



Dergi ana sayfası: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/pausbed>

Araştırma Makalesi

Atıf Bilgisi: İnan, R. & Ayazlar, G. (2026). Dönüşümcü liderlik ve presenteeism ilişkisinde iş yaşam dengesinin aracılık rolü: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 74, 318-340. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1776264> / <https://izlik.org/JA69TU74PB>

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE PRESENTEEISM İLİŞKİSİNDE İŞ YAŞAM DENGESİNİN ARACILIK ROLÜ: OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

Ramazan İNAN^{1**}, Gökhan AYAZLAR²

¹Dr. Öğr. Üyesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Marmaris Meslek Yüksekokulu, Turist Rehberliği, rmzninan48@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9970-5718>

²Prof. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği, gokhanayazlar@mu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8839-1418>

Öz

Bu çalışmada, otel yöneticilerin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik davranışının çalışanların presenteeism davranışı üzerindeki etkisinde, iş yaşam dengesinin aracılık rolünü keşfetmek amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, çalışmada karma araştırma yöntemi benimsenmiştir. Çalışmanın nicel kısmında İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarından anket tekniği uygulanarak 442 adet veri toplanmıştır. Elde edilen nicel veriler analiz edildikten sonra araştırmanın nitel kısmı için nicel araştırmaya katılım sağlayan katılımcılardan gönüllü olan 25 otel çalışanı ile derinlemesine görüşmeler yapılarak elde edilen veriler analiz edilmiştir. Nicel araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin presenteeismi ve iş yaşam dengesi pozitif, iş yaşam dengesinin presenteeismi çok düşük düzeyde pozitif yönde etkilediği tespit edilirken, dönüşümcü liderliğin presenteeism üzerinde etkisinde iş yaşam dengesinin kısmî aracılık etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Buna ilaveten araştırmanın nitel analiz sonuçları, çalışanların presenteeism davranışına maruz kalmasında, yöneticilerin çalışanlar ile sadece iş odaklı ilişki kurması, çalışanlara değer vermemesi ve çalışanlara güvenmemesi gibi önemli unsurların yer aldığı görülmektedir.

Anahtar kelimeler: Dönüşümcü liderlik, Presenteeism, İş yaşam dengesi, Otel çalışanları.

THE MEDIATING ROLE OF WORK-LIFE BALANCE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND PRESENTEEISM: A STUDY ON HOTEL EMPLOYEES

Abstract

In this study, the aim is to examine the effect of transformational leadership behaviors displayed by hotel managers on employees' presenteeism and to explore the mediating role of work-life balance in this relationship. To achieve this objective, a mixed-method research design was adopted. In the quantitative phase of the study, a survey was administered to employees working in 4- and 5-star hotels operating in Istanbul, and a total of 442 valid responses were collected. After analyzing the quantitative data, the qualitative phase was conducted with 25 hotel employees who voluntarily participated among the quantitative sample, and in-depth interviews were carried out. The qualitative data were subsequently analyzed using content analysis. The quantitative findings revealed that transformational leadership positively affects both presenteeism and work-life balance, and that work-life balance also has a very small positive effect on presenteeism. Furthermore, it was determined that work-life balance has a partial mediating role in the effect of transformational leadership on presenteeism. In addition, the qualitative findings indicated that several factors contribute to employees

*Bu çalışma Ramazan İNAN'ın Prof. Dr. Gökhan AYAZLAR'ın danışmanlığında, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Doktora Programı'nda tamamlanan "Otel Çalışanlarında Dönüşümcü Liderliğin Presenteeism Üzerindeki Etkisi: İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

** Sorumlu Yazar: Ramazan İNAN (rmzninan48@hotmail.com)

Yayımlanan makalenin telif hakkı, CC BY 4.0 lisansı kapsamında yazara aittir. Bu lisansın bir kopyasını görmek için şu adresi ziyaret ediniz: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

experiences of presenteeism, including managers establishing relationships with employees that are solely work-oriented, not valuing employees sufficiently, and lacking trust in them.

Keywords: Transformational leadership, Presenteeism, Work-life balance, Hotel employees.

1. GİRİŞ

Bireyin toplum içinde yer aldığı grubun amaçlarına ve kişisel çıkarlarına ulaşabilmesi için liderin etkileme fonksiyonu devreye girmektedir (Zel, 2011:112). Çünkü liderin en temel özelliklerinden birisi izleyenleri üzerinde etki yaratmasıdır (Baltaş, 2018:136). Bu nedenle dönüşümcü liderler, izleyenlerini teşvik eden, yetenek ve becerilerinin ortaya çıkmasına katkı sağlayan, izleyenlerin kendine olan güvenlerini artıran ve onları motive eden özellikleri ile ön plana çıkmaktadır (Gürer, 2019:291). Hatta dönüşümcü liderlerin izleyenlerine en büyük etkisi köklü değişim süreçlerinde güçlü iradesi ve özgüveniyle çalışanların değişime karşı olan dirençlerini kırmasıdır. Fakat bu değişim süreci içinde, dönüşümcü liderlerin sürekli olarak doğru karar vereceği ve izleyenlerini doğru yönlendireceği anlamına gelmemektedir (Sargut, 2015:304).

Dönüşümcü liderlerin, izleyenlerini sorumluluklarının ötesinde ekstra performans göstermeye teşvik etmesi, izleyenlerin sağlığı ve refahı üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Bu olumsuzluklardan biri dönüşümcü liderlerin, izleyenlerinin presenteeisme (hastalığa rağmen işe gitme) maruz kalmalarında etkili oldukları hatta onları hasta olmalarına rağmen işe gitmeleri konusunda teşvik etmeleridir (Nielsen ve Daniels, 2016). Bir diğer olumsuzluk ise dönüşümcü liderin sahip olduğu idealleştirilmiş etki (karizma) özelliğinin izleyenlerin lider ile kendilerini özleştirmesine ve sorgusuz boyun eğmelerine neden olmasıdır. Bu durum aynı zamanda liderin belli bir süre sonra kendisini dokunulmaz bir noktaya koymasına neden olmakta ve lideri eleştiriye kapalı bir hale getirmektedir. Bu noktada liderin davranışları gittikçe daha katı, esnemez ve değişmez bir konuma gelmekte (Sargut, 2015:301) ve sahip olduğu karizma, egoizm ve saldırganlık gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir (Takala, 2009:69).

Dönüşümcü liderlerin izleyenlerine karşı göstermiş olduğu bu liderlik tarzının zamanla tehlikeli bir güç olabileceği ve felaketler yaratabileceği de bilinmektedir (Alvesson ve Einola, 2019). Bu durum özellikle izleyenlerin hastalık belirtilerini gizlemelerine ve hatta hastayken bile işe gelmelerine (presenteeism) sebep olmaktadır. Bunun sonucunda hasta iken işe gelen izleyenlerin hastalıklarından kurtulma süreleri uzayabilmekte ve bulaşıcı hastalıkların yayılma riskini de artırabilmektedir (Nielsen ve Daniels, 2016). Sonuç olarak bu durum dönüşümcü liderlerin çalıştıkları kurumlara zarar vermesine neden olabilmektedir (Tourish, 2013). Buradan hareketle, dönüşümcü liderliğin otel işletmelerindeki çalışanların presenteeisme maruz kalmalarında etkili olduğu düşünülmektedir.

Otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların çalışma yaşam kalitesini ve iş performansını (Doğan vd., 2022), otel örgütlerinin sağlığını (Sandıkcı vd., 2015), örgüte olan güveni ve çalışanların kariyer memnuniyeti (Avcı ve Turunç, 2012) pozitif yönde etkilediği bilinmektedir. Aynı zamanda işyerinde çalışanların iş yaşam dengesinin sağlanması, psikolojik iyilik halinin ve işteki verimliliklerinin yüksek olmasında (Greenhaus ve Allen, 2011:168), yaşam memnuniyetlerinin artmasında (Bakıcı ve Aydın, 2020:87), işe devamsızlığın azalmasında (Bond vd., 2008:645) etkili olmaktadır. Fakat bunun aksi durumunda ise çalışanlarda zihinsel-fiziksel yorgunluğa, gerginliğe, fiziksel ağırlara, depresif duygu durumunun artmasına (Kıcı, 2018:155), işe karşı isteksizliğe, strese, örgüte bağlılığın azalmasına, iş kazalarında artışa ve performans düşüklüğüne neden olabilmektedir. İş yerindeki çalışanların bu olumsuzlukları yaşamasının temel faktörlerinden biri de çalışanların iş yaşam dengesini sağlayamaması ve bunun sonucunda presenteeisme maruz kalmalarıdır (Ertürk vd., 2017:200). Hatta yapılan araştırmalarda iş yaşam dengesizliğinin presenteeismi pozitif yönde etkilediği saptanmıştır (Drew ve Murtagh, 2005; Cullen ve McLaughlin, 2006; Schultz vd., 2009, Robertson vd., 2012; Fransiska vd., 2021).

