davranışları açısından inceleyerek kuruluşların bireysel amaçlardan çok grup etiğine sahip olması gerektiğini savunmuştur (Çetin, 2016).

1940'lar 1950'ler yönetim faaliyetleri için istatistiksel uygulamalara, modellere, bilgisayar similasyonlarına ve nicel yaklaşımlar çerçevesinde işleri kolaylaştırmayı amaçlayan nicel tekniklere odaklanılmıştır. Nicel yaklaşımlar 2. Dünya Savaşı sırasında yönetim amacıyla askeri problemleri çözmeye matematiksel ve istatistiksel çözümlerin geliştirilmesiyle başlar (Rozenzweig, 2010). Ford Motor Şirketi'nde karar alma süreçlerinde istatistiksel yöntemler kullanılmaya başlanmıştır. 1950'ler Edwards Deming'in müşteri ilişkilerini ve beklentilerini karşılamaya yönelik sürekli geliştirmeye odaklanmış bir yönetim felsefesi olan Toplam Kalite Yönetimi (TQM)'nin temellerinin atıldığı dönemdir (Çetin, 2016).

Yönetimin ilk yaklaşımları genellikle içe dönük endişelerle geliştirilirken 1960'lar ve sonrası yönetim araştırmalarının temelinde örgüt dışında yani örgütlerin dış çevresinde neler olduğuyla ilgili endişelerle ilgilidir. 1960'lardan itibaren örgütler, bir dizi birbirleriyle ilişki içinde olan birbirine bağımlı kabul edilen sistemler olarak görülmekteydiler. Bu yaklaşımın adı sistem yaklaşımıdır. Örgütler çevresiyle etkileşim içinde olan, çevresinden girdi alıp çevresine çıktı sunan açık bir sistemdir

(Barnard, 1938). Fred Fiedler ise genel evrensel yönetim ilkelerine farklı bir bakış açısı olarak “Durumsallık Yaklaşımı”nı tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre örgütlerin ve çalışanların durumlarının farklı olduğunu ve her örgütsel yapının farklı bir yönetim şekli gerektirdiğini savunmaktadır (Fiedler, 1967).

20. yüzyılın ikinci yarısında bilgi teknolojilerindeki hızlı değişimler yöneticilerin işlerini doğrudan etkilemiştir. Teknoloji, sınırları ortadan kaldırarak ülkeler arasında yönetimi ve iş idaresini kolaylaştırarak yönetime yeni bir boyut kazandırmaktadır. İşletmeler, çalışanlarla aynı fiziki ortamda olmadan da işlerini yürütebilmektedirler. Özellikle 21. Yüzyılın getirdiği teknoloji ile bilişim çağının sağladığı avantajlar yönetim tarzlarına da yeni kavramlar ve boyutlar kazandırmaya imkân sağlamaktadır (Çetin, 2016).

Örgütlerin tarihsel süreçte geçirdiği değişimlere bakıldığında, aynı değişimlerin yöneticiler ve yönetim tarzları için de geçerlidir. İnsan- makine etkileşiminden bu yana teknolojinin ve bilimin katkısıyla yöneticilerin içine sığdırıldığı kalıplar değişerek yeni bir boyut kazandı. Yönetim olgusunun bilim olarak kabul edilmesi yönetim sürecini devinimsel bir niteliğe ulaştırdı. Ayrıca, yönetim biliminin sınırları da zaman içinde genişleyerek bünyesine yeni kavramlar ve olgular ekleyerek kümülatif olarak ilerlemeye devam etmektedir. Örgütsel açıdan yapılan işlerin niteliği ve niceliği ile başlayan bilimsel yönetim süreci bugün örgütsel davranışın ve yönetim psikolojisinin odak noktası olmuştur. Yapılan işler nitelik, nicelik ve zaman skalalarından öteye giderek işi yapanın motivasyonundan örgüte olan bağlılığına, çalışanların performansından çalışanın fiziken veya ruhen iş yerinde olup olmadığını inceleyerek çok boyutlu bir yönetim anlayışı ile karşı karşıya kalmaktayız.

Yönetimin var olabilmesi için öncelikle yönetilecek insanların (birey-çalışan) olması gereklidir. Bu nedenle yöneticinin varlığı kadar yönetilecek bireylerle onların yaptığı işlerin varlığı da gereklidir.

2.2.Yönetim Tarzı Kavramı

Yönetimin bir bilim olarak kabul edilmesiyle birlikte yönetici kavramı gündeme gelmektedir. Bu yöneticilerin sahip olduğu yönetim tarzları, yönetim biliminin ele

aldığı ve tarihsel süreçlerde çeşitli araştırmalara konu edildiği görülmektedir. 18. Yüzyılın sonlarına doğru incelenmeye başlanan rasyonel yönetim sistemlerinin evrensel geçerliliği ele alınarak başarılı bir yönetim anlayışının ve ideal bir yönetim tarzının geliştirilmesi için çalışmalara yapılmaktadır (Pudelko, 2006: 7). 1950'lerden sonra karşılaştırmalı yönetim anlayışı ile çalışmalar genişletilmiştir. Bu araştırmalara göre, dünya üzerinde bulunan ülkelerin yöneticilerinin hem davranışları hem uygulamaları arasında farklılıklar göstermesinin beklendiği ifade dilmeye başlanmıştır. Yönetim tarzı makro düzeyde değerlendirilmiş, yönetim tarzının benzerlikleri ile farklılıklarının evrensel boyutlarda değil ulusal açıdan benzer ve farklı yönlerinin ortaya konması gerekliliğini belirtmişlerdir (Beydilli, 2014). Araştırmacılar bu yaklaşım çerçevesinde, ülkeleri, kültürel değerleri ve alt boyutlarına göre benzerlik ve farklılıkları açısından sahip olduğu değerleriyle ele alarak yönetim tarzlarını karşılaştırmaya odaklanmışlardır. Sadece kültürel değerlere değil bunun yanı sıra ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeylerine, örgütlerin uluslararası düzeylerine (Lee ve Choe, 2000), endüstriyel özelliklerine, işletme yapılarına ve yöneticilerin kişisel özelliklerine (Hall, 1968; Tayne, 1976) kadar daha mikro boyutlarda değişkenlere bakılarak yönetim tarzları üzerine etkileri incelenmiştir (Beydilli, 2014).

İşletme yönetimi sürecinde yönetimin işlevleri olarak kabul edilen planlama ve örgütlenme fonksiyonlarından sonra gelen yöneltme süreci işlerin fiilen yapıldığı yönetim becerileri safhasıdır. Yöneticiler, görev tanımlarına göre yönettikleri astlarından ve çalışanlarından oluşan grubu yönlendiren, işe sevk eden, motive eden, iletişimi sağlayan ve kendi yönetim tarzını sergileyerek hedeflerine ulaşmaya çalışan kişilerdir. Yönetim bilimi literatüründe yönetim sürecinin bu aşamasında yer alan “yönetici” kavramı bazen “liderlik” olarak da ifade edilmektedir. Bunun temel nedeni, yöneticilerin formel pozisyon otoritesi gereği yöneticilik görevlerinden çok liderlik davranışı sergilemeleri, çalışanlarına liderlik etmeleri ve lider vasıflı yönetici olmaları beklenmektedir (Koçel, 2018).

Birtakım araştırmalar yönetici davranışı ve yönetim süreçlerini incelerken bazı araştırmalar da sadece yönetici davranışını temel alması, yönetim ve liderlik tarzının karıştırılabilen bir kavram olmasına yol açmaktadır. Bu karmaşıklık, yönetim ve

liderliğin örtüşen yanlarının olabileceği gibi temelinde bu iki kavramın birbirinin yerine kullanılmasının uygun olduğu düşüncesinden kaynaklanmaktadır (Yukl, 2018). Bunun yanı sıra güç, otorite ve yönetim pozisyonlarının farklılıkları, yönetici kavramının liderlikten ayrı bir kavram olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır (Sayılı & Baytok, 2014).

Araştırmalar liderliğin yöneticilikten farklı mıdır sorusunu gündeme getirmiştir. Tarihsel açıdan ele alındığında yapılan karşılaştırmalar liderlik çalışmaları çok gerilere kadar uzanırken yönetimin bilimsel bir süreç olarak ele alınması daha yeni bir çalışmadır. Yönetimin amacı, ilk başta örgütlerdeki karışıklıkları azaltarak, sürecin daha etkin ve verimli hale getirilmesiydi. Bu süreçte Fayol (1916) tarafından yönetimin temel işlevleri tanımlanarak bugünkü yönetim alanını temsil eden işlevsel bir yapıyı temsil etmektedir (Northouse, 2014).

Liderler ve yöneticiler zaman içinde belirli kalıplara göre tanımlanmaya ve bir çerçeve niteliğinde özellikler ile ayrıştırılmaya çalışılmıştır. Lider ve yönetici arasında benzerlik ve farklılıkların olması genel kabul edilen bir gerçektir. Ancak bu iki kavramın benzerlikleri ile örtüşükleri noktaların sayısı da fazladır (Aksoy, 2020). Bu nedenle tek bir yönetim tarzını ele almaktan ziyade yönetim tarzları ile birlikte liderlik tarzlarını da incelemek gerekmektedir.

Lider- yönetici kavramı rolleri bakımından karşılaştırıldığında; yöneticilerin istikrar, düzen ve verimlilik odaklı oldukları, kişisel olmayan risklerden kaçındıkları ve daha çok kısa vadeli sonuçlara odaklandıkları görülmektedir. Lider ise daha geniş bir açıyla etrafına bakan ve uzun vadeli kararlar alabilen bir yapıya sahiptir. Liderler yeniliğe açıktır. Liderler uyum sürecine değer verirler. Liderlerin odak noktası insan ve insan davranışlarıdır. Bu nedenle insanları önemseyip buna göre tutum sergilerler. Ekonomik sonuçları ele alırken hedef ve strateji açısından değerlendirme yaparlar. Yukl'e (2010) göre yöneticiler işlerin nasıl yapıldığıyla; liderler ise insanların yaptığı işlerin lider için ne anlam ifade ettiğiyle ilgilenirler. Yöneticiler çalışanların daha iyi performans göstermelerini beklerken; liderler insanların en önemli işleri yapmayı kabul etmelerini beklerler. Benzerlikleri açısından yönetimin çoğu işlevi liderlik

tanımlarıyla tutarlılık gösterir. Yöneticilerin hedeflerine ulaşabilmek için bir grubu etkilemeye katılmaları liderlikle çok benzerdir. Liderler ise yönetimin beş temel fonksiyonunu (planlama, örgütleme, yönlendirme gibi...) uygulama aşamasında yönetime dahil olmaktadır. Hem liderlik hem yöneticilik süreci, bireyi hedefe götürecektir etkiye odaklanır (Northouse, 2014).

Yönetici, yönetim sürecinin içine sıkılmış bir yapı ile mücadele etmek zorundadır. Lider, yöneticiye göre daha geniş hareket alanına sahiptir (Aksoy, 2020). Yöneticinin içinde bulunduğu kalıplar onu kısıtlarken, liderin özgürlük alanı daha geniş olduğundan lidere daha çok imkanlar sunmaktadır. Yöneticiden beklenen işleri doğru yapması iken, liderden beklenen doğru olanı yapmasıdır (Cufaude, 2005). Zaleznik (1977), "Yöneticiler ve liderler farklılar mı?" adlı makalesinde liderleri yeni yollar arayışında olan, ileri görüşlü ve kahramanlık dürtüsü olan vizyonerler olarak ifade etmektedir. Yöneticileri ise liderin vizyonuna hizmet eden, onun işlerinin ayrıntılarına eğilebilen bir kolaylaştırıcı sıfatla tanımlamıştır. Bu ayrımın en çarpıcı noktası ise bugün daha yalın ve sürekli gelişmekte olan örgütler için asıl ihtiyacın liderlik yaparken aynı zamanda insanları da yönetecek, lider ruhlu yöneticilere ihtiyaç duyulduğudur (Kreitner, 2009). Dolayısıyla sadece yönetici olmanın günümüz işletmeleri açısından yeterli olmadığı, yöneticilerin liderlerin sahip olduğu özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamak gerekir. Bir yönetici aynı zamanda iyi bir lider olabilmektedir. Lider ise zaten yöneticilik vasıflarına sahiptir. Ayrıca lider olmak için yönetici sıfatına veya unvanına ihtiyaç yoktur. Bireyin lider olmadan da yönetici olması mümkündür.

Yöneticilerin örgütün formel yapısı içinde sahip olduğu yasal haklarıyla etkin bir liderlik özelliği göstermesi beklenmeyebilir. Liderler, örgütün biçimsel yapısı dışında etkiye sahiptir. Örgütler için en etkin olanı, güçlü bir liderlikle birlikte güçlü bir yönetime sahip olmaktır. Örgütlerin içine sıkıştıkları dar kalıplardan çıkıp statükoya meydan okuyacak, geleceğe dönük bir vizyonla organizasyon üyelerine ilham verecek liderlere ihtiyaç vardır. Günlük operasyonları yürütecek, planları formüle edecek, verimli organizasyon yapıları oluşturacak yöneticilere ayrıca ihtiyaç olduğu da açık bir durumdur (Robbins & Judge, 2013). Sonuç olarak, liderlikle yönetimi birbirinden

ayrı kavramlar olarak yerine dengeli bir karışımın her iki kavram için de günümüzde teknolojik ve bilgi tabanlı örgütler açısından gerekli olduğu kabul edilmelidir (Heibert & Klatt, 2001).

Tek bir liderlik tarzı olmadığı gibi tek bir boyutla ifade edilen bir yönetim tarzı da yoktur. Organizasyonların formel yapısı bir yönetim süreci ve örgütsel davranışa işaret eden bir özelliğe sahiptir. Bu yapılar hem liderlik tarzını hem yönetim tarzını kapsar. Yönetim tarzının kapsamında, kültürden formel yapıya kadar pek çok değişken yer almaktadır. Bu nedenle yönetim tarzı liderlik algısına göre daha geniş bir bakış açısıyla değerlendirilebilir.

Yönetim tarzına ilişkin literatürde odak noktası temel alınarak yapılmış pek çok tanımlamalar bulunmaktadır. Bu tanımlamalar, aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Yazar/Yazarlar	Yönetim Tarzı Tanımları	Odak Noktasına Göre
Athos ve Pascale (2000: 107)	Yönetim tarzı, örgütün bütünü kapsayıcı nitelikte üst düzey yöneticilerin ve onlara tabi olanların davranış şeklini ifade eder.	Yönetici Davranışı Odaklı
Erdil vd. (2004:19)	Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlara karşı tutum ve davranışlarından oluşan kuralların uygulanma şekli olarak tanımlanır.	
Hoang (2008: 33)	Yönetim tarzı, yöneticinin karşılaştığı durumlara yaklaşma şekli ve bu durumda astlarına yönelik ortaya koyduğu tutumdur.	

Kras (1995: 70-71)	Yönetim tarzı, geleneksel anlamda yönetim fonksiyonlarını içeren planlama, örgütlenme, kontrol ve personel odaklı iş zamanı-boş zaman, bağlılık ve iş değerlerini; merkezileşme ve eğitim gibi makro boyutlu uygulamalara yönelik yaklaşımdır.	Yönetim Süreci Odaklı
Welge (1994: 34)	Bir organizasyonu ilgilendiren görev, fonksiyon ve süreçlerin merkezinde karar alma işi yönetim tarzıdır.	
Poon, vd. (2005: 2); Albaum, vd. (2007: 65; 2010: 140)	Yöneticilerin karar almaya yönelik bütün unsurlar yönetim tarzını açıklar.	
Khandwalla(1976: 42)	Yönetim uygulamalarına ilişkin yöneticilerin benimsedikleri inanç ve normların bütünü yönetim tarzı olarak tanımlanır.	Yönetici Davranışı ve Yönetim Süreci Odaklı
Schleh, (1977: 10)	Bireylerin yeteneklerinden faydalanmaya yönelik felsefi anlayış veya kurallar bütünüdür. İşletmenin tümüne uygulanan operasyonlardan oluşur.	
Torre ve Toyne, (1978: 463)	Yönetim tarzı, yöneticinin davranışları ile ilgili özellikler ve inançları ya da ast- üst ilişkilerinin yapısı, işin miktarının artırılması ve yetki konularının düzenlenmesi ile bunların idaresinin ödül ve ceza sistemiyle seçilmesidir.	

Utroska, (1992: 21)	Bir yöneticinin çalışanlarına karşı benimsediği tutum ve karar alma mekanizmasına ilişkin süreç yönetim tarzıdır.	
---------------------	---	--

Tablo 4: Yönetim Tarzlarına İlişkin Tanımlar ve Odak Noktaları

Yönetim tarzlarının farklı görüşlerle yapılmış tanımlarına göre ister davranış odaklı olsun isterse de yönetim sürecini odak noktasına alan tanımlamalar olsun, yönetim tarzı yönetim uygulamalarını şekillendiren unsur olacak ve hangi yönetim tarzı olduğu fark etmeksizin organizasyonun tamamını etkileyecektir. Athos ve Pascale (2000: 107-109)'a göre yöneticilerin davranışı yönetim tarzı olarak organizasyonun bütününe etki eden bir davranış biçimi oluşturduğunu ve bu davranış biçiminin de kültürel değerler çerçevesinde bir etki oluşturduğunu söylemektedir (Athos & Pascale, 2000).

2.3. Yönetici ve Yönetim

Örgütlerde çalışan yöneticiler için örgüt; bir hedef ya da hedefler dizisi amaçlarıyla ayırt edilebilen bir yapıdır. Örgüt ya da organizasyon; belli bir amacı gerçekleştirme gayesi olan bireylerin oluşturduğu sistematik bir düzeni ifade eder. Yöneticiler en genel anlamda örgüt içindeki bireylerin eylemlerine yön veren kişilerdir. Yönetici, bir organizasyondaki kişilerin faaliyetlerini gözetken aynı zamanda onları yönlendiren bir birey olarak diğer faaliyetleri de dolaylı olarak gözetme görevine sahiptir (Çetin, 2016, s. 4-5).

2.4. Yöneticilerin Sahip Olduğu Unvanlar

Bir örgütte yöneticinin kim olduğu kadar o yöneticinin sahip olduğu unvanı da önemlidir ve bilinmesi gerekir. Örgütlerde yöneticiler genellikle üç düzeyde sınıflandırılır. Yönetim düzeylerini bir piramitte göstermek gerekirse aşağıdaki piramitte sınıflandırıldığı gibi piramitin en altında ilk düzey yöneticiler yer alır. İkinci basamakta orta düzey yöneticiler ve en tepede üst düzey yöneticiler bulunmaktadır (Çetin, 2016, s. 6-7).



Şekil 1: Yönetim Düzeyleri

2.4.1. İlk düzey yöneticiler: Yönetimin dışında kalan çalışanların günlük aktivitelerini düzenler ve yönetirler. Genelde operasyonel işlerden sorumludurlar. Bu yöneticiler amir, takım lideri, vardiya müdürü veya herhangi bir birimin koordinatörü olarak isimlendirilirler.

2.4.2. Orta düzey yöneticiler: İlk düzey yöneticiler ile üst düzey yani tepe yöneticiler arasında görev alırlar. Üst yönetimin belirlediği hedefleri ilk düzey yöneticilere ileten ve bu görevleri detaylandırma faaliyetleri yürütürler. Bir üretim tesisindeki fabrika yöneticisi orta düzey yöneticiye örnektir.

2.4.3. Üst düzey yöneticiler: Tepe yöneticiler olarak da bilinen üst düzey yöneticiler; bir örgütün çalışanlarını etkileyecek politika ve felsefeleri belirlemekle sorumludurlar. Yönetimle ilgili kararlar alırlar. Genellikle yönetim müdürü, genel müdür, başkan veya bakan gibi unvanlar alırlar. Üst düzey yöneticilerin adlıları kararlar örgütün bütününe etkiler ve bu kararlardan sadece üst düzey yöneticiler sorumludurlar.

2.5. Yönetim nedir?

Yönetim, başkaları aracılığıyla iş görme becerisidir. Yönetim önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için kullanılacak kaynakları, araç gereçleri etkili, verimli ve en uygun biçimde kullanma faaliyetlerinin bütünüdür (Güney, 2004, s. 270). Yönetimin özünde ekonomik bir savaş ve insanı idare etme sanatı vardır. Verimlilik ve etkinlik yönetim sürecinin iki ana unsurudur. Bir görevi doğru yapma işine verimlilik; örgütü hedeflere ulaştıracak işleri yürütmeye de etkinlik denir. Verimlilik işi doğru yapma iken etkinlik doğru işi yapma olarak tanımlanır. Verimlilikle etkinlik farklı tanımları olan ancak birbirleriyle iç içe olan kavramlardır. Bir işin yerine getirilmesinde kullanılan yöntemler verimlilikle, o işin sonuçları yani hedeflere ulaşması ise etkinlikle açıklanır (Çetin, 2016, s. 6)

2.5.1. Yöneticinin Rollerini

Her örgüt birbirinden farklı bir yapıya sahiptir. Bu nedenle yöneticilerin yaptıkları işler birbirinden farklılık gösterir. Mintzberg, yöneticilerin iş başındayken kullandıkları yönetsel rollerini tanımlamak için bir kategorileştirme önerisinde bulunmuştur. Belirlenen bu yönetsel roller, bir yöneticiden beklenen belirli yönetsel faaliyetleri ve davranışları bir gruplamaya tabi tutmasıdır. Mintzberg'e göre yöneticilerin görevleri birbirinden farklı ancak birbiriyle de ilintili olan on temel rol olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tabloda gösterildiği gibi bireyler arası roller kişiler (örgüt içinde emrinde olanlar ve örgüt dışındakiler), törensel ve sembolik değerlere sahip olan diğer görevleri kapsayan rollerdir. Özellikle temsilcilik, liderlik etme, birleştiricilik bireyler arası rollerdendir. Enformasyon sağlama rolleri ise gözlemlemeye, dağıtım ve sözcü olmaya yöneliktir. Karar rolleri de karar verme ve seçim yapmayı gerektiren rollerden oluşur. Bu bağlamda uyumsuzlukları çözme, girişimcilik rolü, müzakerecilik, kaynak dağıtıcılık gibi rollerden oluşur (Çetin, 2016).

Yöneticilerin rollerini gözlemlerine dayanarak açıklamaya çalışan Mintzberg bunu üç şekilde yaptığını ifade etmektedir. Yönetici ya eylemleri doğrudan yöneterek ya eylemleri üstlenen kişileri yöneterek ya da bireyleri bir eylemin yapılması için sevk ederek yöneticinin rollerini gerçekleştirdiğini açıklamaktadır. Eylemleri doğrudan

yönetme işi sözleşme müzakere etme veya proje yönetme gibi daha çok üst düzey rollerden oluşmaktadır. İş yapacak olan kişileri yönetme görevinde ise çalışanların motivasyonu, takım hakkında çalışmaya sevk etme, grup çalışmalarını destekleme ve örgüt kültürünü güçlendirme gibi rollerdir. Eylemi yapacak kişileri sevk rolünde ise bütçeler, hedefleri, görev atamaları gibi çeşitli rollerdir.

Yönetimin işlevlerine bakıldığında işlev ve roller arasındaki ayrımında genel olarak kabul edilen yaklaşım işlevlerin açıklanması olarak daha çok kabul gören bir sınıflandırmadır. Ancak Mintzberg'in roller yaklaşımı, yöneticilerin daha çok ne yaptıklarına dair açıklayıcı olması yönünden yönetim alanına katkı sunmaktadır.

Mintzberg'in Yönetici Roller
Bireyler Arası Roller
Temsilcilik
Liderlik
Birleştiricilik
Enformasyona Dayalı Roller
Gözlemleyici
Dağıtımçı
Sözcü
Karar Roller
Girişimci
Uyuşmazlıkları çözen
Kaynak dağıtıcı
Müzakereci

Tablo 5: Mintzberg'in Yönetici Roller

2.5.2. Yöneticilerin Sahip Olduğu Beceri ve Yetkinlikler

Yöneticilerin ne iş yaptığını tanımlamak için öne sürülen yaklaşımlardan biri de yönetim araştırmacılarından Robert L. Katz ve diğerleri tarafından belirlenen dört kritik yönetici becerileridir. Bu beceriler yöneticilerin işlerini yaparken sahip olmaları ve kullanmaları gereken beceriler olarak ifade edilmektedir. Bu beceriler aşağıda açıklanmaktadır (Katz, 1974):

Kavramsal beceriler, daha çok yöneticilerin karmaşık durumlarda analiz ve teşhis amacıyla kullandıkları beceriler olarak tanımlanır. Bu becerilerin yöneticilere katkısı iyi karar vermeyi nasıl kolaylaştırdığını ve bir şeyler arasında nasıl bir uyum olduğunu görmeyi sağlar.

Bireyler arası beceriler, bireyin hem bireysel anlamda hem de grup içinde olan iletişim ve çalışma becerilerini ifade eder. Yöneticiler işlerini yaparken diğer insanlarla veya onların vasıtalarıyla yaparlar. Bu sebeple iletişim kurmak, yol göstermek, motive etmek ya da yetki verebilmek için bireyler arası beceriler önemlidir. Yöneticilerin bu yönünün gelişmesi ve çok iyi olması gereklidir.

Teknik beceriler, bütün yöneticilerin görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duyacağı has bilgiler ve teknikler olarak tanımlanabilir. Bu beceriler, temelde uzmanlık bilgisine ve deneyime dayanmaktadır. Üst düzey yöneticilerde sanayi bilgisi, sektör alanında bilgiler, sektörün işleyişi ve ürünler hakkında genel bir bilgi düzeyini ifade eder. İlk ve orta düzey yöneticiler içinse finansal bilgiler, insan kaynakları, pazarlama bilgileri, bilgi işlem sistemleri bilgisi, bilişim teknolojileri gibi bilgileri kapsar. Bu bilgiler yöneticilerin uzmanlık alanıyla ilgilidir (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2016).

Politik beceriler, yöneticilerin güç tabanı oluşturabilmek ve işi için doğru bağlantıları kurabileceği bir beceri türüdür. Örgütler özellikle yöneticilerin fırsatlar için yarıştıkları politik alanlardır. Bu nedenle politik becerilere sahip olan bir yöneticinin gruplar için kaynak sağlaması daha muhtemeldir (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2016).

Yöneticilerin ne yaptığı sorusunun cevabını vermek gerekirse, yöneticilerin etki ve işlevsel alanı oldukça geniştir. Yönetimsel roller ve işlevler dışında pek çok görev ve sorumluluğu olan yöneticilerin örgütün başarısında katkı sağlamaları beklenir.

Örgütün başarı için ihtiyaç duyulan ise yetkin yöneticilerin üzerinde odaklanmaktadır. Bu yetkinlikler, karar verme becerileri, kısa vadeli planlar yapabilme, hedef belirleme, takım oluşturma, grupları yönetme gibi görevlerden oluşan geleneksel işlevlerin yanı sıra ivedilik, kararlılık, inisiyatif kullanma unsurlarından oluşan görev yönelimli beceriler ve girişkenlik, müşteri odaklılık, şefkatli davranma içerikli kişisel yönelimlerdir. Ayrıca dürüstlük, profesyonellik, sorumluluk sahibi olmak, sadakat gibi konulardan oluşan güvenilebilir olma ve yaratıcı düşünme, açık görüşlü olma, stresle baş edebilme, iletişim, performans değerlendirme, kendini geliştirme imkanları, sözlü iletişim ve dinleme becerileri gibi çok çeşitli işlevlerden oluşmaktadır. Kısacası yönetici bir yönetim tanımının çok ötesinde beceri ve yeteneklerle donanmış çok yönlü bir kişiliğe sahiptir (Çetin, 2016).

2.6. Yöneticilerin Yönetim Tarzları

Yöneticiler birbirinden farklı özelliklere sahip olan kişilerdir. Her yöneticinin uyguladığı farklı bir yönetim tarzı bulunmaktadır. Bu yönetim tarzlarının çeşitlilik göstermesi örgütsel yapıların birbirinden ayrılan yönlerinin ve benzer yönlerinin olması sebebiyle örgütün yapısına ve duruma göre yönetim tarzı benimsenmektedir. Yapılan araştırmalar genel olarak bazı temel yönetim tarzları üzerinde yoğunlaşmıştır. Birbirinden kesin çizgilerle ayrılamayan örgütsel yapılarda uygulanan yönetim tarzları otokratik, demokratik veya demokratik/ katılımcı, serbestiyetçi ve babacan yönetim tarzları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim tarzı çalışanlar ve yöneticiler arasındaki etkileşimin ifadesi olarak, çalışanların kurumlarına bağlılıklarını artıran veya azaltan bu bağlamda işletmelerin ve iş görenlerin verimliliğini etkileyen önemli bir olgudur (Ogunola, Kalejaiye, & Abrifor, 2013). İşletmelerin örgütsel başarı elde edebilmeleri için işletmenin amaçları ve çalışanların nitelikleri göz önüne alınarak en uygun yönetim tarzının seçilmeli ve uygulanmalıdır (Karimi, Hosseinzadeh, & Azizi, 2011).

Yönetim tarzları pek çok araştırmanın konusu olarak olumlu ve olumsuz yönleriyle incelenmiştir. 1957'de Tannenbaum ve Schmidt tarafından bir ucunda otoriter yaklaşım ve diğer ucunda ise demokratik yaklaşıma uzanan bir model geliştirilmiştir.

Demokratik yaklaşımda eğer aşırı uçlara yaklaşırsa Laissez-Faire olarak adlandırılan “Tam serbesti tanıyan yönetim” veya “Serbest bırakıcı liderlik” anlayışı üçüncü bir yönetim tarzı olarak meydana gelmektedir. Bu modelde otokratik yönetimden demokratik yönetim boyutuna uzanan yedi durum açıklanmıştır (Kamugisha, 2017).

- Birinci durum, yönetici karar alır ve iş görenlere bildirir.
- İkinci durum, yöneticilerin iş görenleri ikna etmesidir.
- Üçüncü durum, yönetici fikirlerini iş görenlere iletir ve tepkilerini ölçer.
- Dördüncü durumda yöneticiler, karar konusunda iş görenlerin görüşlerini önemser.
- Beşinci durumda sorunlar ve konular yöneticiler tarafından tartışmaya açılır.
- Altıncı durumda, yönetici konuyu ve sorunu tanımlayıp grubun kararını bekler
- Yedinci durumda yönetici, konuyu belirleyip kararı astlardan bekler.

Literatür incelendiğinde işletmelerde uygulanabilecek tek bir yönetim tarzının olmadığı, evrensel nitelikli bir yönetim tarzından bahsedilmediği görülmektedir. Bu yönetim tarzları çeşitli unsurlara bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir (Poon, Evangelista, & Albaum, 2005). İşletmelerin yapısına, kültürüne, yöneticilerin kişilik özelliklerine, deneyim ve tecrübelerine, öz değerlerine ve sahip olduğu bilgilerine, çalışanların nitelik ve kişilik yapılarına göre yönetim tarzlarının farklılık göstermesi beklenmektedir (Uche & Timinepere, 2012). Yönetim tarzları literatürde genellikle otokratik, demokratik, serbest bırakıcı ve babacan yönetim tarzı olarak sınıflandırılır (Abu Mansor, Minwaib, Mohamed, & Md Shah, 2012). Bu sınıflandırmayı Psikolog Kurt Lewin’in araştırmasında, karar verme çerçevesini temel alarak üç farklı liderlik-yönetim tarzı olarak ifade etmektedir. Lewin’e göre otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan (Laissez- Faire) yönetim tarzları sınıflandırılmaktadır (Martin & Edwards, 2016).

Liderlikle ilgili çalışmalar genellikle yöneticiler üzerinde yapılan uygulamalardan yola çıkılarak çıkarımlarda bulunulmuştur. Literatürde liderlik kuramları “Özellikler

Kuramı”, “Davranışsal Liderlik Kuramları”, “Modern Liderlik Kuramları” ve “Liderliğe Yeni Yaklaşımlar” olarak karşımıza çıkmaktadır. Öncelikle bunların ilki olan yöneticilerin özellikleri göz önünde bulundurularak, yöneticinin bir ya da birkaç özelliğinden dolayı yönetici seçildiği görüşüne dayanan özellikler teorisidir. Esasında bu teoride yöneticiden ziyade liderlik ele alınmıştır. Yönetim tarzlarının bir modelle açıklanması da bu teorileri temel alarak şekillenmiştir (Çelebi, 2021). Liderin özelliklerine odaklanan bu teori daha sonra liderin davranışlarına ve izleyicilerine yoğunlaşarak davranışsal teoriye odaklanmıştır. Davranışsal teoriden koşullara ve sürece göre değişkenlik gösteren liderliği inceleyen durumsal liderlik teorisine kadar uzanmaktadır. Bu teoriler geleneksel teorilerin temelini oluşturur.

Davranışsal liderlik teorisine göre; liderin iletişim kurma şekli, yetki ve yetkilendirme şekli, karar verme şekli, planlama ve kontrol sistemi, sorunları çözümüyle yöntemleri gibi davranışları inceleyerek liderin etkinliğini belirleyen etkenler üzerinde durulmuştur (Owens, 1979). Davranışsal teori kapsamında iki farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Bunlar insana dönük liderlik ve göreve dönük liderlik tarzlarıdır (Yukl, 1989). İnsana dönük liderlik tarzında takım olmak ve çalışanların güven ortamının sağlanması ön planda iken, göreve dönük liderlik daha çok işlerin programlanması, yürütülmesi, görevlerin paylaşımı ve dağılımı gibi sistematik bir çalışma alanına odaklanır (Zel, 2006, s. 21).

Bir diğer liderlik teorisi çalışması ise neo-klasik yönetim yaklaşımı literatürü içinde yer alan davranışsal liderlik çalışmalarıdır. Örgütsel davranış olarak da adlandırılan bu teoride Hawthorne Araştırmaları (Mayo, Roethlisberger, & Dickson, 1940). X ve Y kuramı (Mcgregor, 1960), Likert’in Sistem 1- Sistem 4 Modeli (Likert, 1932) ve Argyris’in Kişilik modelleri kabul görmüş başarılı çalışmalarıdır. Bu çalışmalar kapsamında Blake ve Mouton (1962) tarafından geliştirilen yönetim tarzı matrisi en önemli çalışmalardan biridir. Bu bağlamda, çalışmada temelde bu yönetim matrisi yönetsel ölçek olarak kullanılmıştır.

Bir yöneticiyi veya lideri belirlerken tek başına özellikleri açısından ele almak yetmez. Özellikler teorisi bu yüzden yetersiz bulunduğundan davranış odaklı çalışmalar

yapılmıştır. “Davranışsal Liderlik Kuramları” olarak adlandırılan bu teorinin iki ana grupta ele alınarak incelenmektedir. Bu kuramlar “yönetilen insanların kişiliğine önem veren kuramlar” ve “ yönetilen insanların yaptıkları göreve önem veren kuramlar” olarak gruplanır (Güney, 2015, s. 377).

Davranışsal liderlik teorisinde davranışın temel kabul edilmesinin nedeni, liderin veya yöneticinin “neyi nasıl” yaptığının incelenmesidir. Bu kuram savunucuları, davranışın kişilik özelliklerinden daha kolay gözlenebilir olması ve tanımlanabilmesidir (Güney, 2015). Yönetim açısından ele alındığı zaman da davranışsal teorilere göre yöneticilerin yönetim tarzlarını açıklamak mümkündür. Davranışı ön plana alan liderlik kuramlarında lider için aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır:

- Lider/yönetici karar verirken “ne yapar” ?
- İşleri “nasıl” yapar?
- Liderler/yöneticiler grup üyelerini nasıl yetiştirirler?
- Lider/yönetici hangi tür davranışlar sergiler (otoriter, demokratik, serbestiyetçi veya babacan)?

Kısaca liderin takipçileriyle yöneticinin de astlarıyla olan ilişkilerinde sergilediği davranış şekli bir yönetim tarzını ortaya koymaktadır.

Davranışsal teorilerin temelini oluşturan çeşitli araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmalarda lider/yönetici olan bireyin davranışları üzerinde incelemeler ve analizler yapılarak bir takım sonuçlar elde edilmiştir. Bilimsel anlamda ele alınıp incelenen genellikle liderlerin davranışlarıdır. Örgütsel yapılar için her zaman bir liderden söz etmek mümkün olmadığından yöneticiler üzerinden çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar neticesinde yöneticiler için genellemeler yapılabilmektedir. Liderin örgütsel yapı içinde etkileşimde bulunduğu grup, yöneticinin yönetim alanı içindeki astlarıdır. Yöneticinin etki alanı ise etkileşimde bulunduğu durum ve ortamdır. Her yönetici için etkileşim alanı farklıdır. Bunlar sosyal ortamlar, siyasi veya ekonomik ortamlar da olabilmektedir. Ancak en çok etkileşimde olduğu alan yöneticinin iş ilişkilerinin olduğu yakın çevresidir. Bir diğer önemli değişken ise yöneticinin yönetim tarzı ile elde ettiği çıktıyı ifade eden “sonuç”tur. Yöneticinin işinde astları ile ilişkileri

neticesinde istenilen sonuca ulaşması ve bu sonuç ile amaçlarını gerçekleştirmesi beklenmektedir.

Liderlik davranışı üzerinde yapılan çalışmaların sonuçlarına göre, kişilere yönelik liderliğin işe yönelik liderlikten daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmıştır. Ancak buna rağmen hala net bir sonuçtan bahsetmek doğru değildir. Davranısal liderlik kuramlarının esasını oluşturan iki önemli araştırma vardır. Bunlardan ilki “Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları”, diğeri ise “Michigan Üniversitesi Çalışmaları”dır (Güney, 2015).