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde dönüşümcü liderliğin çalışanların presenteeism davranışı üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracılık rolünü incelemektir. Otel işletmelerinde iş yaşam dengesine yönelik yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderlik ve presenteeism değişkenleri ile birlikte

ele alınmamış ve bu ilişkide iş yaşam dengesinin aracılık rolü göz ardı edilmiştir. Bu nedenle dönüşümcü liderliğin presenteeism üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracılık rolünün araştırıldığı çalışmanın özgün niteliğe sahip olduğu ve ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada hem nicel araştırma yöntemlerinin hem de nitel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı karma araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Çalışmada karma yöntemin tercih edilmesinin sebebi, nicel araştırma yoluyla elde edilen verilerin sonuçları altında yatan sebepleri belirlemektir. Başka bir ifadeyle nicel araştırma yöntemi ile toplanması mümkün olmayan verilerin nitel araştırma yöntemi ile toplanması ve nicel verilerden elde sonuçların nitel araştırma sonuçlarıyla desteklenmek istenmektedir. Elde edilen sonuçların hem otel yöneticileri hem de sahipleri açısından önemli çıktılar sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Dönüşümcü Liderlik ve İş Yaşam Dengesi

İnsan, sosyal bir varlık olarak çevresi ve diğer bireylerle sürekli etkileşim halindedir. Bu etkileşim insanın toplumsal yaşamı ve bireysel ilişkilerini oluşturmaktadır. Toplumsal yaşama geçişle birlikte, insanlar belirli gruplar içinde yaşamaya başlamış, bu gruplar içinde örgütlenme ve ortak amaçlar doğrultusunda hareket etme durumu ortaya çıkmıştır (Çolak, 2019:5). Bu gruplar, belirli kurallar çerçevesinde ortak hedeflere ulaşmak için ekonomik ya da ekonomik olmayan bazı nedenlerle bir araya gelmektedir. Buna ilaveten, grup içinde yer alan her bireyin kendine özgü bir rolü ve görevi bulunmaktadır. Bu sebeple, tüm bireylerin örgütün amaçlarını gerçekleştirme için uyum içinde hareket etmesi gerekmektedir. Çünkü, örgütün hedeflerine ulaşmasında sadece bireysel çabalar yeterli olmadığı için gruplar halinde yaşama zorunluluğu hasıl olmuş ve buna bağlı zamanla liderlik kavramı da ortaya çıkmıştır. (Koçel, 2018).

Robbins ve Judge (2017) liderliği hedef ve amaçlara ulaşma yönünde bir grubu etkileme yeteneği olarak tanımlarken, Saruhan ve Yıldız (2017) ise yapılması gerektiğine inandığı bir şeyi, başkasına istekle yaptırabilme becerisi olarak ifade etmektedir. Fakat günümüzde dönüşümün hızlı gerçekleşmesi ve geleneksel liderlik anlayışlarının yetersiz kalması yeni değişim temelli olan dönüşümcü liderlik kavramını ortaya çıkarmıştır (Eraslan, 2011). Dönüşümcü lider, işletmelerde değişimin yapılmasında ısrarcı olan ve bunun gerçekleşmesi için çaba harcayan (Tichy ve Devanna, 1986), astlarının inanç ve tutumlarını değiştiren (Riggio, 2014), kişisel amaçları ile örgütsel amaçları bir araya getiren (Robbins ve Judge, 2017), moralleri, ideallerini ve en başta gösterdikleri performanstan daha iyi performans gösterilmesini sağlayan (Buil vd., 2019) liderler olarak tanımlanmaktadır.

Bass ve Avolio (1994), dönüşümcü liderliğin; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere dört önemli boyutu olduğunu ifade etmektedir. İdealleştirilmiş etki (karizma), liderlerin pozitif bir rol model olarak hareket ederek takipçilerinin hayranlığını, güvenini ve saygısını kazanmasıdır. İlham verici motivasyon, liderlerin takipçilerine ortak bir hedefe anlam kazandırması ve yüksek beklentilere sahip olarak takipçilerine ilham vermesidir. Liderler, takipçilerini sorunları ele almak ve çözüm bulmak için eleştirel ve yaratıcı düşünmeye teşvik ettiğinde entelektüel uyarım sağlar. Dönüşümcü liderliğin son boyutu olan bireysel ilgi, başarı ve büyüme için takipçilerin ihtiyaçlarını ve farklılıklarını tanıyan davranışlarını içerir (Lawrason vd., 2023).

İş yaşam dengesi, iş ile özel yaşam arasındaki dengenin sağlanması olarak tanımlanmaktadır. Bu dengenin sağlanması, bireyin ailesiyle vakit geçirmesini, dinlenebilmesini, iş arkadaşları ile iletişim kurabilmesini, görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmesini kapsamaktadır (Vyas ve Shrivastava, 2017). Başka bir tanıma göre iş yaşam dengesi, işgörenlerin iş ve iş dışı sosyal roller arasında minimum çatışma yaşaması, iş hayatına olduğu kadar iş dışı hayata da yüksek düzeyde katılım sağlaması ifade edilmektedir (Sirgy ve Lee, 2018). Haar ve diğerleri (2014) iş yaşam dengesini bireyin hayatının ne kadar iyi olduğuna dair algısı olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, günümüzde değişen ve dönüşen koşullara göre şekillenmeye çalışan işletmeler, verimliliklerini ve etkinliklerini artırmak için çalışanlarının iş ile yaşam arasında denge kurabilmelerine olanak sağlamalı ve bu dengeyi sağlayacak politikalar geliştirmelidir (Yağcı, 2014).

Birey iş yaşam dengesini sağlayabilmesi için hem iş hem özel yaşamında birçok farklı rolleri bir arada yapmakla karşı karşıya kalmaktadır. Aksi takdirde bu rollerini yerine getiremeyen birey bedensel ve ruhsal olarak kendisini rahatsız eden strese maruz kalmakta (Genç vd., 2016) ve bireyin sağlığını ve mutluluğunu olumsuz etkilemektedir (Jang vd., 2011). Aynı zamanda bireylerin bu rollerini yerine getirememesi bireyin hayatında çatışma ve gerilime neden olmaktadır (Erben ve Ötken, 2014). Bu sürecin devamında bireylerin iş ve özel yaşam arasında yaşadıkları çatışmalar, stres seviyelerini artırarak bir süre sonra presenteeism olgusunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Arslaner ve Boylu, 2015). Bu yüzden, dönüşümcü liderliğin iş yaşam dengesini etkileyen önemli bir faktör olduğu ve incelenmesi gereken bir konu olduğundan yola çıkılarak aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H-1: İdealleştirilmiş etkinin (a), ilham verici motivasyonun (b), entelektüel uyarımın (c) ve bireysel ilginin (d) iş yaşam dengesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.2. Dönüşümcü Liderlik ve Presenteeism

Presenteeism, çalışanların hasta olmasına rağmen işe gelmesi (Johns, 2010), çalışanların iş yerinde bulunmalarına rağmen verimliliklerinin ve iş kalitelerinin düşmesi (Koopman vd., 2002; Kanbur ve Kanbur, 2018), hastalık izni gerektirebilecek kötü sağlığa rağmen çalışmaya devam etmesi (Patel vd.,2023), çalışanların hasta olduklarında bile fiziksel olarak işyerinde bulunmaları ve çoğunlukla performanslarının düşmesiyle sonuçlanan bir iş davranışı türü olarak ifade edilmektedir (Lui, 2024). Diğer bir tanıma göre presenteeism, çalışanların aşırı iş yüküne maruz kalması, işlerini kaybetme korkusu, bir konuda karar verme yetisinin olmaması, yöneticinin desteğini alamaması gibi çeşitli nedenlere bağlı olarak rahatsızlığı olmasına rağmen işe gitme zorunluluğu hissi olarak tanımlanmaktadır (Bakan vd., 2018).

Presenteeismın ortaya çıkmasında birçok faktörün etkili olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların maruz kaldıkları stres faktörlerinin ve bunlara bağlı stresin (Oshio vd., 2017), işini kaybetme korkusunu (Cooper,1998), iş ve aile ilgili faktörlerin (Hansen ve Anderson, 2008), çalışanların görev yerlerinin değiştirilmesi ve iş taleplerini karşılamak için oluşan zaman baskısının presenteeisme yol açtığı belirtilmektedir (Munir vd., 2008). Yıldırım ve diğerleri (2014) presenteeismın sadece çalışanlar yüzünden ortaya çıkan bir sağlık problemi olmadığı, işin gereğinden, iş ortamından, kişisel ve çevresel kaynaklı etkiler yüzünden de oluşabileceğini ifade etmektedir. Nitekim çalışanlarda ortaya çıkan bu rahatsızlık sonucunda da iş kazaları (Yıldırım vd., 2014), işe bağlılığı azalması (Kim vd.,2016), işin yavaşlaması (Moç, 2018), iş-aile arasındaki çatışmanın artması (Panari ve Simbula, 2016), hastalık izinlerinde artış (Nahar, 2018) ve çalışanların tükenmişlik düzeyinde artış (Aboagye vd., 2019) gibi birçok bireysel ve örgütsel sonuçlarla karşı karşıya kalınabilmektedir.

Dönüşümcü liderler, çalışanların bireysel yaratıcılığını (Çekmecelioğlu ve Özbağ, 2016), iş tatminini, performanslarını (Kammerhoff vd., 2019), motivasyonlarını artırmakta (Ribeiro vd., 2018) ve aynı zamanda tükenmişlik düzeylerini etkilemekte (Bakan vd., 2018) ve depresif belirtileri azaltmaktadır (Munir vd., 2010). Fakat bunun aksine dönüşümcü liderlik, çalışanlar için tehlikeli bir güç olabilmekte (Alvesson ve Einola, 2019), çalışanlarına narsist davranışlar sergileyerek çalışanlar adına kötü kararlar verebilmektedir (Tourish, 2013). Dönüşümcü liderlerin çalışanlarına karşı sergilemiş olduğu bu tarz, çalışanların presenteeisme maruz kalmasında etkili olabileceği varsayılarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: İdealleştirilmiş etkinin (a), ilham verici motivasyonun (b), entelektüel uyarımın (c) ve bireysel ilginin (d) presenteeism üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.3. İş Yaşam Dengesi ve Presenteeism

Çalışanların işyerinde birçok farklı rolü gerçekleştirmesi ruhsal ve bedensel açıdan rahatsızlıklara sebep olan stresi ortaya çıkartmaktadır. Bu farklı rollerin gerçekleştirilmesi esnasında, çalışanların kendi özel hayatlarına dikkat etmeden iş ile ilgili olan rollerini ön planda tutması bazı problemleri ortaya çıkartmaktadır (Genç vd., 2016). Arslaner ve Boylu (2015) çalışanların bu roller arasında denge kuramaması neticesinde stres seviyelerinde ve daha sonra da presenteeismın ortaya çıkmasında etkili

olduğunu ifade etmektedir. Buna ilaveten çalışanların işyerinde maruz kaldığı presenteeism başlıca sebeplerinden birinin, iş yaşam dengesizliği olduğu bilinmektedir (Schultz vd., 2009).