2.6.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

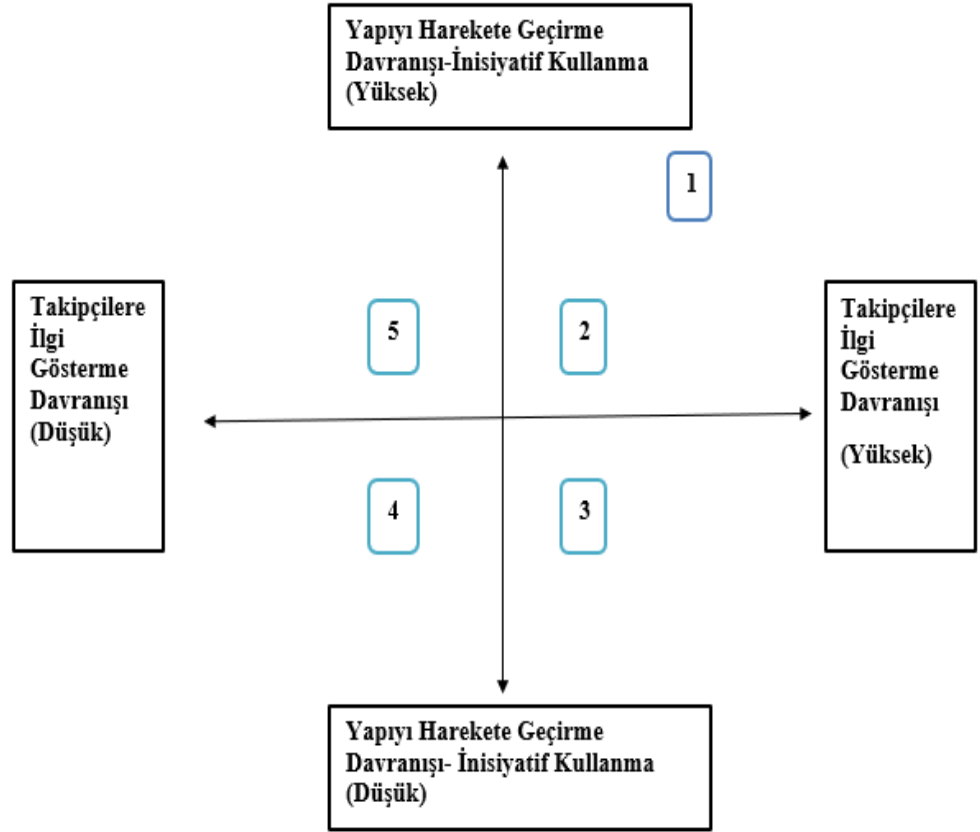
Liderlik süreci ve lideri açıklayan çalışmalar genellikle yöneticiler üzerinden yürütülmüştür. Ohio State Üniversitesi'nin çalışmaları da liderliği eel alırken askeri ve sivil yöneticiler üzerinden yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucuna göre, liderliği belirleyen iki temel bağımsız değişkenin var olduğu ifade edilmiştir (Luthans, 1992). İlki birey odaklı yani liderin takipçileri/ yöneticilerin astları üzerinde güven oluşturması, onlarla iyi ilişkiler içinde olmasını kapsamaktadır. Yöneticinin tüm işleri planlaması, düzenlemesi, kontrol etmesi ve yeri geldiğinde inisiyatif kullanabilmesidir (Güney, 2015).

Özellikler yaklaşımı çalışmaları sonuçlarının verimsiz ve kullanışsız olduğunun anlaşılmasından dolayı Ohio state Üniversitesi liderlik üzerine çalışmaya başlamıştır. Sosyoloji, psikoloji ve ekonomi bölümlerinden araştırmacılar liderlerin grup ve çalışma ortamında ortaya koydukları davranışları incelemiş ve analiz etmişlerdir. Bu araştırmalarında kullanmak için anket soruları oluşturmuşlardır (Bartol & Martin, 1991). Araştırma kapsamında 1800 davranış kalıbı belirlenmiş, bunların içinden 150 tanesi seçilerek anket formu oluşturulmuştur. “Lider Davranış Tanımları Anketi” adı verilen bu anket çalışması Hava Kuvvetleri çalışanlarına (bombalama timleri, fakülte yöneticileri, sivil memurları da içeren geniş çaplı olarak eğitim birimlerinde) uygulanmıştır (Luthans, 1992). Stogdill ise 1963 yılında “Lider Davranışları Tanımları Anketi Form 12” adıyla kısaltarak yeniden yayımlamıştır (Stogdill, 1963).

Ohio State Üniversitesi çalışmaları sonucunda, liderliğin iki temel davranış faktörü üzerinde odaklandığını ortaya koymuştur. İlk olarak “yapıyı harekete geçirme”,

ikincisi ise “çalışanlara ilgi gösterme” faktörüdür. Yapıyı harekete geçirmenin içeriğinde liderin ulaşmak istediği amaca yönelik işlerin yapılıp yapılmadığı, çalışanların işleri ne derece doğru yaptıklarının kontrolü gibi insan unsurundan ziyade işe yönelik bir sonuçtur. Çalışanlara ilgi gösterme durumunda ise liderin çalışanlarına yaklaşımı, onların sevgi ve saygı duyması temel oluşturmaktadır. İnsan odaklı olan bu liderler çalışanlar ile arkadaşça ilişkiler içinde olurlar, onların kişisel sorunları ile ilgilenirler ve herkese adil davranma eğiliminde olurlar (Gordon, 1993). Çalışan, yöneticiden/liderden ilgi gördüğü zaman iş tatmini oranı yükselir, işe devamsızlık azalır dolayısıyla iş gören devir hızı da azalmış olmaktadır. bu davranışın artması, gruptaki diğer bireylerin performansını da artırma etkisine sahiptir (Güney, 2015, s. 380).

Yapıyı harekete geçirme özelliği, liderlere ve yöneticilere işi etkili ve bir biçimde planlama ve organize etme yetkisi kazandırırken, çalışanlarla veya takipçilerle olumlu ilişkilerin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanlara ilgiyle yaklaşan liderler/yöneticiler izleyicileri ve çalışanları arasında samimi ilişkiler kurabilmektedir. Bu durum saygı ve güveni artırmaktadır (Eren, 2000, s. 418).



Şekil 1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması

2.6.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Bir liderlik çalışması da Michigan Üniversitesi tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaların esas amacı; çalışanların tatmini ve grubun verimliliğini arttıran faktörlerin belirlenmesine yöneliktir (Luthans, 1992). Lider davranışları yüksek ve düşük verimliliğe sahip örgütlerdeki çalışanların açısından ele alınmış ve bu araştırmalar neticesinde büyük farklılıkların olduğu ortaya çıkmıştır (Baysal & Tekaslan, 1987, s. 149).

Michigan Üniversitesi'nin çalışmaları Ohio State Üniversitesi çalışmaları ile zaman olarak aynı döneme tekabül etmektedir. Bu çalışmada, lider davranışları üzerine çalışılmış, daha çok liderlerin davranışlarının takipçilerinin performansını etkileyen

faktörleri araştırmışlardır. Rennis Likert tarafından yönetilen bu çalışmaların temel kriterleri; iş gören devir hızı, devamsızlık durumları, maliyetler ve motivasyondur (Serto, 1992, s. 427).

Araştırmalar farklı endüstri gruplarında yapılmıştır. Ohio State Üniversitesi'nin çalışmalarında olduğu gibi liderleri iki davranış açısından ele almışlardır. İlk olarak işe yönelik liderlik tarzında insana yönelik davranış sergileyen liderler, kişiler arası ilişkileri ön plana alan takipçilerinin ihtiyaçlarını önemseyen, bireysel farklılıkları dikkate alan liderleri tanımlamışlardır. İşe yönelik davranışlar sergileyen liderler, takipçileri için önceden standartlar belirlerler ve bunlara uyup uymadıklarını gözlemlerler, görevlerinin yerine getirmeleri için gerektiğinde ceza veren ve otoriter davranışlar gösteren liderlerdir. Yöneticiler de tıpkı liderler gibi görev odaklı gözlemcilik yaparak otoriter bir yönetim anlayışı sergileyebilirler. Göreve yönelik olan liderler işin yapılışı ve üretimle ilgilidirler (Robbins S. P., 1996, s. 351).

Davranışsal liderlik kuramlarına göre liderlerin etkinliği, sahip oldukları özelliklerle belirlenmez, çünkü daha çok izleyicileri karşısında sergilediği davranışlar ön plandadır. Bu etkinliği belirleyen davranışlar; liderin astlarıyla olan iletişim yöntemi ve şekli, planlama ve kontrol süreçleri, yetkilendirme ve yetki devri, amaçları izleme biçimi gibi davranışlardır. Bu kuram ayrıca liderin peşinden gelen izleyicilerine (grup üyelerine) de önem vermiştir (Koçel, 2018).

Davranışsal kuramların oluşmasında araştırmalar yapan ve büyük katkıları olan Kurt Lewin, Ronald Lippitt, Ralph K. White, Robert Blake ve Jane Mouton ile Rennis Likert gibi araştırmacılar. Bu kuramı iki açıdan ele alıp açıklamak mümkündür:

2.6.2.1.Yönetilen Bireylerin Kişiliğine Önem Veren Kuramlar

2.6.2.1.1. Lewin, Lippitt ve White'in Demokratik ve Liberal Yönetim Kuramı

“Liderlik ve Grup Yaşamı” adıyla K. Lewin denetiminde 1938’de başlamış ve R. Lippitt ve R. K. White tarafından bu çalışma 1975 yılına kadar devam ettirilmiştir. Araştırmanın amacı; farklı liderlik tiplerine göre yetişkinlerin sergiledikleri davranışları, araştırmacılar gözetiminde bulunan çocuk gruplarından oluşmaktadır.

Gruplar faaliyet olarak maske ve benzeri şeyler yapmaktadır (Krech, Crutchfield, & Ballachey, 1983). Bu araştırmaların sonucunda demokratik ve liberal liderlerin özellikleri şöyle açıklanmaktadır:

Demokratik liderler: Kararlar grup içinde grup üyeleri tarafından alınan liderlik tarzıdır. Demokratik bir lider kararlarını tek başına veremez. Karar sürecine bütün grup üyelerinin katılımı sağlanır ve tartışma özgürlüğü içinde kararlar verilir. Demokratik liderler “genel mahiyetteki kararları gruba getirir, grup üyeleri de liderin yardımıyla bunları tartışır ve genel bir yaklaşım belirlenir”. Sonraki aşamada lider kararlar ile ilgili iki seçenek sunar ve bunlardan birinin seçilmesi için imkân tanır. Davranışsal açıdan bu liderlik tipi hedeflerin tespit edilmesinde ve başarılmasında grup üyelerinin ön plana alınmasına olanak tanır. Anlamlı katılımın biteyin başarı duygusu üzerinde olumlu gelişmeler sağlayacağı ve kişisel gelişime katkı sunacağı düşünülür (Duncan, 1981). Üyeler, iş arkadaşlarını seçmede ve iş bölümü yaparken serbest ve daha özgürdürler. Lider ise takdir ve eleştirilerinde üyelerden yana tamamen tarafsız ve gerçekçi olarak eylemde bulunur. Demokratik lider grup faaliyetlerine katılmasa da düşünce bakımından grubun gerçekçi bir üyesi olmaya özen gösterir (Bobbitt & Breinholt, 1978). Demokratik liderin başarısı sorumluluğu kendinde toplamaktan çok gruba yaymasından ileri gelir. Grup içinde sosyal dayanışma sağlanır, gerilim ve çatışmalar azaltılmış olur. Grup üyelerinin kendi başına iş yapma derecesi demokratik liderin başarının derecesini belirler (Krech & Crutchfield, 1967).

Demokratik liderin özelliklerine kısaca bakıldığında (Güney, 2015, s. 384);

- Grup politikasının belirlenmesi, liderin grup üyelerini teşviki sonucunda belirlenir.
- Tartışma öncesinde grup üyelerine bilgi verilir. Liderin sunduğu teknik bilgi iki seçenekten oluşur ve seçimi grup üyelerine aittir.
- Sorumluluğun dağıtımı gruba aittir. Grup üyeleri iş bölümünü de kendileri yaparlar.
- Lider yargılama ve eleştiri hakkında nesnel davranmaya özen gösterir.

Liberal liderler: Güç kullanmaktan kaçınırlar. Grubun faaliyetleri bağlamında grup tamamen özgürdür. Grup üyelerine de kararlar konusunda özgürlük tanınır. Liderin burada en önemli görevi, gruba işlerini başarmaları için ihtiyaç duydukları bilgi ve teknolojinin temininden sorumludur. Liberal lider grup üyelerine çok fazla telkinde bulunmaz. Grup üyelerinin davranışlarını değerlendirmez. Grup üyelerine emirler vermez ve lider kendini grup üyelerinden farklı görmez. Zorunlu durumlarda yapılacakları gruba iletir. Liderin kararlara katılımı oldukça asgari düzeydedir. Grup içinde tartışmalara katılmaz ve görev ve sorumlulukların dağıtılmasında liderin etkisi yoktur (Davis , 1988, s. 153).

2.6.2.1.2. McGregor'un -Y- Kuramı

“Y” kuramı yönetimde insana yönelik olan ve destekleyici bir kuram olarak bilinir. Bu kurama göre, insanlar beceriksiz ve tembel olarak tanımlanmaz. Tembellik ve becerisizlik durumu varsa bu durumun sebebi grubun deneyimlerinin sonucundan kaynaklanmaktadır. İnsanlar çalışmak için gerekli potansiyele sahiptir düşüncesi hakimdir. İş için önemli olan ise insanların bu potansiyelini ortaya çıkaracak ortamın oluşturulmasıdır. Lider ve yöneticilerin görevi örgütsel amaçlara ulaşılması için insanların çabalarını yönlendirmek, hedeflerine başarıyla ulaşmalarını sağlamak ve örgütsel şartları ve işleri düzenlemektir. Bu kurama göre insanları iş için zorlamak ve cesaret vermeye gerek kalmaz. Çünkü insanların zaten toplumun yararına uygun olacak şekilde harekete geçirilmeleri için yöneticilerin demokratik yönetim şeklini benimsemeleri ve uygulamaları gerekir. Her liderin veya yöneticinin görevi, insanların gizli güçlerini ortaya çıkaracak ortamları yaratmaktır. Bu bağlamda bu gizli güçlerini de örgütün yararına olacak şekilde kullanmalarını sağlamaktır (Güney, 2015, s. 385-386).

2.6.2.1.3. Robert Blake ve Jane Mouton'un Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Liderlik Modeli

Liderlik davranışlarını tanımlamak amacıyla çok çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda ortaya iki tür liderlik modeli çıkmıştır. Bunların ilki bireyin kişiliğine önem veren diğeri de kişilerin icra ettikleri göreve önem veren liderlik olarak

karşımıza çıkmaktadır. Kişiler arası ilişkilerin önemli olduğu liderlik modeline göre liderler işlerin teknik ve yönetsel yönüyle değil daha çok grup üyelerinin duygularını ve memnuniyetlerini ön planda tutarak önemserler. Lider için kişiler arası ilişkiler asıl önemli olandır. Bireyler arasındaki ilişkilerde uyumun sağlanması, olumlu ve yapıcı şekilde geliştirilmesi liderin temel amacıdır. Verimlilikten ziyade kişiler arası ilişkilerin ön planda tutulması, insana yönelik liderliğin en önemli göstergesidir. Bir işte asıl ve tek amaç verimlilikten çok insanların morallerinin yüksek olup yaptıkları işten doyum sağlamalarıdır. Liderler, kişilerin ve grup üyelerinin işlerine karışmaz, planlama ve düzenlemelerine yardımcı olurlar ve değerlendirme aşamasında destek duygusal anlamda destek olurlar. Liderin denetim politikası sıkı denetim yerine genel denetim yapmaktır (Başaran, 1982). Liderler kişilerin ihtiyaçlarını önemsedikleri için iş rutininden çok işin doyuruculuğu esastır. Bu modelin özündeki amaç kişiler arası ilişkilerin durumu yani sağlıklı olması üretimin çokluğundan daha çok önemlidir (Güney, 2015, s. 386).

2.6.2.2.4. Likert'in Sistem 3 ve Sistem 4 Liderlik Modeli

Liderlik davranışlarının anlaşılması adına ve gruplanması için geliştirilmiş bir modeldir. Bu model, Likert'in Sistem 1-2-3-4 modelidir. Sistem 3-4 insan odaklı yaklaşımı açıklamaktadır. Likert'e göre bu sistem modelleri farklı davranış varsayımlarını açıklayan liderlik türlerini tanımlamaktadır. Modele göre bu varsayımlar örgütün içinde bireylerin farklı davranışları üzerinde farklı oranlarda sınırlamalara neden olmaktadır (Drake & Smith, 1990). İlkinde ikincisi ise performansa dayalı ve işten duyulan tatminin nasıl arttırılacağına dair sunulan imkanlardır (Barutçugil, 2002).

Sistem 3 Liderlik modeline göre katılımcı liderliğin özellikleri;

- Katılımcı liderin grup üyelerine güveni kısmen olmasına rağmen kararlarla ilgili kontrol yetkisini kendisinde olmasını ister.
- Grup üyeleri oldukça serbesttirler.
- Katılımcı lider astların fikirlerini alır ve genellikle bunları kullanmaya gayret eder.

Sistem 3 liderlik modelinde liderler takipçilerine karşı daha duyarlıdır. Lider takipçilerine tamamen değil kısmen güvenir. Üste doğru ve alta doğru olmak üzere iki yönlü iletişim söz konusudur. Liderler daha az ceza verme eğilimindedir (Barutçugil, 2002). Grup üyeleri sadece alt düzeylerde teknik karar verme yetkisine sahiptirler. Güdüleme aracı olarak lider grup üyelerinin sorunlarıyla ilgilenir, ödülleri verir ve nadiren cezaya başvurur. Grup üyelerine sorumluluk bilincini aşılacak adına bazı önemli sayılan alt faaliyetlerde görevler verilir (Eren E. , 1984, s. 39).

Sistem 4 modelinde demokratik liderlik tarzının özellikleri görülmektedir. Bu sistem modelinin özellikleri;

- Demokratik liderin grup üyelerine her konuda güveni tamdır.
- Grup üyeleri her konuda serbesttirler.
- Grup üyelerinin her zaman fikirleri sorulur ve görüşleri alınıp kullanılır.

Sistem modeline göre grup üyeleri belirlenen ortak amaç ve hedefler için birlikte çaba gösterirler, yüksek performans idealıyla ekip ruhuyla çalışırlar (Barutçugil, 2002). Karar mekanizması tüm gruplara düzenli, planlı ve dengeli bir dağılımla dağıtılır. Grup üyelerinin birbirine güven düzeyi oldukça yüksektir ve bu doğrultuda arkadaşlık ilişkileri de daha iyidir. Kontrol faaliyetlerine katılmaları için lider tarafından grup üyelerine geniş yetki ve sorumluluklar verilir. Bu durum grup üyeleriyle liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için iş birliği içinde hareket etmelerine olanak sağlar (Eren E. , 2012). Sistem 3'te lider grup üyelerinin ilişkilerini önemsemesine rağmen kontrolü kendinde tutmak istediği için Sistem 4'teki modelden farklıdır. Sistem 4'te lider, yönetilen bireyler arasındaki ilişkiye önemser ve karşılıklı güvenden dolayı demokratik bir yapı mevcuttur (Güney, 2015, s. 388).

2.6.2.2.Yönetilen Bireylerin Yerine Getirdikleri Göreve Önem Veren Kuramlar

Yönetilen bireylerin yerine getirdikleri göreve göre değerlendiren yönetim tarzı görev odaklı bir yönetim tarzıdır. Bu anlayışa göre işin temelinde bireyin kendisi değil yaptığı işin kalitesi, performansı ve işin niteliği önemlidir.

2.6.2.2.1. Lewin, Lippit ve White'ın Otokratik Yönetim Kuralı

Lewin, Lippit ve White'ın çalışmalarına göre liderlik davranışını belirlemek amacıyla otokratik liderlerin özelliklerini şöyle sıralamaktadırlar:

- Otokratik liderler, grubun amaçlarını kendisi belirler ve politikaları bütünüyle kendileri oluştururlar.
- Otokratik liderler, işlerin nasıl yapılacağını ve hangi işlerin yapılması gerektiğini bizzat kendileri belirlerler.
- Otokratik liderler grup faaliyetlerine dahil olmayıp kendilerini ayrı tutarlar.
- Otokratik liderler, grup üyeleri veya astları ile ilgili değerlendirmelerinde bireysel bir tutum sergilerler.

Otokratik bir lider daha çok emir veren ve bu emirlerin grup üyeleri tarafından yerine getirilmesini ister. Emirlerle uyanları ödüllendirip, emirleri uygulamayanları cezalandırırlar. Lider otoritesini sahip olduğu güç ve kuvvetten alır. Verdiği emirlerde neden belirtmez ve emirleri sorgulanamaz. Emirler için ayrıca önerileri de kabul etmez (Özkalp & Kirel, 2018). Otokratik liderin ödül dağıtımını tamamen kişiseldir ve sebep göstermeksizin grup üyelerini eleştirebilir. Bu tip liderler, aktif olarak gruba katılmaktan kaçınırlar (Bobbitt & Breinholt, 1978, s. 258).

Otokratik liderlik tipi olumsuz bir davranış tarzı olarak düşünülebilir. Çünkü grup üyeleri hem bütün olay ve faaliyetlerden habersizdir hem de liderin sıkı otoritesi yüzünden korku içindedirler. Lider bazen gücünü gruba ödül dağıtmak amacıyla kullanır. Bu durumda lider olumlu davranış sergileyen otokratik lider olur. Yüksek bir güce sahip olan bu liderler tek taraflı kararlar verebilirler ve aynı zamanda iyiliksever de olmaları mümkündür. Grup üyelerinin başarıları ve refah düzeyi bu liderler için gerçekten önemlidir (Güney, 2015, s. 389).

Otokratik liderlerin istediği bütün yetkilerin kendilerinde toplanmasıdır. Ancak bu durumda kendilerini daha etkili ve rahat hissedebilirler. Bu otoriter güç yetkisi onlara rahatça hareket etme ve bağımsız davranma imkânı sunar. Otokratik liderler astlarıyla ilişkilerinde aşırıya gittiklerinde grup üyelerinin güdülenmesi açısından olumsuz bir

durum oluşur. Bu durum grup üyelerinin liderden nefret etmesine yol açabilmektedir (Davis , 1988, s. 151).

2.6.2.2.2. McGregor'un -X- Kuramı

McGregor, liderlik davranışlarını belirleyen faktörler arasında en önemli olanlardan birinin onların insan davranışları üzerine varsayımlarıdır. -X- kuramı geleneksel otokratik varsayımları içeren bir kuramdır. Bu kuram 1960'lı yıllarda çok benimsenen bir kuram olma niteliğine sahiptir. Bu kuramın varsayımları şunlardır (Davis , 1988):

- İnsanların çoğu işi tatsız bulurlar. Vasat olan insanlar çalışmaktan ya hiç hoşlanmaz ya da çok az çaba gösterirler.
- Çoğu insan sorumluluk almayı istemez. Bu nedenle yönetilmek ister. Yani hırs sahibi olmadıkları görülür.
- Vasat bir insan değişimi sevmez ve değişime direnir.
- İnsanların çoğu örgütsel sorunlara karşı bencil olduklarından dolayı yaratıcı değildirler.
- Vasat olan insan saf olarak tanımlanır, yeterince zeki değildir ve demogojiye çabuk inanır.

-X- kuramına göre tembel ve bencil olan insanların sorumluluktan kaçmaları ve emir almaktan hoşlanmaları olumsuz davranışlardır. Bu davranışları düzeltebilmek için hem örgütün faydası için hem de toplumsal üretime katkı sunabilmek için uygun olan yönetim biçimi otoriteye dayalı bir yönetim şeklidir. Bu kuram için otokratik liderlik modeli uygun görülmektedir. İnsanların tembelliğe olan yatkınlığını ortadan kaldırıp alışmaya zorlayacak yönetim şeklinin otokratik liderlikle sağlanabileceği düşünülmektedir (Güney, 2015, s. 390).

2.6.2.2.3. R. Blake ve Mouton'un Göreve Yönelik Liderlik Modeli

R. Blake ve J. Mouton'un yaptıkları çalışmalar neticesinde ortaya koydukları liderlik davranışlarını açıklamaya yönelik modelin göreve yönelik olan liderlik modelidir. İki temel liderlik olarak açıklanan bu modelin insana yönelik ve göreve yönelik olarak

ayrımı yapılmıştır. Göreve yönelik liderlik modelinde, kişilerden ziyade kişilerin yerine getirdikleri görevler önemlidir. Lider tüm dikkati ve ilgisiyle göreve odaklıdır. Lider, daha çok ister ve üretilen mal ve hizmete daha çok önem verir. Bu liderlik modelinde liderin ilgisi insan davranışları üzerinde değildir yani insana fazla önem verilmez. İnsanın önemi sadece üretime olan katkısı ile ölçülmektedir (Koçel, 2018).

Göreve yönelik liderin tek uğraştığı alan mal ve hizmet üretimidir. İnsanlar bu lidere göre birer hizmet üreticisi aracısı olarak görülür. Grup üyelerinin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması, işlerini seyerek yapmalarını sağlama ve motivasyon gibi uğraş alanları liderin odağının dışında kalır (Güney, 2015, s. 390). Göreve odaklı lider için daha çok işin teknik kısmı ve yönetsel boyutu ile daha çok mal ve hizmet üretilmesini bekler. Bunun başarılabilmesi için de çalışanlara aşırı baskı yapar ve sıkı denetim uygular (Kılınç, 1984). Bu özelliklerinden dolayı bu liderlik modeli otokratik liderlik özelliklerini taşımaktadır. Kısacası, insandan ziyade insanın yerine getirdiği işin niteliği yani verimlilik esas amaçtır. Çalışanların beşerî yönü bu durumda ikinci planda atılmış olmaktadır.

2.6.2.2.4. Likert'in Sistem 1 ve Sistem 2 Modeli

Sistem 1 liderlik modeli istismarcı otokratik liderlik türü ile uyumlu özellikleri taşımaktadır. İstismarcı otokratik liderlerin özellikleri (Luthans, 1992):

- Lider, takipçilerine yani astlarına pek güvenmez.
- Astlar işle ilgili konuları tartışma anlamında rahat değildir.
- Liderler grup üyelerinden işle ilgili olan konularda ya da sorunların çözümünde çok fazla fikir almazlar.

Sistem 1 modeline göre lider izleyicilerine ya da astlarına sorumluluk vermekten yana değildir. Bu lider daha çok izleyicilerini baskı yapıp korkuttuğu için örgüte ve kendine karşı olumsuz amaçla bir araya gelen grupların oluşmasına yol açmaktadır (Barutçugil, 2002, s. 273). Lider grup üyelerine karar vermek için çok az olanak tanır. Daha çok liderden korku, ceza ve tehditler ile işler görülmektedir. Verilen ödüller ise çoğunlukla

grup üyelerinin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına yönelik olup insani yönü arka planda kalmaktadır (Luthans, 1992). Burada ilişkilerin temelinde korku ve baskı söz konusu olduğundan Sistem 1 modeli otoriter bir yapıdadır.

Sistem 2 modeli ise yardımsever otokratik liderlik liderliğin özelliklerini içermektedir. Bu liderlik modelinin özellikleri (Luthans, 1992):

- Lider ve grup üyelerinin birbirine güvenleri karşılıklıdır.
- Otorite olan lider olduğu için astlar kendilerini tam olarak serbest hissetmezler.
- Sorunların çözümünde lider bazen grup üyelerinin fikirlerine başvurur.

Sistem 2 modelinde lider, takipçileri ve astları ile usta-çırak ilişkisi içerisindedir. Lider çok önemli konularda karar yetkisine sahiptir ve daha az önemsiz ve küçük işlerde grup üyeleri karara bağlayabilirler. Bazı durumlarda liderin olumsuz davranışları karşısında küçük gruplar oluşsa da bunlar örgütsel anlamda ve lidere karşı değildir (Barutçugil, 2002). Sistem 2 modelinde liderler motive amaçlı olarak ödül verebilirken ceza olarak da aşırıya gidebilmektedirler. Lider grup üyeleriyle olan iletişimini bir lütuf olarak görürken grup üyeleri bu iletişimi daha çok korku ve temkinli olunması gereken bir durum olarak algılamaktadırlar. Lider yardımsever otokratik lider olarak görülür ve kontrol faaliyetlerinin bazılarını grup üyelerine aktarabilmektedir. Esas kontrol her zaman liderdedir (Eren E. , 2000).

2.6.3. Davranışsal Liderlik Kuramlarının Yönetim Tarzları Açısından Değerlendirmesi

Yönetim açısından değerlendirildiğinde araştırmalar iki tip yönetim tarzı çerçevesinde fikir birliği sağlamışlardır. Bu iki tip liderlik ve yönetim tarzı insan odaklı ve görev odaklı olmak üzere bir ayrımla gruplandırılmaktadır. Lider, yönetilen bireylerin kişiliğine önem verdiği için insan odaklı; yerine getirdikleri göreve göre değerlendirildiğinde görev odaklı bir yönetim tarzı sergilemiş olmaktadır. Davranışsal liderlik kuramlarında metod farklılıkları vardır ve birçok yönden eleştirilmiştir. Liderlerin davranışlarını incelemek ve değerlendirmek için farklı araştırmalar yapılmıştır. Kimi çalışmalar sadece liderlere yönelik yapılmışken kimisi de çalışanlarla yapılmış, bazı çalışmalar da yapılan çalışmaların sonuçlarından derlenerek

çıkarmında bulunulmuş ve sonuca ulaşılmıştır. Bu yönüyle davranışsal liderlik kuramları çok eleştiri almıştır ancak her kuramın tamamen kabul edilmesi her zaman mümkün olmamaktadır. Ayrıca bu kuramlar hangi liderlik kuramının en ideal ve tam olarak uygun olduğunu belirlememiştir. Kısacası farklı kültürel ortamlarda yapılmış ve farklı örneklem grupları ile çalışıldığından gerçek davranış ve faaliyetleri belirlemeyi de zorlaştırmıştır.

Araştırmaların çoğunluğu ABD’de yapılmış olmasından dolayı incelenen kültürel yapı da farklılık göstermektedir. Ülkemizde her bölgede, her sektörde ya da her işletmede farklı bir yönetim tarzıyla karşılaşmanın mümkün olduğu görülmektedir. Bu nedenle hangi örgütsel yapıda hangi yönetim tarzının veya liderlik modelinin uygun olacağını tam olarak belirlemenin olanaklı olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Ülkeler arasında da büyük farklılıklar gösteren yönetim tarzları için en ideal yönetim tarzının ne olduğunu söylemek zor olsa da insan odaklı davranışsal kuramların daha başarılı olduğu bilinmektedir. Yönetim tarzı ele alınırken sadece yönetici veya lider değil bir örgütü bütün olarak değerlendirmek gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle örgütlerin ne sadece demokratik veya insan odaklı bir modele ne de sadece görev odaklı veya otokratik bir yönetim tarzına sahip olabileceği başarı için kesin bir ölçüt olarak belirlenemez. Ancak bütün faktörler birlikte ele alındığında bir veya birden fazla yönetim tarzının ve liderlik modelinin uygunluğundan söz etmek mümkün olacaktır.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık kavramı, tarihi bir süreç içinde ekonomik, sosyal değişimler açısından incelendiğinde farklı dönemlerde birbirinden farklı kavramlar olarak ele alınmıştır. İlk olarak 1960’larda örgütsel bağlılığın maddi yönüyle ilgilenilmiş (Özcan, 2008), daha sonra da 1970’lerden beri örgütsel davranış alanının ilgilendiği ve üzerinde durduğu önemli bir yaklaşım olmuştur. Öyle ki teorisyenlerin büyük çoğunluğu örgütsel bağlılığı örgütsel başarının anahtarı olarak görmektedirler (Aytürk, 2019). Örgütsel bağlılık örgüt ile çalışanlar arasında kurulan bir köprüdür. Bu köprü, bazen bir duygusal bağlılığın bazen de normatif bir bağlılığın sonucu oluşsa da örgütler

için önemli kabul edilir. 21. yüzyıl örgütlerinde örgütsel bağlılık yaklaşımı çok popüler hale gelmiştir. Bu ilginin sebebi, örgütsel bağlılık ile ona etki eden faktörler ve sonuçları arasındaki ilişkiyi ele alan çok sayıda çalışma olmasından da anlaşılmaktadır. Bu çalışmalardan biri, örgütsel bağlılığın teoriye dayalı geniş bir alana odaklanarak bütünleyici bir potansiyele sahip olması ve yönetilebilir nitelikte olmasıdır. Diğer bir önemli yanı da örgütsel bağlılığın iş gücü devir hızını diğer önemli iş tutumlarından ayırt etmede özellikle iş tatmininden yola çıkılarak öngörülebileceğine dayanan anlayıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin olduğu örgütlerde daha yüksek verimlilik ve performans seviyeleri görülmekte, daha düşük devamsızlık ve işe geç kalma eğilimlerinin olduğu öngörülmektedir (Cohen, 2003, s. 18). Çalıştığı örgüte bağlılığı olan bireylerin örgütün hedef ve amaçlarını daha fazla benimsemekte, başarılı olmak için daha çok çaba gösterdikleri de görülmektedir (Özkalp & Kirel, 2018, s. 665).

3.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı, Unsurları ve Süreci

Bağlılık olgusu farklı disiplinlerin alanına giren araştırmacılar tarafından araştırılan ve bu bağlamda farklı anlamlar yüklenen bir kavram niteliği kazanmıştır (Doğan, 2013, s. 65). Bu kavramın tanımları da birbirinden farklıdır. Köken olarak Latince'den türetilmiş bağlılık terimi, "birleştirmek" anlamına gelmektedir. Webster sözlüğünde bağlılık tanımı, "mecbur olma ya da duygusal olarak harekete geçirme hali" şeklinde yer almaktadır. İnsanların bağlılık duygusuna sahip olmaları, kendilerini bir şeye ait hissetmelerine ve bu bağı sürdürmek için motive olmalarına sebep olmaktadır (O'Malley, 2000).

William Whyte, "*Örgüt İnsanı*" (1956) adlı eserinde aşırı bağlılığın tehlikelerinden bahsetmiş, bir örgütte çalışanı, sadece o örgüt için çalışmakla kalmayıp aynı zamanda o örgüte ait olan kişi olarak ifade etmiştir. Örgütte çalışanlar Whyte'a göre grubun yaratıcılık kaynağıdır ve aidiyet duygusu bireyin nihai ihtiyacıdır. Bu eserden sonra bağlılık konusu daha geniş incelenmeye başlanmıştır. Bu incelemelerin çoğunda

yüksek bağlılığın örgütler için faydalı olduğu görüşü hakimdir (Randall, "Commitment and Organization: The Organization Man Revisited", 1987).

Örgütsel bağlılık, çalışan bağlılığı ve iş yerindeki verimliliği, işten ayrılma niyeti üzerine yapılan çalışmaların çoğunda ilk olarak Mowday, Steers ve Porter'ın (1979) ortaya koyduğu duygusal bağlılık diye tanımlanmış ve çalışanların örgütün amaçlarını değerini benimsemeleri durumunda bağlılık hissettikleri görüşünü savunmuşlardır. Öte yandan diğer çalışmalar ise örgütsel bağlılığı çalışanların örgütlerine yaptıkları bir yatırım neticesinde oluşan bir kavram olduğunu savunmaktadırlar. Allen ve Meyer tarafından 1984 yılında bu iki tip bağlılığı kapsayan bir model ortaya konulmuştur. Duygusal bağlılığı birinci tip; devam bağlılığını da ikinci tip bağlılık olarak ifade etmişlerdir. Weiner ve Vardi bu modele daha sonra normatif bağlılığı eklemiş ve normatif bağlılığı üçüncü bir boyut olarak incelemiştir (Wasti, 2000).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın temel olarak üç grupta tanımlanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Aşağıdaki tabloda bu tanımlamalar yer almaktadır.

Yazar/Yazarlar	Örgütsel Bağlılık Tanımları	Tanım Grubu
Kanter (1968)	Bireyin duygusal varlığının bir gruba bağlanması	Örgüte Karşı Duygusal Yönelim
Sheldon (1971)	Bireyin kimliğini örgüte bağlayıcı bir tavır, örgüte doğru bir yöneliş	
Hall, Schneider, Nygren (1970)	Örgütle bireyin amaçlarını bir araya getirip bütünleştiren veya uyumlu hale dönüştüren süreç	
Buchanan (1974)	Örgütün amaçlarına ve değerine, bireyin amaç ve değer ekseninde rolüne ve örgüte, aracı değerinden bağımsız olarak duygusal bağlılık gösterme	
Mowday, Steers, Porter (1982)	Bireyin kendini örgütle birlikte güçlü bir biçimde tanımlaması ve örgüt meselelerine dahil olduğu süreç	
Kanter (1968)	Örgüte iştirakin devamında getirdiği kazanç ve örgütten ayrıldığında ortaya çıkan maliyet	Örgütten Ayrılmanın

Becker (1960)	Bireyin birbirinden alakasız menfaatlerini tutarlı bir faaliyet skalasında ilişkilendirdiğinde ortaya bağlılık oluşur	Getireceği Maliyete Dayalı
Hrebiniak, Alutto (1972)	Zaman içinde örgütsel değişikliklerin ve işlemlerin neticesinde bireysel bir çizgi olarak ortaya çıkan bir olgudur.	
Wiener, Gechman, (1997)	Bağlılık davranışları, sosyal olarak kabul edilen, bağlılığın hedefiyle alakalı normatif ya da resmi beklentilerin ötesinde davranışlardır.	Örgütte Kalmayı Sağlayan Zorunluluk ve Manevi Mecburiyet
Wiener (1982)	Örgütün hedef ve çıkarlarına uygun olarak hareket ederek içselleştirilen normatif baskıların bütünü olarak tanımlanır	
Marsh ve Mannari (1977)	Çalışanın şirkette yıllar içinde kendisine verilen statü ya da tatminine bakmaksızın, o şirket içinde kalmanın bağlılık duyan çalışan açısından ahlaki yönden doğru olduğunu düşünmesidir	

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Tanımları

Kaynak: John P. Meyer, Natalie Allen, Commitment in the Workplace Theory Research and Application, Thousand Oaks, CA., Sage Publications, 1997, p. 12

Örgütsel bağlılığın farklı tanımlarının ortak noktası Allen ve Meyer'e göre, "*çalışanın örgütle olan ilişkisini nitelendiren; örgütün bir üyesi olarak kalma kararını gösteren psikolojik bir durum olması*" olarak ifade edilmektedir. Tanımların ötesinde, bağlılık duyan her çalışanın örgütte kalma isteği ve ihtimali daha yüksektir.

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Küresel rekabet ortamında hızla değişen teknolojik gelişmeler ve dijital dönüşümün örgütlerin eksenine girmesiyle işletmelerin bu değişimlere ayak uydurmaları ve rekabet edebilmeleri gerekmektedir. Yönetim alanında mekanik bir unsur olarak görülen insanın sosyal bir varlık olarak ele alınmasından sonra, insan örgütlerin vazgeçilmez bir entelektüel sermayesi olmuştur. Rekabet edebilirlik açısından değişen şartlara adapte olabilmek için işletmeler maliyetleri azaltmak amacıyla insan sermayesi üzerinde çalışmalar yapmıştır. Bu sürecin başarılı bir şekilde

yürütülebilmesi için yeni teknolojilerin kullanılması, işletmelerin personel azaltarak daha çok dış kaynak kullanması ve faaliyetlerin pekiştirilmesi için stratejiler kullanılmaktadır. Netice itibariyle çalışanların işverenine fazla bağlı olmaması, işte atılmaları veya ayrılmaları durumunda başka iş imkanları olduğunu bilmeleri tavsiye edilmektedir. Ancak işverenler ve çalışanlar birbirlerine bağlı olmasalar da bu durum bağlılık olgusunun yok sayılması anlamına gelmemektedir (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Bağlılığın önemli olduğunu gösteren hala çok geçerli sebepler vardır. Bu sebepler şöyle sıralanmaktadır.

- Örgütler küçülmesiyle ve işlerin daha esnek hale gelmesiyle birlikte çalışanlar örgüt içinde daha çok önem kazanmaktadırlar. Çünkü örgütte kalan çalışanlar o örgütün artık kalbi, beyni ve uzuvlarını temsil ederler. İşletmelerin odak noktası bu durumda bireylerin öz yeteneklerine odaklanmak olmalıdır.
- Örgütlerin dış kaynaklardan yararlanması işletme dışındaki kişilerin de bağlılığını gündeme getirmektedir. Bu durumda işletmeler örgüt dışındaki ilişkilerinde de bağlılıklarını korumak durumundadır.
- Çalışanların örgütlerine daha az bağımlı hale gelmeleri yani yabancılaşmaları durumunda bağlılıklarını başka yönlere yöneltebilmektedirler. Kariyer, hobiler, başka endüstriler gibi... Dolayısıyla kendilerini başka işletmelere pazarlama ve iş değiştirme fikrine kapılabilirler. Bağlılığın her durumda korunması bu aşamada da eskiden olduğu gibi günümüz örgütleri için de çok önemlidir.

İşini iyi yapan çalışanların varlığı işletmeler için tek başına yeterli değildir. Çalışanların yetenekli ve başarılı olmaları kadar birbirleriyle uyumlu olmaları gereklidir. Çalışanların takım performansı hem işletme başarısında hem de çalışanların duygusal bağlılıklarını artırmada etkili olmaktadır. Artan rekabet koşulları, daha küresel bir anlayışla, daha çok müşteri odaklı, öğrenme odaklı, daha çok esneklik gösterebilen, takım çalışmasına daha yatkın ve daha üretken nitelikte çalışanları için talep oluşturmaktadır. Bu talepler, çalışanlar için duygusal zekasını, entelektüel ve fiziksel enerjisini örgütün başarısını artırmada kullanmayı gerektirmektedir. Çalışanlar açısından stres ve tükenmişliğe yol açan bu durum örgütsel bağlılığı azaltan, zamanla da yok edebilen bir etkiye sahiptir. Yöneticilerin çalışanlarının artan beklentilerini

karşılama duyarlı kalmaları bağılılıklarını olumsuz etkiler (Ulrich, 1998, s. 18). Bir çalışanın kaybının örgüte olan maliyeti de hesaba katılırsa örgüte olan bağılılığın önemi daha da artmaktadır.

Örgütsel bağılılığı daha iyi anlamak, sadece çalışanın daha mutlu ve verimli olmalarını sağlamakla kalmaz, ayrıca bağılılık biçimlerinden elde edilen bilgilerin çalışanın öz yaşantılarındaki bağılılıklarına yardımcı olmaktadır. Diğer bir yandan çalışanın ait oldukları örgütlere ait olan bağılılık düzeyleri genel manada toplumu da etkiler. Bir toplumun üyelerinin iş yaşamlarında örgütsel bağılılıkları düşükse, bu durum toplumun genel dokusuna da etki etmektedir. Çalışanın bağılılıkların olmadan, örgütlerin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdüremeyecekleri de bir gerçektir (Ulrich, 1998).

Çalışanın örgütleriyle olan bağı zayıf veya düşükse verimlilik düzeyi ve toplumdaki ürün ve hizmet kalitesini de etkilemektedir. Verimliliğin azalmasında başka birçok faktör yer alsa da çalışanın örgütlerine olan bağılılık düzeyleri bu sorunların temelini oluşturmaktadır. Başka bir sebep ise çalışanın kendilerini örgütleriyle özdeşleştirememeleridir (Randall, 1987). Örgütsel özdeşleşme olgusu bağılılığın getirdiği bir bileşendir.

Örgütsel bağılılık, çalışanın her durumda örgütte kalmasına, işini özenle yapan, kaliteli ve verimlilikten ödün vermeden çalışmasına, kendini örgütüyle özdeşleştirmesine, o örgütün bir üyesi olmaktan dolayı mutluluk duymasına, özveriyle çalışmasına, örgütün hedef ve amaçlarını benimsemesine aracılık eden bir davranıştır. Ayrıca örgütsel bağılılık, işe devamsızlığı (absenteizm) ve presenteizm (sözde işte olma) davranışını da azaltan bir etkiye sahiptir.

3.3. Örgütsel Bağılılığa Yönelik Yaklaşımlar

Örgütsel bağılılığa yönelik yaklaşımlar genel olarak üçe ayrılmaktadır. Bunlar; davranışsal, tutumsal ve çoklu örgütsel bağılılık yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında çalışanın örgütte kalma davranışına sahip olup olmama ya da

örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin ortaya konmasında temel alınacak bir ölçüt olan psikolojik yapının varlığıdır (Uygur, 2009, s.17).

3.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık, insan-örgüt ilişkisi düzleminde düşünmeyi sağlayan süreç odaklanır. Bireylerin kendi değer ve hedeflerinin ne derece örgüt hedef ve değerleriyle olan uyumuna, yani çalışanın örgütle özdeşleşmesi sürecini ele alır (Meyer & Allen, 1991). Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için katkıda bulunmak isteme davranışı tutumsal bağlılığın varlığının göstergesidir. Tutumsal bağlılık sonucunda hem örgütler amaçlarına ulaşmakta hem de çalışanlar örgütün amacına ulaşması sebebiyle maddi ve manevi ödüller elde etmektedirler (Mowday vd., 1982, s. 225)

Örgütsel bağlılıkla ilgili en çok üzerinde durulan yaklaşımlardan olan Allen ve Meyer'in çalışmasıdır. Allen ve Meyer (1993), literatürde çok popüler olan örgütsel bağlılık sınıflandırmasını duygusal, normatif ve devam bağlılığı olarak üç bölüme ayırmıştır. İlk olarak örgütsel bağlılığı duygusal ve devam bağlılığı olarak iki boyuta ayıran Allen ve Meyer (1984), daha sonra üçüncü boyut olarak normatif bağlılığı da ekleyerek üçlü bir örgütsel bağlılık alt boyutları oluşturmuşlardır (Allen, Meyer ve Smith, 1993, s. 538). Bu sınıflandırmada psikolojik bir bakış açısı söz konusudur. Bu sınıflandırmaya göre yapılan tanımlamalar şöyledir:

Devam bağlılığı, çalışanın örgütte işine devam etmesini ifade eder. Bu bağlılık türü, maddi ve manevi faktörlere bağlı olarak oluşan zorunlu bir bağlılıktır. Bir çalışanın örgüt için harcadığı emek, zaman ve çabanın karşılığında ücret alması, statü kazanması, yetki sahibi olması gibi unsurlardan dolayı oluşan bağlılıktır. Örgütten ayrılma halinde bu kazanımları kaybedeceğine inanır ve örgütte çalışmaya devam eder. Bu bağlılık türü bireyin kendini çalışmak zorunda hissetmesi, işinden ayrılması halinde maddi kayıpları olacağı düşüncesiyle oluşan bir bağlılık olduğundan daha çok zorunlu ve biçimsel bir bağlılıktır. Bağlılığın ötesinde kurallara uyma ve itaati gerektirir (Aytürk, 2019, s. 338).

Devam bağıllığının kanıtı olarak, “*Örgütten ayrılmaya karar verip başka bir işletmeye gittiğinizde ne hissedersiniz?*” sorusuna alınacak cevap çalışanın kaygıyla cevap vermesi, kalması durumunda kazanç elde edeceği, örgütten ayrılması halinde ise maddi kayıpları olacağı şeklinde ise devam bağıllığı söz konusudur. Çünkü çalışanın elde ettiği ücret, terfi, yetki ve kazançlar çalışanın işinden ayrılmasını zorlaştıran sebeplerdir. Bir diğer durum ise çalışanın başka iş alternatifinin olmamasıdır. Çalışacak başka bir işin olmaması, yeni iş imkânlarının olmaması da devam bağıllığını yol açar ve bu tür bir bağıllık zamanla örgüte karşı pasif bir sadakat duygusuna dönüşür (Aytürk, 2019, s. 338).

Duygusal bağıllık, örgütün amaçlarını benimseme, onlara bağıllık duyma ve örgütsel amaçlarla özdeşlik kurarak olumlu duygulara sahip olma halidir. Bu nedenle duygusal bağıllık, örgütsel boyutun en önemli boyutu olarak kabul edilir. Örgütsel değer ve normları kabul ederek işe devamlılığı sağlama yönünde güçlü bir istek duyma hali duygusal bağıllıktır. Bir örgütte duygusal bağıllığı olan çalışan işini daha özverili, gönüllü ve aktif olarak yerine getirir. Çünkü duygusal bağıllık dış kaynaklı bir faktör değil bireyin içsel motivasyonundan kaynaklanan ve kendiliğinden oluşan bir bağıllıktır. “*Örgütten ayrıldığınızda ne hissedersiniz?*” sorusunun cevabı bireyin üzülmeye ise çalışanın örgütüne karşı duygusal bağıllığı olduğunun kanıtıdır. Yönetici açısından çalışanın örgüte bağıllıdır, sadıktır dediği bağıllık durumudur. Bir çalışan örgütün değer ve normlarını benimsediğinde örgütle özdeşleşmiş demektir. Duygusal bağıllığı yüksek olan bireyler kendi istek ve arzusuyla örgütte uzun süre çalışırlar. Öyle ki örgütün amaçları ve çıkarları söz konusu olduğu için emekli olana kadar çalışmaya devam ederler. Bu durum, örgütsel vatandaşlık geliştirme halidir. Birey artık kendini çalıştığı örgütün bir vatandaşı olarak görmektedir. Örgütlerde en çok arzu edilen bağıllık tipi duygusal bağıllıktır (Aytürk, 2019, s. 337-338).

Normatif bağıllık, çalışanın ahlaki ve kültürel nedenlerden kaynaklı olarak örgüte olan bağıllığıdır. Bu durumda örgütte kalmak doğru olan davranıştır (Allen & Meyer, 1990). Normatif bağıllık bir özveriye veya adanmışlığı değil, çalışma koşullarından dolayı yani formel sözleşmeler gereği yerine getirilmesi gereken bir sorumluluktan dolayı bağıllığı ifade eder. Bu bağıllığın göstergesi, “*Başka bir işletmeye geçmeye*

karar verseniz, ne hissedersiniz?” sorusunun cevabı olarak kişinin suçluluk duygusu hissetmesidir. Kişinin suçluk duygusu hissetmesi normatif bağlılığından dolayı doğru ve ahlaki bir davranış sergilediğini gösterir (Aytürk, 2019, s. 338).

Örgütte normatif bağlılık yaratmanın pek çok yolu vardır. Örneğin çalışanlara kuruma almadan önce öğrencilik dönemlerinde burs vermek, yüksek ücret ödemek, yurt içinde veya yurt dışında yüksek lisans ve doktora gibi eğitimlere göndermek, yurt dışına eğitime ya da staja göndermek, araba vermek, lojman tahsis etmek, statü kazandırmak suretiyle onların örgüte karşı borçlu hissetmelerini sağlamaktır (Aytürk, 2019). Bu durumda kişilerin kendilerini borçlu hissetmeleri ve dolayısıyla örgütten ayrılmak istememeleri, çalışmaya devam etmeleri beklenmektedir. Çalışanlar ne örgüte ne de yöneticilerine karşı kendilerini olumsuz davranışa itecek bir durum yaşamak istemezler.

3.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşım, çalışanın kendi davranışlarının örgütün beklentileriyle uyum içinde olmasına özen göstermesi sonucu ortaya çıkan bağlılık türüdür. Bir bakıma çalışanın örgütle çıkar ilişkisinin olması halini ifade eder. Doğrudan bireyin davranışlarına bağlıdır. Bireyin örgütün çıkarına olan bir davranışı sergiledikten sonra, örgütün çıkarları doğrultusunda aynı davranışı sergilemeye devam etmesi, bu davranışı makul görmesi ve sonrasında bahsi geçen davranışı sürdürme eğiliminde olması davranışsal bağlılık yaklaşımından kaynaklanır (Bayram, 2005). Bu davranış çalışanın örgüte bağlı olmasını sağlamakta ve gerektiğinde çalışanın kendi amaçlarını öteleyip örgütün davranışlarını ön planda tutmasıdır.

Çalışanın örgütte kalma isteği davranışsal bağlılıkla ilgili bir tavidir (Mowday vd., 1982, s. 512). Çalışan kendini örgütte kalıcı olmaya ve çalışmaya zorlar. Dolayısıyla çalışanın yeni bir iş araması söz konusu değildir. Bunun yerine birey örgütte devam etmeye yönelik davranış geliştirir ve örgütün amaçlarına sadık olmaya özen gösterir (Bakan, 2011, s. 92).

3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı örgüte bağlılığı tek bir bağlılık yönünden ele almayıp, kişilerin örgütlerine bağlı oldukları gibi işlerine, mesleklerine, arkadaşlarına, müşterilerine, yöneticilerine, liderlerine ve daha genel anlamda topluma farklı bağlılık davranışı göstermesi durumudur. Reichers'ın (1985) görüşüne göre örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan farklı gruplara olan bağlılıkların toplamından oluşmaktadır. Örgütteki kişilerin örgüt içindeki ilişkileri sebebiyle birden fazla kimliğe sahip olması sebebiyle çelişkiler yaşaması mümkündür. Bu nedenle bireylerin örgüt içinde ve dışında birden fazla grupta ilişki içinde olması hali çoklu bağlılık yaklaşımı göstermesidir (Reichers, 1985).

Wiener'a göre çoklu bağlılık yaklaşımının en önemli belirleyicileri yatırımlar ve sosyalizasyon tecrübelerinden oluşmaktadır. Bu durumda çoklu bağlılık, bireyin gerek erken sosyalizasyonunda gerekse örgüte yeni katıldığı sırada yaşadığı baskılar sebebiyle ortaya çıkar. Yatırımdan kasıt burada bireyin kendi gücünü aşan durumlarda örgütün desteği veya teşvikiyle bireyi özel kılmayı amaçlayan yatırımlardır (Bakan, 2011, s. 101- 102).

3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Temel Faktörler

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüyle kurduğu bağ, psikolojik olarak özdeşleşmesi ve örgütün amaçlarına bağlanma düzeyidir (Knoop, 1995). Örgütlerin başarılı bir şekilde faaliyetlerini yürütebilmeleri ve örgütsel yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan koşulların başında örgütün entelektüel sermayesi olan insan kaynağının işini severek yapması, yaptığı işi benimsemesi ve işinden tatmin olarak çalışması gelmektedir. İşinden tatmin olmayan, bir süre çalıştıktan sonra başka iş arama eğilimde olan daha da kötüsü işten ayrılma niyetinde olan çalışanların olması örgütler için olumsuz durumlardır. Yöneticilerin bu durumu iyi gözlemlemesi, çalışanlarının beklentilerini karşılaması, çalışanla bağlılık geliştiren iyi ilişkiler içinde olması gerekir. Bu sağlamak için yöneticilerin örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri iyi bilmeleri şarttır (Güney, 2017, s. 280-281).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler teorisyenler tarafından birkaç farklı faktör altında ele alınmış ve incelenmiştir. Mowday, Porters ve Steers, örgütsel bağlılığı dört faktör olarak sınıflandırmıştır (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Bu sınıflandırmaya göre bağlılık kişisel faktörler, işin özellikleri, çalışma deneyimleri ve örgütün yapısal özellikleri şeklinde ayrılmaktadır.

Mathieu ve Zajac ise örgütsel bağlılığı ortaya çıkaran faktörlere farklı bir sınıflama getirmiştir. Bu faktörler (Mathieu & Zajac, 1990);

- Kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, statü, yetenek ve ücret)
- Roller (aşırı rol, rol belirsizliği ve rol çatışması)
- İşin özellikleri (işin kapsamı, beceriler, işin özerklik durumu)
- Grup/lider ilişkileri (katılımcı liderlik, liderin saygınlığı, grup kaynaşması, görev dayanışması, liderin yetki şekli ve lider-grup ilişkisi)
- Örgütün özellikleri (örgüt büyüklüğü, örgütün merkezileşme derecesi)

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri genel olarak ayırmak gerekirse araştırmaların pek çoğunda üçlü bir ayırım söz konudur. Kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler sınıflandırılabilir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüyle kurduğu bağ, psikolojik olarak özdeşleşmesi ve örgütün amaçlarına bağlanma düzeyidir (Knoop, 1995). Örgütlerin başarılı bir şekilde faaliyetlerini yürütebilmeleri ve örgütsel yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan koşulların başında örgütün entelektüel sermayesi olan insan kaynağının işini severek yapması, yaptığı işi benimsemesi ve işinden tatmin olarak çalışması gelmektedir. İşinden tatmin olmayan, bir süre çalıştıktan sonra başka iş arama eğiliminde olan daha da kötüsü işten ayrılma niyetinde olan çalışanların olması örgütler için olumsuz durumlardır. Yöneticilerin bu durumu iyi gözlemlemesi, çalışanlarının beklentilerini karşılaması, çalışanla bağlılık geliştiren iyi ilişkiler içinde olması gerekir. Bu sağlamak için yöneticilerin örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri iyi bilmeleri şarttır (Güney, 2017, s. 280-281).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler teorisyenler tarafından birkaç farklı faktör altında ele alınmış ve incelenmiştir. Mowday, Porters ve Steers, örgütsel bağlılığı dört faktör

olarak sınıflandırmıştır (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Bu sınıflandırmaya göre bağlılık kişisel faktörler, işin özellikleri, çalışma deneyimleri ve örgütün yapısal özellikleri şeklinde ayrılmaktadır.

Mathieu ve Zajac ise örgütsel bağlılığı ortaya çıkaran faktörlere farklı bir sınıflama getirmiştir. Bu faktörler (Mathieu & Zajac, 1990);

- Kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, statü, yetenek ve ücret)
- Roller (aşırı rol, rol belirsizliği ve rol çatışması)
- İşin özellikleri (işin kapsamı, beceriler, işin özerklik durumu)
- Grup/lider ilişkileri (katılımcı liderlik, liderin saygınlığı, grup kaynaşması, görev dayanışması, liderin yetki şekli ve lider-grup ilişkisi)
- Örgütün özellikleri (örgüt büyüklüğü, örgütün merkezileşme derecesi)

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri genel olarak ayırmak gerekirse araştırmaların pek çoğunda üçlü bir ayırım söz konudur. Kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler sınıflandırılabilir.

3.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan olan kişisel faktörler literatürde iş görenin yaşı, eğitim seviyesi, iş beklentileri ve kişisel özelliklerini içermektedir (Cohen, 2007). Buna göre, genç iş görenler kariyerlerine yeni başladıklarından bunun sürdürülmesinde yaşlı meslektaşlarına kıyasla daha fazla motivasyona sahiptirler. Bu durum onların örgüte karşı daha bağlı bir tutum sergilemesine neden olmaktadır. Aynı şekilde yaşlı iş görenler de kariyerleri süresince yaşadıkları olumsuzluklar dolayısıyla gençlere kıyasla örgütte yaşanan değişime ayak uydurmakta zorluk yaşayacaktır, bu durum bağlılığı da etkilemektedir. Bahsedilen durumun üstesinden gelmek için örgütlerin kurum içerisinde iletişim ve yeni oluşacak girişimlerde herkesin katılımını sağlayacak çözümler bulması oldukça önemlidir (Wanjiru, 2012, s. 11).

Kişinin işiyle ilgili beklentileri, bireyin örgütsel bağlılık eğilimi üzerinde etkilidir. Yüksek beklentilerle örgüte dahil olan bireyler işe yeni başlama döneminde devam

zorunluluğundan kaynaklı olarak fiili iş tecrübelerinin ilk beklentilerinden daha fazla etkili olduğu bilinmektedir (Cohen, 2007). Psikolojik sözleşme hem ekonomik yükümlülükleri içeren hem de işin içeriği ve uygulanası gibi detayların yer aldığı ilişkisel ve işlemsel bir niteliktedir. Bunlar çalışana örgüte bağlı hissettirmez ancak iş verenin iş görene yönelik yükümlülüklerinin yerine getirilmesi, iş güvencesinin sağlanması gibi durumların belirlenmesi sağlanır. İşlemsel sözleşmeler kısa vadeli, ilişkisel olanlar daha çok uzun vadeli olarak belirlenen karşılıklı beklentileri içeren bir düzenlemedir. Örgütsel bağlılık yönünden bakıldığında psikolojik sözleşmelerde hem iş verenin hem de çalışanın beklenti ve yükümlülükleri bulunmaktadır. Çalışanın beklentileri karşılandığında ve örgütsel yükümlülükler yerine getirildiğinde çalışanın örgütsel bağlılığı yüksek olacaktır, tersi söz konusu olduğunda ise bağlılık düşük seviyede olacak ya da bağlılık hiç olmayacaktır (Aydoğan & Bıyık, 2018).

Literatüre bakıldığında örgütsel bağlılığın cinsiyet yönünden bir farklılık ortaya koymadığı görülmektedir. Çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve çalışma süreleri kişisel özelliklerini bağlamında değerlendirilir. Bazı araştırmalarda kadınların bağlılık düzeyleri yüksek iken bazılarında erkeklerin bağlılık düzeyleri yüksek çıkmaktadır. Medeni durum açısından bakıldığında evli olma durumu daha çok sorumluluk gerektirdiğinden evli olan çalışanların bağlılık düzeyleri bekar olanlara nazaran daha yüksek olmaktadır. Eğitim seviyesine bakıldığında ise eğitim ile örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Yüksek eğitimi bireylerin düşük eğitim düzeyine sahip olan bireylere göre iş bulmalarının daha kolay olması devam bağlılığını dolayısıyla örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Yaş ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantı vardır. Yaş arttıkça bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinde de artış olduğu görülmektedir. Yaş ile benzerlik gösteren çalışma süresi arasında örgütsel bağlılıkla pozitif bir ilişki vardır. Örgütte daha uzun süreler çalışan bireylerin işte kalma yönünde bağlılıkları bilişsel olarak daha yüksek ve duygusal anlamda bir bağlılığın ortaya çıktığı bilinmektedir (Abdula & Shaw, 1999).

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurların ele alınmasında dikkat edilen ikinci bağlam örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörler de kendi içinde iki farklı açıdan ele alınmaktadır. Örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak incelendiğinde örgütsel faktörlerin başında yapılan işin niteliği, liderlik tarzı veya yönetim tarzı, ücret politikası, ödül- ceza sistemi, rol belirsizliği ve çatışmaları ve örgüt kültürü olarak sıralanmaktadır (Aydoğan & Bıyık, 2018).

Wanjiru'nun (2012) genel olarak özetlediği bu bağlama göre örgütün kendi yapısı, örgütsel (çoğunlukla insan kaynağına dayalı) uygulamalar ve sistemin organik özellikler gösterip göstermemesi, faaliyetlerde izlenen yönetim tarzı, örgütün çalışanlarca nasıl algılandığı ile ilgili örgüt iklimi, çalışanların değerleri, çalışanların birbiri arasındaki iletişimi ve örgütün tepeden itibaren tüm birimleri ile gerçekleştirdiği iletişim şekli gibi unsurlar bu faktör içerisinde değerlendirilmektedir.

Yapılan işin niteliği, çalışana verilen sorumluluk alanı ne kadar geniş olursa çalışanın bağlılığı o bağlamda artmaktadır. Liderlik tarzı ya da yönetim tarzı açısından bakıldığında örgütlerde kararlara katılım, değişime açık olma, çalışanlara güven duyulması, çalışanların sorumluluklarının artırılması ile çalışanların memnuniyeti sağladığında artan örgütsel bağlılık tersi olduğunda azalma ya da düşük bağlılık olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydoğan & Bıyık, 2018, s. 111). Ücret politikası ise eşit işe adil ücret ya da işin niteliğine ve işi yapana göre belirlenen bir düzeyde tatmin sağlandığında örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olmaktadır. Örgütteki ödüllerin çalışanların beklentilerini karşılama düzeyi ve adil olarak dağıtılması halinde örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler (Mathieu & Zajac, 1990).

Örgüt dışı faktörler yeni iş imkanları ve profesyonellik olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerin çalışanlarını işe alım politikalarında dikkat etmesi gereken özellikle iş seçiminde daha fazla alternatifi olan bireylerin istihdamında çalışan bağlılığını sağlamak için iş seçim teknikleri etkili olmaktadır (Bateman & Strasser , 1984). Aksi takdirde çalışanlar daha fazla imkân sunulan başka işletmelere gitme eğiliminde olurlar ki bu da örgütün ve diğer çalışanların motivasyonlarına zarar verebilmektedir (Aydoğan & Bıyık, 2018). Profesyonelliğin beş tutumsal boyutu vardır. Profesyonel

özerklik, mesleğe bağlı olma, meslekle özdeşleşme, profesyonel etik anlayışına sahip olma ve mesleki standartların sürdürülmesine yönelik inançların olması bu boyutları açıklamaktadır (Bartol, 1983). Profesyonel bir çalışanın örgütsel bağlılığının yüksek olması çalışanın beklentilerinin örgüt açısından ne kadar karşılandığı ile orantılı olarak değişmektedir. Beklentileri karşılanan çalışanın bağlılığı da dolayısıyla yüksek olacaktır.

3.4.3. Çevresel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktör de çevresel bağlamın ele alınması ile ilgilidir. Örgütler de diğer canlılar gibi kendileri dışında gerçekleşen olay ve olgulardan etkilenerek gelişmektedir. Çalışanların örgütlerine bağlılıkları onların bir seçim yaptığını göstermektedir. Bunun gibi çalışanın kendi algıladığı ve karşılaştığı sistemden ayrılan unsurlar ile karşılaşması ile örgütsel bağlılığında farklılık olması bu durumu örneklendirmektedir. Bunun yanında örgütün içinde bulunduğu toplum yapısı, kültür ve ekonomik koşullar gibi unsurların oluşturacağı fırsat ve riskler de yine çalışanın bağlılığını etkileyecek olası çevresel faktörleri oluşturmaktadır.

3.5. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Çalışanların buldukları kuruma ait hissetmelerini içeren bağlılık kavramı çoğunlukla algısal bir yapıya sahip olduğundan subjektif öğeler barındırmaktadır. Böyle olması Dolu'nun da dediği gibi (2011, s. 18), onun zaman, mekân ve birey bağlamında farklılıklara sahip olmasına sebep olmaktadır. Böyle olması örgütsel bağlılığın varlığına işaret eden birtakım unsurların varlığını gündeme getirmektedir. İnce ve Gül (2005, s. 9-11) hazırladıkları çalışmada örgütsel bağlılık ile ilgili bu unsurları beş kriter şeklinde açıklamıştır. Çalışmanın bu kısmında bunlar özetlenmiştir.

3.5.1. Örgütün Amaç ve Değerlerine İnanma

Örgütsel bağlılığın varlığının ilk koşulu, çalışanların buldukları kuruma inandıklarını gösteren onun amaçlarını benimsemeleri olarak ifade edilebilir. İnce ve Gül bunun sağlanmasında birey amaç ve değerleri ile örgütün bireye sundukları

arasında kurulacak bir dengenin önemine vurgu yapmıştır. Buna göre örgütlerin çalışanların değerlerini kendi iç yapılarını inşa ederken dikkate almaları önemli görülmektedir.

3.5.2. Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunma

Örgütsel bağlılığın varlığını gösteren diğer bir unsur çalışanların buldukları kuruma karşı, faaliyetlerini sürdürürken gerektiği gibi fedakarlıkta bulunmasıdır. Bu kriteri açıklarken araştırmacılar, çalışanların fedakârlık yapmasının kuruma karşı sergilenen bir benimseme davranışı olduğunu vurgulamıştır (İnce & Gül, 2005, s. 10).

3.5.3. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme

Kimliğin bireyleri diğerlerinden ayırırken kullanılması gibi örgütleri de diğerlerinden ayırırken onların kimliğinden yardım alınmaktadır. Böylece örgütlerden bahsedilirken kullanılan özellikler onların kimliğini de oluşturmaktadır. Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, onların kendilerini anlatırken kullandıkları ifadeler ile örgütlerinin anlatıldığında kullanılan ifadelerin birbirini tamamlayıcı olması dahası aynı olması bağlılık göstergesi olarak ifade edilebilir. Bu durum çalışanların kendileri ile örgüt kimliği arasında bir özdeşleşme, benzeşim kurduğunu göstermesi açısından önemlidir.

3.5.4. Örgütsel Değer ve Hedefleri İçselleştirme

Örgütsel bağlılığı gösteren bir diğer işaret örgütsel değer ve hedeflerin içselleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Buna göre bireyin örgütün değerleri ile kendi değerleri arasında kurduğu bağ ve bunları benimsemesi dahası buna uygun davranması dolayısıyla oluşan örtüşme içselleştirmeyi işaret etmektedir (İnce & Gül, 2005, s. 11). Bu unsurda önemli olan sahip olunan amaç ve değerlerin birbiri ile örtüşmesi ve beraber değerlendirilebilmesidir.

3.5.5. Örgüt Üyeliğini Devam Ettirmeyle İlgili Güçlü İstek Duyma

Çalışanlar açısından örgüte bağlılığı gösteren unsurlar sıraladığında, tüm anlatılanların sağlanması ile bireylerin örgütte kalmaya devam etmesi beklenmektedir. Bu unsur

genel olarak bahsedilen dört maddenin gerçekleştiğini de göstermesi açısından önemlidir. Çalışanın örgütte kalmasının sağlanması için karşılıklı olarak memnuniyetin sağlanması, işveren- çalışan arasındaki dengenin iyi kurulması şarttır.

3.6. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Örgütsel Kavramlar

Örgütsel bağlılığın oluşturulmasının pek çok yolu vardır. Ancak bazı kavramlar örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir ve bağlılığın oluşmasında etken rol oynamaktadır. Özellikle devamsızlık kavramı, devamsızlığın tersi gibi görünen ancak devamsızlıkla birlikte ifade edilen presentizm, işten ayrılma niyeti ve iş gücü devir hızı bu doğrultuda çok önemlidir. Bir diğer önemli faktör ise yönetim tarzıdır. Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılıkla birlikte ifade edilen yönetim tarzı ya da liderlik özellikleridir.

3.6.1. Örgütsel Bağlılığın Devamsızlıkla İlişkisi

Devamsızlık ya da literatürdeki karşılığı olan absenteizm presentizmden farklı anlamda ve tam tersi olarak ifade edilmektedir. Absenteizm “çalışanın iş yerinde planlanmış ve önceden belirlenmiş çalışma programına uygun olmayan şekilde işe gitmemesi hali” olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1984). Bu bağlamda presentizmde iş yerinde olma söz konusudur. Absenteizmde fiziksel olarak işte bulunmama durumu vardır. Absenteizmin de presentizm gibi oluşma nedenleri vardır. Bireyin çalışma yılı içinde yasal hakkı olan izni dışında yapılan devamsızlık daha çok absenteizm olarak ifade edilir. Absenteizm iki türde kaşımıza çıkmaktadır. İşveren ve yöneticinin bilgisinin olduğu durumlarda yapılan devamsızlık ile tam tersi durum olan işveren veya yöneticinin bilgisi olmadan yapılan devamsızlık şeklindedir (Kırmızıgül, 2019, s. 214). Habersiz yapılan devamsızlık iş yerinde işlerin aksamasına öngörülemeyen kayıplara sebep olmaktadır.

Çalışanın öngörülebilir devamsızlığı örgütler için tam olarak bir sorun olarak kabul edilmez. Çünkü her çalışanın yıllık izin hakkı, doğum izni, tatil izni, aile ile ilgili özel durumlarda sahip olduğu bazı hakları vardır. Bu durum işverenin önceden bildiği ve

gerçekleşmesini beklediği bir durum olduğundan işveren bu durumlar için hazırlıklıdır. Bundan dolayı yaşanacak kayıplar hem maliyet açısından hem de yönetim tutumu açısından asla bir kayıp olarak görülmemelidir. Yani işveren bu durumu önceden bildiğinden yapılacaklar bellidir. Gerekli planlamalar önceden yapıldığından ve işlerin aksamasına yol açmadığından işveren ve yöneticiler için tercih edilen devamsızlık türüdür. Bu devamsızlık hali veya çalışanın sahip olduğu izin hakkını kullanabilmesi çalışanın örgüte olan bağımlılığını artmasına olanak sağlar. Çünkü her çalışan hakkı olan yasal iznini kullanma konusunda işverenden ve yöneticisinden onay alarak devamsızlık yapma eğilimindedir. Bu tür devamsızlıklar planlı ve öngörülebilir olduğundan riskleri hem iş veren açısından hem de çalışan açısından çok azdır. Çalışanın presenteizmde olduğu gibi işini kaybetme veya işten ayrılma niyetinde olmadığı durumlardır. Bir çalışanın yasal haklarının işveren ve yönetici tarafından yerine getirilmesi, çalışanın örgütsel bağlılığını yüksek tutacağı gibi bağlılığın alt bileşenlerinde yer alan devam bağlılığı ve normatif bağlılığın da yüksek olmasını sağlamaktadır. Çalışanın örgüte hangi türden bağlılığı olduğunu anlamamanın bir yolu da işveren-çalışan arasındaki ilişkinin yönü belirlemektir. Yasal haklarının korunduğu bir işyerinde her çalışan çalışmaya devam etmek ister. Bu nedenle çalışanın haklarının korunması ve yasal olarak sürdürülebilir olması bağlılığı artıran bir durumdur.

Çalışanın öngörülemeyen absenteizm (devamsızlık) hali işveren açısından bir sorun olarak görülmektedir. Çünkü bu devamsızlık türünde planlamanın önceden yapılmadığı, bütçenin ayarlanamadığı bir durum söz konusu olduğundan işlerin aksamasına neden olabilmektedir. Sadece örgütsel işlerin aksaması değil, maliyet açısından da bir zarar olabilmektedir (Beira, 2008, s. 29). İşlerin yapılma süresinde gecikmeler, başka personelin devamsızlık yapan çalışanın işini üstlenmesi ile diğer çalışanın da işinin aksaması gibi birbirini izleyen sorunlar ortaya çıkmaktadır. Öngörülemeyen absenteizm, çalışanın işe geç gelmesi, işten erken saatlerde ayrılması, mesai saatlerinde kendi işi için iş yerinden ayrılması gibi durumlardır. Çalışanın ya kasıtlı olarak işine gelmemesi ya da çeşitli bahanelerle devamsızlık yapması da bu tür bir devamsızlığa örnektir. Bu durumda çalışan kasten bu davranışta bulunduğu için

suçlu sayılmaktadır. Ancak bazı öngörülemeyen durumların yaşanması örneğin aile bireylerinden ani rahatsızlığı, acil durumlar, yakınlarının ölümü gibi durumlarda çalışanın devamsızlığı işveren tarafından hoş görülebilecek ve kusurlu davranış olarak kabul edilmeyen bir davranıştır. Bu durumda işveren veya yöneticinin yönetim tarzı ve işverene olan davranışı çalışanın bağlılığı üzerinde doğrudan etkilidir. Çünkü beklenmedik durumlarda izin hali veya devamsızlık olmasının da hem çalışan tarafından hem de işveren tarafından sorun haline dönüştürülmeden çözüme kavuşturulması olumlu davranışların yaşanmasına zemin hazırlamaktadır. Çalışan devam bağlılığı artarken örgütsel bağlılığı da dolaylı olarak yüksek olmaktadır.