Turizm sektörünün emek yoğun bir sektör olması ile birlikte hem yüksek vasıflı hem de düşük vasıflı işçilere iş olanakları sağlamaktadır (Arisoy ve Bağcı, 2024). Bu sektörde hizmetin günün her saatinde sağlanması çalışanların iş yaşam dengesini sağlıklı bir şekilde sürdürmesini etkilemektedir (Deery ve Jago, 2009). Özellikle konaklama işletmelerinde çalışanların hizmetin sürekliliği yüzünden uygulanan vardiyalı çalışma sistemi, aşırı iş yükü (Yağcı, 2014) ve uzun çalışma saatleri (Cullen ve McLaughlin, 2006) gibi uygulamalar çalışanlarda iş yaşam dengesizliğini ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların yaşadıkları bu dengesizlik hem fiziksel hem de ruhsal sağlıklarını olumsuz etkilemekte ve hatta presenteeism düzeyini yükseltebilmektedir. Bu nedenle çalışanların iş yaşam dengesinin bozulması bireysel ve örgütsel yaşamı etkileyen bir sorunsal olduğu ve incelenmesi gereken bir konu olduğundan yola çıkarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H-3: İş yaşam dengesinin presenteeism üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.4. Dönüşümcü Liderlik, İş Yaşam Dengesi ve Presenteeism İlişkisi

Bokhari ve diğerleri (2017) işletmelerin bilgi ekonomisine geçmesiyle birlikte liderlik tarzlarında bir değişimin gerçekleştiğini ve bu liderlerin çalışanlarına ve çalışanları ile ilişkilerine daha fazla önem veren modern liderlik teorilerinin ortaya çıktığını belirtmektedir. Buna ilaveten bu liderlik teorileri lider ile izleyenleri arasındaki ilişkiye daha çok önem vermektedir (Cinnioğlu, 2018). Çünkü liderlerin izleyenlerine karşı sergilemiş olduğu davranışlar çalışanların sağlığı ve stresini etkileyen önemli bir faktördür (Hinse ve Mathieu, 2023). Hatta iş yaşamındaki insan unsurunun psikolojik ve sosyolojik açıdan sürekli bir değişim süreci içerisinde bulunması, liderlerin etkili olabilmeleri için daha fazla dönüşüm odaklı olmalarını gerekli kılmıştır. Bu çerçevede, dönüşümcü liderlik tarzı ön plana çıkmıştır (Sandıkçı, Vural ve Zorlu, 2015).

Dönüşümcü liderler, çalışanlarını işletmenin hedefleri doğrultusunda motive edebildikleri, çalışanlarla gerektiğinde bireysel olarak ilgilendikleri, onların iş bilgilerini ve performanslarını artırmak adına çalışmalar yapabildikleri ve çalışanları etkileyebilmektedir (Doğan, Bayır ve Cinnioğlu, 2022). Bununla birlikte dönüşümcü liderler, izleyenlerin psikolojik refahı üzerinde olumlu etki yarattığı (Arnold vd., 2007) ve ruh sağlığını olumlu etkilediği ifade edilmektedir (İnceoğlu vd., 2018). Öte yandan dönüşümcü liderlik tarzının kontrolsüz kullanıldığında tehlikeli bir güce dönüşebilmekte ve ciddi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Hatta bu liderler izleyenlerine karşı narsist davranış sergileyebilmekte (Tourish, 2013), izleyenlerini şirket çıkarlarını göz ardı ederek kendi çıkarı için kullanabilmektedir (Yıldız, 2016). Bu nedenle, dönüşümcü liderlerin sergilemiş olduğu liderlik tarzının izleyenlerin presenteeisme maruz kalmasında etkili olduğu söylenebilir.

Dönüşümcü liderler, bireysel ihtiyaçları göz önünde bulundurarak ve bireyleri bağımsız düşünmeye teşvik ederek, onların yaşamın farklı rollerine dengeli bir biçimde katılım sağlamalarına olanak sağlamaktadır (Ratinet, Guilbert, Auzoult, Bosselut, Fouquereau, Chevalier ve Priolo, 2025). Buna ilaveten dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların iş yaşam dengesinin sağlanmasında ve çalışanların memnuniyetlerini etkilemede önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir (Erwin vd., 2019). Munir ve diğerleri (2012) dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların iş yaşam dengesini kurmada ve çalışan mutluluk algılarının iyileşmesinde önemli rol oynadığını ifade etmektedir. Buradan hareketle, dönüşümcü liderlik tarzının izleyenlerin iş yaşam dengesini sağlamasında önemli bir role sahip olduğunu söylemek mümkündür.

İlgili alan yazın incelendiğinde dönüşümcü liderlik ve presenteeism ilişkisinin incelendiği (Gilbreath ve Karimi, 2012; Frooman ve diğ., 2012; Nielsen ve Daniels, 2016; George ve diğ., 2017; Dietz ve Scheel, 2017; Schmid ve diğ., 2017), dönüşüm liderlik ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişkinin araştırıldığı (Polat ve Özdemir, 2017; Syrek ve diğ., 2013; Kibozi ve Michael, 2018; Erwin ve diğ., 2019; Ricardianto ve diğ., 2020; Tetterton, 2020) ve son olarak iş yaşam dengesi ve presenteeism arasındaki ilişkiyi inceleyen (Schultz ve diğ., 2009; D'Abate ve Eddy, 2007; Deery ve Jago, 2009; Robertson ve diğ., 2012; Cicei, 2012; Yang ve diğ., 2015; Winona Pit ve Hansen, 2016; Ertürk ve diğ., 2017; Khairy, 2020) çalışmalarına

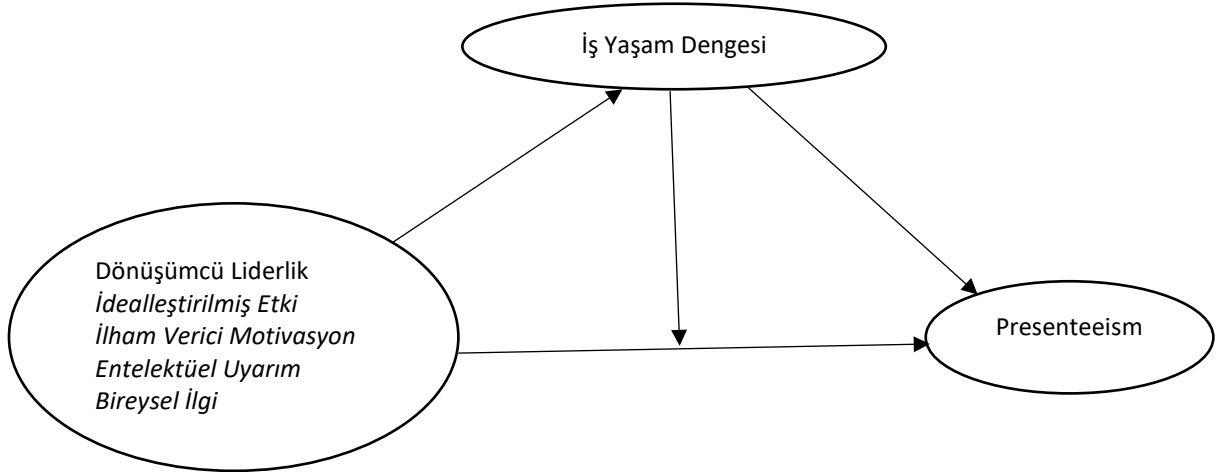
rastlamak mümkündür. Fakat ilgili yazında dönüşümcü liderliğin presenteeism üzerinde etkisinde iş yaşam dengesinin aracılık rolünü inceleyen araştırmalara henüz rastlanmamıştır. Bu nedenle dönüşümcü liderliğin presenteeism üzerinde etkisinde iş yaşam dengesinin aracılık rolünü incelemek için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: İdealleştirilmiş etkinin (a), ilham verici motivasyonun (b), entelektüel uyarımın (c) ve bireysel ilginin (d) presenteeism üzerindeki etkide iş yaşam dengesinin aracılık etkisi vardır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma dönüşümcü liderliğin presenteeisme etkisinde iş yaşam dengesinin aracılık rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada hem nicel araştırma yöntemlerinin hem de nitel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı karma araştırma yöntemden yararlanılmış ve karma yöntem desenlerinden açıklayıcı ardışık desen tercih edilmiştir. Creswell (2019) açıklayıcı ardışık deseni, önce nicel verilerin toplanıp analiz edildiği daha sonra ise nitel çalışmanın yürütüldüğü ve verilerin analiz edildiği desen olarak ifade etmektedir. Araştırmada nicel araştırma ile elde edilen verilerin sonuçları altında yatan sebepleri belirleyebilmek için karma yöntem tercih edilmiştir. Buradan hareketle öncelikli olarak araştırmada yer alan değişkenler arası ilişkiyi belirlemek ve önceki bölümde kurulan hipotezleri test etmek için araştırmanın kavramsal modeli oluşturulmuştur.

Şekil 1. Araştırma modeli.