3.6.2. Örgütsel Bağlılığın İş Gücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi

İş gücü devir oranı, belirli dönemlerde faaliyet dönemi itibariyle genel olarak da bir yıllık olarak hesaplanan devamsızlık oranıdır. Bu oran, bir yıl süresince kaybedilen iş gücü toplamının yıllık planlanan toplam işgücü saati oranı üzerinden hesaplanarak elde edilir (Eren, 2012). Devamsızlıktan dolayı işletmelerde planlanan iş gücü saatinde toplamda azalmaların olması, çalışan tarafından kullanılan makine ve teçhizatın atıl durumda kaldığı da hesaba katılırsa üretim miktarlarında azalmalar olacağı ve makine verimlilik oranlarının düşeceği bilinmektedir. Aşağıdaki formülle bir yıllık devamsızlık oranı hesaplanmaktadır:

$$\text{Devamsızlık oranı} = (\text{kaybedilen iş gücü saati toplamı/planlanan toplam iş gücü saati}) * 100$$

Örgütlerde devamsızlığın sifıra indirilmesi mümkün olmasa da azaltılması konusunda yapılacaklar önemlidir. Hastalıktan dolayı oluşacak devamsızlıkları önlemek özellikle pek mümkün değildir. Personelin sağlığının korunması ve buna bağlı olarak yapılacaklar ve alınacak önlemler hem işletmeler açısından hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Yapılan araştırmalar bazı bireylerin özellikle devamsızlığa meyilli olduğunu göstermektedir. Bu tip kişilerin işine antipati duyduğu, kişisel ilişkilerinde sürekli alınganlık gösterdiği, grupla kaynaşamayan ve daha çok yalnızlığı tercih eden bireyler olduğu gözlemlenmiştir. Bu tür çalışanlar iş tatminleri düşük olduğundan dolayı işe devam konusunda özensiz davrandıkları, daha iyi iş

olanaklarına sahip olduklarında işten ayrılma niyetinde oldukları ortaya çıkmaktadır (Eren, 2012). Bu tip devamsızlıkları önlemek pek mümkün değildir. Çünkü bu bireylerin örgüte bağlılık düzeyleri çok düşük seviyededir.

Bazı durumlarda iş görenin işin yapısından veya iş ortamından kaynaklı olarak devamsızlık yaptığı görülmektedir. Yaptığı işten sevmemesi veya o işten nefret etmesi bireyin psikolojik olarak yorgunluğuna, sinirsel bozukluklara ve monoton bir yapıya dönüşmesine sebep olmaktadır. Bunların sonucunda işe devamsızlıklar meydana gelmektedir ki bu tür devamsızlıklar önlenebilir durumlardır. İş yerinde çalışanların çalışma ortamlarında iyileştirmeler yapılması, yeterince aydınlatmanın olması, havalandırma koşullarının iyi durumda olması, sıcaklık dengesinin sağlanması, rahatsızlık verici gürültülerin önüne geçecek tedbirler alınması çalışanın işe olan devam durumunu olumlu yönde etkiler. Bu sebeple rahat bir ortamda çalışma imkânı bulan iş görenin devamsızlık yapma eğiliminde azalmalar olur ve dolayısıyla örgütse bağlılık düzeylerinde artış olması beklenir.

Çalışanların yaptıkları işte kendilerini değerli görmeleri, yöneticileri ve işverenleri tarafından önemsendiklerini bilmeleri de bağlılıklarını olumlu yönde etkileyen etkenlerdir. Devamlılığı ödüllendirmek, çalışanın motivasyonunu artırır. Dolayısıyla devam konusunda teşvik edici bir sistemin olması da hem bağlılığı artıracak hem de devamsızlığı önleyecek bir çözümdür. Devamsızlığı önlemek işten ayrılmaları da azaltacaktır.

İşletmeler için personel devri (turnover oranı) devamsızlıkla ilişkili önemli bir konudur. Bir çalışanın bir işletmede istihdam edilmesinden sonra o iş yerinden ayrılmasıyla ortaya çıkan ortalama değer personel devri olarak tanımlanmaktadır. Personel devri hesaplamak için şu formül kullanılmaktadır (Eren, 2012, s. 275):

$$\text{Personel devri} = \left(\frac{\text{bir yılda işten ayrılan sayısı}}{\text{ortalama toplam personel sayısı}} \right) * 100$$

Bu formüle göre toplam personel sayısı da sabit olmadığından aylık toplamda var olan personel sayısının ortalaması alınarak yıllık mevcut toplam personel sayısı bulunur

(Eren, 2012, s. 275). Formülden çıkan sonuç işletmenin yıllık personel devir oranını gösterir. Arzu edilen durum işletmeler adına bu oranın düşük olmasıdır. Çünkü her bir çalışanın işe başlaması ve işten ayrılması ile oluşan maliyetler toplamı bu oran arttıkça işletmenin giderlerini artacağından bir yük olarak görülmektedir. Bu nedenle özellikle ustalık gerektiren işlerde ve belirli tecrübe şartı olması istenen işlerde personel devri istenmeyen bir durumdur. Bir işe kalifiye eleman bulmak hem zaman alan hem de maliyetli bir iştir. Ama çalışanın işinde kalmasını sağlamak bu maliyetlerden daha az maliyete sebep olacağından çalışanın örgütsel bağlılığı önemsenmektedir. Tecrübeli bir çalışanın tecrübesi çalışana oranla daha yüksek verimlilikle ve daha az hata payıyla çalıştığı düşünüldüğünde personel devrinin bir işletmeye veya kuruluşa ne ölçüde zararlar verdiğinin boyutu ortaya çıkmaktadır (Eren, 2012, s. 276).

Personel devrinin düşük olması için iyi bir işe alım politikasının belirlenmesi, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin kurulması, tatmin edici ücret verilmesi, çalışanın yasal haklarının korunması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi işten ayrılmalara yol açacak etkenlerin ortadan kaldırılarak gerekli düzenleme ve iyileştirmelerin yapılması gerekir. Tatmin olmuş ve memnun bir çalışan sadece devam yönünden değil örgütün kültürünü ve değerlerini de benimseyerek hem normatif açıdan hem de duygusal bir bağlılıkla işine bağlı olursa bütünsel bir örgütsel bağlılık sağlanmış olur. Bu bağlamda personel devrini azaltacak önlemlerle devamsızlığı azaltacak önlemlerin aynı olduğunu söylemek daha doğru olacaktır.

İşten ayrılma niyeti de tıpkı devamsızlık ve personel devri gibi istenmeyen bir durumdur. İşten ayrılma niyetinin de pek çok çeşitli sebepleri vardır. Bir çalışanın artık kendi örgütüne hizmet etmek istememesi, tatminsizlikler, daha iyi bir iş bulma ihtimali, daha iyi ücret alabileceği iş imkanlarının olması gibi çeşitli seçeneklerin olması işten ayrılmayı tetikleyici unsurlardır. İşten ayrılmanın önlenmesi için işe alım politikalarının gözden geçirilmesi, işe uygun çalışanın belirlenmesi, iş ve rol tanımlarının belirgin şekilde yapılması gibi çeşitli önlemler alınarak işten ayrılma niyetinin işten ayrılma ile sonuçlanmamasının önüne geçilmiş olur (Şendoğdu, 2020).

3.6.3. Örgütsel Bağlılığın Yönetim Tarzıyla İlişkisi

Yönetim tarzı örgütsel bağlılığı etkileyen en temel örgütsel faktörlerin başında gelir. Her örgüt birbirinden farklı olduğu gibi her örgütün yönetim şekli de farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılığın oluşması için gerekli olan iyi işleyen bir örgütsel sistem ile paylaşılan değerlerin varlığı, örgütsel güven ortamı, çalışanların katılımının sağlandığı sosyal örgüt yapısı, hakları korunan çalışanların memnuniyeti örgütsel bağlılığı getiren yönetim tarzının sonuçlarıdır. Örgütsel bağlılık çalışanın örgütle özdeşleşmesini ifade eder. Örgütsel bağlılığın sağlanması için yöneticilerin çalışanlarla iletişimi ve ilişkileri çok önemlidir. Örgütsel özdeşleşme çalışanın örgütünü benimsemesi, değerlerini özümsemesi ve örgütle uyumlu olduğuna inanması ile sağlanır. Bu nedenle yönetim tarzı ve örgütsel bağlılık yakından ilişkilidir. Ayrıca, çalışanların örgütsel kararlara katılımı veya katkı sunması örgütsel bağlılığı artırırken daha demokratik bir yönetim tarzının olduğunu gösterir. Bu da örgütsel bağlılık düzeyini artıran bir etkiye sahiptir.

3.6.4. Örgütsel Bağlılığın Presenteizm (İşte Sözde Var Olma) ile İlişkisi

Presenteizm, sözde işte var olma ya da görünürde işte olma ancak istenen ve beklenen performansın gösterilememesi olarak ifade edilebilmektedir. Örgütsel bağlılığın da göstergesi olan devam bağlılığı özellikle presenteizmle ilişkilidir. Çünkü çalışanın hasta olması veya çalışamayacak durumda olması halinde dahi işine devam etmesini gerektiren sebeplerin arasında bağlılık da etkilidir. Özellikle işkolik çalışanların örgüte bağlılıkları devam bağlılığından kaynaklanmaktadır. Presenteizmin hem olumlu hem de olumsuz sebepleri olması bağlılığı da dolaylı olarak etkilediği görülmüştür.

Kaygın, Kerse ve Yılmaz'ın (2017) yaptıkları araştırmaya göre örgütsel bağlılıkla presenteizm arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Bu çalışma bir ilde ve az sayıda kişi ile yapılmış olmasına rağmen örgütsel bağlılığın presenteizmle ilişkisini ortaya koyması yönünden ele alınmıştır. Çünkü örgütsel bağlılığı etkileyen yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş tecrübesi gibi faktörlerin presenteizmle de ilgisi olması bu iki örgütsel ilişkiyi açıkça ortaya koymaktadır (Kaygın, Kerse, & Yılmaz , 2017). Çalışanın presenteizm davranışında bulunması her zaman olumsuz bir nedenden değil bazen de örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin başvurduğu bir eylem

olabilmektedir. Hasta olduğu halde işe gelmenin çalışan açısından bir gerekçesi olmasının yanı sıra çalışanın normatif bağlılığı neticesinde de ortaya çıktığı görülmektedir.

3.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin varlığı olduğu gibi bu bağlılığın belirli sonuçları da vardır. Çalışanlar açısından ele alındığında performans, iş stresi, devam durumu, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma olarak ortaya çıkan sonuçlardır. Performans ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alındığında duygusal bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların örgüt üyesi olmaktan dolayı memnun olması performanslarını da artırarak olumlu yönde etkileyecektir. Devam bağlılık düzeyi yüksek çalışanların başka alternatifleri olmadığından örgütte kalma yönünde kendilerini zorunlu hissedeceklerdir. Bu bağlılık ise dolayısıyla düşük performansın ortaya çıkmasına sebep olacaktır (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Bir yöneticinin/ liderin astlarının örgütsel bağlılık seviyelerini artırmasının pratik yolları vardır. Bunların başında astların bireysel hedefleri ile örgütün hedeflerini aynı doğrultuda ele alıp paralellik oluşturmaktır. İş görenlerin örgütsel amaçlara hizmet ederken aynı zamanda bireysel amaçlarını da gerçekleştirdiklerini hissetmeleri örgütlerine daha fazla bağlılık duymalarını sağlar. Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlar, örgütün başarısına katkı sunabilmek için ellerinden gelenin en iyisini yapma çabasında olurlar ve kendilerinden beklenenden daha fazla çaba sarf edebilirler (Güney, 2017, s. 291).

Örgütsel amaçların içselleştirilmesi ile belirli rollerin yerine getirilmesi ve başarılması sağlanırken devamsızlığın ve işten ayrılma niyetinin de önüne geçilmiş olur. İş gücü devir hızının düşmesine katkıda bulunmanın yanı sıra bireyi örgütsel yaşam ve örgütün en üst düzey başarısı için çalışmada gönüllü hale getirecektir (Katz & Kahn, 1977).

Örgütsel bağlılığı artıran faktörleri şöyle sıralamak mümkündür (Güney, 2017, s. 291-293):

- İş yerinin fiziksel koşullarını iyileştirmek,

- Çalışma ortamının ferah olmasını sağlamak, çalışanlar için yeterli kaynakların bulundurulması,
- Sağlıklı ve emniyetli bir iş ortamının sağlanması,
- Örgütsel politikaların çalışanlar bağlamında ele alınması ve düzenlenmesi,
- Bireysel hedeflerle örgütsel amaçların örtüşmesinin sağlanması,
- Çalışana örgütün bir parçası olduğunun hissettirilmesi,
- Aidiyet ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt- çalışan uyumunun sağlanması,
- İş tatmininin sağlanması,
- Adil bir iş dağılımı,
- Rollerin belirsizliğinin ortadan kaldırılması,
- Eşit iş dağılımı ve eşit ücret sistemi,
- Çalışanın hak ettiği ücretin verilmesi,
- Çalışan performansını artıracak düzenlemelerin yapılması,
- Çalışanın motivasyonunun önemsenmesi,
- Örgütsel vatandaşlık anlayışının örgütte hâkim olmasının sağlanması,
- Terfi imkanlarının sunulması,
- Çalışanın sosyal ihtiyaçlarının da düşünülmesi,
- İşe devam ve devamsızlık durumlarının net olarak belirtilmesi,
- Çalışanın her türlü yasal ve sosyal haklarının korunması,
- Ödül sisteminin teşvik edici olarak kullanılması,
- Başarılı bir iletişim kanalının varlığı,
- Çalışanların grup ilişkilerinde desteklenmesi,
- İş yerinde gerekli eğitim olanaklarının sunulması,
- İş görene olumlu geri bildirimlerde bulunulması,
- Çalışanların nihai karar aşamasında fikirlerinin alınması,
- Çalışana yetki ve sorumluluk alanı bildiriminde bulundurulması gereklidir.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Marmara bölgesinde lisansüstü eğitim enstitüsünde kayıtlı olan 145.120 yüksek lisans ve doktora öğrencileri oluşturmaktadır (<https://istatistik.yok.gov.tr>). Örneklem alınan birey sayısı evreni bilinen örneklem yöntemi ile aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmıştır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

N: Evrendeki birey sayısı (1.000.000)

n: Örneklem alınacak birey sayısı (?)

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı(olasılığı) (0,50)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı(1-p) (0,50)

t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer (1,96)

d: Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen sapma (0,05)

Değerler yerine yazıldığında;

$$\frac{145.120 \cdot 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{0,05^2(145.120 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50} = 383$$

Örneklem hacmi 383 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada hesaplanan bu örneklem sayısı en düşük sayı olduğundan olabildiğince araştırmada olabildiğince fazla örneklem ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda toplam 676 kişiye ulaşılmış olup, araştırmanın örneklemine 676 katılımcı oluşmaktadır.

4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmanın amacına uygun şekilde oluşturulan model ve hipotezler tanımlayıcı araştırma yöntemi ve anket tekniği ile ölçümlenip, nicel yöntemlerle analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için 9 adet soru sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların presentizm düzeylerini belirlemek presentizm ölçeği, anketin üçüncü bölümünde katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için örgütsel bağlılık ölçeği ve araştırmanın dördüncü bölümünde katılımcıların yönetim tarzı düzeylerini incelemek için yönetim tarzı ölçeği kullanılmıştır.

4.3. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 24 ve Lisrel programları yardımı ile analizleri yapılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için frekans ve yüzde analizleri verilmiştir. Ölçeklere ait geçerlilik ve güvenirlik düzeylerinin belirlenmesi için cronbach's alpha analizi, madde ölçek korelasyon analizi, açıklayıcı faktör analizi ve açıklanan faktör yapısının doğrulanması için DFA analizleri yapılmıştır. Aynı zamanda ölçeklerin ölçüm modelinin güvenirliği ve yakınsama geçerliliğinin incelenmesi için AVE ve CR değerleri hesaplanmıştır. Verilerin dağılımın normalliğinin testinde merkezi eğilim ölçümlerinden faydalanılmış, verilerin dağılımın normal olması sonucu 2'li grupların karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi, 2'den fazla grupların karşılaştırılmasında Anova analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için pearson korelasyon analizi yapılmış ve araştırma modelinin incelenmesi için yapısal eşitlik modeli yapılmıştır.

4.4. Demografik Özellikler

Araştırmanın veri toplama formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi adına katılımcılara sorular yöneltilmiştir. Araştırma kapsamında ulaşılan örneklem sonucu katılımcıların demografik özellik bulguları aşağıdaki Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Demografik	Grup	n	Yüzde%
Cinsiyet	Kadın	318	47,0
	Erkek	358	53,0
Yaş	22-26 yaş	53	7,8
	27-31 yaş	141	20,9
	32-36 yaş	207	30,6
	37-41 yaş	123	18,2
	41 yaş ve üzeri	152	22,5
Eğitim Durumu	Yüksek Lisans	386	57,1
	Doktora	290	42,9
Çalışma Durumu	Çalışıyor	676	100,0
	Sosyal Bilimler	560	82,8
Alan	Sağlık Bilimleri	57	8,4
	Fen Bilimleri	59	8,7
Çalışılan Kurum	Kamu	431	63,8
	Özel	245	36,2
Çalışılan Birim	Özel-Çalışan	200	29,6
	Özel-İşveren	43	6,4
	Kamu- Akademik	251	37,1
	Kamu- İdari	182	26,9
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	142	21,0
	6-10 yıl	222	32,8
	11-15 yıl	123	18,2
	16-20 yıl	113	16,7
	21 yıl ve üzeri	76	11,2
Kurumdaki Kıdem	1-5 yıl	283	41,9
	6-10 yıl	208	30,8
	11-15 yıl	72	10,7
	16 yıl ve üzeri	113	16,7
	Toplam	676	100,0

Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları incelendiğinde; %47,0'ının kadın, %53,0'ının erkek, %7,8'inin 22-26 yaş, %20,9'unun 27-31 yaş, %30,6'sının 32-36 yaş, %18,2'sinin 37-41 yaş, %22,5'inin 41 yaş ve üzeri, %57,1'inin yüksek lisans mezunu ve %42,9'unun doktora mezunu olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların çalışma durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; %100,0'ının çalıştığı, alanlarına göre dağılımları incelendiğinde %82,8'inin sosyal bilimler, %8,4'ünün sağlık bilimleri ve %8,7'sinin fen bilimleri olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların çalıştığı kurumlara göre dağılımları incelendiğinde; %63,8'inin kamu, %36,2'sinin özel, çalıştığı birimlere göre dağılımları incelendiğinde %29,6'sının özel-çalışan, %6,4'ünün özel-işveren, %37,1'inin kamu-akademik ve %26,9'unun kamu-idari olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde; %21,0'ının 1-5 yıl, %32,8'inin 6-10 yıl, %18,2'sinin 11-15 yıl, %16,7'sinin 16-20 yıl, %11,2'sinin 21 yıl ve üzeri, kurumdaki kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde %41,9'unun 1-5 yıl, %30,8'inin 6-10 yıl, %10,7'sinin 11-15 yıl ve %16,7'sinin 16 yıl ve üzeri olduğu belirlenmiştir.

4.5. Presenteizm Ölçeği

Araştırmanın birinci bölümünde Mark & Co Inc.'in desteği ile Stanford Üniversitesi Tıp Fakültesi'nden Koopman ve arkadaşları (1991) tarafından geliştirilmiş ve Demirbulak ve Bozok (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmış toplamda 6 maddeden oluşan Stanford Presenteizm Ölçeği (SPS-6) kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tarzı bir ölçek olup soruların puan değeri 1-5 arasındadır. Presenteizm ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır.

4.5.1. Presenteizm Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Presenteizm ölçeği incelenirken ulaşılan örneklem için ölçeğe ilişkin madde analizi sonuçları, güvenirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Presenteizm Ölçeğine Ait Güvenirlilik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör Yüğü	Madde Ölçek Korelasyonu
Madde 1	0,807	0,710
Madde 2	0,802	0,701
Madde 3	0,783	0,678
Madde 4	0,787	0,682
Madde 5	0,770	0,662
Madde 6	0,796	0,695
Güvenirlilik		0,880
Açıklanan Varyans (%)		62,557
Özdeğer		3,753
KMO: 0,886 Bartlett's Test of Sphericity= $X^2(15)=1880,703$; p=0.000		

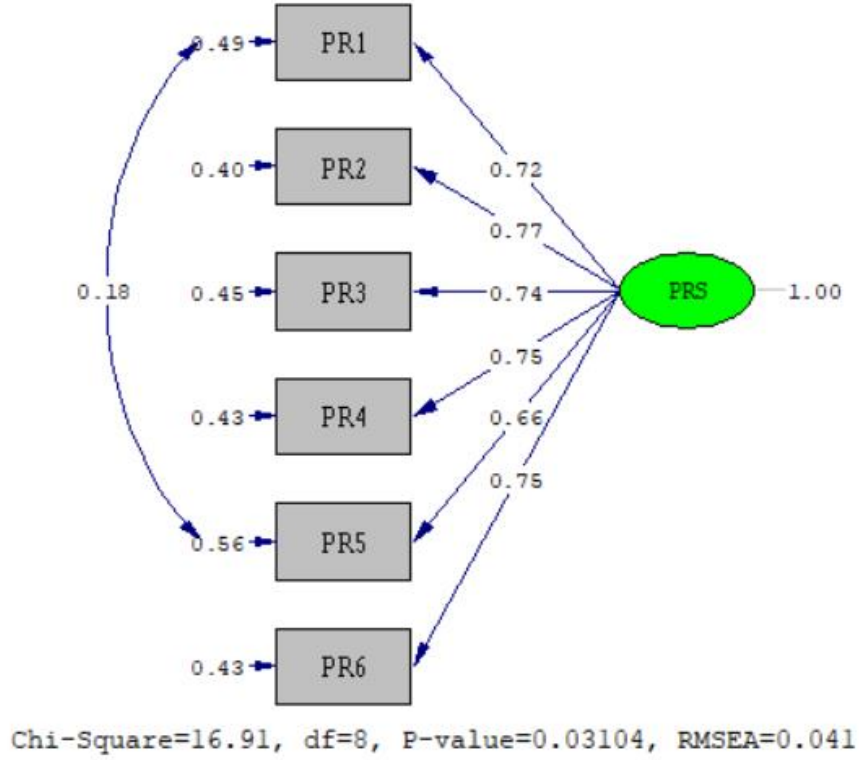
Tablo 2 incelendiğinde, ölçekteki her madde için kendisi dışındaki maddelerle olan korelasyonunun 0,30'un altında bir değer almaması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2009). Ölçekteki her madde için kendisi dışındaki maddelerle olan korelasyonun değerinin 0,30'un altında olmadığından ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için cronbach's alpha güvenirlilik analizi yapılmış olup değer incelendiğinde ölçeğin güvenirlilik düzeyinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir (Alpha = 0,880).

Faktör analizinin ön koşulları olan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı, veri yapısının faktör analizi yapılabilmesi için yeterliliğine karar vermek amacıyla KMO, Barlett Küresellik testleri incelenmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2014). Tablo 2'de KMO değerinin ,60'tan büyük ve Barlett küresellik testi istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur($p<0.01$). Bu sonuçlar elde edilen örneklem verisinin faktör analizine uygunluğunun yeterli olduğu ve elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005).

Ölçekten bir maddenin kalmasına karar vermek için faktör yükünün 0,45'in üzerinde bir değer olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Aynı zamanda maddelerin örtüşmesi incelenerek tek faktöre yüklenme durumları da dikkate alınmıştır. Altı maddelik ölçeğin, faktör analizi incelendiğinde toplam varyansın %62,557'sini açıklayan tek faktörlü bir durum ortaya çıktığı belirlenmiştir. Açıklanan varyansın

değerinin %40-%60 arasında olması yeterli görülürken (Scherer, Wiebe, Luther ve Adams, 1988) bu ölçek için yeterince iyi seviyede olduğu belirlenmiştir.

Açıklanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının tespit edebilmek için LISREL programı yardımcı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin DFA'sına ait path diyagramı şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 3. Presenteizm Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı

Şekil 3 incelendiğinde, Presenteizm ölçeği'nin DFA sonuçlarına göre, maddelerin faktör yüklerinin 0,66–0,77 arasında olduğu belirlendiğinden bu değerler kabul edilebilir değerlerdir. Modelin DFA düzeylerinin istenilen düzeyde olması için Madde 1 ile Madde 5 arasında modifikasyon işlemi yapılmıştır. DFA modeline ait ölçüm sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 8: Presenteizm Ölçeğine Ait Ölçüm Modelleri Sonucu

Madde	Standartlaştırılmış Yükler	t-değeri	Hata	AVE	CR
Madde 1	0,72	20,26**	0,48	0,54	0,87
Madde 2	0,77	22,57**	0,40		

Madde 3	0,74	21,27**	0,45
Madde 4	0,75	21,78**	0,43
Madde 5	0,66	18,27**	0,56
Madde 6	0,75	21,81**	0,43

**p<0.01

DFA sonucu tüm maddelerin standardize edilmiş faktör yük değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir (**p<0.01). Ölçüm modelinin güvenilirliği, ortalama açıklanan varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerlerine bakılarak sınanmıştır. Tablo 8’deki CR değerleri eşik değer olan 0.70 değerinin üzerinde ve AVE değeri eşik değer olan 0.50 değerini üzerinde olduğu belirlendiğinden ölçüm modelinin güvenilirliği ve yakınsama geçerliliğinin sağlandığı olduğu belirlenmiştir.

Kurulan modellerin kabul edilme durumuna karar verebilmek için uyum kriterlerine bakılmaktadır. Schermelleh-Engel ve Moosbrugger göre kabul edilebilir ve mükemmel uyum kriterleri aşağıdaki Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Araştırma Kapsamında İncelenen Uyum Kriterleri Sınırlılıkları

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$
RMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$

Presentizm ölçeğinin DFA sonucunda elde edilen uyum indeksi kriterleri Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Presentizm Ölçeği Uyum Kriterleri Bulguları

X ² /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
2,113	0,041	0,99	0,98	0,97	0,99	0,99	0,016	0,015

Ölçeğin kabul görmesi için elde edilen uyum iyiliği kriterlerinin en az kabul edilebilir sınırlar arasında olması gerekmektedir. DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerleri incelendiğinde, X^2 değerinin df değerine olan oranının 2,113 ile mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,041 ile mükemmel uyum düzeyinde olduğu ve diğer uyum değerlerinin de mükemmel uyum değerleri içerisine düştüğü belirlenmiştir. Bu bulgulara göre Presenteizm ölçeği için açıklanan faktör yapısının doğrulandığı belirlenmiştir.

4.6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Allen ve Meyer (1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” 18 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar “devam bağlılığı”, “normatif bağlılık” ve “duygusal bağlılık” şeklindedir. Bu ölçek de yönetim tarzı ölçeği gibi 5’li Likert tipi bir ölçek olup, sorulara verilen cevaplar 1-5 puan aralığında değerlendirilmektedir.

4.6.1 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel bağlılık ölçeği incelenirken ulaşılan örneklem için ölçeğe ilişkin madde analizi sonuçları, güvenirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

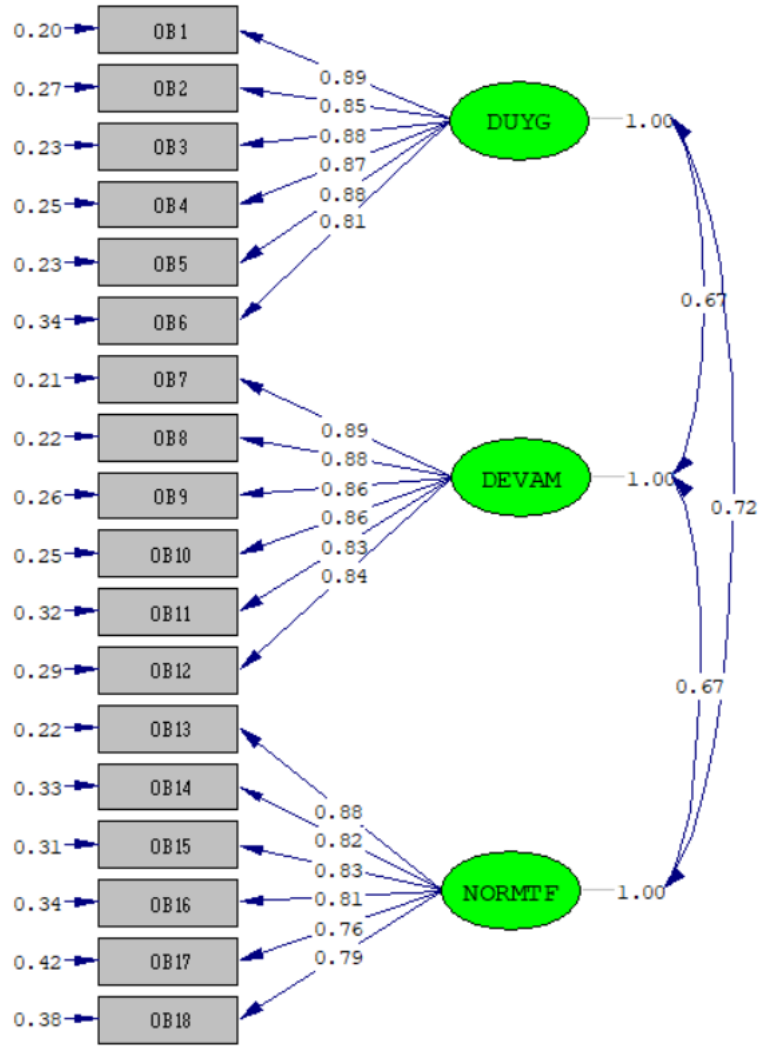
Madde No	Faktörler			Madde Ölçek Korelasyonu
	1	2	3	
Madde 9	0,778			0,760
Madde 11	0,794			0,704
Madde 7	0,797			0,779
Madde 12	0,805			0,719
Madde 8	0,832			0,742
Madde 10	0,837			0,715
Madde 6		0,759		0,719
Madde 2		0,792		0,739
Madde 3		0,793		0,772
Madde 1		0,805		0,781
Madde 4		0,805		0,747
Madde 5		0,811		0,755
Madde 16			0,749	0,713
Madde 18			0,753	0,677
Madde 13			0,757	0,779
Madde 17			0,772	0,644
Madde 14			0,773	0,696
Madde 15			0,778	0,709
Güvenirlik	0,945	0,946	0,924	0,958
Açıklanan Varyans (%)	26,38	26,02	24,32	76,72
Özdeğer	4,75	4,68	4,38	

KMO: 0,965 Bartlett's Test of Sphericity= $X^2(153)=10958,988$;
p=0.000

Tablo 11 incelendiğinde, ölçekteki her madde için kendisi dışındaki maddelerle olan korelasyonun değerinin 0,30'un altında olmadığından ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için cronbach's alpha güvenirlik analizi yapılmış olup değer incelendiğinde ölçeğin güvenirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir (Alpha = 0,958).

KMO değerinin ,60'tan büyük ve Barlett küresellik testi istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur($p < 0.01$). Ölçeğin faktör analizi incelendiğinde toplam varyansın %76,72'sini açıklayan üç faktörlü bir durum ortaya çıktığı belirlenmiştir. Birinci faktörün tek başına ölçeğin %26,38'ini, ikinci faktörün tek başına ölçeğin %26,02'sini ve üçüncü faktörün tek başına ölçeğin %24,32'sini açıkladığı belirlenmiştir. Faktörlere ait güvenirlik düzeyleri incelendiğinde sırası ile 0,945, 0,946 ve 0,924 ile yüksek güvenirlik düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Faktör altındaki maddelerin dağılımı incelendiğinde ise faktörlere sırası ile "**Devam Bağlılığı**", "**Duygusal Bağlılık**" ve "**Normatif Bağlılık**" isimleri verilmiştir.

Ölçeğin DFA'sına ait path diyagramı şekil 2'de sunulmuştur.



Chi-Square=289.39, df=132, P-value=0.00000, RMSEA=0.042

Şekil 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı

Şekil 4 incelendiğinde, örgütsel bağlılık ölçeği'nin DFA sonuçlarına göre, maddelerin faktör yüklerinin 0,76–0,89 arasında olduğu belirlendiğinden bu değerler kabul edilebilir değerlerdir. DFA modeline ait ölçüm sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Ölçüm Modelleri Sonucu

Madde	Standartlaştırılmış Yükler	t-değeri	Hata	AVE	CR
Madde 1	0,89	29,62**	0,20	0,75	0,95
Madde 2	0,85	27,34**	0,27		
Madde 3	0,88	28,75**	0,23		
Madde 4	0,87	28,10**	0,25		
Madde 5	0,88	28,70**	0,23		

Madde 6	0,81	25,37**	0,34		
Madde 7	0,89	29,20**	0,21		
Madde 8	0,88	29,03**	0,22		
Madde 9	0,86	27,85**	0,26	0,74	0,94
Madde 10	0,86	27,94**	0,25		
Madde 11	0,83	26,01**	0,32		
Madde 12	0,84	26,93**	0,29		
Madde 13	0,88	28,77**	0,22		
Madde 14	0,82	25,63**	0,33		
Madde 15	0,83	26,10**	0,31	0,67	0,92
Madde 16	0,81	25,15**	0,34		
Madde 17	0,76	23,06**	0,42		
Madde 18	0,79	24,19**	0,38		

**p<0.01

DFA sonucu tüm maddelerin standardize edilmiş faktör yük değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir (**p<0.01). CR değerleri eşik değer olan 0.70 değerinin üzerinde ve AVE değeri eşik değer olan 0.50 değerini üzerinde olduğu belirlendiğinden ölçüm modelinin güvenilirliği ve yakınsama geçerliliğinin sağlandığı olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin DFA sonucunda elde edilen uyum indeksi kriterleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum Kriterleri Bulguları

X ² /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
2,192	0,042	0,99	0,95	0,94	0,99	0,99	0,035	0,023

DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerleri incelendiğinde, X² değerinin df değerine olan oranının 2,192 ile mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,042 ile mükemmel uyum düzeyinde olduğu ve diğer uyum değerlerinin de mükemmel uyum değerleri içerisinde düşüğü belirlenmiştir.

4.7. Yönetim Tarzı Ölçeği

Yönetim tarzı ölçeği, Northouse (2013) tarafından “Leadership Theory and Practice” adlı eserden uyarlanmıştır. Bu ölçek uzmanlar tarafından Türkçeye çevrilmiş ve bir uzman öğretim üyesi tarafından uygulama yapılacağı örnekleme göre uyarlanmıştır. Uzmanların önerileri doğrultusunda ölçeğe 1 adet görev odaklı ve 2 adet de insan

odaklı davranışa yönelik sorular dahil edilmiştir. Ölçeğin son hali 11 maddesi insan odaklı olan ve 10 maddesi de görev odaklı sorulardan oluşan bir ölçek olarak uygulamaya sunulmuştur. Ölçeğin yapısı 5’li Likert tipi sorulardan oluşmaktadır. 5’li Likert tipi ölçeğe göre sorulara verilecek puanlar 1-5 arasındadır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach Alfa değeri .972 olarak hesaplanmıştır. Bu sayısal değer ölçeğin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu göstermektedir (Doğanay & Şen, 2014).

4.7.1 Yönetim Tarzı Ölçeğine Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Yönetim Tarzı ölçeği incelenirken ulaşılan örneklem için ölçeğe ilişkin madde analizi sonuçları, güvenilirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları tablo 14’te verilmiştir.

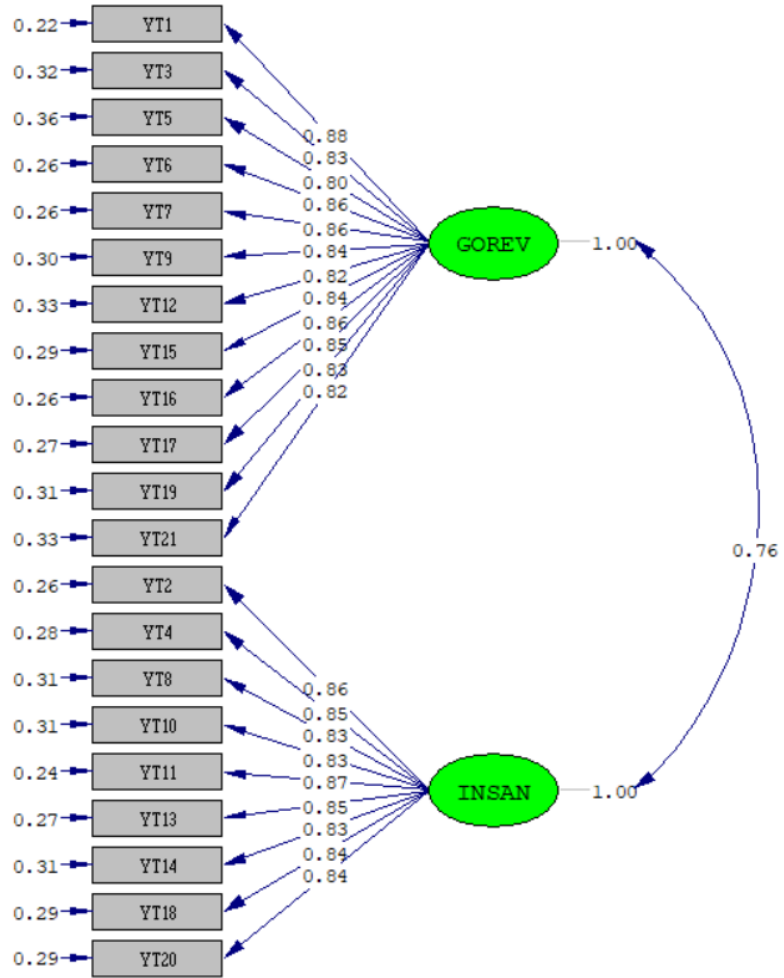
Tablo 14: Yönetim Tarzı Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	Faktörler		Madde Ölçek Korelasyonu
	1	2	
Madde 1	0,811		0,829
Madde 3	0,754		0,783
Madde 5	0,757		0,749
Madde 6	0,770		0,820
Madde 7	0,779		0,816
Madde 9	0,788		0,780
Madde 12	0,801		0,744
Madde 15	0,766		0,803
Madde 16	0,791		0,806
Madde 17	0,787		0,801
Madde 19	0,803		0,763
Madde 21	0,796		0,752
Madde 2		0,779	0,792
Madde 4		0,805	0,762
Madde 8		0,760	0,764
Madde 10		0,783	0,747
Madde 11		0,824	0,778
Madde 13		0,800	0,771
Madde 14		0,793	0,741
Madde 18		0,793	0,758
Madde 20		0,807	0,747
Güvenirlik	0,967	0,957	0,972
Açıklanan Varyans (%)	40,102	33,811	73,913
Özdeğer	8,421	7,100	
KMO: 0,982 Bartlett's Test of Sphericity= $X^2(210)=13908,918$; p=0.000			

Tablo 14 incelendiğinde, Ölçekteki her madde için kendisi dışındaki maddelerle olan korelasyonun değerinin 0,30'un altında olmadığından ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için cronbach's alpha güvenirlik analizi yapılmış olup değer incelendiğinde ölçeğin güvenirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir (Alpha = 0,972).