Nicel araştırma kısmı; Araştırmanın evreni İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarından oluşmaktadır. Bu araştırmada İstanbul'un araştırma evreni olarak belirlenmesinin temel nedeni, sürekli hizmet veren şehir otellerinin ağırlıklı olarak İstanbul'da yer almasının yanı sıra bu otellerin üst düzey yönetim anlayışı ile yöneltilmesidir. Araştırma evrenine ulaşabilmek için İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü resmi web sitesi incelenmiş ve Turizm İşletme belgeli beş yıldızlı 95, dört yıldızlı 129, Turizm Yatırım belgeli beş yıldızlı 18, dört yıldızlı 22 toplam 264 otelin olduğu tespit edilmiştir. Fakat bu otellerde kesin olarak kaç kişinin istihdam edildiğine dair bir veriye ulaşılamamıştır. Erdem (2004) uluslararası alanda beş yıldızlı otellerde oda başına 1.18, dört yıldızlı otellerde ise 0.76 çalışan düşebileceğini belirtmektedir. Bununla birlikte İstanbul'da bulunan Turizm İşletme belgeli ve Turizm Yatırım belgeli beş yıldızlı odası 35.899, dört yıldızlı oda sayısı 18.883 ve toplam 54.782 oda olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle İstanbul'da beş yıldızlı otellerde çalışan sayısı $35.899 \times 1,18 = 39.488$, dört yıldızlı otellerde çalışan sayısı ise $54.782 \times 0,7 = 38.347$ formülünden yola çıkılarak toplam 77.835 çalışan sayısı olarak hesaplanmıştır. Fakat evrendeki çalışan sayının tam olarak belirlenememesinden dolayı bu araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme tekniğine başvurulmuştur.

Araştırmanın nicel kısmında veri toplama tekniği olarak anket kullanılmış ve veriler 2020 Ağustos-Kasım ayları içerisinde toplamda 422 adet anket olarak toplanmıştır. Bu anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde Bass ve Avolio (1994) tarafından geliştirilen Çoklu Liderlik Anketi (MultiFactor Leadership Questionnaire) ve Ertugut (2007) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılmış

dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır. İkinci bölümünde çalışanların presentesim davranışlarını ölçmek için Koopman ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen “Stanford Presenteism Ölçeği (Stanford Presenteeism Scale) ve Arslaner ve Boylu (2015) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan ölçekten faydalanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde ise çalışanların iş yaşam dengesini belirlemek amacıyla Fisher (2001) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlemesi ise Yağcı (2014) tarafından yapılan iş yaşam dengesi ölçeği kullanılmıştır. Anketin üç bölümündeki ölçekler beş basamaklı Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür ve “1= Kesinlikle Katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4= Katılıyorum” ve “5= Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.

Nitel araştırma kısmı; araştırmanın nitel kısmında olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Araştırmanın nitel sürecinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin tercih edilme sebebi ise İstanbul’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin üst düzey yönetim anlayışına sahip olmasıdır. Aynı zamanda bu otellerde çalışanların sezonluk otellerde çalışanlara kıyasla daha uzun süre deneyimleyebilme, görebilme ve değerlendirebilme şansına sahip olmasıdır. Öte yandan diğer bir ölçüt ise otel çalışanlarının presenteeism olgusunu ölçebilmek için en az altı ay aynı işletmede çalışmasının gerekli olduğu koşuldur. Bu ölçütler dikkate alınarak araştırmanın nitel kısmı için gerekli olan veriler toplanmıştır. Ayrıca veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Aynı zamanda hazırlanan görüşme soruları üç farklı araştırmacı tarafından incelenmiş ve araştırmacıların önerileri dikkate alınarak görüşme formuna son şekli verilmiştir. Bu formda yönetici-çalışan ilişkisi, yöneticilerin olumlu-olumsuz yönleri, yöneticilerin tutum ve davranışlarının presenteeisme etkisi, çalışanların hasta olmasına rağmen işe gitme sebepleri ve çalışanlarda iş yaşam dengesinin sağlanmasını zorlaştıran durumlar ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Bu sorularla dönüşümcü liderlik özelliğine sahip yöneticilerin presenteeism üzerindeki etkisinin belirlenmesi, çalışanlarda ortaya çıkan presenteeism’in sebepleri, çalışanlarının iş yaşam dengesizliği yaşayıp yaşamadığı ve bu dengesizliğin sağlanmasını zorlaştıran durumlar neler olduğu hakkında bilgi toplanması amaçlanmıştır.

Görüşme formu tamamlandıktan sonra, görüşme yapılacak kişilere ulaşmak için olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme ve kartopu örnekleme ile katılımcılardan bilgi toplanmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerin süresi 32 dakika ile 45 dakika arasında değişik göstermektedir. Araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 25 otel çalışanı araştırma örneklemine dâhil edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerde bilgiler tekrara düşmeye başladığı için elde edilen verilerin doygunluğa ulaştığı anlaşılmıştır. Bu yüzden araştırmaya daha fazla dâhil edilecek katılımcıların araştırmaya yeni bir veri sağlamayacağı için katılımcı sayısı yeterli görülüp, görüşmeler sonlandırılmıştır. Elde edilen veriler K1, K2 şeklinde numaralandırılarak MAXQDA programına yüklenmiştir.

Araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılığını) artırmak için elde edilen bulgular, daha önce oluşturulan kavramsal çerçeve ile uyumlu olarak oluşturulmuş ve araştırmanın veri toplama aşamasında bu kavramsal çerçeveden yararlanılmıştır. Bunun yanısıra nitel veri analizi sonucunda oluşturan temalar ve alt temalar arasındaki ilişki ile her bir temanın diğer temalarla ilişkisi kontrol edilmiş ve bütünlük sağlanmıştır. Araştırmanın dış geçerliğini (aktarılabirlik) sağlamak için araştırma süreci detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı ve süreci, verilerin kodlanması ayrıntılı olarak belirtilmiş, araştırma konusu ilgili alan yazında yer alan benzer çalışmalar karşılaştırılarak tartışılmıştır. Buna ilaveten olay ve olguların değişkenlik gösterebilen özelliklerini ortaya koymak için amaçlı örnekleme yöntemi ile katılımcıların gönüllülük esasına dayalı görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlılık) sağlamak için katılımcılardan elde edilen veriler analiz edilip bulgular yorumlanırken kişisel yorum eklenmeden doğrudan aktarılmıştır. Diğer bir taraftan, araştırmanın dış güvenilirliğini (teyit edilebilirlik) sağlamak için araştırmacının bütün veri toplama araçlarını, ham verilerini, analiz esnasında yaptığı kodlamalarını, notlarını ve çıkarımlarını dışarıdan bir uzmana sunarak teyit ettirilmiştir.

4. BULGULAR

Bu araştırmada karma yöntem kullanıldığı için nicel araştırma bulguları yorumlandıktan sonra nitel veriler ayrıca ele alınarak yorumlanmıştır.

4.1. Nicel Araştırma Bulguları

Araştırmanın nicel kısmı için anket tekniği kullanılarak otel çalışanlarından elde edilen veriler, IBM SPSS Statistics 24.0 ve IBM AMOS 23.0 (Analysis of Moment Structures) programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmada nicel analizlere geçmeden önce ölçekten çıkartılması gereken madde olup olmadığını belirlemek için her üç bölüme de madde analizi ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. İlk bölümde yer alan dönüşümcü liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa (a) katsayısı 0,983, presenteeism ölçeğinin 0,721 ve iş yaşam dengesinin ise 0,895 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 1. Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri ve mesleki özellikleri (n=442).

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	120	27.1
	Erkek	322	72.9
Yaş	20 ve altı	6	1.4
	21-30	194	43.9
	31-40	175	39.6
	41-50	55	12.4
	51 ve üzeri	12	2.7
Medeni Durum	Evli	188	42.5
	Bekar	239	54.1
	Boşanmış	15	3.4
Eğitim Durumu	Ortaokul	13	2.9
	Lise ve dengi	81	18.3
	Ön lisans	79	17.9
	Lisans	223	50.5
	Yüksek lisans/doktora	46	10.4
Turizm Alanında Eğitim Alma Durumu	Evet	321	72.6
	Hayır	121	27.4
Bu Otelde Çalışma Süresi	5 yıldan az	299	67.6
	5-9 yıl	98	22.2
	10 yıl ve üzeri	45	10.2
Turizm Alanında Çalışma Süresi	5 yıldan az	94	21.3
	5-9 yıl	150	33.9
	10 yıl ve üzeri	198	44.8
Çalışılan Bölüm	Önbüro	124	28.1
	Kat Hizmetleri	14	3.2
	Mutfak	49	11.1
	Restoran/Bar	79	17.9
	Muhasebe	27	6.1
	İnsan Kaynakları	24	5.4
	Satış-Pazarlama	76	17.2
	Diğer	49	11.1
	Toplam		442

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılanların çoğunluğu erkek (%72,9), 21-30 yaş aralığında (%43,9), evli (%54,1), lisans mezunu olduğu (%50,5) ve turizm alanında eğitim aldığı (%72,6) belirlenmiştir. Çalışma süreleri incelendiğinde ise otel çalışanların 5 yıldan az (%67,6), turizm

alanında 10 yıl ve üzeri deneyimine sahip olduğu (%44,8) ve önbüro bölümünde (%28,1) çalıştıkları görülmüştür.

4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 2’de araştırmanın ölçüm modelini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmış ve uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. Öncelikle ölçeğin uyum iyiliği değerleri yakalanamadığı için bu değerleri iyileştirmek için faktör yükleri düşük olan 6 ifade (İE1, İE5, İVM5, İVM6, EU3, İYD1) analizden çıkartılmıştır. Daha sonra ölçüm modelinin uyum iyiliği değerleri $\chi^2/df=2.98$; RMSEA=0.067; GFI=0.879; CFI=0.967; NFI=0.952 olarak hesaplanmış ve modelin uyum iyiliği değerlerini karşıladığı belirlenmiştir (Meydan ve Şeşen, 2015; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Muller, 2003).

Yapılan DFA sonucunda ölçüm modelinde yer alan değişkenlerin yapı geçerliğini belirlemek için yakınsak/uyuşum geçerliliğine bakılmıştır. Bu kapsamda Tablo 2 incelendiğinde, Cronbach’a Alpha katsayıları (α) 0.72’nin üzerinde, bileşik güvenirlik katsayıları (CR) 0.92’nin üzerinde ve ortalama açıklanan varyansın (AVE) 0,67’nin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değişkenlerin ölçekleri incelendiğinde, Presenteeism ölçeğinin Cronbach’a Alpha katsayısı (α) diğer değişkenlerden daha düşük olduğu görülmekte ve bunun nedeni ise presenteeism’in negatif bir davranış olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Hair ve diğerleri (2009) bu değerlerden yapı güvenirlik katsayısı 0.70 ve üzerinde, açıklanan varyans katsayısı değerinin de 0.50 ve üzerinde olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu açıklama dikkate alınarak analiz sonuçları incelendiğinde ölçeğin yapı geçerliğinin sağlandığı görülmektedir.

Tablo 2. Ölçüm modeli doğrulayıcı faktör analizi yük değerleri.

Boyut ve İfadeler	Faktör Yüğü	AVE	CR	α
<i>Dönüşümcü Liderlik Boyutları</i>				
<i>İdealleştirilmiş Etki</i>				
İE7	Yöneticim ile birlikte çalışmaktan gurur duyuyorum.	,913		
İE6	Yöneticim çalışanları için iyi bir modeldir.	,919		
İE4	Yöneticim verdiği direktifler sayesinde çalışanlar tarafından saygıyla karşılanır.	,903		
İE3	Yöneticim çalışanlarına direktifler verirken moral ve ahlaki değerleri göz önünde bulundurur.	,895		
İE2	Yöneticim çalışanların kendilerini iyi hissetmesini sağlar.	,917		
<i>İlham Verici Motivasyon</i>				
İVM4	Yöneticim sembolleri ve sloganları kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturabilir.	,848		
İVM3	Yöneticim oluşturduğu vizyon sayesinde çalışanları tarafından takip edilir.	,922		
İVM2	Yöneticim çalışanların amaçlarına ulaşacaklarına inandığını onlara hissettirir.	,901		
İVM1	Yöneticim çalışanların gelecekle ilgili çarpıcı durumları görmesini sağlar.	,879		
<i>Entelektüel Uyarım</i>				
EU6	Yöneticim çalışanlarını yaratıcılık konusunda cesaretlendirir.	,898		
EU5	Yöneticim çalışanların entelektüel yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için uygun koşullar yaratır.	,898		
EU4	Yöneticim çalışanların, çalışma ortamındaki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar.	,891		
EU2	Yöneticim çalışanların işlerin şu an yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmasını sağlar.	,872		
EU1	Yöneticim çalışanları alışılmış davranışlarını sorgulamaya yönlendirir.	,802		
		,719	,936	,961
		,800	,952	,939
		,762	,941	,941

<i>Bireysel İlgî</i>			,817	,957	,957
BI5	Yöneticim çalışanlarının güçlü yönlerini keşfederek onları bu yönlerini geliştirmeleri için yönlendirir.	,906			
BI4	Yöneticim çalışanlarına başkalarının gereksinim ve yeteneklerini de nasıl belirleyeceklerini öğretir.	,889			
BI3	Yöneticim astların ihtiyaçlarını ve yeteneklerini dikkate alır.	,931			
BI2	Yöneticim çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alır.	,919			
BI1	Yöneticim çalışanlarını bire bir gözlemleyebilmek için çaba sarf eder.	,874			
<i>Presenteeism</i>			,667	,922	,722
PR1	Sağlık sorunlarım olmasına rağmen işimdeki zor görevleri bitirebildim.	,873			
PR2	Sağlık sorunlarım olmasına rağmen işimdeki hedeflere ulaşabilmek için yoğunlaşabildim.	,971			
PR3	Sağlık sorunlarıma rağmen bütün görevlerimi tamamlayacak kadar kendimi enerjik hissettim.	,791			
PR4	Sağlık sorunlarımdan dolayı işimdeki stresle başa çıkmakta zorluk çektim.	,799			
PR5	Sağlık sorunlarım yaptığım işten keyif almamı engelledi.	,779			
PR6	Sağlık sorunlarımdan dolayı işteki bazı görevlerimi bitiremeyeceğim hissine kapıldım.	,657			
<i>İş Yaşam Dengesi</i>			,680	,920	,895
İYD2	İşim yüzünden kişisel yaşamım olumsuz etkileniyor.	,800			
İYD3	Kişisel gereksinimlerimi işim nedeniyle ihmal ederim.	,914			
İYD4	İşim nedeniyle kişisel faaliyetlerimi kaçıyorum.	,935			
İYD5	İşimde tutunmak için kişisel yaşamımı askıya alıyorum.	,858			
İYD6	İş ve iş dışı hayatımı dengelemek için mücadele ediyorum.	,582			
İYD7	İşim kişisel yaşamımı zorlaştırıyor.	,792			

NOT: CA: Cronbach's Alfa, CR: Bileşik güvenirlik, AVE: Açıklanan Ortalama Varyans

Tablo 3. Doğrudan etkilere yönelik hipotezlerin test edildiği sonuçlar.

Hipotezler	β	SH	CR	P değeri	Karar
H1a İE -----> İYD	,196	,043	-3,936	,001	Kabul
H1b İVM -----> İYD	,205	,050	-4,043	,001	Kabul
H1c EU -----> İYD	,201	,044	-4,103	,001	Kabul
H1d Bİ -----> İYD	,178	,043	-3,577	,001	Kabul
H2a İE -----> PR	,437	,042	8,968	,001	Kabul
H2b İVM -----> PR	,423	,049	8,400	,001	Kabul
H2c EU -----> PR	,421	,043	8,542	,001	Kabul
H2d Bİ -----> PR	,418	,042	8,565	,001	Kabul
H3 İYD -----> PR	,079	,050	1,597	,110	Red

İE: İdealleştirilmiş etki, İVM: İlham verici motivasyon, EU: Entelektüel uyarım, Bİ: Bireysel ilgi, İYD: İş yaşam dengesi, PR: Presenteeism B: Standardize Edilmiş Beta Katsayısı, SH: Standart Hata, CR: Kritik Oran X^2/df : 2,077; GFI: ,903; CFI: ,977; RMSA: ,049

Tablo 3'ten hareketle dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleştirilmiş etkinin ($\beta=0.196$), ilham verici motivasyonun ($\beta=0.205$), entelektüel uyarım ($\beta=0.201$) ve bireysel ilginin $\beta=0.178$) iş yaşam dengesi arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmüştür ($p<0.05$). Bu bağlamda araştırmanın H1a-b-c-d hipotezleri doğrulanmıştır. Öte yandan dönüşümcü liderlik boyutlarından, idealleştirilmiş etkinin ($\beta=0.437$), ilham verici motivasyonun ($\beta=0.423$), entelektüel uyarım ($\beta=0.421$) ve bireysel ilginin $\beta=0.418$) presenteeism ile arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir ($p<0.05$). Buna bağlı olarak, H2 a-b-c-d hipotezleri doğrulanmıştır. Son olarak iş yaşam dengesinin ($\beta=0.079$) presenteeism üzerindeki etkisi test edilmiştir. Presenteeism'in negatif bir davranış olması hem bireysel hem de örgütsel sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu

araştırmada iş yaşam dengesinin presenteeism ile çok düşük düzeyde pozitif yönlü etkisi olduğu belirlenmiştir. Ancak, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($p=0,110$) belirlenmiştir.

Tablo 4. Dönüşümcü liderlik boyutlarının presenteeism üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracılık etkisine yönelik sonuçlar.

Hipotezler/İlişkiler			Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Bootstrap Güven Aralığı		P değeri	Karar	
					Düşük	Yüksek			
H _{4a}	İE	İYD	PR	,407 (9,543)	-,029	-,055	-,010	,001	Kısmi aracılık
H _{4b}	İVM	İYD	PR	,451 (8,941)	-,035	-,066	-,012	,001	Kısmi aracılık
H _{4c}	EU	İYD	PR	,399 (9,105)	-,031	-,057	-,010	,001	Kısmi aracılık
H _{4d}	Bİ	İYD	PR	,384 (9,047)	-,025	-,048	-,007	,002	Kısmi aracılık

İE: İdealleştirilmiş etki, İVM: İlham verici motivasyon, EU: Entelektüel uyarım, Bİ: Bireysel ilgi, İYD: İş yaşam dengesi, PR: Presenteeism Standardize edilmemiş katsayılar raporlanmıştır. Parantez içerisindeki değerler t değerleridir. Bootstrap örnekleme: 5000

Araştırmada aracı değişken modele dâhil edildikten sonra Tablo 4'te görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik ve presenteeism ilişkisinde iş yaşam dengesinin aracılık rolü analiz edilmiştir. Analiz sonucunda dönüşümcü liderlik ve presenteeism ilişkisinde iş yaşam dengesi miktarında anlamlı bir azalma gerçekleşmiş ve $p<0,01$ düzeyinde anlamlılık korunmuştur. Buna bağlı olarak, dönüşümcü liderlik ve presenteeism arasındaki iş yaşam dengesinin kısmi aracılık etkisi istatistiki açıdan desteklenmiştir (H_{4a}-b-c-d).

4.3. Nitel Araştırma Bulguları

Araştırma problemine açıklık getirmesi adına yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular bu başlık altında sunulmuştur. Katılımcılar sırasıyla K1'den K25'e kadar kodlanmıştır. Katılımcılara ait demografik bilgiler aşağıdaki Tablo 5'te detaylı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 5. Otel çalışanlarına ilişkin demografik bilgiler.