KMO değerinin ,60'tan büyük ve Barlett küresellik testi istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur($p < 0.01$). Ölçeğin faktör analizi incelendiğinde toplam varyansın %73,913'ünü açıklayan iki faktörlü bir durum ortaya çıktığı belirlenmiştir. Birinci faktörün tek başına ölçeğin %40,102'sini, ikinci faktörün tek başına ölçeğin %33,811'ini açıkladığı belirlenmiştir. Faktörlere ait güvenirlik düzeyleri incelendiğinde sırası ile 0,967, ve 0,957 ile yüksek güvenirlik düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Faktör altındaki maddelerin dağılımı incelendiğinde ise faktörlere sırası ile "**Görev**" ve "**İnsan**" isimleri verilmiştir.

Ölçeğin DFA'sına ait path diyagramı şekil 3'de sunulmuştur.



Chi-Square=333.10, df=188, P-value=0.00000, RMSEA=0.034

Şekil 5. Yönetim Tarzı Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı

Şekil 3 incelendiğinde, yönetim tarzı ölçeği'nin DFA sonuçlarına göre, maddelerin faktör yüklerinin 0,80–0,88 arasında olduğu belirlendiğinden bu değerler kabul edilebilir değerlerdir. DFA modeline ait ölçüm sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 15: Yönetim Tarzı Ölçeğine Ait Ölçüm Modelleri Sonucu

Madde	Standartlaştırılmış Yükler	t-değeri	Hata	AVE	CR
Madde 1	0,88	29,23**	0,22	0,71	0,96
Madde 3	0,83	26,16**	0,32		
Madde 5	0,80	24,98**	0,36		
Madde 6	0,86	27,93**	0,26		
Madde 7	0,86	28,01**	0,26		

Madde 9	0,84	26,70**	0,30		
Madde 12	0,82	25,75**	0,33		
Madde 15	0,84	27,14**	0,29		
Madde 16	0,86	27,88**	0,26		
Madde 17	0,85	27,57**	0,27		
Madde 19	0,83	26,41**	0,31		
Madde 21	0,82	25,87**	0,33		
Madde 2	0,86	27,75**	0,26		
Madde 4	0,85	27,39**	0,28		
Madde 8	0,83	26,24**	0,31		
Madde 10	0,83	26,33**	0,31		
Madde 11	0,87	28,55**	0,24	0,71	0,95
Madde 13	0,85	27,57**	0,27		
Madde 14	0,83	26,30**	0,31		
Madde 18	0,84	26,94**	0,29		
Madde 20	0,84	26,91**	0,29		

**p<0.01

DFA sonucu tüm maddelerin standardize edilmiş faktör yük değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir (**p<0.01). CR değerleri eşik değer olan 0.70 değerinin üzerinde ve AVE değeri eşik değer olan 0.50 değerini üzerinde olduğu belirlendiğinden ölçüm modelinin güvenilirliği ve yakınsama geçerliliğinin sağlandığı olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin DFA sonucunda elde edilen uyum indeksi kriterleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 16: Yönetim Tarzı Ölçeği Uyum Kriterleri Bulguları

X ² /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
1,771	0,034	0,99	0,96	0,94	0,99	0,99	0,031	0,021

DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerleri incelendiğinde, X² değerinin df değerine olan oranının 1,771 ile mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0,034 ile mükemmel uyum düzeyinde olduğu ve diğer uyum değerlerinin de mükemmel uyum değerleri içerisine düştüğü belirlenmiştir.

4.8. Algılanan Presenteizm Düzeylerine Ait Analiz Sonuçları

Araştırmanın bu bölümde algılanan presenteizm düzeylerine ait, betimsel istatistikleri, demografik özelliklere göre farklılıklarının belirlenmesine ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 17: Algılanan Presenteizm Düzeylerine Ait Normallik Testi Sonuçları

Ölçek	Kolmogrov-Smirnov			Merkezi Eğilim Ölçümleri			
	Statistic	Sd	P	\bar{X}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Presenteizm	0,109	676	0,000	3,41	3,50	-0,573	0,897

Elde edilen verilerin dağılımlarının belirlenmesinde merkezi eğilim ölçümlerinden aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları kullanılmıştır. Medyan ile aritmetik ortalama değerinin birbirine yakın ya da eşit olması ile çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 sınırları içerisine düşmesi nedeniyle elde edilen verilerin dağılımının normal dağılımdan geldiği belirlenmiştir (George ve Mallery 2010).

Tablo 18: Algılanan Presenteizm Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular

Ölçek	\bar{X}	s.s.
Presenteizm	3,41	0,79

Algılanan presenteizm düzeylerine ait betimsel bulgular incelendiğinde katılımcılar; algılanan örgütsel destek düzeyleri ($\bar{x}=3,41$) yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 19: Katılımcıların Algıladıkları Presenteizm Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçek	Cinsiyet	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p
Presenteizm	Kadın	318	3,93	0,52	20,77	674	0,000*
	Erkek	358	2,95	0,71			

*p<0.05

Katılımcıların algıladıkları presenteizm düzeylerinin cinsiyetlerine göre

farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan t-testi sonucuna göre; katılımcıların algıladıkları presentizm düzeyleri cinsiyetlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. ($t= 20.778$; $p=0.000$; $p<0.05$). Kadınların ($\bar{X}=3,93$) algıladıkları presentizm düzeyleri erkeklere ($\bar{X}=2,95$) göre daha yüksektir.

Tablo 20: Katılımcıların Algıladıkları Presentizm Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçek	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p
Presentizm	Yüksek Lisans	386	3,30	0,82	-4,064	674	0,000*
	Doktora	290	3,55	0,74			

* $p<0.05$

Katılımcıların algıladıkları presentizm düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlenmesi için yapılan t-testi sonucuna göre; katılımcıların algıladıkları presentizm düzeyleri eğitim durumuna göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. ($t= -4.064$; $p=0.000$; $p<0.05$). Doktora mezunlarının ($\bar{X}=3,55$) algıladıkları presentizm düzeyleri yüksek lisans mezunlarına ($\bar{X}=3,30$) göre daha yüksektir.

Tablo 21: Katılımcıların Algıladıkları Presentizm Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Yaş	n	\bar{X}	s.s	F	p	Scheffe
Presentizm	22-26 yaş ⁽¹⁾	53	3,27	0,78	20,75	0,000	(5-1)
	27-31 yaş ⁽²⁾	141	3,31	0,73			
	32-36 yaş ⁽³⁾	207	3,26	0,72			
	37-41 yaş ⁽⁴⁾	123	3,24	0,66			
	41 yaş ve üzeri ⁽⁵⁾	152	3,90	0,87			

* $p<0.05$

Katılımcıların algıladıkları presentizm düzeylerinin yaşlarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlenmesi için yapılan Anova testi sonucuna göre; katılımcıların algıladıkları presentizm düzeyleri yaşlarına göre farkı istatistiksel

olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. ($F= 20.757$; $p=0.000$; $p<0.05$). 41 yaş ve üzeri olanların ($\bar{X}=3,90$) algıladıkları presentizm düzeyleri 22-26 yaş olanlara ($\bar{X}=3,27$), 27-31 yaş olanlara ($\bar{X}=3,31$), 32-36 yaş olanlara ($\bar{X}=3,26$) ve 37-41 yaş olanlara ($\bar{X}=3,24$) göre daha yüksektir. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden Scheffe testi ile belirlenmiştir.

Tablo 22: Katılımcıların Algıladıkları Presentizm Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	s.s	F	p	Scheffe
Presentizm	1-5 yıl ⁽¹⁾	142	3,22	0,83	15,8 93	0,00 0*	(4-1) (4-2) (4-3)
	6-10 yıl ⁽²⁾	222	3,30	0,63			
	11-15 yıl ⁽³⁾	123	3,28	0,69			
	16-20 yıl ⁽⁴⁾	113	3,89	0,97			
	21 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	76	3,57	0,76			

* $p<0.05$

Katılımcıların algıladıkları presentizm düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ANOVA testi sonucuna göre; katılımcıların algıladıkları presentizm düzeyleri mesleki kıdemlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. ($F= 15.893$; $p=0.000$; $p<0.05$). Mesleki kıdemi 16-20 yıl olanların ($\bar{X}=3,89$) algıladıkları presentizm düzeyleri mesleki kıdemi 1-5 yıl olanlara ($\bar{X}=3,22$), mesleki kıdemi 6-10 yıl olanlara ($\bar{X}=3,30$) ve mesleki kıdemi 11-15 yıl olanlara ($\bar{X}=3,28$) göre daha yüksektir. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden Scheffe testi ile belirlenmiştir.

Tablo 23: Katılımcıların Algıladıkları Presentizm Düzeylerinin Kurumdaki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Ölçek	Kurumdaki Kıdem	n	\bar{X}	s.s	F	p	Scheffe
Presentizm	1-5 yıl ⁽¹⁾	283	3,22	0,79	17,1 63	0,00 0*	(3-1) (3-2)
	6-10 yıl ⁽²⁾	208	3,38	0,68			
	11-15 yıl ⁽³⁾	72	3,80	0,78			

16 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	113	3,69	0,86
*p<0.05			

Katılımcıların algıladıkları presentizm düzeylerinin kurumdaki kıdemlerine göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Anova testi sonucuna göre; katılımcıların algıladıkları presentizm düzeyleri kurumdaki kıdemlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. (F= 17.163; p=0.000; p<0.05). Kurumdaki kıdemi 11-15 yıl olanların (\bar{X} =3,80) algıladıkları presentizm düzeyleri kurumdaki kıdemi 1-5 yıl olanlara (\bar{X} =3,22) ve kurumdaki kıdemi 6-10 yıl olanlara (\bar{X} =3,38) göre daha yüksektir. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden Scheffe testi ile belirlenmiştir.

4.9. Algılanan Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Ait Analiz Sonuçları

Araştırmanın bu bölümde algılanan örgütsel bağlılık düzeylerine ait, betimsel istatistikleri, demografik özelliklere göre farklılıklarının belirlenmesine ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 24: Algılanan Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Ait Normallik Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kolmogrov-Smirnov			Merkezi Eğilim Ölçümleri			
	Statistic	Sd	P	\bar{X}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Duygusal Bağlılık	0,114	676	0,000	2,78	2,83	-0,074	-0,618
Devam Bağlılığı	0,097	676	0,000	2,82	2,83	0,003	-0,666
Normatif Bağlılık	0,084	676	0,000	2,79	2,83	-0,031	-0,277
Örgütsel Bağlılık	0,190	676	0,000	2,88	3,00	-0,497	0,624

Elde edilen verilerin dağılımlarının belirlenmesinde merkezi eğilim ölçümlerinden aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları kullanılmıştır. Medyan ile aritmetik ortalama değerinin birbirine yakın ya da eşit olması ile çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 sınırları içerisine düşmesi nedeniyle elde edilen verilerin dağılımının normal dağılımdan geldiği belirlenmiştir. (George ve Mallery 2010).

Tablo 25: Algılanan Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular

Alt Boyutlar	\bar{X}	s.s.
Duygusal Bağlılık	2,78	1,09
Devam Bağlılığı	2,82	1,14
Normatif Bağlılık	2,79	1,02
Örgütsel Bağlılık	2,88	0,81

Algılanan örgütsel bağlılık düzeylerine ait betimsel bulgular incelendiğinde katılımcılar; örgütsel bağlılık düzeyleri (\bar{x} =2,88) orta olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğine ait alt boyut ortalamaları incelendiğinde; duygusal bağlılık düzeyleri (\bar{x} =2,78) orta, devam bağlılığı düzeyleri (\bar{x} =2,82) orta, normatif bağlılık düzeyleri (\bar{x} =2,79) orta olduğu belirlenmiştir.

Tablo 26: Katılımcıların Algıladıkları Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	318	2,51	1,15	-	674	0,000 *
	Erkek	358	3,02	0,98	6,060		
Devam Bağlılığı	Kadın	318	2,54	1,17	-	674	0,000 *
	Erkek	358	3,06	1,05	6,035		
Normatif Bağlılık	Kadın	318	2,62	1,05	-	674	0,000 *
	Erkek	358	2,95	0,98	4,184		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	318	2,64	0,90	-	674	0,000 *
	Erkek	358	3,09	0,64	7,476		

*p<0.05

Katılımcıların algıladıkları örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t-testi sonucuna göre; katılımcıların algıladıkları örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. (t= -7.476; p=0.000; p<0.05). Erkeklerin (\bar{X} =3,09) algıladıkları örgütsel bağlılık düzeyleri kadınlara (\bar{X} =2,64) göre daha yüksektir. Katılımcıların algıladıkları duygusal bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. (t= -6.060; p=0.000; p<0.05). Erkeklerin (\bar{X} =3,02) algıladıkları duygusal bağlılık düzeyleri

kadınlara ($\bar{X}=2,51$) göre daha yüksektir. Katılımcıların algıladıkları devam bağlılığı düzeyleri cinsiyetlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. ($t= -6.035$; $p=0.000$; $p<0.05$). Erkeklerin ($\bar{X}=3,06$) algıladıkları devam bağlılığı düzeyleri kadınlara ($\bar{X}=2,54$) göre daha yüksektir. Katılımcıların algıladıkları normatif bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. ($t= -4.184$; $p=0.000$; $p<0.05$). Erkeklerin ($\bar{X}=2,95$) algıladıkları normatif bağlılık düzeyleri kadınlara ($\bar{X}=2,62$) göre daha yüksektir.

Tablo 27: Katılımcıların Algıladıkları Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p
Duygusal Bağlılık	Yüksek	386	2,89	1,11	3,11	674	0,002 *
	Lisans				0		
	Doktora	290	2,63	1,05			
Devam Bağlılığı	Yüksek	386	2,93	1,16	2,89	674	0,004 *
	Lisans				5		
	Doktora	290	2,67	1,09			
Normatif Bağlılık	Yüksek	386	2,86	1,04	1,96	674	0,050 *
	Lisans				1		
	Doktora	290	2,70	0,99			
Örgütsel Bağlılık	Yüksek	386	2,97	0,81	3,31	674	0,001 *
	Lisans				0		
	Doktora	290	2,76	0,78			

* $p<0.05$

Katılımcıların algıladıkları örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t-testi sonucuna göre; katılımcıların algıladıkları örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim durumlarına göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. ($t= 3.310$; $p=0.001$; $p<0.05$). Yüksek lisans mezunlarının ($\bar{X}=2,97$) algıladıkları örgütsel bağlılık düzeyleri doktora mezunlarına ($\bar{X}=2,76$) göre daha yüksektir. Katılımcıların algıladıkları duygusal bağlılık düzeyleri eğitim durumlarına göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. ($t= 3.110$; $p=0.002$; $p<0.05$). Yüksek lisans mezunlarının ($\bar{X}=2,89$) algıladıkları duygusal bağlılık düzeyleri doktora mezunlarına

($\bar{X}=2,63$) göre daha yüksektir. Katılımcıların algıladıkları devam bağlılığı düzeyleri eğitim durumlarına göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. ($t=2.895$; $p=0.004$; $p<0.05$). Yüksek lisans mezunlarının ($\bar{X}=2,93$) algıladıkları devam bağlılığı düzeyleri doktora mezunlarına ($\bar{X}=2,67$) göre daha yüksektir. Katılımcıların algıladıkları normatif bağlılık düzeyleri eğitim durumlarına göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. ($t=1.961$; $p=0.050$; $p<0.05$). Yüksek lisans mezunlarının ($\bar{X}=2,86$) algıladıkları normatif bağlılık düzeyleri doktora mezunlarına ($\bar{X}=2,70$) göre daha yüksektir.

Tablo 28: Katılımcıların Algıladıkları Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	n	\bar{X}	s.s	F	p	Scheffe
Duygusal Bağlılık	22-26 yaş ⁽¹⁾	53	3,09	1,18	15,4	0,00	
	27-31 yaş ⁽²⁾	141	2,90	1,05			
	32-36 yaş ⁽³⁾	207	2,97	0,99			
	37-41 yaş ⁽⁴⁾	123	2,91	0,94			
	41 yaş ve üzeri ⁽⁵⁾	152	2,20	1,15			
Devam Bağlılığı	22-26 yaş ⁽¹⁾	53	3,02	1,38	12,9	0,00	
	27-31 yaş ⁽²⁾	141	2,96	1,15			
	32-36 yaş ⁽³⁾	207	3,04	1,04			
	37-41 yaş ⁽⁴⁾	123	2,90	0,96			
	41 yaş ve üzeri ⁽⁵⁾	152	2,26	1,13			
Normatif Bağlılık	22-26 yaş ⁽¹⁾	53	2,77	1,02	9,05	0,00	
	27-31 yaş ⁽²⁾	141	2,83	1,02			
	32-36 yaş ⁽³⁾	207	2,98	0,99			
	37-41 yaş ⁽⁴⁾	123	2,95	0,95			
	41 yaş ve üzeri ⁽⁵⁾	152	2,38	1,03			
Örgütsel Bağlılık	22-26 yaş ⁽¹⁾	53	3,09	0,70	29,8	0,00	
	27-31 yaş ⁽²⁾	141	3,03	0,71			
	32-36 yaş ⁽³⁾	207	3,06	0,65			
	37-41 yaş ⁽⁴⁾	123	3,02	0,60			
	41 yaş ve üzeri ⁽⁵⁾	152	2,30	0,98			

* $p<0.05$

Katılımcıların algıladıkları örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşlarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Anova testi sonucuna

göre; katılımcıların algıladıkları örgütsel bağlılık düzeyleri yaşlarına göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. (F= 29.866; p=0.000; p<0.05). 41 yaş ve üzeri olanların (\bar{X} =2,30) algıladıkları örgütsel bağlılık düzeyleri 22-26 yaş olanlara (\bar{X} =3,09), 27-31 yaş olanlara (\bar{X} =3,03), 32-36 yaş olanlara (\bar{X} =3,06) ve 37-41 yaş olanlara (\bar{X} =3,02) göre daha düşüktür. Katılımcıların algıladıkları duygusal bağlılık düzeyleri yaşlarına göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. (F= 15.454; p=0.000; p<0.05). 41 yaş ve üzeri olanların (\bar{X} =2,20) algıladıkları duygusal bağlılık düzeyleri 22-26 yaş olanlara (\bar{X} =3,09), 27-31 yaş olanlara (\bar{X} =2,90), 32-36 yaş olanlara (\bar{X} =2,97) ve 37-41 yaş olanlara (\bar{X} =2,91) göre daha düşüktür. Katılımcıların algıladıkları devam bağlılığı düzeyleri yaşlarına göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. (F= 12.902; p=0.000; p<0.05). 41 yaş ve üzeri olanların (\bar{X} =2,26) algıladıkları devam bağlılığı düzeyleri 22-26 yaş olanlara (\bar{X} =3,02), 27-31 yaş olanlara (\bar{X} =2,96), 32-36 yaş olanlara (\bar{X} =3,04) ve 37-41 yaş olanlara (\bar{X} =2,90) göre daha düşüktür. Katılımcıların algıladıkları normatif bağlılık düzeyleri yaşlarına göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. (F= 9.057; p=0.000; p<0.05). 41 yaş ve üzeri olanların (\bar{X} =2,38) algıladıkları normatif bağlılık düzeyleri 27-31 yaş olanlara (\bar{X} =2,83), 32-36 yaş olanlara (\bar{X} =2,98) ve 37-41 yaş olanlara (\bar{X} =2,95) göre daha düşüktür. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden Scheffe testi ile belirlenmiştir.

Tablo 29: Katılımcıların Algıladıkları Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	s.s	F	p	Scheffe
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl ⁽¹⁾	142	2,95	1,19	11,0	0,00	(4-1)
	6-10 yıl ⁽²⁾	222	2,88	0,94			
	11-15 yıl ⁽³⁾	123	3,01	0,93			
	16-20 yıl ⁽⁴⁾	113	2,23	1,19			
	21 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	76	2,62	1,14			
Devam Bağlılığı	1-5 yıl ⁽¹⁾	142	2,93	1,31	10,8	0,00	(4-1)
	6-10 yıl ⁽²⁾	222	3,00	1,03			
	11-15 yıl ⁽³⁾	123	3,01	0,97			
	16-20 yıl ⁽⁴⁾	113	2,25	1,14			

	21 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	76	2,62	1,09			
Normatif Bağlılık	1-5 yıl ⁽¹⁾	142	2,85	1,15			
	6-10 yıl ⁽²⁾	222	2,90	0,92			
	11-15 yıl ⁽³⁾	123	2,89	0,92	3,74	0,00	(4-2)
	16-20 yıl ⁽⁴⁾	113	2,52	1,08	5	5*	
	21 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	76	2,61	1,05			
Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl ⁽¹⁾	142	3,03	0,75			(4-1)
	6-10 yıl ⁽²⁾	222	3,02	0,63			(4-2)
	11-15 yıl ⁽³⁾	123	3,10	0,61	25,8	0,00	(4-3)
	16-20 yıl ⁽⁴⁾	113	2,26	1,01	16	0*	(4-5)
	21 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	76	2,72	0,84			

*p<0.05

Katılımcıların algıladıkları örgütsel bağlılık düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Anova testi sonucuna göre; katılımcıların algıladıkları örgütsel bağlılık düzeyleri mesleki kıdemlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. (F= 25.816; p=0.000; p<0.05). Mesleki kıdemi 16-20 yıl olanların (\bar{X} =2,26) algıladıkları örgütsel bağlılık düzeyleri mesleki kıdemi 1-5 yıl olanlara (\bar{X} =3,03), mesleki kıdemi 6-10 yıl olanlara (\bar{X} =3,02), mesleki kıdemi 11-15 yıl olanlara (\bar{X} =3,10) ve mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanlara (\bar{X} =2,72) göre daha düşüktür. Katılımcıların algıladıkları duygusal bağlılık düzeyleri mesleki kıdemlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. (F= 11.015; p=0.000; p<0.05). Mesleki kıdemi 16-20 yıl olanların (\bar{X} =2,23) algıladıkları duygusal bağlılık düzeyleri mesleki kıdemi 1-5 yıl olanlara (\bar{X} =2,95), mesleki kıdemi 6-10 yıl olanlara (\bar{X} =2,88) ve mesleki kıdemi 11-15 yıl olanlara (\bar{X} =3,01) göre daha düşüktür. Katılımcıların algıladıkları devam bağlılığı düzeyleri mesleki kıdemlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. (F= 10.846; p=0.000; p<0.05). Mesleki kıdemi 16-20 yıl olanların (\bar{X} =2,25) algıladıkları devam bağlılığı düzeyleri mesleki kıdemi 1-5 yıl olanlara (\bar{X} =2,93), mesleki kıdemi 6-10 yıl olanlara (\bar{X} =3,00) ve mesleki kıdemi 11-15 yıl olanlara (\bar{X} =3,01) göre daha düşüktür. Katılımcıların algıladıkları normatif bağlılık düzeyleri mesleki kıdemlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık

gösterdiği saptanmıştır. (F= 3.745; p=0.005; p<0.05). Mesleki kıdemi 16-20 yıl olanların (\bar{X} =2,52) algıladıkları normatif bağlılık düzeyleri mesleki kıdemi 6-10 yıl olanlara (\bar{X} =2,90) göre daha düşüktür. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden Scheffe testi ile belirlenmiştir.

Tablo 30: Katılımcıların Algıladıkları Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kurumdaki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kurumdaki Kıdem	n	\bar{X}	s.s	F	p	Scheffe
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl ⁽¹⁾	283	2,95	1,08	11,9	0,00	(4-1)
	6-10 yıl ⁽²⁾	208	2,89	0,96			
	11-15 yıl ⁽³⁾	72	2,33	1,14	69	0*	(4-2)
	16 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	113	2,41	1,15			
Devam Bağlılığı	1-5 yıl ⁽¹⁾	283	2,99	1,17	11,5	0,00	(4-1)
	6-10 yıl ⁽²⁾	208	2,95	0,98			
	11-15 yıl ⁽³⁾	72	2,42	1,17	25	0*	(4-2)
	16 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	113	2,40	1,16			
Normatif Bağlılık	1-5 yıl ⁽¹⁾	283	2,90	1,04	6,52	0,00	(4-1)
	6-10 yıl ⁽²⁾	208	2,89	0,97			
	11-15 yıl ⁽³⁾	72	2,47	0,92	5	0*	(4-2)
	16 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	113	2,54	1,08			
Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl ⁽¹⁾	283	3,04	0,74	20,4	0,00	(4-1)
	6-10 yıl ⁽²⁾	208	2,99	0,68			
	11-15 yıl ⁽³⁾	72	2,44	0,90	22	0*	(4-2)
	16 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	113	2,54	0,92			

*p<0.05

Katılımcıların algıladıkları örgütsel bağlılık düzeylerinin kurumdaki kıdemlerine göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Anova testi sonucuna göre; katılımcıların algıladıkları örgütsel bağlılık düzeyleri kurumdaki kıdemlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. (F= 20.422; p=0.000; p<0.05). Kurumdaki kıdemi 16 yıl ve üzeri olanların (\bar{X} =2,54) algıladıkları örgütsel bağlılık düzeyleri kurumdaki kıdemi 1-5 yıl olanlara (\bar{X} =3,04) ve kurumdaki kıdemi 6-10 yıl olanlara (\bar{X} =2,99), göre daha düşüktür. Katılımcıların algıladıkları duygusal bağlılık düzeyleri kurumdaki kıdemlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. (F= 11.969; p=0.000; p<0.05). Kurumdaki kıdemi 16 yıl ve üzeri olanların (\bar{X} =2,41) algıladıkları duygusal bağlılık düzeyleri

kurumdaki kıdemi 1-5 yıl olanlara ($\bar{X}=2,95$) ve kurumdaki kıdemi 6-10 yıl olanlara ($\bar{X}=2,89$), göre daha düşüktür. Katılımcıların algıladıkları devam bağlılığı düzeyleri kurumdaki kıdemlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. ($F= 11.525$; $p=0.000$; $p<0.05$). Kurumdaki kıdemi 16 yıl ve üzeri olanların ($\bar{X}=2,40$) algıladıkları devam bağlılığı düzeyleri kurumdaki kıdemi 1-5 yıl olanlara ($\bar{X}=2,99$) ve kurumdaki kıdemi 6-10 yıl olanlara ($\bar{X}=2,95$) göre daha düşüktür. Katılımcıların algıladıkları normatif bağlılık düzeyleri kurumdaki kıdemlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. ($F= 6.525$; $p=0.005$; $p<0.05$). Kurumdaki kıdemi 16 yıl ve üzeri olanların ($\bar{X}=2,54$) algıladıkları normatif bağlılık düzeyleri kurumdaki kıdemi 1-5 yıl olanlara ($\bar{X}=2,90$) ve kurumdaki kıdemi 6-10 yıl olanlara ($\bar{X}=2,89$) göre daha düşüktür. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden scheffe testi ile belirlenmiştir.

4.10. Algılanan Yönetim Tarzı Düzeylerine Ait Analiz Sonuçları

Araştırmanın bu bölümde algılanan yönetim tarzı düzeylerine ait, betimsel istatistikleri, demografik özelliklere göre farklılıklarının belirlenmesine ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 31: Algılanan Yönetim Tarzı Düzeylerine Ait Normallik Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kolmogrov-Smirnov			Merkezi Eğilim Ölçümleri			
	Statistic	Sd	P	\bar{X}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
İnsan	0,128	676	0,000	2,93	3,00	-0,248	-0,442
Görev	0,118	676	0,000	2,96	3,00	-0,323	-0,426
Yönetim Tarzı	0,173	676	0,000	2,95	3,00	-0,385	0,037

Elde edilen verilerin dağılımlarının belirlenmesinde merkezi eğilim ölçümlerinden aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları kullanılmıştır. Medyan ile aritmetik ortalama değerinin birbirine yakın ya da eşit olması ile çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 sınırları içerisine düşmesi nedeniyle elde edilen verilerin dağılımının normal dağılımdan geldiği belirlenmiştir. (George ve Mallery 2010).

Tablo 32: Algılanan Yönetim Tarzı Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular

Alt Boyutlar	\bar{X}	s.s.
İnsan	2,93	1,08
Görev	2,96	1,02
Yönetim Tarzı	2,95	0,97

Algılanan yönetim tarzı düzeylerine ait betimsel bulgular incelendiğinde katılımcılar; yönetim tarzı düzeyleri ($\bar{x}=2,95$) orta olduğu belirlenmiştir. Yönetim tarzı ölçeğine ait alt boyut ortalamaları incelendiğinde; insan düzeyleri ($\bar{x}=2,93$) orta, görev düzeyleri ($\bar{x}=2,96$) orta olduğu belirlenmiştir.

Tablo 33: Katılımcıların Algıladıkları Yönetim Tarzı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p
İnsan	Kadın	318	2,71	1,17	-	674	0,000 *
	Erkek	358	3,14	0,94	5,188		
Görev	Kadın	318	2,70	1,11	-	674	0,000 *
	Erkek	358	3,18	0,89	6,166		
Yönetim Tarzı	Kadın	318	2,71	1,07	-	674	0,000 *
	Erkek	358	3,16	0,82	6,167		

*p<0.05

Katılımcıların algıladıkları yönetim tarzı düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t-testi sonucuna göre; katılımcıların algıladıkları yönetim tarzı düzeyleri cinsiyetlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. (t= -6.167; p=0.000; p<0.05). Erkeklerin (\bar{X} =3,16) algıladıkları yönetim tarzı düzeyleri kadınlara (\bar{X} =2,71) göre daha yüksektir. Katılımcıların algıladıkları insan düzeyleri cinsiyetlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. (t= -5.188; p=0.000; p<0.05). Erkeklerin (\bar{X} =3,14) algıladıkları insan düzeyleri kadınlara (\bar{X} =2,71) göre daha yüksektir. Katılımcıların algıladıkları görev düzeyleri cinsiyetlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. (t= -6.166; p=0.000; p<0.05). Erkeklerin (\bar{X} =3,18) algıladıkları görev düzeyleri kadınlara (\bar{X} =2,70) göre daha yüksektir.

Tablo 34: Katılımcıların Algıladıkları Yönetim Tarzı Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p
İnsan	Yüksek Lisans	386	3,02	1,08	2,317	674	0,021 *
	Doktora	290	2,82	1,07			
Görev	Yüksek Lisans	386	3,04	1,02	2,352	674	0,019 *
	Doktora	290	2,85	1,02			
Yönetim Tarzı	Yüksek Lisans	386	3,03	0,97	2,512	674	0,012 *
	Doktora	290	2,84	0,98			

*p<0.05

Katılımcıların algıladıkları yönetim tarzı düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t-testi sonucuna göre; katılımcıların algıladıkları yönetim tarzı düzeyleri eğitim durumlarına göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. ($t= 2.512$; $p=0.012$; $p<0.05$). Yüksek lisans mezunlarının ($\bar{X}=3,03$) algıladıkları yönetim tarzı düzeyleri doktora mezunlarına ($\bar{X}=2,84$) göre daha yüksektir. Katılımcıların algıladıkları insan düzeyleri eğitim durumlarına göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. ($t= 2.317$; $p=0.021$; $p<0.05$). Yüksek lisans mezunlarının ($\bar{X}=3,02$) algıladıkları insan düzeyleri doktora mezunlarına ($\bar{X}=2,82$) göre daha yüksektir. Katılımcıların algıladıkları görev düzeyleri eğitim durumlarına göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. ($t= 2.352$; $p=0.019$; $p<0.05$). Yüksek lisans mezunlarının ($\bar{X}=3,04$) algıladıkları görev düzeyleri doktora mezunlarına ($\bar{X}=2,85$) göre daha yüksektir.

Tablo 35: Katılımcıların Algıladıkları Yönetim Tarzı Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	n	\bar{X}	s.s	F	p	Scheffe
İnsan	22-26 yaş ⁽¹⁾	53	3,09	1,18	18,29 8	0,000 *	(5-1) (5-2) (5-3) (5-4)
	27-31 yaş ⁽²⁾	141	3,19	1,07			
	32-36 yaş ⁽³⁾	207	3,07	0,93			
	37-41 yaş ⁽⁴⁾	123	3,12	0,88			
	41 yaş ve üzeri ⁽⁵⁾	152	2,31	1,15			
Görev	22-26 yaş ⁽¹⁾	53	3,31	0,99	22,10 9	0,000 *	(5-1) (5-2) (5-3) (5-4)
	27-31 yaş ⁽²⁾	141	3,12	1,00			
	32-36 yaş ⁽³⁾	207	3,15	0,86			
	37-41 yaş ⁽⁴⁾	123	3,09	0,80			
	41 yaş ve üzeri ⁽⁵⁾	152	2,32	1,16			
Yönetim Tarzı	22-26 yaş ⁽¹⁾	53	3,21	0,96	23,62 7	0,000 *	(5-1) (5-2) (5-3) (5-4)
	27-31 yaş ⁽²⁾	141	3,15	0,93			
	32-36 yaş ⁽³⁾	207	3,11	0,80			
	37-41 yaş ⁽⁴⁾	123	3,10	0,74			
	41 yaş ve üzeri ⁽⁵⁾	152	2,31	1,13			

* $p<0.05$

Katılımcıların algıladıkları yönetim tarzı düzeylerinin yaşlarına göre farklılıklarının

anlamlılık gösterip göstermediğini belirlenmesi için yapılan ANOVA testi sonucuna göre; katılımcıların algıladıkları yönetim tarzı düzeyleri yaşlarına göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. ($F= 23.627$; $p=0.000$; $p<0.05$). 41 yaş ve üzeri olanların ($\bar{X}=2,31$) algıladıkları yönetim tarzı düzeyleri 22-26 yaş olanlara ($\bar{X}=3,21$), 27-31 yaş olanlara ($\bar{X}=3,15$), 32-36 yaş olanlara ($\bar{X}=3,11$) ve 37-41 yaş olanlara ($\bar{X}=3,10$) göre daha düşüktür. Katılımcıların algıladıkları insan düzeyleri yaşlarına göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. ($F= 18.298$; $p=0.000$; $p<0.05$). 41 yaş ve üzeri olanların ($\bar{X}=2,31$) algıladıkları insan düzeyleri 22-26 yaş olanlara ($\bar{X}=3,09$), 27-31 yaş olanlara ($\bar{X}=3,19$), 32-36 yaş olanlara ($\bar{X}=3,07$) ve 37-41 yaş olanlara ($\bar{X}=3,12$) göre daha düşüktür. Katılımcıların algıladıkları görev düzeyleri yaşlarına göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. ($F= 22.109$; $p=0.000$; $p<0.05$). 41 yaş ve üzeri olanların ($\bar{X}=2,32$) algıladıkları görev düzeyleri 22-26 yaş olanlara ($\bar{X}=3,31$), 27-31 yaş olanlara ($\bar{X}=3,12$), 32-36 yaş olanlara ($\bar{X}=3,15$) ve 37-41 yaş olanlara ($\bar{X}=3,09$) göre daha düşüktür. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden scheffe testi ile belirlenmiştir.