Belge adı	Yaş	Medeni Durum	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Turizm Alanında Eğitim	Çalışma Bölümü	Bu Oteldeki Çalışma Süresi	Turizm Alanında Çalışma Süresi
K1	30	Bekâr	Erkek	Yüksek Lisans	Evet	Ön Büro	1-2 Yıl	1-3 Yıl
K2	27	Bekar	Kadın	Yüksek Lisans	Hayır	Ön Büro	1-2 Yıl	4-6 Yıl
K3	33	Evli	Erkek	Lisans	Evet	Mutfak	5-6 Yıl	10 Yıl ve Üzeri
K4	31	Evli	Kadın	Lisans	Evet	Satış Pazarlama	1-2 Yıl	10 Yıl ve Üzeri
K5	33	Evli	Erkek	Lisans	Evet	Ön Büro	5-6 Yıl	7-9 Yıl
K6	29	Bekar	Erkek	Lisans	Evet	Rezervasyon	3-4 Yıl	10 Yıl ve Üzeri
K7	28	Bekar	Kadın	Lisans	Evet	Satış Pazarlama	1-2 Yıl	7-9 Yıl
K8	26	Bekar	Kadın	Ön Lisans	Hayır	Cost Control	1-2 Yıl	1-3 Yıl
K9	29	Bekar	Erkek	Lisans	Evet	Satış Pazarlama	1-2 Yıl	4-6 Yıl
K10	29	Evli	Erkek	Lisans	Evet	Ön Büro	3-4 Yıl	7-9 Yıl
K11	30	Bekar	Erkek	Lisans	Evet	Ön Büro	1-2 Yıl	10 Yıl ve Üzeri
K12	25	Bekar	Kadın	Lisans	Evet	Ön Büro	1-2 Yıl	7-9 Yıl
K13	25	Bekar	Erkek	Lisans	Evet	Ön Büro	1-2 Yıl	4-6 Yıl
K14	27	Bekar	Kadın	Lisans	Evet	Mutfak	3-4 Yıl	1-3 Yıl
K15	24	Bekar	Erkek	Ön Lisans	Hayır	Restoran	1-2 Yıl	1-3 Yıl
K16	31	Bekar	Erkek	Lisans	Evet	Ön Büro	3-4 Yıl	10 Yıl ve Üzeri

K17	31	Bekar	Kadın	Lisans	Evet	Rezervasyon	1-2 Yıl	10 Yıl ve Üzeri
K18	32	Evli	Erkek	Lise	Hayır	Mutfak	3-4 Yıl	10 Yıl ve Üzeri
K19	32	Bekar	Erkek	Lisans	Evet	Satış	3-4 Yıl	7-9 Yıl
K20	30	Evli	Kadın	Yüksek Lisans	Evet	Satış	1-2 Yıl	7-9 Yıl
K21	27	Bekar	Erkek	Lisans	Evet	Satış	3-4 Yıl	4-6 Yıl
K22	25	Bekar	Erkek	Ön Lisans	Evet	Mutfak	1-2 Yıl	4-6 Yıl
K23	30	Bekar	Erkek	Lisans	Evet	Mutfak	1-2 Yıl	7-9 Yıl
K24	27	Bekar	Kadın	Ön Lisans	Evet	Restoran	1-2 Yıl	4-6 Yıl
K25	29	Bekar	Erkek	Lisans	Evet	Restoran/Bar	1-2 Yıl	4-6 Yıl

Araştırmaya toplam 25 katılımcı dâhil edilmiştir. Katılımcıların yaşa göre dağılımlarına baktığımızda 24 ve 33 yaş aralığında oldukları görülmektedir. Katılımcıların 19'u bekar, 6'sı evlidir. Katılımcıların 9'u kadın, 16'sı erkektir. Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımına baktığımızda 1'inin lise, 4'ünün ön lisans, 17'sinin lisans ve 3'ünün yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların 21'i turizm alanında eğitim almış, 4'ü turizm alanında eğitim almamıştır. Katılımcıların 1'i cost control, 5'i mutfak, 2'si restoran, 1'i restoran/bar, 1'i rezervasyon ve gelirler ofisinde, 1'i rezervasyon, 6'sı satış pazarlama ve 8'i ön büro alanında çalışmaktadır. Katılımcıların şu an buldukları oteldeki çalışma sürelerine bakıldığında 16'sının 1-2 yıl, 7'sinin 3-4 yıl ve 2'sinin 5-6 yıl aralığında çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların turizm alanında çalışma süresine bakıldığında 4'ünün 1-3 yıl, 7'sinin 4-6 yıl, 7'sinin 7-9 yıl ve 7'sinin 10 yıl ve üzeri süredir çalıştığı görülmektedir.

Araştırma bulguları Şekil 2'de görüldüğü üzere 4 tema altında toplanmıştır. Bu temalar; yönetici ve çalışan, çalışanların yönetici hakkındaki düşünceleri, presenteeism'e rağmen işe gitme sebepleri ve iş ve yaşam dengesidir.

Şekil 2. Temaların gösterimi.



Tablo 6. Dönüşümcü liderlik, presenteeism ve iş yaşam dengesine ilişkin katılımcı görüşlerinden elde edilen ana ve alt temalar.

Ana Temalar	Yönetici-Çalışan İlişkileri	Alt Temalar
1. Yönetici ve Çalışan	İş Odaklı İlişki	Motivasyon Kaybı
	Sağlıklı İletişim	İşin Yavaşlaması
2.Çalışanın Yönetici Hakkındaki Düşünceleri	Yakın İlişki ve Ulaşılabilirlik	Motivasyon Artırma
	Çıkar İlişkisi	İşin Hızlanması
3.Presenteeisme Rağmen İşe Gitme Sebepleri	Olumlu Düşünceler	İş Yerine Bağlılığın Artması
	Çalışana Değer Veren ve Güvenen	İş Yükünü Artırma
4. İş ve Yaşam Dengesi	Anlayışlı Ve Hoşgörülü	İş Yerine Bağlılığın Azalması
	Tecrübeli	Etkisiz Hissetme
1. Yönetici ve Çalışan	Olumsuz Düşünceler	Olumsuz Düşünceler
	Çalışana Değer Vermeyen ve Güvenmeyen	Çalışana Değer Vermeyen ve Güvenmeyen
2.Çalışanın Yönetici Hakkındaki Düşünceleri	Öğretici	Öfke Kontrol Eksikliğine Sahip
	Çözüm Odaklı	Adaletsiz Davranan
3.Presenteeisme Rağmen İşe Gitme Sebepleri	Motive Edici	Acelecı
	İşini Seven	Koordinasyonsuz
4. İş ve Yaşam Dengesi	Eşitlikçi	Eğitimsiz
	Sabırlı	Otoriter
1. Yönetici ve Çalışan	Gelişime Açık	Sosyal Beceri Eksikliğine Sahip
	Disiplinli	Suçlayıcı
2.Çalışanın Yönetici Hakkındaki Düşünceleri	Hoş Karşılanmamak	Yeniliğe Kapalı
	İşi Kaybetme Korkusu	Mükemmeliyetçi
3.Presenteeisme Rağmen İşe Gitme Sebepleri	Diğer Çalışana İş Yükü Bindirmemek	İş-Yaşam Dengesizliğinin Çalışana Etkileri
	Sorumluluk Sahibi Olmak	Sosyal Yaşam Problemleri
4. İş ve Yaşam Dengesi	Kariyer Beklentisi	Psikolojik Problemler
	Zorunluluk Hissetme	Mental Yorgunluk
1. Yönetici ve Çalışan	Yeni İş Bulmanın Zorluğu	İş-Yaşam Dengesini Kurmaya Yönelik Uygulamalar
	Keyifli İş Ortamı	Ödüllandirme
2.Çalışanın Yönetici Hakkındaki Düşünceleri	Maddi Sebepler	Esneklik Sağlama
	İş-Yaşam Dengesini Sağlayamama Sebepleri	Çalışanlar Arası Çözümler
3.Presenteeisme Rağmen İşe Gitme Sebepleri	Yoğun Çalışma	Fazla Mesai Ücreti Ödenmesi
	Vardiyalı Çalışma	Departman Değişikliği
4. İş ve Yaşam Dengesi	Sosyal Hakları Kullanamama	Vardiya Değiştirme
	Ulaşım Problemleri	

Tablo 6'da araştırmanın ana temaları ve alt temaları yer almaktadır. Araştırmanın ilk teması olan yönetici ve çalışan teması katılımcı ifadeleri doğrultusunda yönetici-çalışan ilişkileri ve yönetici davranışlarının çalışana etkisi olarak 2 kategori altında incelenmiştir. Yönetici ve çalışan temasının ilk kategorisi olan yönetici-çalışan ilişkileri kategorisi katılımcılar tarafından 4 kod ile ifade edilirken, yönetici ve çalışan temasının ikinci kategorisi olan yönetici davranışlarının çalışana etkisi kategorisi katılımcılar tarafından 8 kod ile ifade edilmiştir. Araştırmanın ikinci teması olan çalışanın yönetici hakkındaki düşünceleri temasına katılımcı ifadeleri doğrultusunda olumlu düşünceler ve olumsuz düşünceler 2 kategori altında incelenmiştir. Olumlu düşünceler kategorisi ve olumsuz düşünceler kategorisi katılımcılar tarafından 11 kod ile ifade edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü teması olan presenteeisme rağmen işe gitme sebepleri teması katılımcı ifadeleri doğrultusunda 9 kod ile ifade edilmiştir. Araştırmanın son teması olan iş ve yaşam dengesi teması çalışanların iş-yaşam dengesini sağlayamama sebepleri, iş-yaşam dengesizliğinin çalışana etkisi ve iş-yaşam dengesini kurmaya yönelik uygulamalar olmak üzere 3 kategori altında incelenmiştir. İş ve yaşam dengesi temasının ilk kategorisi olan iş-yaşam dengesini sağlayamama sebepleri kategorisi katılımcılar tarafından 10 kod ile ifade edilirken, ikinci kategori olan iş-yaşam dengesizliğinin çalışana etkileri kategorisi katılımcılar tarafından 3 kod ile ifade edilmiştir. Son kategori olan iş-yaşam dengesini kurmaya yönelik uygulamalar kategorisi katılımcılar tarafından 6 kod ile ifade edilmiştir.