Tablo 36: Katılımcıların Algıladıkları Yönetim Tarzı Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	s.s	F	p	Scheffe
İnsan	1-5 yıl ⁽¹⁾	142	3,10	1,22	18,7 32	0,00 0*	(4-1) (4-2) (4-3) (4-5)
	6-10 yıl ⁽²⁾	222	3,10	0,88			
	11-15 yıl ⁽³⁾	123	3,18	0,84			
	16-20 yıl ⁽⁴⁾	113	2,21	1,13			
	21 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	76	2,82	1,10			
Görev	1-5 yıl ⁽¹⁾	142	3,17	1,11	22,8 06	0,00 0*	(4-1) (4-2) (4-3) (4-5)
	6-10 yıl ⁽²⁾	222	3,10	0,79			
	11-15 yıl ⁽³⁾	123	3,23	0,80			
	16-20 yıl ⁽⁴⁾	113	2,21	1,14			
	21 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	76	2,81	1,08			
Yönetim Tarzı	1-5 yıl ⁽¹⁾	142	3,14	1,05	24,6 10	0,00 0*	(4-1) (4-2) (4-3) (4-5)
	6-10 yıl ⁽²⁾	222	3,10	0,73			
	11-15 yıl ⁽³⁾	123	3,21	0,75			
	16-20 yıl ⁽⁴⁾	113	2,21	1,10			
	21 yıl ve üzeri ⁽⁵⁾	76	2,81	1,05			

*p<0.05

Katılımcıların algıladıkları yönetim tarzı düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ANOVA testi sonucuna göre; katılımcıların algıladıkları yönetim tarzı düzeyleri mesleki kıdemlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. (F= 24.610; p=0.000; p<0.05). Mesleki kıdemi 16-20 yıl olanların (\bar{X} =2,21) algıladıkları yönetim tarzı düzeyleri mesleki kıdemi 1-5 yıl olanlara (\bar{X} =3,14), mesleki kıdemi 6-10 yıl olanlara (\bar{X} =3,10), mesleki kıdemi 11-15 yıl olanlara (\bar{X} =3,21) ve mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanlara (\bar{X} =2,81) göre daha düşüktür. Katılımcıların algıladıkları insan düzeyleri mesleki kıdemlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. (F= 18.732; p=0.000; p<0.05). Mesleki kıdemi 16-20 yıl olanların (\bar{X} =2,21) algıladıkları insan düzeyleri mesleki kıdemi 1-5 yıl olanlara (\bar{X} =3,10), mesleki kıdemi 6-10 yıl olanlara (\bar{X} =3,10), mesleki kıdemi 11-15 yıl olanlara (\bar{X} =3,18) ve mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanlara (\bar{X} =2,82) göre daha düşüktür. Katılımcıların algıladıkları görev düzeyleri mesleki kıdemlerine göre farkı

istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. (F= 22.806; p=0.000; p<0.05). Mesleki kıdemi 16-20 yıl olanların (\bar{X} =2,21) algıladıkları görev düzeyleri mesleki kıdemi 1-5 yıl olanlara (\bar{X} =3,17), mesleki kıdemi 6-10 yıl olanlara (\bar{X} =3,10), mesleki kıdemi 11-15 yıl olanlara (\bar{X} =3,23) ve mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanlara (\bar{X} =2,81) göre daha düşüktür. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden scheffe testi ile belirlenmiştir.

Tablo 37: Katılımcıların Algıladıkları Yönetim Tarzı Düzeylerinin Kurumdaki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kurumdaki Kıdem	n	\bar{X}	s.s	F	p	Scheffe
İnsan	1-5 yıl ⁽¹⁾	283	3,09	1,06	12,5	0,00	(4-1)
	6-10 yıl ⁽²⁾	208	3,07	0,93			
	11-15 yıl ⁽³⁾	72	2,45	1,13			
	16 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	113	2,59	1,17			
Görev	1-5 yıl ⁽¹⁾	283	3,13	0,99	12,7	0,00	(4-1)
	6-10 yıl ⁽²⁾	208	3,05	0,88			
	11-15 yıl ⁽³⁾	72	2,49	1,11			
	16 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	113	2,64	1,15			
Yönetim Tarzı	1-5 yıl ⁽¹⁾	283	3,12	0,92	14,6	0,00	(4-1)
	6-10 yıl ⁽²⁾	208	3,06	0,81			
	11-15 yıl ⁽³⁾	72	2,47	1,09			
	16 yıl ve üzeri ⁽⁴⁾	113	2,62	1,12			

*p<0.05

Katılımcıların algıladıkları yönetim tarzı düzeylerinin kurumdaki kıdemlerine göre farklılıklarının anlamlılık gösterip göstermediğini belirlenmesi için yapılan anova testi sonucuna göre; katılımcıların algıladıkları yönetim tarzı düzeyleri kurumdaki kıdemlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. (F= 14.675; p=0.000; p<0.05). Kurumdaki kıdemi 16 yıl ve üzeri olanların (\bar{X} =2,62) algıladıkları yönetim tarzı düzeyleri kurumdaki kıdemi 1-5 yıl olanlara (\bar{X} =3,12) ve kurumdaki kıdemi 6-10 yıl olanlara (\bar{X} =3,06) göre daha düşüktür. Katılımcıların algıladıkları insan düzeyleri kurumdaki kıdemlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. (F= 12.533; p=0.000; p<0.05). Kurumdaki kıdemi 16 yıl ve üzeri olanların (\bar{X} =2,59) algıladıkları insan düzeyleri kurumdaki kıdemi 1-5 yıl olanlara (\bar{X} =3,09) ve kurumdaki kıdemi 6-10 yıl olanlara (\bar{X} =3,07) göre daha

düşüktür. Katılımcıların algıladıkları görev düzeyleri kurumdaki kıdemlerine göre farkı istatistiksel olarak anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. ($F= 12.735$; $p=0.000$; $p<0.05$). Kurumdaki kıdemi 16 yıl ve üzeri olanların ($\bar{X}=2,64$) algıladıkları görev düzeyleri kurumdaki kıdemi 1-5 yıl olanlara ($\bar{X}=3,13$) ve kurumdaki kıdemi 6-10 yıl olanlara ($\bar{X}=3,05$) göre daha düşüktür. Gruplar arasındaki farkın kaynağı post-hoc testlerinden scheffe testi ile belirlenmiştir.

Tablo 38: Algılanan Presenteizm Ölçeği Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Yönetim Tarzı Ölçeğine Ait Alt Boyutlarının Birbirleri Arasındaki İlişki

Alt Boyutlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Presenteizm ⁽¹⁾	1	,391*	,391*	,305*	,537*	,399*	,479*	-,477*
Duygusal Bağlılık ⁽²⁾		1	,637*	,672*	,737*	,442*	,311*	,396*
Devam Bağlılığı ⁽³⁾			1	,620*	,704*	,359*	,309*	,355*
Normatif Bağlılık ⁽⁴⁾				1	,654*	,330*	,206*	,280*
Örgütsel Bağlılık ⁽⁵⁾					1	,829*	,789*	,867*
İnsan ⁽⁶⁾						1	,729*	,911*
Görev ⁽⁷⁾							1	0,946*
Yönetim Tarzı ⁽⁸⁾								1

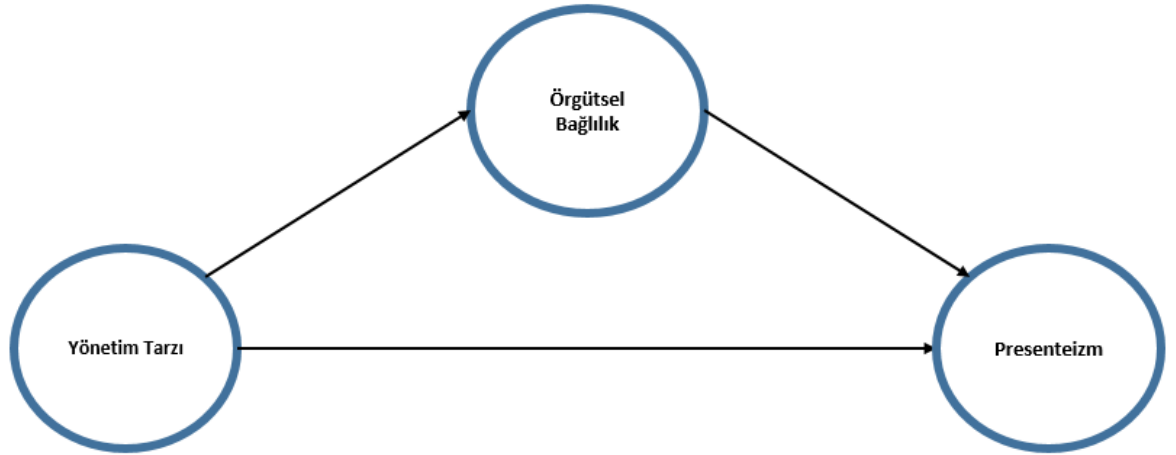
*p<0.05

Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için pearson korelasyon analizi yapılmış olup, yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; presenteizm ölçeği geneli ile örgütsel bağlılık ölçeği geneli ($r = -0,537$) ve yönetim tarzı ölçeği geneli ($r = -0,477$) arasında negatif yönlü orta seviyede bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılık ölçeği geneli ile yönetim tarzı ölçeği geneli ($r = 0,867$) arasında pozitif yönlü çok yüksek seviyede bir ilişki vardır. Presenteizm ölçeği geneli ile duygusal bağlılık alt boyutu ($r = -0,391$) arasında negatif yönlü düşük seviyede, görev alt boyutu ($r = -0,479$) arasında negatif yönlü orta seviyede bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılık ölçeği geneli ile insan alt boyutu ($r = 0,829$) arasında pozitif yönlü çok yüksek seviyede bir ilişki vardır. Yönetim tarzı ölçeği geneli ile duygusal bağlılık alt boyutu ($r = 0,396$) arasında pozitif yönlü düşük seviyede bir ilişki vardır. Duygusal bağlılık alt boyutu ile insan alt boyutu ($r = 0,442$) arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki vardır.

4.11. Araştırmanın Birinci Modeline Ait Bulgular

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın birinci modeli ve hipotezlerine ait sonuçlara yer verilmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak kurulan model şekil 4’de verilmiştir.



Şekil 6: Araştırmanın Birinci Modeli

4.11.1. Yönetim Tarzının Presenteizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolünün Yapısal Modeller ile Test Edilmesi

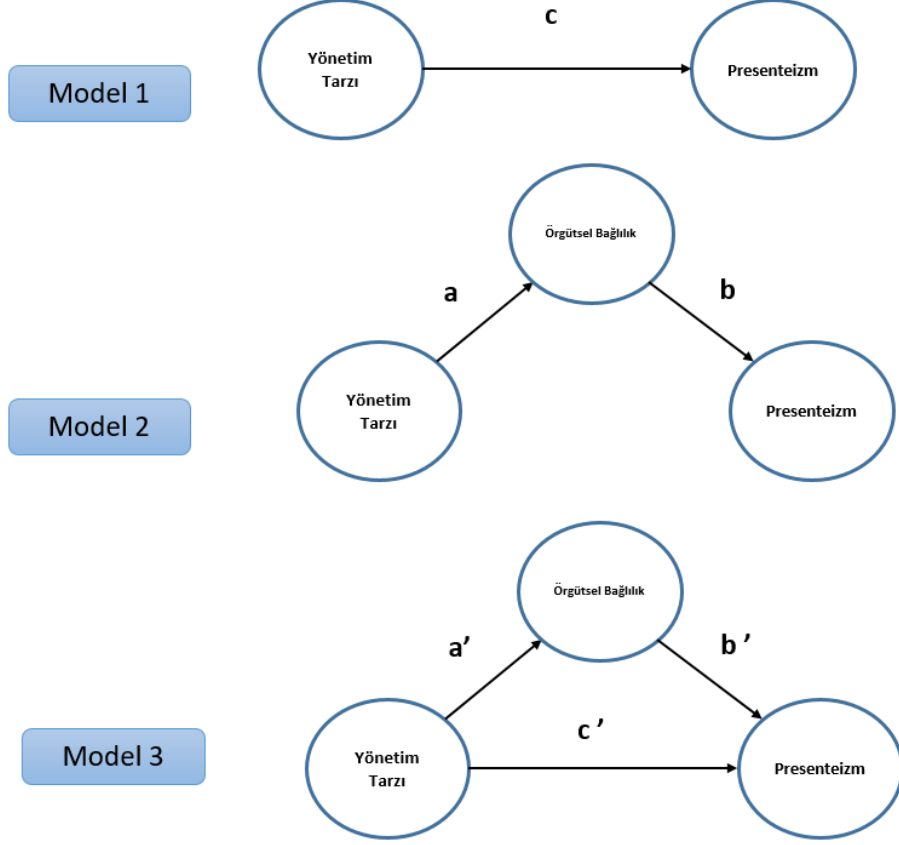
Yapısal modellerde bir değişkenin aracılık rolü farklı yöntemlerle test edilebilir. Araştırmada 2 farklı yöntemle modellerde yer alan örgütsel bağlılık değişkeninin aracılık rolü incelenmiştir.

İlk yöntem değişkenler arasındaki beta katsayıların karşılaştırılmasıdır. Bu analizde değişkenin aracılık rolü üç basamakta test edilir. Birinci basamakta ikinci modelde gösterilen a ve b katsayılarının anlamlı olması gerekmektedir. İkinci basamakta üçüncü modelde yer alan b katsayısının anlamlı olup olmadığı incelenir. Son basamakta ise üçüncü modelde yer alan bağımsız değişkenin sonuç değişkeniyle direk ilişkisinin birinci modelde belirlenen ilişkiden daha az önemli olması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Bu durumda şekil 5'deki model 1'de görülen c katsayısının c' değerinden daha yüksek olması gerekmektedir. Bu koşullar sağlandığında örgütsel bağlılık değişkeninin yönetim tarzının presenteizm üzerindeki etkisinde aracı değişken olduğu belirlenir.

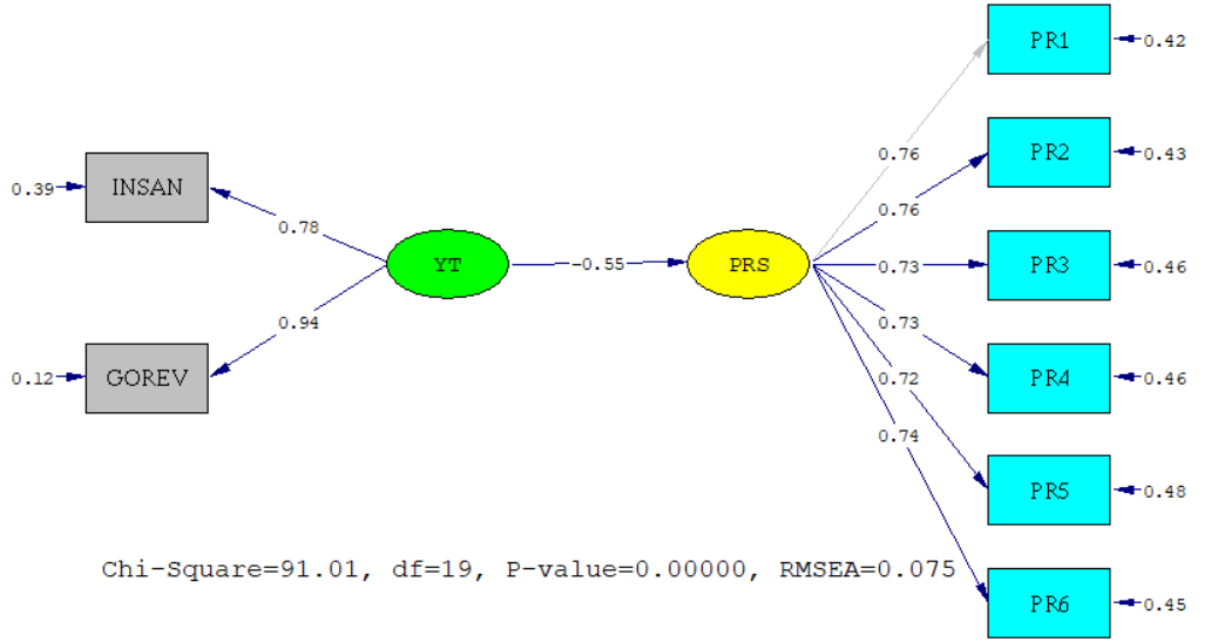
İkinci yöntem model uyumlarının karşılaştırılmasıdır. Model uyumlarının karşılaştırılmasıyla yapılan analizde üçüncü modelin model uyumunun ikinci

modelden daha iyi aralıkta olması örgütsel bağlılığın tamamıyla aracılık sağlandığını göstermektedir (Şimşek, 2007). Kurulan modellere ait yollar Şekil 5’de verilmiştir.



Şekil 7: Yönetim Tarzının Presenteizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılık Değişkeninin Aracı Rolünün Belirlenmesi İçin Kurulan Modeller

Araştırmanın birinci modeli aşağıda verilmiştir.



Şekil 8: Yönetim Tarzının Presenteizm Üzerindeki Etkisinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 8’de verilen birinci model olan, yönetim tarzı ile presenteizm değişkeninin oluşturduğu model test edildiğinde yönetim tarzının presenteizm ($t=-12,16 > 2,58$), üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Modele ilişkin Ki-kare $X^2= 91,01$; $sd = 19$; , $p = 0.0000 < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 4,79$) 5 değerinin altında olması kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde $RMSEA = .075$, $RMR = .029$, $SRMR = .028$, $GFI = .97$, $AGFI = .94$, $CFI = .98$, $NFI = .98$ ve $NNFI = .98$ değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın 1. Hipotezine ait sonuçlar tablo 39’da verilmiştir.

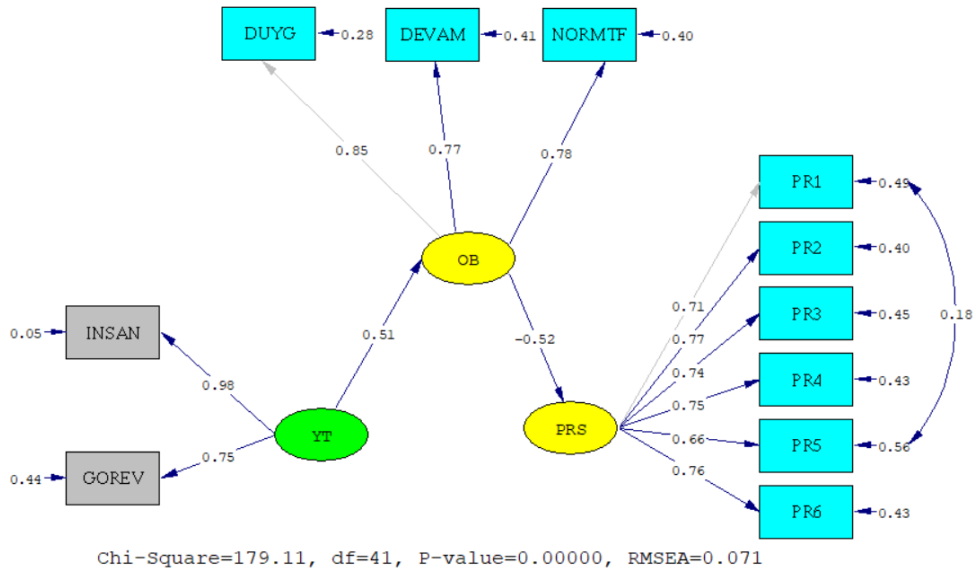
Tablo 39: Araştırmanın Birinci Modeline Ait Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Hipotezler	Yollar	Standart Değ.	t değeri	Hipotez Sonucu
------------	--------	---------------	----------	----------------

H₁: Yönetim tarzının presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	YT→PRS	-0,55	-12,16**	Kabul
---	--------	-------	----------	--------------

Şekil 8’de yer alan yol diyagramı ve Tablo 34’de yer alan değerler incelendiğinde, yönetim tarzının presentizm üzerinde olumsuz bir etkisi ($\beta = -0,55$; $t = -12,16$; $p < 0,01$) olduğu belirlenmiş olup araştırmanın H₁ hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların yönetim tarzlarında bir artışın presentizm düzeyleri üzerinde 0,55 birimlik bir etki ile azalış yarattığını göstermektedir.

Yönetim tarzı, presentizm ve örgütsel bağlılık değişkeninin oluşturduğu model aşağıdaki çizelgede verilmiştir.



Şekil 9: Yönetim Tarzı, Presentizm ve Örgütsel Bağlılık Değişkeninin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 9’da verilen ikinci modelde Yönetim tarzının örgütsel bağlılık ($t = 11,52 > 2,58$) üzerindeki etkisi ve örgütsel bağlılığın presentizm üzerindeki ($t = -11,08 > 2,58$) etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Modele ilişkin Ki-kare $X^2 = 179,11$; $sd = 41$; $p = 0.0000 < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 4,38$) 5 değerinin altında olması kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde $RMSEA = .071$, $RMR = .089$,

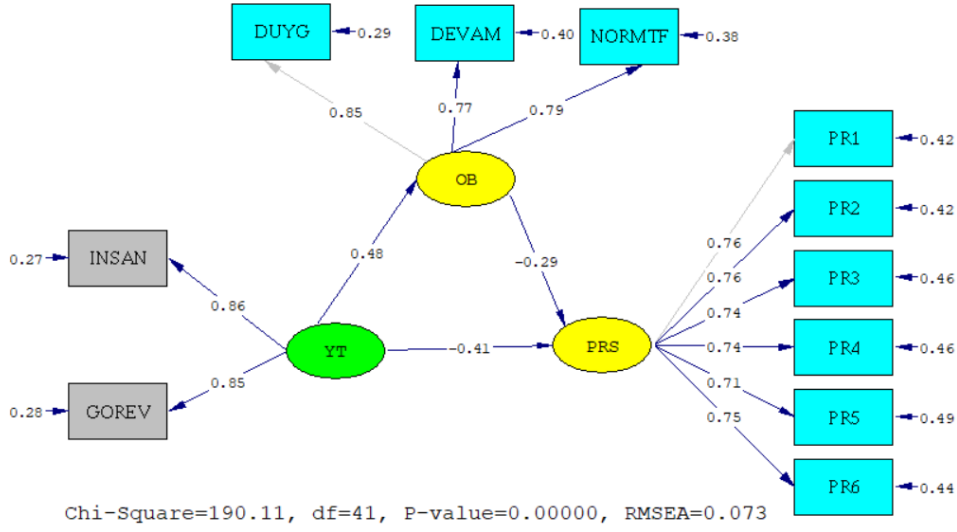
SRMR = .085, GFI = .95, AGFI = .93, CFI = .98, NFI= .97 ve NNFI= .97 değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın 2. ve 3. Hipotezine ait sonuçlar tablo 40'ta verilmiştir.

Tablo 40: Araştırmanın İkinci Modeline Ait Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Hipotezler	Yollar	Standart Değ.	t değeri	Hipotez Sonucu
H₂: Yönetim tarzının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	YT→OB	0,51	11,52	Kabul
H₃: Örgütsel bağlılığın presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	OB→PRS	-0,52	-11,08	Kabul

Şekil 9'da yer alan yol diyagramı ve Tablo 35'de yer alan değerler incelendiğinde, yönetim tarzının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi ($\beta = 0,51$; $t = 11,52$; $p < 0,01$) olduğu belirlenmiş olup araştırmanın H₂ hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların yönetim tarzlarında bir iyileştirme olduğunda örgütsel bağlılık düzeylerinde 0,51 birimlik bir etki ile artış olacağını göstermektedir. Örgütsel bağlılığın presentizm üzerinde olumsuz bir etkisi ($\beta = -0,52$; $t = -11,08$; $p < 0,01$) olduğu belirlenmiş olup araştırmanın H₃ hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların örgütsel bağlılıklarında bir iyileştirme olduğunda presentizm düzeylerinde 0,52 birimlik bir etki ile azalış olacağını göstermektedir.

Aracılık rolünün ölçüldüğü 3. model şekil 10’da verilmiştir.



Şekil 10: Yönetim Tarzının Presenteizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Modeli

Şekil 10’da verilen üçüncü model test edildiğinde örgütsel bağlılığın presenteizm üzerindeki etkisinin ($t = -6,09 > 2,58$), yönetim tarzının presenteizm üzerindeki etkisinin ($t = -8,50 > 2,58$) ve yönetim tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ($t = 10,91 > 2,58$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Ki-kare $X^2 = 190,11$ sd = 41 bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 4.64$) 5 değerinin altında olması modelin kabul edilebilir uyumda olduğunu işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde RMSEA = .073, RMR = 0.042, SRMR = .039, GFI = .95, AGFI = .92, CFI = .98, NFI = .97 ve NNFI = .97 değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılığın aracı değişken olup olmadığını belirlemeye yönelik ilk yöntem göz önüne alındığında şekil 6 için hesaplanan yönetim tarzı → presenteizm etkisinin -0,55 olduğu belirlenirken şekil 8’de üçüncü model için aracı değişken modele dahil edilmiştir. Aracı değişkenin dahil olduğu model incelendiğinde yönetim tarzı → presenteizm üzerindeki etkisinin -0,41’e düştüğü ve hala anlamlı olduğu görülmektedir.

Bu bilgilere göre örgüt kültürü değişkeninin aracılığı ile yönetim tarzının presenteizm üzerindeki etkisinin azaldığı ama tamamen ortadan kaybolmadığı için kısmi aracılık gösterdiği belirlenmiştir.

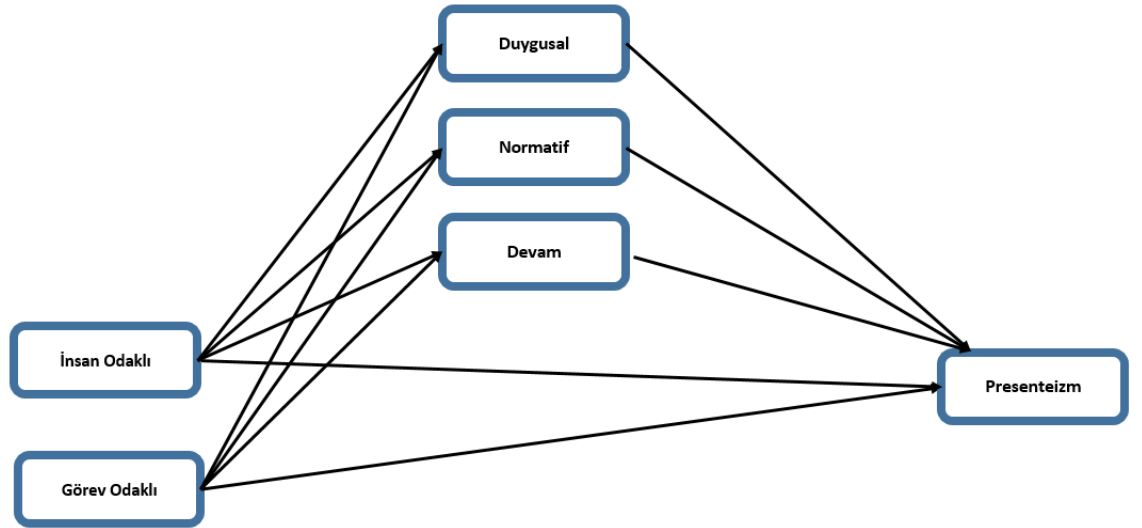
Tablo 41: Araştırmanın Üçüncü Modeline Ait Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Hipotezler	Yollar	Standart Değ.	t değeri	Hipotez Sonucu	Aracılık Türü
H ₄ : Yönetim Tarzının Presenteizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü Vardır.	YT → OB → PRS	-0,41	-8,50	Kabul	Kısmi

4.12. Araştırmanın İkinci Modeline Ait Bulgular

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın ikinci modeli ve hipotezlerine ait sonuçlara yer verilmiştir.

Araştırmanın amacına uygun olarak kurulan ikinci model şekil 9’da verilmiştir.

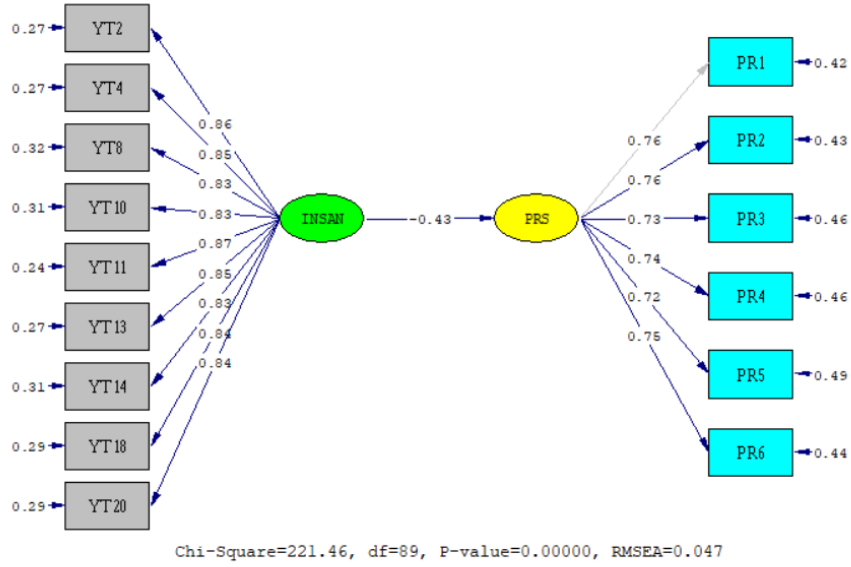


Şekil 11: Araştırmanın İkinci Modeli

4.12.1. Yönetim Tarzının Boyutlarının Presenteizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Aracı Rolünün Yapısal Modeller ile Test Edilmesi

Alt boyutların dâhil edildiği aracı model için ilk olarak insan odaklılığın bağımsız değişken, presenteizmin bağımlı değişken ve örgütsel bağlılık boyutlarının ise aracılık değişkenleri olarak incelenmiştir. Bu durumda ilk olarak insan odaklılığın presenteizm üzerindeki etkisine bakılacak daha sonra örgütsel bağlılık boyutları modele dahil edilerek insan odaklılığın presenteizm üzerindeki etkisindeki değişimin incelenecektir. Bu doğrultuda kurulan modeller aşağıda verilmiştir.

Araştırmanın birinci modeli aşağıda verilmiştir.



Şekil 12: İnsan Odaklılığın Presenteizm Üzerindeki Etkisinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 12’de verilen modelde, insan odaklı ile presenteizm değişkeninin oluşturduğu model test edildiğinde insan odaklılığın presenteizm ($t=-10,24 > 2,58$), üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Modele ilişkin Ki-kare $X^2= 221,46$; $sd = 89$; , $p = 0.0000 < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 2,49$) 3 değerinin altında olması mükemmel uyuma işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde $RMSEA = .047$, $RMR = .029$, $SRMR = .024$,

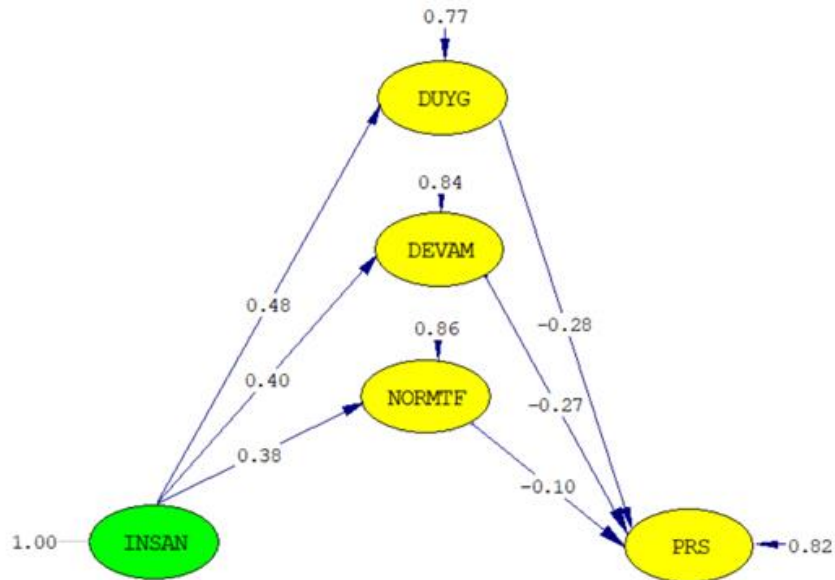
GFI = .96, AGFI = .94, CFI = .99, NFI= .99 ve NNFI= .99 değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelin mükemmel uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın 5. Hipotezine ait sonuçlar tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42: İnsan Odaklılığın Presenteizm Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Hipotezler	Yollar	Standart Değ.	t değeri	Hipotez Sonucu
H ₅ :İnsan Odaklılığın Presenteizm üzerindeki etkisi	İNSAN→PRS	-0,43	-10,24**	Kabul

Şekil 12’de yer alan yol diyagramı ve Tablo 42’de yer alan değerler incelendiğinde, insan odaklılığın presenteizm üzerinde olumsuz bir etkisi ($\beta = -0,43$; $t = -10,24$; $p < 0,01$) olduğu belirlenmiş olup araştırmanın H₄ hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların insan odaklı yönetim tarzında bir artışın presenteizm düzeyleri üzerinde 0,43 birimlik bir etki ile azalış yarattığını göstermektedir.

İnsan odaklılık, presenteizm ve örgütsel bağlılık boyutlarının oluşturduğu model aşağıdaki çizelgede verilmiştir.



Chi-Square=1554.90, df=489, P-value=0.00000, RMSEA=0.057

Şekil 13: İnsan Odaklılık, Presenteizm ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 13'te verilen modelde insan odaklılığın normatif bağlılık ($t= 9,50>2,58$) üzerindeki etkisinin, insan odaklılığın devam bağlılık ($t= 10,20>2,58$) üzerindeki etkisinin ve insan odaklılığın duygusal bağlılık üzerindeki ($t= 12,37>2,58$) etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Normatif bağlılığın presenteizm ($t= -2,36>1,96$) üzerindeki etkisinin, devam bağlılığının presenteizm ($t= -6,36>2,58$) üzerindeki etkisinin ve duygusal bağlılığın presenteizm üzerindeki ($t= -6,60>2,58$) etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Modele ilişkin Ki-kare $X^2= 1554,90$; $sd = 489$; $p = 0.0000<0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 3,18$) 5 değerinin altında olması kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde $RMSEA = .057$, $RMR = .025$, $SRMR = .017$, $GFI = .88$, $AGFI = .86$, $CFI = .98$, $NFI = .98$ ve $NNFI = .98$ değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın 6, 7,8,9,10 ve 11. Hipotezine ait sonuçlar tablo 43'te verilmiştir.

Tablo 43: Araştırmanın İnsan Odaklılık, Presenteizm ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Oluşturduğu Modele Ait Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

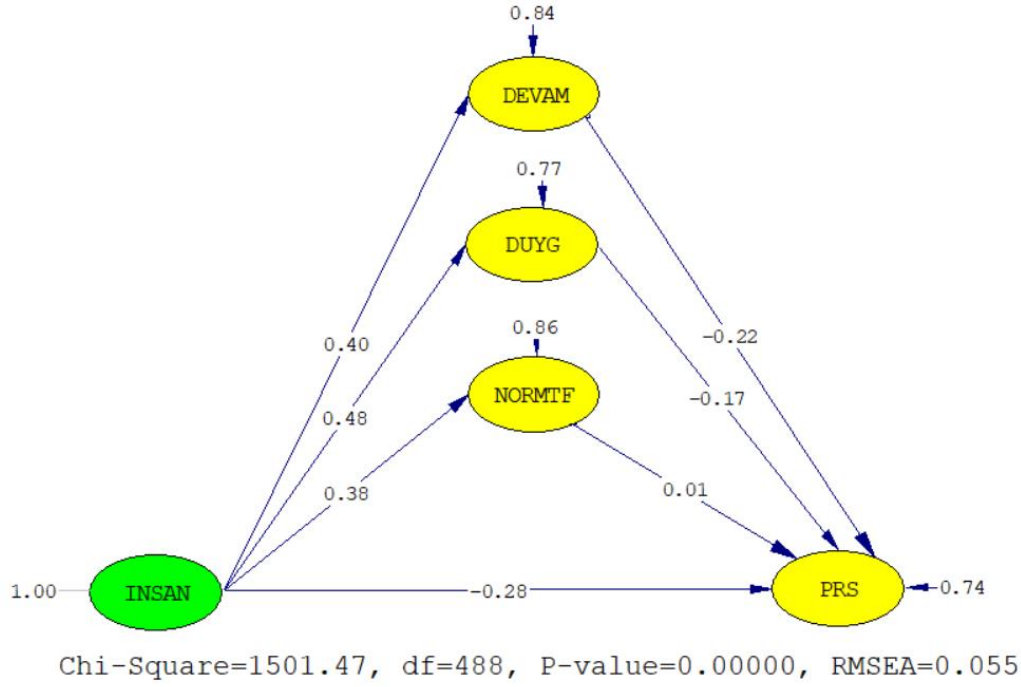
Hipotezler	Yollar	Standart Değ.	t değeri	Hipotez Sonucu
H₆: İnsan odaklılığın normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	INSAN→NORMTF	0,38	9,50**	Kabul
H₇: İnsan odaklılığın devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	INSAN→DEVAM	0,40	10,20**	Kabul
H₈: İnsan odaklılığın duygusal bağlılık	INSAN→DUYG	0,48	12,37**	Kabul

üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.				
H₉ : normatif bağlılığın presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	NORMTF→PRS	-0,10	-2,36*	Kabul
H₁₀ : devam bağlılığın presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	DEVAM→PRS	-0,27	-6,36**	Kabul
H₁₁ : duygusal bağlılığın presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	DUYG→PRS	-0,28	-6,60**	Kabul

Şekil 13'te yer alan yol diyagramları ve Tablo 44'te yer alan değerler incelendiğinde, insan odaklılığının normatif bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi ($\beta = 0,38$; $t = 9,50$; $p < 0,01$) olduğu belirlenmiş olup araştırmanın H₆ hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların insan odaklılıklarında bir artış olduğunda normatif bağlılık düzeylerinde 0,38 birimlik bir etki ile artış olacağını göstermektedir. İnsan odaklılığının devam bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi ($\beta = 0,40$; $t = 10,20$; $p < 0,01$) olduğu belirlenmiş olup araştırmanın H₇ hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların insan odaklılıklarında bir artış olduğunda devam bağlılık düzeylerinde 0,40 birimlik bir etki ile artış olacağını göstermektedir. İnsan odaklılığının duygusal bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi ($\beta = 0,48$; $t = 12,37$; $p < 0,01$) olduğu belirlenmiş olup araştırmanın H₈ hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların insan odaklılıklarında bir artış olduğunda duygusal bağlılık düzeylerinde 0,48 birimlik bir etki ile artış olacağını göstermektedir. Normatif bağlılığın presentizm üzerinde olumsuz bir etkisi ($\beta = -0,10$; $t = -2,36$; $p < 0,05$) olduğu belirlenmiş olup araştırmanın H₉ hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların normatif bağlılıklarında bir iyileştirme olduğunda presentizm düzeylerinde 0,10 birimlik bir etki ile azalış olacağını göstermektedir. Devam bağlılığın presentizm üzerinde olumsuz bir etkisi ($\beta = -0,27$;

$t = -6,36$; $p < 0,05$) olduğu belirlenmiş olup araştırmanın H10. hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların devam bağlılıklarında bir iyileştirme olduğunda presentizm düzeylerinde 0,27 birimlik bir etki ile azalış olacağını göstermektedir. Duygusal bağlılığın presentizm üzerinde olumsuz bir etkisi ($\beta = -0,28$; $t = -6,60$; $p < 0,05$) olduğu belirlenmiş olup araştırmanın H11. hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların duygusal bağlılıklarında bir iyileştirme olduğunda presentizm düzeylerinde 0,28 birimlik bir etki ile azalış olacağını göstermektedir

İnsan odaklı yönetim tarzının presenteizm üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık boyutlarının aracılık rolüne ait model aşağıdaki çizelgede verilmiştir.



Şekil 14: İnsan Odaklılığın Presenteizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Boyutlarının Aracılık Modeli

Şekil 14’te verilen model test edildiğinde örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve devam bağlılığın presenteizm üzerindeki etkisinin, insan odaklılığın presenteizm üzerindeki etkisinin ve insan odaklılığın örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisinin ($t > 2,58$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Ki-kare $X^2 = 1501,47$ sd = 488 bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 3,07$) 5 değerinin altında olması modelin kabul edilebilir uyumda olduğunu işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde RMSEA = .055, RMR = .025, SRMR = .017, GFI = .88, AGFI = .86, CFI = .98, NFI= .98 ve NNFI= .98 değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık boyutlarının aracı değişken olup olmadığını belirlemeye yönelik ilk yöntem göz önüne alındığında şekil 10 için hesaplanan insan odaklılık →presenteizm etkisinin -0,43 olduğu belirlenirken şekil 12’de üçüncü model için aracı değişkenler

modele dâhil edilmiştir. Aracı değişkenin dâhil olduğu model incelendiğinde insan odaklılık →presenteizm üzerindeki etkisinin -0,28'e düştüğü ve hala anlamlı olduğu görülmektedir.

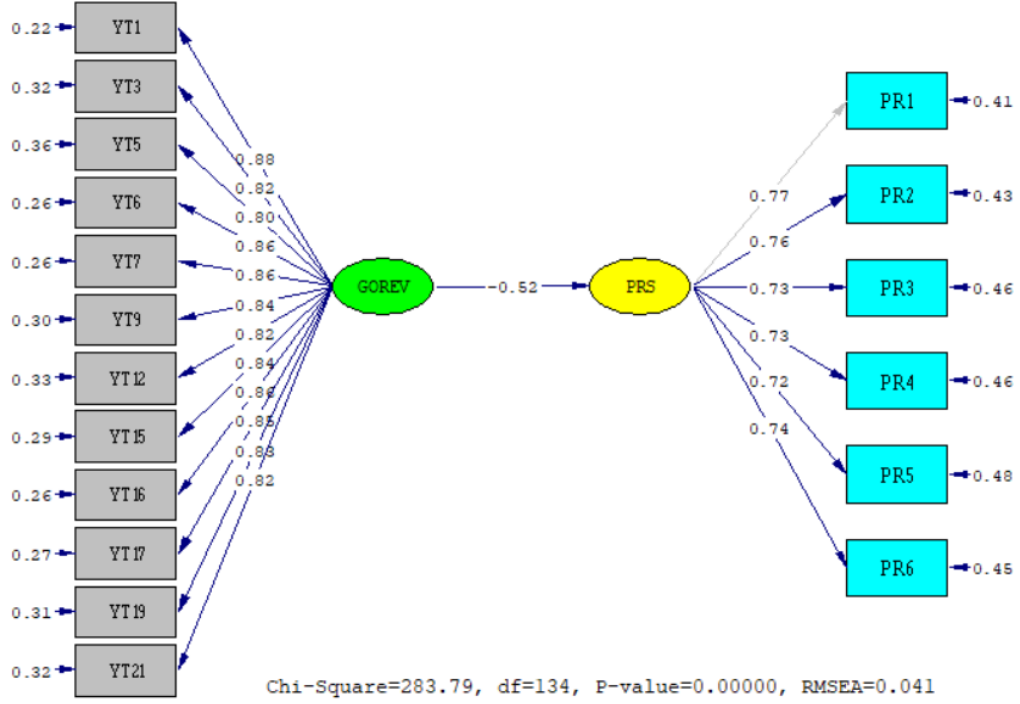
Bu bilgilere göre örgüt kültürü alt boyutları değişkeninin aracılığı ile insan odaklılığın presenteizm üzerindeki etkisinin azaldığı ama tamamen ortadan kaybolmadığı için kısmı aracılık gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 44: Araştırmanın 12. Hipotezi İçin Kurulan Modele Ait Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Hipotezler	Yollar	Standart Değ.	t değeri	Hipotez Sonucu	Aracılık Türü
H ₁₂ : İnsan Odaklılığın Presenteizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılık Boyutunun Aracı Rolü Vardır.	İNSAN→NOR MATİF,DUYGU SAL,DEVAM→P RS	-0,28	-5,65	Kabul	Kısmi

Görev odaklı yönetim tarzının presenteizm üzerindeki etkisine bakılacak daha sonra örgütsel bağlılık boyutları modele dahil edilerek insan odaklılığın presenteizm üzerindeki etkisindeki değişimin incelenecektir. Bu doğrultuda kurulan modeller aşağıda verilmiştir.

Araştırmanın birinci modeli aşağıda verilmiştir.



Şekil 15: Görev Odaklılığın Presenteizm Üzerindeki Etkisinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 15'te verilen modelde, görev odaklı ile presenteizm değişkeninin oluşturduğu model test edildiğinde görev odaklılığın presenteizm ($t=-12,28 > 2,58$), üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Modele ilişkin Ki-kare $X^2= 283,79$; $sd = 134$; $p = 0.0000 < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 2,12$) 3 değerinin altında olması mükemmel uyuma işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde $RMSEA = .041$, $RMR = .030$, $SRMR = .025$, $GFI = .96$, $AGFI = .94$, $CFI = .99$, $NFI = .99$ ve $NNFI = .99$ değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelin mükemmel uyuma sahip

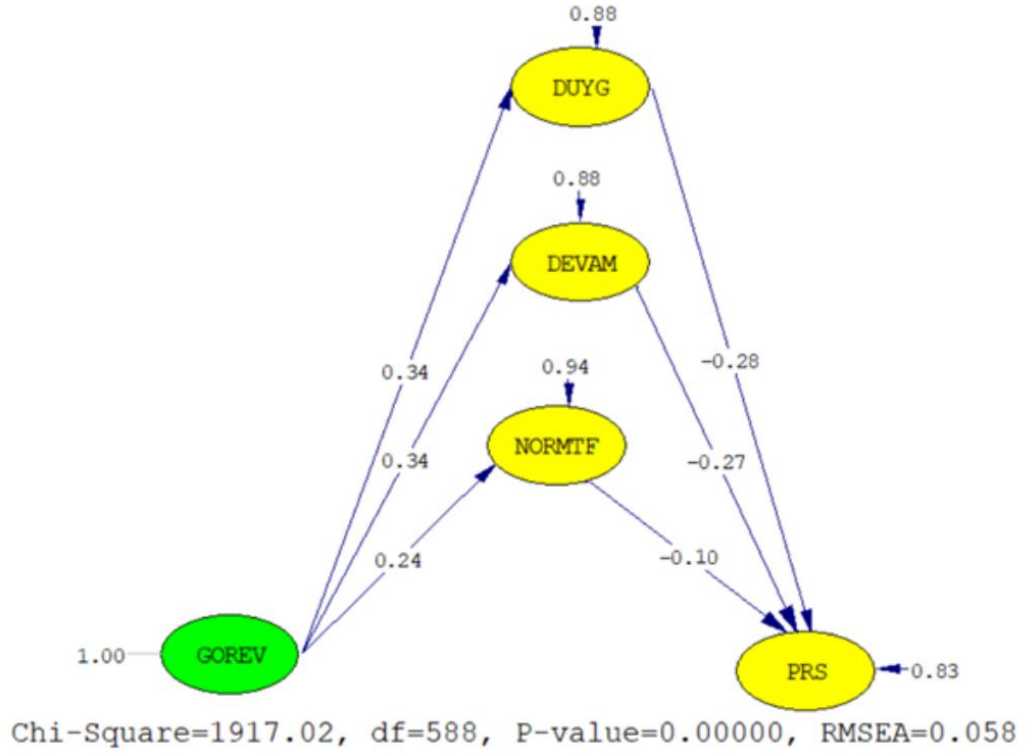
olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın 13. Hipotezine ait sonuçlar tablo 46’de verilmiştir.

Tablo 45: İnsan Odaklılığın Presenteizm Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Hipotezler	Yollar	Standart Değ.	t değeri	Hipotez Sonucu
H₁₃: Görev Odaklılığın Presenteizm üzerindeki etkisi	GOREV→PRS	-0,52	-12,28**	Kabul

Şekil 15’te yer alan yol diyagramı ve Tablo 46’de yer alan değerler incelendiğinde, görev odaklılığın presenteizm üzerinde olumsuz bir etkisi ($\beta = -0,52$; $t = -12,28$; $p < 0,01$) olduğu belirlenmiş olup araştırmanın H13 hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların insan odaklı olanlarında bir artışın presenteizm düzeyleri üzerinde 0,52 birimlik bir etki ile azalış yarattığını göstermektedir.

Görev odaklılık, presenteizm ve örgütsel bağlılık boyutlarının oluşturduğu model aşağıdaki çizelgede verilmiştir.



Şekil 16: Görev Odaklılık, Presenteizm ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

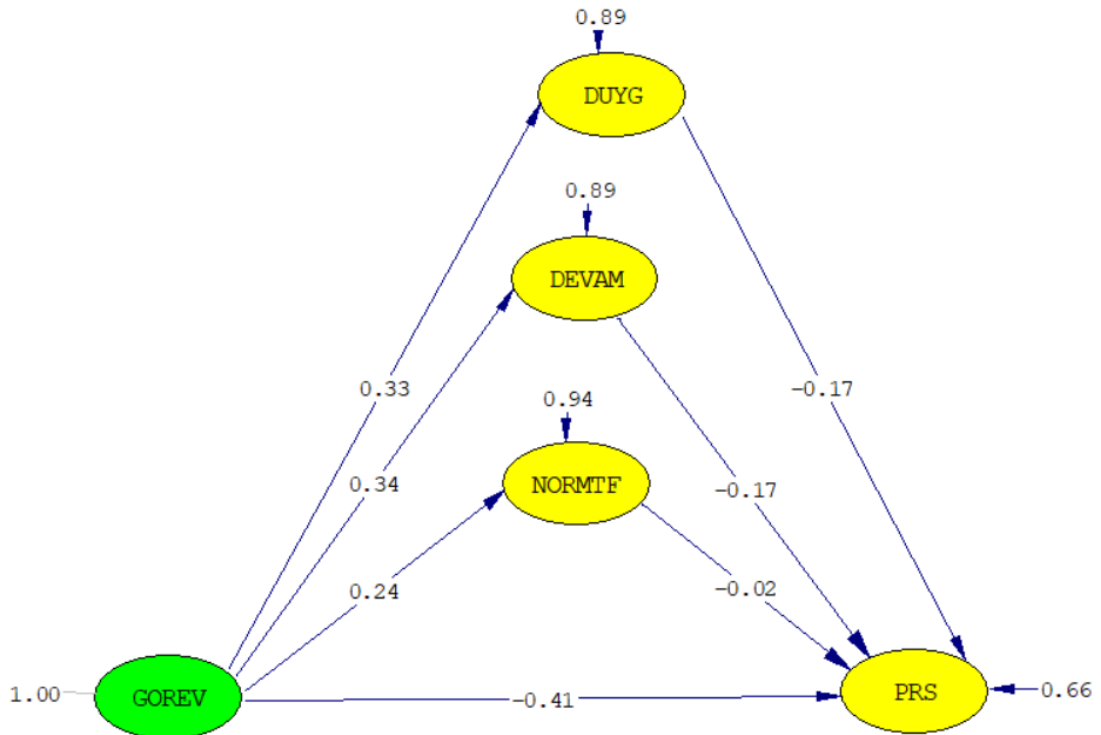
Şekil 16’da verilen modelde görev odaklılığın normatif bağlılık ($t= 5,95>2,58$) üzerindeki etkisinin, görev odaklılığın devam bağlılık ($t= 8,63>2,58$) üzerindeki etkisinin ve görev odaklılığın duygusal bağlılık üzerindeki ($t= 8,59>2,58$) etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Modele ilişkin Ki-kare $X^2= 1917,02$; $sd = 588$; , $p = 0.0000<0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 3,26$) 5 değerinin altında olması kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde $RMSEA = .058$, $RMR = .029$, $SRMR = .019$, $GFI = .86$, $AGFI = .865$ $CFI = .98$, $NFI= .97$ ve $NNFI= .98$ değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın 14,15 ve 16. Hipotezine ait sonuçlar tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 46: Araştırmanın Görev Odaklılık, Presenteizm ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Oluşturduğu Modele Ait Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Hipotezler	Yollar	Standart Değ.	t değeri	Hipotez Sonucu
H₁₄: Görev odaklılığın normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	GOREV → NORMTF	0,24	5,95**	Kabul
H₁₅: Görev odaklılığın devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	GOREV → DEVAM	0,34	8,63**	Kabul
H₁₆: Görev odaklılığın duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	GOREV → DUYG	0,34	8,59**	Kabul

Şekil 16’te yer alan yol diyagramları ve Tablo 46’da yer alan değerler incelendiğinde, görev odaklılığının normatif bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi ($\beta= 0,24$; $t= 5,95$; $p<0,01$) olduğu belirlenmiş olup araştırmanın H14. hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların görev odaklılıklarında bir artış olduğunda normatif bağlılık düzeylerinde 0,24 birimlik bir etki ile artış olacağını göstermektedir. Görev odaklılığının devam bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi ($\beta= 0,34$; $t= 10,20$; $p<0,01$) olduğu belirlenmiş olup araştırmanın H15. hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların görev odaklılıklarında bir artış olduğunda devam bağlılık düzeylerinde 0,34 birimlik bir etki ile artış olacağını göstermektedir. Görev odaklılığının duygusal bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi ($\beta= 0,34$; $t= 8,59$; $p<0,01$) olduğu belirlenmiş olup araştırmanın H16. hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların görev odaklılıklarında bir artış olduğunda duygusal bağlılık düzeylerinde 0,34

Görev odaklılığın presentizm üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık boyutlarının aracılık rolüne ait model aşağıdaki çizelgede verilmiştir.



Chi-Square=1804.37, df=587, P-value=0.00000, RMSEA=0.055

Şekil 17: Görev Odaklılığın Presenteizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Boyutlarının Aracılık Modeli

Şekil 17’de verilen model test edildiğinde örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve devam bağlılığın presenteizm üzerindeki etkisinin, görev odaklılığın presenteizm üzerindeki etkisinin ($t > 2,58$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Ki-kare $X^2 = 1904,37$ sd = 587 bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 1,84$) 3 değerinin altında olması modelin kabul edilebilir uyumda olduğunu işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde RMSEA = .055, RMR = .029, SRMR = .019, GFI = .92, AGFI = .90, CFI = .98, NFI = .97 ve NNFI = .98 değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık boyutlarının aracı değişken olup olmadığını belirlemeye yönelik ilk yöntem göz önüne alındığında şekil 13 için hesaplanan görev odaklılık → presenteizm etkisinin -0,52 olduğu belirlenirken şekil 15’te üçüncü model için aracı değişkenler modele dâhil edilmiştir. Aracı değişkenin dâhil olduğu model incelendiğinde görev odaklılık → presenteizm üzerindeki etkisinin -0,41’e düştüğü ve hala anlamlı olduğu görülmektedir.

Bu bilgilere göre örgüt kültürü alt boyutları değişkeninin aracılığı ile görev odaklılığın presenteizm üzerindeki etkisinin azaldığı ama tamamen ortadan kaybolmadığı için kısmı aracılık gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 47: Araştırmanın 17. Hipotezi İçin Kurulan Modele Ait Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Hipotezler	Yollar	Standar t Değ.	t değeri	Hipotez Sonucu	Aracılık Türü
H ₁₇ : Görev Odaklılığın Presenteizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılık Boyutunun Aracı Rolü Vardır.	GOREV → NORM TF,DUYG,DEVA M → PRS	-0,41	-9,50	Kabul	Kısmi

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanoğlu yaratılışından hayatta kalma mücadelesi içinde olmuştur. O günden bugüne değin tarım toplumu, endüstri toplumu ve bilgi toplum evrelerini geçirmiştir. Bu süreçte farklı ekonomik koşullarda, farklı teknolojiler aracılığıyla çeşitli sosyo-kültürel ve politik şartların belirleyiciliğı ile insan kendine zaman çizelgesinde bir yer arayışında olmuştur. Yerleşik hayata geçişle birlikte insanoğlu için bir düzen ihtiyacı ve yaşamını idame ettirecek üretim süreçleri ve dolayısıyla diğeri insanlarla da birlikte yaşayabilme ihtiyacı söz konusu olmuştur. Bu nedenledir ki insanın var olduğu ilk zamandan beri insan sosyal bir dokunun parçası olma çabasındadır. Ve insan bu varlığı ile uğraşmaların bir faktörü iken zamanla tam merkezinde olan asıl aktör rolüne bürünmüştür.

Günümüz dünyasında insan için bir portre çizmek gerekirse sınırsızca dolaşan bilgi ve teknolojinin içinde ekonomik, iş gücü ve finansal bir kaynak olarak en yüksek katma değer oluşturma çabası ile rekabette üstün olma isteğinin tam ortasında kaldığı görülmektedir. Örgütsel yapıların da merkezinde olan insan dünden bugüne farklı bakış açılarıyla değerlendirilmiş ve birçok teori ve kuramın metası olma özelliğı taşımaktadır. Bilimsel yönetim anlayışıyla bilimsel bir boyut kazanan bu araştırmaların öznesi öncelikle iş ve kar maksimizasyonu idi. İnsan ise sadece bu süreçte zaman skalasında sürekli yer değıştiren bir figürandan ötede değıldi. Ücreti karşılığında iş yapan bir çalışandan çok daha ötesi olan birey için artık keşfedilme zamanı geldiğinde yönetim bilimlerinde figüran rolünden önemli bir beşeri sermaye rolüne geçen insanın keşfi beraberinde pek çok olumlu ve olumsuz örgütsel sorunları da gündeme getirmiştir.

Örgütsel yapıların tam merkezinde zamanla yer bulan insan için birey olarak değer görme ve anlaşılma dönemi başlamıştır. Örgütsel yaşamın sürdürülebilmesi için odak noktası artık insan önemli bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Bu yönüyle insanın algısı, yaşam biçimi, davranışları ve tutumları, değer yargıları ve en önemlisi ihtiyaçları araştırmalara konu olmuştur. Yapılan çalışmalar neticesinde elde edilen

bulgular, değerlendirmeler ve sonuçlar araştırmacıların heyecanını artırarak motivasyonunu yükseltmiştir. Örgütsel yapıların ve işleyişin doğru anlaşılabilmesi için örgütsel dinamiklere katkısı ve toplumsal boyutta, küresel boyutta rollerinin bu motivasyonu tetikleyerek çalışmaları sürdürülebilir hale getirmiştir.

İnsanın var olduğu her yerde yönetimden söz etmek mümkündür. İnsani değerleri açısından birey olarak duyguları, yaşantısı, kültürel yapı içindeki rolü, sosyal çevresi, içinde bulunduğu toplumdaki rolü itibariyle farklı açılardan farklı boyutlarda yönetim sürecine dahil olmaktadır. Yönetim süreci basit anlamda işlerin başkaları vasıtasıyla yürütülmesi ve bundan dolayı kar ve verimlilik elde etmeyi kapsar. Yöneten de yönetilen de insan olunca, yönetime bakış açısı daha geniş bir perspektif gerektirmektedir. Bu nedenle yönetim tarzları incelenirken yönetim sürecinde etkin rol oynayan aktörler ile aracı rolü olan değişkenlerin varlığı da düşünülerek bir çalışma ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunun neticesinde yönetim tarzının presenteizm sorunsalı yani işte var olamama/görünürde işte var olma durumu ile ne derecede ilişki içinde olduğu ve yönetim tarzının presenteizme olan etkisi incelenirken örgütsel bağlılığın rolü de incelenmiştir.

Literatür çalışmalarına bakıldığında yönetim tarzlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Yönetim tarzlarının presenteizmle olan ilişkisini de araştıran az sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak yönetim tarzı ve örgütsel bağlılığın presenteizm üzerindeki etkisini birlikte ele alıp inceleyen bir çalışmanın olmayışı bu çalışmanın literatürdeki bu boşluğu doldurarak katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu alışma neticesinde ortaya bir çıkan sonuç doğrultusunda bir model önerisi sunulmak istenmektedir. Bu modelin odak noktası örgütsel bir sorun olarak henüz yeni kendine literatürde yer bulmuş olan presenteizm sorununa çözüm önerilerinde bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında presenteizm, örgütsel bağlılık ve yönetim tarzı konuları literatür açısından açıklanmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında Marmara bölgesinde lisansüstü eğitim gören yüksek lisans ve doktora öğrencilerinden oluşan evrenden alınan örneklem üzerinde araştırma yürütülmüştür. Bu kapsamda evren 145.120

kişiden oluşmakta ve alınan örnekleme yapılan hesaplamalara uygun olarak 676 kişi ile temsil edilmektedir. Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında 676 kişiden 318 kadın ve 358 erkek katılımcıya ulaşıldığı görülmektedir. Eğitim durumu yüksek lisans olan kişi sayısı 386 ve doktora olan kişi sayısı 290'dır. Çalışma kapsamında bireylerin hepsinin demografik açıdan kamu veya özel bir işte çalışıyor olması istendiğinden bütün katılımcılar çalışıyor durumdadır. Alan bilgisi olarak 560 sosyal bilimler, 57 sağlık bilimleri ve 59 fen bilimleri alanında katılımcıya ulaşılmıştır. Çalışan kurum sorusunun cevabı olarak 431 katılımcı kamu çalışanı iken 245 katılımcı özel sektörde çalışmaktadır. Çalışılan birim sorusunun yanıtına göre özel sektörde çalışan olan 200 kişi, özel sektörde işveren olan 43 kişi, kamuda çalışan ve akademik görevi olan 251 kişi ve kamuda idari görevli olarak çalışan sayısı da 182 kişidir. Mesleki kıdem açısından 1-5 yıl süresinde çalışan sayısı 142, 6-10 yıl arasında 222, 11-15 yıl arasında 123, 16-20 yıl arasında 113 ve 21 ve üzeri çalışma süresi olan 76 kişi vardır. Bu katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kıdem sürelerine bakıldığında 1-5 yıl 283 kişi, 6-10 yıl 208 kişi, 11-15 yıl 72 kişi ve 16 yıl ve üzerinde toplam 113 kişi vardır.

Katılımcıların yüzdesel katılım oranlarına bakıldığında % 47,0 kadın ve % 53.0 ile erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Çalışma durumları ise %100,0 olarak hepsi çalışandır. Çalıştığı alanlara göre en fazla çalışılan alanın katılımcılar arasında sosyal bilimlerden olduğu ve bu oran %82,8 ve sağlık bilimlerinden % 8.4 ve fen bilimlerinden % 8.7 olarak belirlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre katılımcıların algıladıkları presentizm düzeyleri T- testi sonuçlarına göre cinsiyete göre bakıldığında kadınların presentizm davranışı sergileme düzeyleri erkeklere göre daha yüksek çıkmaktadır. Bunun nedenini presentizme sebep olan faktörlerden birinin de kadının toplumda ve özel yaşantısında sahip olduğu rol ve sorumluluktan kaynaklandığı bilinmektedir. Eğitim durumuna göre bu farklılığa bakıldığında doktora mezunu olanların yüksek lisans mezunun olanlardan daha fazla presentizm davranışında buldukları gözlemlenmiştir. Buradan hareketle eğitim seviyesi arttıkça presentizm davranışının da artacağını söylemek mümkündür.

Katılımcıların algıladıkları presentizm düzeylerinin yaşlarına göre farklarına bakıldığında yaşı 41 ve üzerinde olan katılımcıların presentizm eğiliminin daha yüksek olmasının sebebi yaş arttıkça presentizme yönelme eğiliminin de artmasıdır. Bunun pek çok sebebi olması mümkündür. Yaşın ilerlemesinden kaynaklanan sağlık problemleri, aile ile ilgili durumlar gibi faktörler bu durum üzerinde etkilidir.

Mesleki kıdemlerine göre algılanan presentizm düzeyleri 16 yıl ve üzeri olan katılımcılarda daha yüksek olduğu görülmektedir. Meslek hayatında daha kıdemli olmak daha fazla iş tecrübesi ve uzmanlık bilgisi anlamına geldiğinden bireylerin özgüvenlerinde artış olmasına ve işlerini kaybetme korkusunun daha az olmasına bağlanmaktadır. Bu nedenle daha az iş tecrübesi olanlar presentizme daha az eğilimde olurlar.

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında cinsiyete göre erkeklerin algıladıkları örgütsel bağlılık düzeyleri kadınlara göre anlamlı derecede daha yüksektir. Aynı doğrultuda erkeklerin algıladıkları duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri kadınlara göre anlamlı derecede istatistiksel olarak daha yüksektir. Bunun sebebi olarak çalışma hayatında erkeklerin kadınlara göre daha uzun sürelerde çalıştıkları, özellikle kadınlardan farklı olarak doğum izni, ailevi sorumluluklar gibi durumlarda kadınların sorumluluğunun daha fazla olmasına bağlanmaktadır. Ayrıca toplumsal yapı ve kültürel boyut olarak bakıldığında da erkeğin iş hayatında daha aktif rol aldığı görülmektedir.

Katılımcıların algılanan örgütsel bağlılık düzeyleri eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan ele alındığında yüksek lisans mezunlarının doktora mezunu olanlara göre örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı derecede farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni olarak örgütsel bağlılığı açıklarken eğitim seviyesi artarken örgütsel bağlılık düzeyinin azalabileceği yönünde ters bir ilişkinin varlığı yapılan araştırmalarda görülmüştür. Çünkü eğitim seviyesi artan bireyler başka işlerde çalışma imkanına sahip olduğu düşüncesindedir. Eğitim seviyesinin artması ayrıca uzmanlık bilgisinin de artması anlamına gelmektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyinin alt boyutlarının yaşa göre düzeylerine bakıldığında duygusal bağlılık 22-26 yaş arası grupta daha yüksektir. Devam bağlılığı da aynı yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Normatif bağlılık alt boyutuna bakıldığında 41 yaş ve üzeri olanların bağlılık düzeyleri 27-31 yaş olanlara, 32-36 yaş grubunda olanlar da 37-41 yaş olanlara göre daha düşüktür. Burada yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönünü belirlemede başka değişkenlere de bakılması gerekmektedir. Bu nedenle mesleki kıdem açısından örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında çalışma süresi arttıkça bağlılığın da arttığı görülmektedir.

Araştırma bulguları neticesinde algılanan yönetim tarzı düzeylerine bakıldığında öncelikle yönetim tarzının iki alt boyutta ele alındığı görülmektedir. Burada yönetim tarzı insan odaklı ve görev odaklı olmak üzere değerlendirilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların algıladıkları yönetim tarzı düzeyleri eğitim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılar göstermektedir. Bunun nedeni eğitim seviyesi değiştikçe yönetim tarzını algılama durumunun da değişmesi ile açıklanabilir.

Yaş değişkenine göre katılımcıların algıladıkları yönetim tarzı düzeyleri de istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık göstermektedir. Yaş ilerledikçe algılanan yönetim tarzı düzeyi düşmektedir. Özellikle bu çalışmada 41 yaş ve üzeri katılımcıların yönetim tarzını algılama düzeyleri 22-26 yaş grubuna göre çok daha düşüktür. Bu farklılık insan odaklı ve görev odaklı yönetim tarzı olarak ele alındığında yine 41 yaş ve üzerinde hem insan odaklı hem görev odaklı yönetim düzeylerini algılamaları daha düşüktür. Mesleki kıdem açısından bakıldığında katılımcıların 16-20 yıl mesleki kıdemi olanların insan ve görev odaklı yönetim tarzını algılama düzeyleri anlamlı derecede diğer yaş gruplarından daha düşük çıkmaktadır.

Algılanan presentizm, örgütsel bağlılık ve yönetim tarzının alt boyutlarına ait ilişkinin yönüne bakıldığında presentizm ile örgütsel bağlılık ve yönetim tarzı arasında negatif yönlü orta seviyede bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ile yönetim tarzı arasında ise pozitif ve çok yüksek seviyede bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Presentizm duygusal bağlılıkla negatif yönlü düşük seviyede, görev

odaklı yönetim tarzı alt boyutuyla da negatif yönlü düşük seviyede bir ilişki mevcuttur. Örgütsel bağlılık ile insan odaklı yönetim tarzı düzeyler arasında pozitif yönlü çok yüksek bir ilişki, durumu söz konusudur. Yönetim tarzı ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve düşük seviyede bir ilişki vardır. Duygusal bağlılık ile insan odaklı yönetim tarzı arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Dolayısıyla presentizm örgütsel bağlılıkla ve yönetim tarzı ile ilişkilidir. Ancak bu ilişkinin yönü ölçeklerin alt boyutlarına göre farklılık göstermektedir.

Araştırmanın başlangıcında kurulan modele göre yönetim tarzının presentizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisinin olduğu düşüncesi hakimdi. Çalışma analiz sırasında örgütsel bağlılık değişkeninin aracılık rolüne bakılmıştır. İlk modele göre yönetim tarzının presentizm üzerinde etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu çalışmada kurulan yapısal eşitlik modelinin sonuçlarına göre hipotezlerin kabul ve red durumları aşağıdaki tabloda ifade edilmektedir:

Hipotezler	Kabul/Red	Aracılık rolü
<i>H1: Yönetim tarzının presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	
<i>H2: Yönetim tarzının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	
<i>H3: Örgütsel bağlılığın presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	
<i>H4: Yönetim tarzının presentizm üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü vardır.</i>	Kabul	Kısmi
<i>H5: İnsan odaklılığın presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	
<i>H6: İnsan odaklılığın normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	

<i>H7: İnsan odaklılığın devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	
<i>H8: İnsan odaklılığın duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	
<i>H9: Normatif bağlılığın presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	
<i>H10: Devam bağlılığın presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	
<i>H11: Duygusal bağlılığın presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	
<i>H12: İnsan odaklılığın presentizm üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık boyutunun aracı rolü vardır.</i>	Kabul	Kısmi
<i>H13: Görev odaklılığın presentizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	
<i>H14: Görev odaklılığın normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	
<i>H15: Görev odaklılığın devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	
<i>H16: Görev odaklılığın duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	
<i>H17: Görev odaklılığın presentizm üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık boyutunun aracı rolü vardır.</i>	Kabul	Kısmi

Tablo 48: Hipotezlerin Kabul/ Red Durumları

Hipotezlerin açıklanmasına bakıldığında yönetim tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin olduğuna ve örgütsel bağlılığın presentizm üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla yapısal eşitlik modeline göre yönetim tarzı örgütsel bağlılığı, örgütsel bağlılık da presentizmi etkilemektedir. Yani yönetim tarzlarının

iyileştirilmesi durumunda örgütsel bağlılık düzeylerinde artış olacağı ve örgütsel bağlılık arttıkça da presenteizm davranışında azalış olacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

Örgütsel bağlılık değişkeninin aracılık rolü etkisi incelendiğinde yönetim tarzının presenteizme olan etkisinin -0,55 olduğu, aracılık etkisi ile bakıldığında yönetim tarzının presenteizm üzerindeki etkisinin -0,41 olduğu görülmektedir. Bunun anlamı etkinin örgütsel bağlılık aracı değişkeniyle düşmesine rağmen hala devam ettiğinin bilinmesidir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık yönetim tarzı ve presenteizm arasında kısmi aracılı rolüne sahiptir. Yani örgütsel bağlılığın aracılık rolü yönetim tarzının presenteizm üzerindeki etkisini azaltmasına rağmen tamamen ortadan kalkmadığı görülmektedir.

Yönetim tarzının alt boyutları olan insan odaklı düzeye göre normatif, devam ve duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ayrıca normatif bağlılığın, devam bağlılığının ve duygusal bağlılığın presenteizm üzerinde de anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. İnsan odaklı yönetim tarzı hem örgütsel bağlılık alt boyutları ile örgütsel bağlılığı etkilemekte hem de presenteizm üzerinde etkili olmaktadır. İnsan odaklı düzey arttıkça bağlılığın artması beklenmekte ve presenteizm davranışının da tersi olarak azalması beklenmektedir. İnsan odaklı yönetim düzeylerindeki iyileşmelerin artması özellikle duygusal bağlılık düzeyinde artışa neden olmaktadır.

İnsan odaklı yönetim tarzının örgütsel bağlılık aracılık değişkeni ile kurulan modelde insan odaklılığın presenteizm üzerindeki etkisi -0,43 iken örgütsel bağlılık aracılık etkisiyle -0,28'e düşmekte ama insan odaklılığın presenteizm üzerindeki etkisi hala anlamlı derecede devam etmektedir. Bunun anlamı örgütsel bağlılığın insan odaklı yönetim tarzı ile presenteizmi etkilemesinin aracılık rolü yani mutlak bir etkinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Görev odaklı yönetim tarzının presenteizm üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Görev odaklılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olması sonucuna ulaşılmıştır. Görev odaklılığın presenteizm üzerindeki etkisi -0,52 olarak belirlenirken aracılık etkisi dahil

edildiğinde görev odaklılığın presenteizm üzerindeki etkisi -0,41'e düşmektedir. Değer azalmasına rağmen etki hala anlamlı derecede söz konusudur ve örgütsel bağlılık görev odaklılıkla presenteizm arasında aracılık rolüne sahiptir. Bireylerin kendilerinden çok yaptıkları işin önemsizmesi bağlılık düzeylerini üzerinde olumsuz etki etmektedir. Yönetim tarzı da hem bağlılığı hem de presenteizmi etkilediğinden burada hem doğrudan hem de aracı değişken etkisi görülmektedir.

Elde edilen bulgular ışığında yönetim tarzının presenteizm üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Ayrıca örgütsel bağlılığın bu etkiye aracılık rolü etkisi de hem görev odaklı hem insan odaklı yönetim tarzı için presenteizm üzerinde bir etkiye sahiptir. Bu ilişkilerin varlığı ve etkisi genel olarak açıklandığında presenteizmin azaltılması ve örgütsel bir sorun olarak çözülebilmesi için uygulanacak yönetim tarzları ve bağlılık düzeylerinin ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Presenteizmin azaltılması demek bağlılık düzeylerinin ve alt boyutlarının da artması anlamı gelmektedir. Presenteizm burada olumsuz bir davranış olarak algılandığından hangi yönetim tarzının presenteizmi azaltacağı ve bağlılığın bu duruma katkısının ne olacağını araştırmak amacıyla yapılan bu çalışmada nihai sonuç olarak insan odaklı yönetim tarzının daha etkili olacağı belirtilmelidir. Her örgütün insan veya görev odaklı bir yönetim tarzı anlayışına sahip olduğu bilindiğine göre yapılması gerekenler daha çok insan odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi ve örgütsel bağlılığın sağlanması için gerekenlerin yapılmasıdır. Çalışanların bağlılıkları arttıkça presenteizm davranışına olan meyilleri azalacağından bu durum örgütlerin yararına olacaktır. Ayrıca çalışanın işinden ve yönetimden memnuniyeti bağlılığı arttıracak dolayısıyla presenteizmin sebep olduğu üretkenlik kayıpları, zaman kayıpları gibi olumsuzluklar azalacak veya ortadan kalkacaktır.

Presenteizm davranışı örgütlerin son yıllarda özellikle baş etmesi gereken bir sorun olarak gündeme gelmiştir. Bu nedenle presenteizmi etkileyen ve bu soruna çözüm olabilecek en iyi iki değişkenin araştırılması ile tamamlanan çalışmada yönetim tarzının çalışanlar üzerinde ne kadar önemli bir etkiye sahip olduğu ayrıca vurgulanmalıdır. İnsan odaklı bir yönetim tarzı elbette görev odaklı bir yönetim anlayışından daha başarılı olmaktadır. Sonuç olarak presenteizm davranışının

azaltılması için örgütlerin sadece yönetim anlamında değil bütünsel bir çaba ile çalışanlarına yönelik olumlu ilişkiler içinde olması gerektiği bilinmelidir. Çalışanın işe alım maliyetleri ve işten ayrılma ile sonuçlanan maliyetler düşünüldüğünde bunun sadece bir gider kalemi olmayıp, kaybın bir değer olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla presenteizmin azaltılması demek işten ayrılmaların azalması demektir. İş gücü devir oranının düşmesi de presenteizmin azaltılması ile mümkün olabilmektedir.