Şekil 3. Kod bulutu.



Araştırmaya ait kod bulutu Şekil 3'de verilmiştir. Kod bulutu, katılımcı ifadelerinin yoğunluğa göre dağılımını göstermektedir. Daha büyük puntolu olarak gösterilen kodlar katılımcılar tarafından daha yoğun olarak kullanılan ifadeleri gösterirken, daha küçük puntolu olan kodlar, bu kodlar ile ilgili ifadelerin katılımcılar tarafından daha az yoğunlukta kullanıldığını göstermektedir. Buna göre, araştırmada "sosyal yaşam problemleri, çalışana değer veren ve güvenen, yoğun çalışma ve vardiyalı çalışma" kodlarının katılımcılar tarafından yoğun olarak ifade edildiği, diğer kodların ise daha az yoğunlukta ifade edildiği görülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarında dönüşümcü liderliğin presenteeism üzerinde etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolünü incelemiştir. Yapılan nicel analizler sonucunda dönüşümcü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyon, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım boyutunun presenteeism davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkinin olduğu tespit edilmiştir. Fakat dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleştirilmiş etki boyutunun presenteeism davranışı üzerinde diğer boyutlara göre daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutun aynı zamanda liderin karizmasını (karanlık yüzü) yansıttığı bilinmekte ve lideri eleştiriye kapalı, esnekliği olmayan, değişmeyen, bencillik ve saldırganlık gibi istenmeyen davranışların sergilenmesine neden olabilmektedir. Alvesson ve Einola (2019:388) dönüşümcü liderliğin önemli bir bileşeni olan karizmanın

potansiyel olarak tehlikeli bir güç olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda dönüşümcü liderlerin bu davranışlarının, çalışanların presenteeism davranışına maruz kalma durumunu artırdığı düşünülmektedir.

Dönüşümcü liderliğin iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi incelendiğinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, Munir'in (2012) sağlık çalışanları üzerine yaptığı araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Blasetti (2020) öğretim görevlileri ile Oladele ve diğerlerinin (2016) banka çalışanları üzerine yaptığı araştırma sonuçları benzerlik göstermektedir. Buradan hareketle, bu araştırmada dönüşümcü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyonun diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özetle otel işletmelerinde dönüşümcü liderler çalışanları ilham verici motivasyon davranışı aracılığıyla motive ederek iş ve yaşam arasında denge kurmalarında etkili olduğu söylenebilir.

Analizlerden elde edilen diğer bir sonuç ise iş yaşam dengesi ile presenteeism arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı olmamasıdır. Bu araştırmada elde edilen sonuç, Robertson ve diğ. (2012), Arslaner ve Boylu (2015), Ertürk ve diğ. (2017), Khairy (2020) yaptığı çalışmalarla örtüşmektedir. Turizm sektörünün genel yapısından dolayı araştırmaya katılan çalışanların iş yükünün fazla olması, sürekli ayakta çalışmak zorunda olmaları, vardiyalı çalışmaları, çalışma saatlerinin uzaması ve bazı departman işlerinin evde de devam ettirilmesi iş yaşam dengelerini negatif yönde etkileyebilmektedir. İş yaşam dengesini sağlayamayan çalışanların da presenteeism olgusuna maruz kalması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırmanın asıl amacı, dönüşümcü liderliğin presenteeism üzerinde etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolünü araştırmaktır. Aracı rolünün araştırılması için dönüşümcü liderliğin presenteeism üzerindeki etkisi anlamlı; dönüşümcü liderliğin iş yaşam dengesi üzerindeki etkisini anlamlı; iş yaşam dengesinin presenteeism üzerindeki etkisi ise anlamlı sonuçlanmıştır. Bu bağlamda, kurulan yapısal eşitlik modellemesi sonucunda, dönüşümcü liderlik ve presenteeism ilişkisinde modele iş yaşam dengesi eklendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir düşüş göstermiştir. Böylece, mevcut çalışmada iş yaşam dengesinin kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir. Dolayısıyla, otel çalışanlarında dönüşümcü liderliğin presenteeism davranışı etkilediği belirlenmiş olsa da bu ilişkide iş yaşam dengesinin dolaylı etkilerinin göz ardı edilemeyeceği ortaya konulmuştur.

Araştırmanın nitel kısmında, otel çalışanlarına ilk olarak yönetici ile ilgili görüşleri sorulmuş ve çalışanların yöneticileri ile ilişkilerinin çoğunlukla iş odaklı ilişki olduğu, sağlıklı iletişim kurabildikleri, yakın ilişkili ve ulaşılabilir oldukları ve son olarak ilişkilerinin çıkar ilişkisi çerçevesinde gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Çalışanlara yönetici davranışlarının kendilerine etkileri sorulduğunda; motivasyonu artırma, işin hızlanması ve iş yerine bağlılığın artması gibi olumlu etkilerinden ziyade motivasyon kaybı, işin yavaşlaması, iş yükünü artırma, iş yerine bağlılığın azalması ve etkisiz hissetme gibi birçok olumsuzluklara neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, otel çalışanları tarafından algılanan bu olumsuzlukların çalışanlarda presenteeism olgusunun ortaya çıkmasındaki etkili olan sebepler olarak düşünülebilir.

Otel çalışanlarına yöneticilerinin olumlu ve olumsuz yönleri sorulduğunda, elde edilen bulguların dönüşümcü liderlik özelliklerinin otel yöneticilerinde de yer aldığı bulgulanmıştır. Özellikle yöneticilerinin, çalışana değer vermeyen ve güvenmeyen, öfke kontrol eksikliğine sahip, adaletsiz davranan, aceleci, koordinasyonsuz, eğitimsiz, otoriter, sosyal beceri eksikliğine sahip, suçlayıcı, yeniliğe kapalı ve mükemmelliyetçi olmaları gibi olumsuz yönleri tespit edilmiştir. Buna ilaveten, dönüşümcü liderlerin sahip olduğu karizmatik özelliklerinin altında yatan karanlık (dark) tarafının da olduğu bilinmektedir. Çalışanların yöneticileri hakkındaki ifadelerin dile getirdiği bu olumsuz düşünceleri dönüşümcü liderliğin karanlık tarafında yer alan özellikleri olduğu söylenebilir. Buradan hareketle, dönüşümcü liderlik tarzının çalışanlarına sergilediği tutum ve davranışlar olumlu etkilerken, karanlık tarafı altındaki özelliklerin de çalışan üzerinde olumsuzluğa neden olduğu ve hatta çalışanlarda presenteeism davranışını artırdığı söylenebilir.

İlgili alan yazın incelendiğinde çalışanların presenteeisme maruz kalmalarına rağmen işe gitme nedenleri; maddi kayıp, aile yaşantısının yarattığı gerilimler, işe olan aşırı bağlılık, iş etiği, personel yetersizliği, kişilik, işine karşı yükümlülük hissetme, kariyer beklentisi, iş güvensizliği, yöneticinin kötü düşünmesi, çalışma arkadaşlarının hakkında kötü düşünmesi, çalışma arkadaşlarına yük olmaktan korkma, müşterilerine sadık olma, görev yeri değişim riski ve işletmenin kültürel yapısı olarak yapılan araştırmalarda görülmektedir (Lowe, 2005, Hansen ve Anderson, 2008:959-960; Johns, 2010:525; Lu vd., 2013:408, Cooper ve Lu; 2016:7; Dudenhöffer vd., 2017:142; Düşmezkalender, 2020:1082-1084; Dalkılıç ve Seren, 2018:124). Bu çalışmada otel çalışanlarına presenteeism'e maruz kalmalarına rağmen işe gitmelerinin nedenleri sorulduğunda; iş yerindeki çalışanın diğer arkadaşları ve yöneticisi tarafından hoş karşılanmaması, işini kaybetme korkusu, diğer çalışana iş yükü bindirmemek, sorumluluk sahibi olmak, kariyer beklentisi, zorunluluk hissetme ve maddi sebepler olduğu belirlenmiştir. Fakat bu nedenlere ilaveten katılımcılar yeni iş bulmanın zorluğu ve keyifli iş ortamının da presenteeism'e maruz kalmalarına rağmen işe gitmelerinde etkili olduklarını belirtmişlerdir. Yeni iş bulmanın zorluğunun nedeni olarak, Türkiye'de son yıllarda yaşanan işsizlik oranlarındaki artış gösterilebilir. Keyifli iş ortamının nedeni olarak da, çalışanlara güvenli ve uygun bir çalışma ortamının sunulduğu, çalışanlar arasındaki ilişkinin ve iletişimin sağlıklı olduğu düşünülebilir.