Presenteizm sorunu örgütte sadece yönetim kademesinin bir sorunu olarak görülmemelidir. Burada çalışan-işveren ilişkisi ve örgütün bütününe kapsayan ilişkilerin varlığı ile bir değerlendirme yapılmalıdır. Örgütsel bağlılık farklı boyutlarıyla sağlanabilirken, bağlılığın seviyesinin artması ile başka sorunların çözümlenmesi mümkündür ki başta presenteizm sorunu bu yolla çözülebilir. Çalışanlar iş yapan birer araç olarak değil motivasyon ihtiyacı ve beşeri ihtiyaçları olan birer değer olarak görüldüğünde insan odaklı bir anlayış benimsenmiş olacaktır. Elbette görev ve işin tamamlanması da önemlidir. Ancak insana yatırım yapan yani bireye değer veren örgütsel bir sistem görev odaklı bir anlayıştan daha başarılı olacaktır. Çalışma neticesinde insan odaklı yaklaşımın görev odaklı bir yaklaşımdan daha yüksek değerlere sahip olması da bu nedenledir. Bu bağlamda yönetim tarzı açısından insan odaklı bir yönetim anlayışı benimsenmesi görevin ihmal edilmesi anlamına gelmediğinden burada önceliğin bireyin kendisi olduğu düşüncesidir. Presenteizm sadece bir sağlık sorunu olarak görülmeden tüm olasılıklar düşünülerek değerlendirilmelidir. Nasıl ki planlama ve örgütlenme bir yönetim fonksiyonu ise bu fonksiyonların içinde presenteizmin de yönetilmesi yer almalıdır. Bunun için yapılacaklar öncelikle sorunun tespiti ve önlenmesi yönünde olmalıdır. Sorunu ortaya çıkmadan önlemek sorunu çözmekten daha avantajlı bir durumdur. Presenteizm ise henüz tam olarak anlaşılmadığından ancak sorun olarak ortaya çıktığında veya etkileri maliyetlere yansıdığına fark edilmektedir. Adım adım stratejik bir yönetim anlayışıyla bütüncül bir bakış açısıyla hem çalışan açısından hem de örgütsel boyutlarıyla presenteizm olgusu iyi bilinmeli ve yönetilmelidir.

Bu çalışma kapsamında presenteizm ölçeğinin yapısı gereği daha çok sağlık açısından sorulara göre cevaplar aradığından bu ölçeğin yönetimin tüm fonksiyonlarını

kapsayacak şekilde genişletilerek geliştirilmesi gerektiği kanısına varılmıştır. Presenteizm sadece örgütsel bağlılık ve yönetim tarzıyla değil diğer örgütsel kavramlarla da ilişki içinde olduğundan presenteizm kavramı ele alınırken çok yönlü incelenmeli ve örgütsel açıdan bir sorun olmaktan ziyade daha ortaya çıkmadan yönetilen bir olgu olarak sürecin parçası haline gelmelidir. Yönetim tarzları açısından işletmeler ne sadece görev odaklı ne de sadece insan odaklı bir anlayışa tamamen sahip olmadıklarından dolayı çalışanı görevini yerine getirebilmesi için öncelikle yüksek motivasyona sahip olması gerektiği bilinmelidir. Çünkü insan yönüyle değer gören çalışanın bağlılığı artarken işine olan tutkusu da artacak ve presenteizm eğilimi azalacaktır. Bu ilişki sadece bu çalışmada yüksek lisans ve doktora eğitimi alan bireyler üzerinden yürütüldüğünden farklı sektörlerde kamu ve özel de dahil edilerek daha kapsamlı olarak yapılması tavsiye edilebilir. Bölgesel olarak ülke geneli veya ülkeler arasında kıyas yapılması da daha geniş bir bakış açısıyla ve farklı değişkenlerin dahil edilmesiyle -örneğin kültürel yapı gibi- geliştirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdula , M. H., & Shaw, J. D. (1999). personal faktors and organizational commitment: Main and interactive effects in the United Arab Emirates . *Journal of Managerial Issues*, 77-93.
- Abu Mansor, N., Minwaib, C., Mohamed, A., & Md Shah, I. (2012). The Relationship Between Management Style and Employees' Well-Being: A Case of Non-Managerial Staffs. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 40, 521-529.
- Adıgüzel, O., & Erdoğan , A. (2014). Çağdaş Bakış Açısıyla İşgören Devamsızlığı, Nedenleri, Örgüte Etkileri ve Çözüm Önerileri. *Süleyma Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(10), 1-25.
- Akdoğan, A., Harmancı , Y. K., & Bayram, A. (2018). Algılanan örgütsel adalet ve işte var olamama (presenteeism) ilişkisinde stresin aracı rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 197-211.
- Aksoy, C. (2020). Liderlik Kavramına Genel Bir Bakış. H. T. Uysal, & F. Yılmaz içinde, *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (s. 1-16). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affectivei contunance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Altın, Ş., Hırlak , B., & Çiftçi , G. E. (2018). Çalışanların iş güvencesizliği algılarının presenteeizm düzeylerine etkilerinde iş stresinin aracılık rolü. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları* , 161-170.

- Aronsson , G., Gustafsson, K., & Dallner , M. (2000). Sick but yet at work. An empricial study of sickness presenteeism. *J Epidemiol Community Health*, 54, 502-509.
- Arslaner, E. (2015). *Otel işletmelerinde presenteeism sorunu: algılanan örgütsel destek ve iş-aile çatışması açısından bir inceleme*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Arslaner, E., & Boylu, Y. (2015). İş hayatında presenteeism: otel işletmeleri açısından bir değerlendirme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 123-136.
- Athos, A. G., & Pascale, R. T. (2000). *Japon Yönetim Sanatı*. (Ü. Çağlar, Çev.) İstanbul: İz Yayıncılık.
- Aydoğan, E., & Bıyık, Y. (2018). Örgütsel Bağlılık. E. Aydoğan içinde, *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetimsel Yaklaşımlar* (s. 109-117). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aytürk, N. (2019). *Örgütsel Davranış- Örgütsel Kuram ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bal, F. (2014). *Presenteeizm ve psikolojik sözleşmenin duygusal zeka ile ilişkisi: Gaziantep Üniversitesi'nde bir uygulama*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Balcı, O. (2016). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin örgütsel sinizm, kendini işe verememe (presenteeizm) ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin incelemesi (Arnavutköy ilçesi örneği)*. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive* . Cambridge: Harward University Press.

- Bartol, K. M. (1983). Turnover among DP personnel: a casual analysis. *Comminucations of the ACM*, 26(10), 95-112.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1991). *Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları .
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara : Sevinç Matbaası.
- Bateman, T. S., & Strasser , S. (1984). A longitudinal alaysis of the antecedents of organizatonal commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of management review*, 27(1), 95-112.
- Bayar, A. (2016). *Eğitim kurumlarında presenteeizmin azaltilmasında ödüllendirmenşn rolü*. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*, 59(3), 125-139.
- Baysal, A. C., & Tekaslan, E. (1987). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: İü İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Baysal, İ. A. (2012). *Presenteeism İşte Var Olamama Sorunu) ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beira, B. (2008). *Debunking Absenteeism*. HR Highway.
- Bergström, G., Bodin, L., Hagberg, J., Lindh, T., Aronsson, G., & Josephson, M. (2009). Does sicness presenteeism have an impact on future general health? *International Archive of Occupational Environmental Health*, 82, 1179-1190.

- Beydilli, E. T. (2014). Yerli ve Yabancı Otel İşletmelerinde Yönetim Tarzı Boyutlarının Karşılaştırılması: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*.
- Bobbitt, H. R., & Breinholt, J. R. (1978). *Organizational Behavior: Understanding and Prediction*. New Jersey: Prentice- Hall Inc., Englewood Cliffs.
- Boles, M., Pelletier, B., & Lynch, W. (tarih yok). "The Relationship between Health Risks and Work Productivity".
- Boles, M., Pelletier, B., & Lynch, W. (2004). The Relationship Between Health Risks and Work Productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(7), 737-745.
- Bölür, S. (2018). *Algılanan liderlik davranışının örgütsel sinizm ve presenteizm üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. tyakya Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Burton, W. N., Chen, C. Y., Conti, D. J., Schultz, A. B., & Edington, D. W. (2006). "The Association between Health Risk Change and Presenteeism Change". *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 48(3), 252-263.
- Cancelliere, C., Cassidy, J., Ammendolia, C., & Cote, P. (2007). Are Workplace Health Promotion Program Effective at Improving Presenteeism in Workers? A Systematic Review and Best Evidence Synthesis of the Literature. *BioMed Central Public Health*, 44(2), 304-319.
- Cankül, I. (2017). *Dört ve Beş yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların Presenteeism (işte var olamama) Düzeylerinin Karşılaştırılması: İzmir Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace*. mahwah, N.J.: Psychology Press.

- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management, 17*(3), 336-354.
- Cooper, C. (2011). Presenteeism is more costly than absenteeism. *Presenteeism is more costly than absenteeism.* 12 14, 2021 tarihinde <https://www.hr magazine.co.uk/content/features/presenteeism-is-more-costly-than-absenteeism> adresinden alındı
- Coşkun, Ö. (2012). *İki İş Yerinde İşe Devamsızlık ve Kendini İşe Verememede Etkili Faktörlerin Değerlendirilmesi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Cufaude, J. (2005). *The art of the facilitative leadership: maximizing others' contributions*. Systems Thinkers.
- Çelebi, F. (2021). İş Mi İnsan Mı? Yönetim Tarzı ve Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma. F. Çelebi içinde, *İktisadi ve İdari Bilimlerde Kavramsal ve Uygulamalı Araştırmalar* (s. 125-143). İzmir : Duvar Yayınları.
- Çelik, H. (2018). *Preenteizmin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyine etkisi*. Gaziantep Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Çetin, M. (2016). Yöneticiler ve Yönetim. P. S. Robbins, D. A. Decenzo, & M. Coulter içinde, *Fundamentals of Management- Essential Concepts and Applications* (A. Ögüt , & C. Erbil, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çiftçi, B. (2010). İşte var ol(ama)ma sorunu ve işletmelerin uygulayabileceği çözüm önerileri. *Çalışma ve Toplum, 2010*(1), 153-174.
- Çoban , Ö., & Harman, S. (2012). Presenteeism Nedenleri Yarattığı Örgütsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alanyazın Taraması. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 23*, 157-178.
- Dalkılıç, E., & Harmancı Seren , A. K. (2018). İşte Var Olamama Nedenleri ve Sonuçları. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, 5*(2), 123-131.

- Davis , K. (1988). *İşletmelerde İnsna Davranışı*. (K. T. diğerleri, Çev.) İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi İktisadı Enstitüsü Yayını.
- Demirbulat Güdü, ., & Bozok, D. (2015). Presenteesim (işte varolamama) ile yaşam doyumu , fizikel ve ruhsal iyilik halinin etkileşimine yönelik seyahat acentası işgörenleri üzerinde bir araştırma. *KM Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(27), 237-253.
- Demirbulat, . G., & Bozok, D. (2015). Presenteeism (İşte Varolamama) İle Yaşam Doyumu, Fiziksel ve Ruhsal İyilik Halinin Etkileşimine Yönelik Seyahat Acentası İşgörenleri zerinde Bir Araştırma. *KM Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(27), 7-13.
- Demirgil, Z., & Mücevher, M. H. (2001). Meslek yüksekokullarında presenteeism: idari ve akademik personel üzerine karşılaştırmalı bir analiz. *Mehmet Akif Ersoy Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Ekim zel Sayısı*, 9(21), 237-253.
- Diñer, . (1992). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Doğan, E. Ş. (2013). *rgt Kültürü ve rgtsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğanay, A., & Şen, E. (2014). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesi'nde Bir Uygulama. *Yalova Sosyal Biilimler Dergisi*, 7(12), 324-348.
- Drake, R. J., & Smith, P. J. (1990). *Sanayide Davranış Bilimleri*. (K. T. diğerleri, Çev.) İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi İktisadı Enstitüsü Yayını.
- Druss, B. G., Schlesinger, M., & Allen , H. M. (2001). Depressive symptoms, satisfaction with health care, and 2-year work outcomes in an employed population. *American Journal of Psychiatry*, 158(5), 731-734.
- Duncan, W. J. (1981). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Erbaş, K. (2017). *Presenteizm ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki: seyahat acentaları üzerine bir uygulama*. Gazi Üniversitesi SBE, Turizm İşletmeciliği ABD, Yüksel Lisans Tezi, Ankara.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (1984). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, E., Erdirençelebi, M., & Gökçe, Ş. (2017). Çalışanların Yaşadığı Presenteeism ve İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki. *Balkan Journal of Social Sciences / Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, ICOMEP 2017/ Özel Sayı*.
- Fayol, H. (1916). *Industrial and General Administration*. Paris: Dunod.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw- Hill.
- Garezynski, A. M., Waldrop, J. S., Rupperecht, E. A., & Grawitch, M. J. (2013). Differentiation between work and nonwork selfaspects as a predictor of presenteeism and engagement: cross-cultural differences. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(4), 417-429.
- Gates, D. M., Succop, P., Brehm, B. J., Gillespie, G. L., & Sommers, B. D. (2008). Obesity and presenteesim: the impact of body mass index on workplace productivity. *JOEM, 50*(1), 39-45.
- Girardi, D., Falco, A., Piccerelli, A., Dal Corso, L., Bortolato, S., & De Carlo, A. (2015). Perfectionism and presenteeis among managers of a service organization: the mediating role of workaholism. *TPM, 22*(4), 507-521.
- Goetzel, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S., & Lynch, W. (2004). Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting U.S. employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 46*(4), 398-412.

- Gordon, J. (1993). *A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour*. USA: Allyn and Bacon Pub.
- Günbeyi, M., & Gündoğdu, T. (2010). Polis Teşkilatının İşkolik Çalışanları. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 56-63.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. Ankara: Nobel.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış* (4. Basım b.). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Hansen, C. D., & Andersen, J. H. (2008). Going ill to work- what personal circumstances, attitudes and work- related factors are associated with sickness presenteeism. *Social Science and Medicine*, 67(6), 956-964.
- Heibert, M., & Klatt, B. (2001). *The encyclopedia of leadership: A practical guide to popular leadership theories and techniques*. New York: McGraw-Hall.
- <https://istatistik.yok.gov.tr/>. (2021, eylül 29). <https://istatistik.yok.gov.tr/>.
<https://istatistik.yok.gov.tr/>: <https://istatistik.yok.gov.tr/> adresinden alındı
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the Workplace: A Review And Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519-542.
- Jourdain, G., & Vézina, M. (2013). How psychological stress in the workplace influence presenteeism propensity: A test of the demand- control-support model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. doi:10.1080/1359432X.20122012.754573
- Jr., C. G. (1972). *The History of Management Thought*. Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall.

- Kamugisha, E. R. (2017). The Basics of Business Management- Vol I Leadership. *Financial Management and Economics*.
- Kandemir, A. (2014). *Hastane çalışanları arasında sağlık sorunları nedeniyle yaşanan işte var olamama ve işe devamsızlık davranışı ile maliyetini etkileyen faktörlerin incelenmesi*. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kandemir, A., & Bayram, Ş. (2017). Determining the level and cost of sickness presenteeism among hospital staff in Turkey. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*. doi:10.1080/10803458.2016.1274159
- Kapusuz, A. G. (2020). Çalışanların İşle Bütünleşme Tutumları Görünürde Var Olma Davranışını Etkiler Mi? *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 1-11.
- Karagöz, Ş. (2018). *Presenteeism'in tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini irdelemeye yönelik bir alan araştırması*. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Burdur.
- Karanika-Murray, M., Pontes, H. M., Griffiths, M. D., & Biron, C. (2015). Sickness presenteeism determines job satisfaction via affective- motivational states. *Social Science and Medicine*, 139, 100-106.
- Karimi, F., Hosseinzadeh, D., & Azizi, G. (2011). Relationship Between Management Style and Productivity of Employees in Islamic Azad University. *Islamshahr Unit. World Applied Sciences Journal*, 12(10), 1685-1690.
- Katz, D., & Kahn, R. K. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (H. Can , & Y. Bayar, Çev.) Todaie.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 90-102.

- Kaygın, E., Kerse, G., & Yılmaz, T. (2017). Kamu çalışanlarında örgütsel bağlılık ve presenteeism arasındaki ilişki: Kars ili örneği. *Ombudsman Akademik*, 3(6), 181-204.
- Kılınç, T. (1984, Eylül). Yöneticilik ve Önderlik. *Karizma Dergisi*(5), 7.
- Kırmızıgül, B. (2019). *İşletmelerde Presenteeizm ve Absenteizm Davranışları*. Konya : Eğitim Kitabevi.
- Knoop, R. (1995, November). "Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses". *The Journal of Psychology*, Vol.129(No.6), 643.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Koçoğlu, M. (2007). *İşletmelerde presenteeism sorunu ve insan kaynakları yönetimi çerçevesinde mücadele yöntemleri*. Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Köse, Ö. (2019). *Presenteeism (işte var olamama) ile örgütsel özdeşleşme ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin analizi*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Krech, D., & Crutchfield, R. S. (1967). *Sosyal psikoloji (Teori ve Sorunlar)*. (E. Güçbilmez, & O. Onan, Çev.) Ankara: Sevinç Matbaası.
- Krech, D., Crutchfield, R. S., & Ballachey, E. L. (1983). *Cemiyet İçinde Fert*. (T. Turhan, Çev.) MEB Yayını.
- Kreitner, R. (2009). *Management* (11th edition b.). Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- Likert, R. (1932). A Technique For The Measurement Of Attitudes.
- Loeppke, R., Hymel, P. A., Lofland, J. H., Pizzii, L. T., Konicki, D. L., Wanstadt, G. W., . . . Scharf, T. (2003). Health-Related Workplace Productivity Measurement: General and Migraine-Specific Recommendations from the

- ACOEM Expert Panel. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45(4), 349-359.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior* (Fourth Edition b.). Mc Graw- Hill Book Company.
- Mandracioğlu, A. (2013). Presenteizm Olgusu. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3(2), 9-17.
- Martin, H., & Edwards, K. (2016). The Interaction Between Leadership Styles And Management Level, and Their Impact on. *Integrated Solutions for Infrastructure Development*.
- Mathieu, J. E., & Zajac, M. D. (1990). "A Review and Meta Anlysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational commitment". *Psychological Bulletin*, Vol. 108(No.2), 171-194.
- Mayo, E., Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1940). *The Human Relations Movement: Harvard Business School And The Hawthorne Experiments*.
- McClearn, D. B., Greasley, J., & 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*(3), s. 311-328.
- Mcgregor, D. (1960). *Theory X And Theory Y. Organization Theory*.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). "A Three Component of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, Vol.1(Iss.1), p.63.
- Moç, T. (2018). *Örgütsel adalet algısının çalışanların işte yabancılaşmaya etkisinde tükenmişliğin ve presenteizmin rolü*. Atatürk ÜniversitesiSBE, Doktora Tezi, Erzurum.
- Monzania , L., Espi-Lopez, G. V., Zurriaga, R., & Andersen, L. (2016). Manual therapy for tension-type headache related to quality of worklife and work

- presenteeism: Secondary analysis of a randomized controlled trial. *Complementary Therapies in Medicine*, 25, 86-91.
- Mowday, R., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979, April). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Behavior*, Vol. 14(Iss.2), pp.224-247.
- Northouse, P. G. (2014). *Leadership: Theory and Research* . İstanbul : Sürat Üniversite Yayınları.
- Ogunola, A. A., Kalejaiye, P., & Abrifor, C. (2013). Management Style as a Correlate of Job Performance of Employees of Selected Nigerian Brewing Industries. *African Journal of Business Management*, 7(36), 1-8.
- O'Malley, M. (2000). *Creating Commitment: How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationships that last*. New York : John Wiley & Sons .
- Oran, F. Ç., & Ünsar, A. S. (2018). Presenteeismin işe bağlılık açısından incelenmesi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(57), 683-695.
- Oruç , Ş. (2011). *Presenteeizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray.
- Owens, J. (1979). The Uses Of Leadership Theory. *IEEE Engineering Management Review*, 7(2), 102-108.
- Öğüt, A. (2016). *Yönetimin Esasları*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özcan, E. B. (2008). Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde BİR İnceleme. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü Yüksek Lisans Tezi, Adana*, s.1.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.

- Özmen, G. (2011). *Presenteizm ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Tekstil Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk Çiftçi, D., Meriç , E., & Meriç , A. (2018). Presenteesim (işte var olamama) v örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(24), 303-320.
- Özyurt, G. (2018). *İşte var olamama davranışlarını etkileyen bireysel ve örgütsel etkenler: özel hastanelerde çalışan doktorlar üzerinde bir uygulama*. Çankaya Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Ankara .
- Poon, P., Evangelista, F. U., & Albaum, G. (2005). A Comparative Study of the Management Styles of Marketing Managers in Australia and the People's Republic of China. *International Marketing Review*, 22(1), 34-47.
- Randall, D. M. (1987, July). "Commitment and Organization: The Organization Man Revisited". *Academy of Management Review*, Vol.12(No.3), p.460.
- Randall, D. M. (1987, July). "Commitment and Organization: The Organization Man Revisited". *Academy of Management Review*, Vol.10(No.3), pp.460-471.
- Reichers, A. E. (1985, July). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment". *Academy of Management Review*, Vol.12(No.3), p.469.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2016). *Fundamentals of Management -Essential Concept and Applications*. (A. Öğüt , & C. Erbil, Dü) Nobel Akademik.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed. b.). New York: Pearson Education.
- Rozenzweig, P. (2010). *Robert S. McNamara and the Evolutionof Management*. Harward Business Review.

- Saylı, H., & Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Seçkin Ağırbaş, İ. (2018). *Spor genel müdürlüğü merkez teşkilatında presenteeizm ve örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerine etkileri*. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzincan.
- Serto, S. C. (1992). *Modern Management*. Boston: Allyn and Bacon .
- Shamansky, S. (2002). Presenteeism... Or When Being There is not Being There. *Public Health Nursing, 19(2)*, 79-80.
- 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(1)*, 37-50.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for The Leader Behavior Description Questionnaire form 12*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Şahin, D. (2015). *Presenteeism (işte var olamaa) ile algılanan örgütsel destek, korku iklimi ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki: hemşirelere yönelik bir araştırma*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Edirne.
- Şahin, E. T. (2018). *Presenteeizm (işte var olamama) ile iş performansı performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkilerin belirlenmesiüzerine bir araştırma*. Kastamonu Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu.
- Şendoğdu, A. A. (2020). İşten Ayrılma Niyeti. M. Ş. Şimşek, A. Çelik, T. Akgemci, & A. Diken içinde, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (s. 282-290). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Taylor, F. W. (1911). *Principles of Scientific Management* . New York: Harper .
- Temel, A. (2006). Organizasyonlarda İşkolizm ve İşkolik Çalışanlar. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2)*, 104-127.

- Tortop, N., İspir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2017). *Yönetim Bilimi*. Ankara : Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş., & Güzel, B. (2014). *Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi*. Ankara : Detay Yayıncılık.
- Uche, N., & Timinepere, C. (2012). Management Styles and Organizational Effectiveness: An Appraisal of Private Enterprises in Eastern Nigeria. *American International Journal Of Contemporary Research*, 2(9), 198-204.
- Ulrich, D. (1998, Winter). "Intellectual Capital=Competence x Commitment". *Sloan Management Review*, Vol.39(Iss.2), p.18.
- Ünsalan, E., & Şimşekler, B. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Wanjiru, K. A. (2012, November). Factors That Influence Organizational Commitment of Employees at Kenya Plant Health Inspectorate Service Corporation. School of Business, University of Nairobi.
- Wasti, A. S. (2000). "Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bğlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi". 8. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 401). Erciyes Üniveritesi.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Free Press.
- Worrall, R., Cooper, C., & Campbell, F. (1991). Associations between Health Risk Appraisal Scores and Employee Medical Claims Costs in a Manufacturing Company. *American journal of Health Promotion*, 6(1), 46-54.
- Yalım , D. (2005). *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Yen, L. T., Edington, D. W., & Witting, P. (1991). "Associaitons between Health Risk Appraisal Scores and Employee Medical Claims Costs in a Manufacturing Company". 6(1), s. 46-54.

- Yıldız , B., & Yıldız , H. (2015). İş Yaşamındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Hukuki Yönden İncelenmesi. *Bandırma İİBF Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3, 1-17.
- Yıldız , H., & Yıldız, B. (2013, Eylül 27-29). İş Yaşamında Presenteeism- Sözde Var Olma- Olgusu: Sağlık ve Verimlilik açısından Önemi. 7. *Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiriler Kitabı*, 819-830.
- Yıldız, H. (2016). Presenteeism(Sözde Var Olma). S. Taslak, & B. Çiftçi içinde, *Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular* (s. 285-311). İstanbul: Beta.
- Yılmaz, E. (2019). *Presenteeism ve iş stresinin çalışan performansına etkisi: bir uygulama örneği*. Trakya Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik* . Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.
- Zel, U. (2006). *Kişilik Ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler Ve Yorumlar*. Nobel Yayın Dağıtım.

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Presenteizm ile ilgili kavram önerileri

Tablo 2: Presenteizme ilişkin tanımlar

Tablo 3: Presenteizmi doğuran nedenler

Tablo 4: Yönetim Tarzlarına İlişkin Tanımlar ve Odak Noktaları

Tablo 5: Mintzberg'in Yönetici Rollerini

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Tanımları

Tablo 6: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Tablo 7: Presenteizm Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Tablo 8: Presenteizm Ölçeğine Ait Ölçüm Modelleri Sonucu

Tablo 9: Araştırma Kapsamında İncelenen Uyum Kriterleri Sınırlılıkları

Tablo 10: Presenteizm Ölçeği Uyum Kriterleri Bulguları

Tablo 11: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Tablo 12: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Ölçüm Modelleri Sonucu

Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uyum Kriterleri Bulguları

Tablo 14: Yönetim Tarzı Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Tablo 15: Yönetim Tarzı Ölçeğine Ait Ölçüm Modelleri Sonucu

Tablo 16: Yönetim Tarzı Ölçeği Uyum Kriterleri Bulguları

Tablo 17: Algılanan Presenteizm Düzeylerine Ait Normallik Testi Sonuçları

Tablo 18: Algılanan Presenteizm Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular

Tablo 19: Katılımcıların Algıladıkları Presenteizm Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Tablo 20: Katılımcıların Algıladıkları Presenteizm Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Tablo 21: Katılımcıların Algıladıkları Presenteizm Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Tablo 22: Katılımcıların Algıladıkları Presenteizm Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Tablo 23: Katılımcıların Algıladıkları Presenteizm Düzeylerinin Kurumdaki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Tablo 24: Algılanan Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Ait Normallik Testi Sonuçları

Tablo 25: Algılanan Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular

Tablo 26: Katılımcıların Algıladıkları Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Tablo 27: Katılımcıların Algıladıkları Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Tablo 28: Katılımcıların Algıladıkları Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Tablo 29: Katılımcıların Algıladıkları Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Tablo 30: Katılımcıların Algıladıkları Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kurumdaki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Tablo 31: Algılanan Yönetim Tarzı Düzeylerine Ait Normallik Testi Sonuçları

Tablo 32: Algılanan Yönetim Tarzı Düzeylerine Ait Betimsel Bulgular

Tablo 33: Katılımcıların Algıladıkları Yönetim Tarzı Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Tablo 34: Katılımcıların Algıladıkları Yönetim Tarzı Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Tablo 35: Katılımcıların Algıladıkları Yönetim Tarzı Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Tablo 36: Katılımcıların Algıladıkları Yönetim Tarzı Düzeylerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Tablo 37: Katılımcıların Algıladıkları Yönetim Tarzı Düzeylerinin Kurumdaki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasının Belirlenmesine Ait Anova Testi Sonuçları

Tablo 38: Algılanan Presenteizm Ölçeği Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Yönetim Tarzı Ölçeğine Ait Alt Boyutlarının Birbirleri Arasındaki İlişki

Tablo 39: Araştırmanın Birinci Modeline Ait Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Tablo 40: Araştırmanın İkinci Modeline Ait Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Tablo 41: Araştırmanın Üçüncü Modeline Ait Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Tablo 42: İnsan Odaklılığın Presenteizm Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Tablo 43: Araştırmanın İnsan Odaklılık, Presenteizm ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Oluşturduğu Modele Ait Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Tablo 44: Araştırmanın 12. Hipotezi İçin Kurulan Modele Ait Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Tablo 45: İnsan Odaklılığın Presenteizm Üzerindeki Etkisine Ait Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Tablo 46: Araştırmanın Görev Odaklılık, Presenteizm ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Oluşturduğu Modele Ait Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

Tablo 47: Araştırmanın 17. Hipotezi İçin Kurulan Modele Ait Yol Analizine İlişkin Standardize Edilmiş, T-Değerleri ve Açıklanan Varyans Düzeyleri

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetim Düzeyleri

Şekil 2: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması

Şekil 3. Presenteizm Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı

Şekil 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı

Şekil 5. Yönetim Tarzı Ölçeğine Ait DFA Path Diyagramı

Şekil 6: Araştırmanın Birinci Modeli

Şekil 7: Yönetim Tarzının Presenteizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılık Değişkeninin Aracı Rolünün Belirlenmesi İçin Kurulan Modeller

Şekil 8: Yönetim Tarzının Presenteizm Üzerindeki Etkisinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 9: Yönetim Tarzı, Presenteizm ve Örgütsel Bağlılık Değişkeninin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 10: Yönetim Tarzının Presenteizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Modeli

Şekil 11: Araştırmanın İkinci Modeli

Şekil 12: İnsan Odaklılığın Presenteizm Üzerindeki Etkisinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 13: İnsan Odaklılık, Presenteizm ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 14: İnsan Odaklılığın Presenteizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Boyutlarının Aracılık Modeli

Şekil 15: Görev Odaklılığın Presenteizm Üzerindeki Etkisinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 16: Görev Odaklılık, Presenteizm ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 17: Görev Odaklılığın Presenteizm Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Boyutlarının Aracılık Modeli

EKLER-1

Değerli Katılımcı,

Aşağıda Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Fatma Zehra TAN danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan doktora tezi için hazırlanmış anket formu yer almaktadır. Çalışma, yönetim tarzı ve örgütsel bağlılığın presentizm (işte sözde var olma) etkisini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır.

Lütfen ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle yanıt veriniz. Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederiz.

<https://docs.google.com/forms/d/1yQW9mthLXgPZOtbFX50W7Ez9pSIltqAgf7cbKg/b63jc/edit>

Nurdan KALAYCI

İşletme ABD Doktora Öğrencisi

ANKET

1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız: 22-26 yaş () 27-31 yaş () 32-36 yaş () 37-41 yaş () 42-47 ()
yaş 47 yaş ve üzeri ()

3.Eğitiminiz: Yüksek Lisans () Doktora ()

4.Alanınız: Fen Bilimleri() Sağlık Bilimleri() Sosyal Bilimler ()

5. Mesleki Tecrübe: 1-5 yıl (); 6-10 yıl (); 11-15 yıl (); 16-20 yıl (); 21-25 yıl (); 26 yıl ve üzeri ()

6. Kurumuzdaki Çalışma Süreniz: 1-5 yıl (); 6-10 yıl (); 11-15 yıl (); 16-20 yıl (); 21-25 yıl () 26 yıl ve üzeri ()

7. Çalışma Durumu: () Çalışıyor () Çalışmıyor

8. Çalıştığınız Kurum: Kamu () Özel ()

9. Çalıştığınız Birim: Kamu-Akademik() Kamu-İdari() Özel-İşveren() Özel-Çalışan ()

10. Yaşadığınız Bölge: Marmara Bölgesi() İç Anadolu Böl.() Ege Bölgesi() Akdeniz Bölgesi()

Karadeniz bölgesi() Güneydoğu Anadolu Böl. () Doğu Anadolu Böl. ()

11. Yüksek Lisans/Doktora Yaptığınız İl Plaka Kodu: ...

PRESENTEİZM(İŞTE SÖZDE VAR OLMA) ÖLÇEĞİ

KATILMA

① = Kesinlikle Katılmıyorum

② = Katılmıyorum

③ = Fikrim Yok

④ = Katılıyorum

⑤ = Kesinlikle Katılıyorum

	Önem derecesi				
	①	②	③	④	⑤
1. Hastalanırsam zor durumda olmama rağmen işimdeki zor görevleri tamamlayabilirim	①	②	③	④	⑤
2. Hastalanırsam zor durumda olmama rağmen görevlerimi yerine getirmeye odaklanabilirim	①	②	③	④	⑤
3. Hastalanırsam zor durumda olmama rağmen tüm işlerimi tamamlayabilecek kadar kendimi enerjik hissedirim	①	②	③	④	⑤
4. Hastalanırsam, iş stresimle başa çıkmakta zorlanırım	①	②	③	④	⑤
5. Hastalanırsam, işimi yapmaktan zevk almam	①	②	③	④	⑤
6. Hastalanırsam işimi bitirmek konusunda umutsuzluğa kapılabilirim	①	②	③	④	⑤

YÖNETİM TARZI ÖLÇEĞİ

	Önem derecesi				
	①	②	③	④	⑤
1. Yöneticim astlarına, görevlerine yönelik olarak yapması gerekenleri sürekli olarak söyler	①	②	③	④	⑤
2. Yöneticim astlarına karşı cana yakın davranır	①	②	③	④	⑤
3. Yöneticim gerçekleştirilmesi gereken görev ve sorumlulukları ve bu görev/sorumlulukları kimin yerine getireceğini detaylı olarak tek tek belirler	①	②	③	④	⑤
4. Yöneticim çalışma ortamında astlarının kendilerini rahat hissetmelerini sağlar	①	②	③	④	⑤
5. Yöneticim çalışma ortamındaki problemlerin çözülmesinde bizzat müdahale eder. * (size inisiyatif bırakmadan kendisi çözer)	①	②	③	④	⑤
6. Yöneticim astları tarafından yapılan görüş ve önerilere açıktır	①	②	③	④	⑤
7. Yöneticim görevin tam olarak yapılması için her görevde bakış açısını açıkça ifade eder	①	②	③	④	⑤
8. Yöneticim astlarına karşı adil davranır	①	②	③	④	⑤
9. Yöneticim astlarının yapacağı işleri adım adım planlar	①	②	③	④	⑤
10. Yöneticim astlarına karşı davranışlarında tutarlıdır.	①	②	③	④	⑤
11. Yöneticim astları ile iyi iletişim halindedir.	①	②	③	④	⑤

12. Yöneticim her zaman astlarına karşı kendi rolünü ve otoritesini vurgular.	①	②	③	④	⑤
13. Yöneticim astlarının çalışma ortamında huzurlu olmasına özen gösterir.	①	②	③	④	⑤
14. Yöneticim kararlarını alırken esneklik gösterir.	①	②	③	④	⑤
15. Yöneticim her görevde beklentilerinin ve kriterlerinin ne olduğunu ortaya koyar.	①	②	③	④	⑤
16. Yöneticim kendi duygularını ve düşüncelerini bizlerle paylaşır.	①	②	③	④	⑤
17. Yöneticim astlarından sürekli daha iyi çalışmalarını ister.	①	②	③	④	⑤
18. Yöneticim astlarının birbirleri ile iyi ilişkiler içerisinde olmalarını ister.	①	②	③	④	⑤
19. Yöneticim için personelinden daha çok, yapılan işin sonucu önemlidir.	①	②	③	④	⑤
20. Yöneticim personelinin duygularını ve sorunlarını önemser.	①	②	③	④	⑤
21. Yöneticim, verdiği görevlerin zamanından önce tamamlanmasını ister.	①	②	③	④	⑤

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

	Önem derecesi				
1. Çalışma hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	①	②	③	④	⑤
2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.	①	②	③	④	⑤
3. Bu kuruma güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.	①	②	③	④	⑤
4. Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	①	②	③	④	⑤
5. Bu kurumda kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.	①	②	③	④	⑤
6. Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır.	①	②	③	④	⑤
7. Şu anda, bu kurumda kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	①	②	③	④	⑤
8. Şu anda, istesem bile bu kurumdan ayrılmam benim için çok zordur.	①	②	③	④	⑤

9. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	①	②	③	④	⑤
10. Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
11. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	①	②	③	④	⑤
12. Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün seçeneklerin azlığıdır. 13. Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	①	②	③	④	⑤
14. Menfaatime olsa bile, bu kurumdan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
15. Bu kurumdan şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim.	①	②	③	④	⑤
16. Bu kurum benim bağlılığımı hak ediyor.	①	②	③	④	⑤
17. Bu kurumdan hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	①	②	③	④	⑤
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.	①	②	③	④	⑤

ÖZGEÇMİŞ

İlk ve orta öğrenimi Karabük'te okudu. 2005 yılında Mersin Üniversitesi Erdemli Uygulamalı ve Teknolojik Yüksek Okulu İşletme Bilgi Yönetimi bölümüne başladı ve 2010 yılında bitirdi. 2013 yılında Karabük Üniversitesi'nde İşletme Anabilim Dalında Yüksek lisans eğitimine başladı. 2017 yılında yüksek lisanstan mezun oldu. 2016 yılında ikinci bir bölüm olarak Bilgisayar öğretmenliği ve teknoloji eğitimliği bölümünü kazandı. Bu eğitime 2018 yılında doktora eğitimine başlaması sebebiyle devam edemedi. Karabük Üniversitesi'nde 2018 yılında İşletme Anabilim Dalında doktora eğitime başladı. 2022 yılı ocak ayında doktora çalışmasını tamamlayarak mezun oldu. Bu eğitim hayatı süresi boyunca çeşitli eğitim kurumlarında eğitmen olarak görev yapmıştır. İkinci lisans eğitimine Mersin Üniversitesi'nde halen devam etmektedir.