Otel çalışanlarına iş yaşam dengelerini sağlayamama sebepleri sorulduğunda, yoğun çalışma, vardiyalı çalışma, sosyal haklarını kullanamama, ulaşım problemi, teknolojik ulaşılabilirlik, fiziksel yorgunluk, mobbing, esnek çalışma saatleri, ekonomik problemler ve çalışan eksikliği konularına değindikleri görülmektedir. Buna ilaveten çalışanların iş yaşam dengesini kurmaya yönelik gerçekleştirilen uygulamalar üzerine çalışanlarla yapılan görüşmeler sonucunda, ödüllendirme, esneklik sağlama, çalışanlar arasında çözümler, fazla mesai ücretlerinin ödenmesi, vardiya değiştirme ve departman değişikliğinin etkili olduğunu belirtmektedir. Fakat çalışanlar iş yaşam dengesini kurmaması neticesinde sosyal yaşam problemleri, psikolojik problemler ve mental yorgunluk gibi sonuçlar ile karşı karşıya kaldıklarını belirtmişlerdir. Hatta çalışanlar iş yaşam dengesini kurmaya çalışırken sosyal ilişkilerini devam ettirmekte zorluklar yaşamaktadır. Bu sürecin sürekli hale gelmesi çalışanların ailelerini, sosyal ilişkilerini ve kadın-erkek arkadaşları arasındaki ilişkileri olumsuz etkilemekte ve stres seviyelerini artırmaktadır. Sonuç olarak, stres kaynağının ortadan kaldırılmaması çalışanlara psikolojik ve mental yorgunluk olarak yansımaktadır. Bu sonucun kısa süreli sadece çalışanlara etkisi olduğu görülse de, uzun sürede çalışan performansındaki azalma ve verimsizlik, ciddi sağlık maliyetleri, gelir kaybı, kalifiye çalışanın departman değişikliği yapması ya da başka bir sektöre geçmesi gibi negatif örgütsel etkiler ortaya çıkardığı söylenebilir. Bu noktadan hareketle, son yıllarda otel işletmelerinde yaşanan kalifiye personel sayısında yaşanan sıkıntılarda iş yaşam dengesinin sağlanamamasının etkisi olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu çalışma İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı şehir otellerinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu konunun İzmir, Muğla, Antalya gibi şehirlerdeki her şey dahil sistemiyle hizmet veren kıyı otellerinde yürütülerek bu bölgelerden nasıl sonuçlandığı ortaya konulabilir. Ayrıca bu çalışma sadece otel çalışanları üzerine gerçekleştirilmiştir. Bu değişkenler hizmet ve turizm sektörünün paydaşları olan seyahat acentesi çalışanlarına, yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarına, rekreasyon tesisleri çalışanlarına uygulanarak ilgili alan yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada liderlik türlerinden sadece dönüşümcü liderliğin presenteeism üzerindeki etkisi dikkate alınarak iş yaşam dengesinin aracılık rolü incelenmiş ve diğer liderlik türleri çalışmada kapsam dışında tutulmuştur. Dolayısıyla bu model önerisinin paternalist liderlik, otantik liderlik ve hizmetkar liderlik gibi liderlik türleriyle incelenmesi farklı sonuçları ortaya çıkartabilir. Bu sayede mevcut çalışmada ulaşılan sonuçlar ile farklı liderlik türlerinde nasıl sonuçlandığı ortaya koyularak karşılaştırma yapılabilir.

5.1. Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlar çerçevesinde hem otel işletmelerine hem de bu alanda çalışmak isteyen araştırmacılara yönelik çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

5.2. Uygulamaya Dönük Çıkarımlar

Araştırmada, dönüşümcü liderliğin presenteeism ile iş yaşam dengesinin aracılık rolü tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderler çalışanlarını büyük değişimler karşısında ikna edebilen, çalışanların motivasyonu ve performansını artıran, gelişimlerine katkıda bulunabilmesinin yanı sıra karizmatik yönünün (karanlık yönü) olması liderin izleyenlerini ve örgütü kolayca riske atmasına da sebep olabilmektedir. Araştırma sonuçları dikkate alındığında, otel çalışanları dönüşümcü liderliğin karanlık yönünün daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle işletmelerde insan kaynakları departmanı lider (yönetici) pozisyonunda görev alacak dönüşümcü liderlerin çalışanlarına karşı olan tutum ve davranışlarını incelemeli ve hatta çalışanlarla zaman zaman görüşülerek liderleri hakkında görüşler alınmalıdır. Otel yöneticilerine de yöneticilik hakkında eğitimler planlamalıdır. Çünkü dönüşümcü liderliğin özelliklerinde yer alan karizmanın (karanlık taraf) etkisi yöneticiler tarafından fark edilmeyebilir. Aksi takdirde lideri etkisi altına alan karizma egosunun artmasına, daha katı kararlar almasına ve hatta izleyenleri ile ilişkilerinin bozulmasına neden olabilir. Bu nedenle, liderlere verilecek eğitimle karizmanın bu olumsuz yönleri aktararak izleyenlerine karşı olan negatif tutum ve davranışları ortadan kaldırılmalıdır.

Turizm sektörünün bir hizmet sektörü olması, emek-yoğun yapıya sahip olması ve günün her saati hizmetin devam etmesi insan kaynağının önemini artırmaktadır. Bu nedenle, bu sektörde insan kaynağına verilen önemin aynı ölçüde insanların sağlığına verilmesi önem arz etmektedir. Çünkü otel işletmelerinde çalışanların diğer sektörlerle göre daha fazla efor sarf etmesi, çalışma süreleri içerisinde sürekli olarak ayakta olması, çalışma sürelerinin daha fazla olması ve haftalık izin günlerinin 1 gün olması çalışanların yorulmasında, hastalanmasında ve presenteeisme maruz kalmasında etkili olmaktadır. Buradan hareketle, turizm sektörünün kendine has özellikleri dikkate alınarak; çalışanların izin günlerinin 2 güne çıkartılması ve haftalık çalışma saatlerinin 45 saati geçmemesi gerekir. Bu uygulamalar çalışanların daha fazla dinlenmesini ve motive olmalarını sağlayarak işlerine odaklanmalarında etkili olacaktır.

Araştırmanın sonuçları iş yaşam dengesi ile presenteeism arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Hatta çalışanların iş yaşam dengesini kuramaması psikolojik problemler ve mental yorgunlukla sonuçlanmaktadır. Yani, çalışanların iş yaşam dengesizliği yaşamaları presenteeism'i maruz kalmalarını etkilerken, çalışanların işlerine odaklanma ve performans gibi durumları da olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle çalışanlara presenteeisme maruz kaldıklarında esneklik sağlanması, yoğun olmayan zamanlarda çalışana izin verilmesi ya da presenteeisme maruz kalan çalışanın iyileşme sürecini tamamlayana kadar çalışanın yerine, yarı zamanlı (part time) personel temin edilmelidir. Öte yandan, araştırma sonuçlarına göre otel işletmelerinde çalışanların iş yaşam dengesini sağlamaya yönelik uygulamaların çok fazla olmadığı ve geçici uygulamalar olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanlar vardiya değiştirme, departman değişikliği gibi kendi aralarında geçici çözümler bularak iş yaşam dengesini sağlamaya çalışmaktadır. Otel çalışanlarına sağlanan bu geçici çözümler, ileriki yıllarda çalışanların sektörden ayrılmalarına neden olabilmektedir. Bu nedenle kalifiye çalışanları turizm sektöründe tutabilmek için otel işletmelerinin, vardiyalı çalışma saatlerinde düzenleme, iş yüklerini azaltma, yeterli sayıda personelle çalışma, çalışanların sosyal haklarını kullandırma, aile dostu politikalar gibi kalıcı uygulamaları gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

5.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu araştırmada dönüşümcü liderliğin presenteeism üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolü İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı şehir otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu konunun İzmir, Muğla, Antalya gibi şehirlerdeki her şey dahil hizmet veren kıyı otellerinde yürütülerek bu bölgelerden alınan sonuçlar ortaya konulabilir. Aynı zamanda bu araştırma, hizmet ve turizm sektörünün paydaşları olan seyahat acentası çalışanlarına, yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarına, rekreasyon tesisleri çalışanlarına uygulanarak ilgili alan yazınına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları, dönüşümcü liderliğin presenteeism üzerinde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Buna ilaveten bu çalışmada otel çalışanlarının presenteeisme maruz kalma sebepleri tespit edilmiştir. Fakat presenteeism otel çalışanlarında ne tür sonuçlar ortaya çıkardığı incelenmemiştir. Dolayısıyla gelecek araştırmalarda şehir otellerinde çalışanların presenteeisme maruz kalma sonuçları incelenebilir. Öte yandan bu araştırmanın verileri sadece çalışanlardan toplanmış ve onların görüşleri analiz edilmiştir. İleriki çalışmalarda yöneticilerle özellikle nitel araştırma yöntemlerinden faydalanarak iş yaşam dengesinin ve presenteeism çalışan üzerindeki etkileri ve müşterilere yansımaları da incelenebilir. Buna ilaveten, iş yaşam dengesizliğinin ev içi sorumluluklarının eşit şekilde dağıtılmamasından dolayı kadın çalışanlar üzerinde ayrı bir etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla gelecek çalışmalar kadınların presenteeism, iş yaşam dengesi ve dönüşümcü liderlik üçgenindeki yerini ve aralarındaki ilişkiyi anlamaya da odaklanılabilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre otel işletmelerinde iş yaşam dengesini sağlamaya yönelik uygulamaların genellikle bireysel (çalışan) yönlü geçici uygulamalar olduğu tespit edilmiştir. İlerleyen çalışmalarda otel işletmelerinin de iş yaşam dengesini sağlamaya yönelik örgütsel uygulamaların niçin kalıcı olarak uygulanmadığı ve otel işletmelerine etkileri incelenebilir.

Beyan ve Açıklamalar

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduğunu kabul etmektedirler.
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir.
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir.

KAYNAKÇA

- Aboagye, E., Björklund, C., Gustafsson, K., Hagberg, J., Aronsson, G., Marklund, S., & Bergström, G. (2019). Exhaustion and Impaired Work Performance in The Workplace: Associations With Presenteeism And Absenteeism. *Journal of occupational and environmental medicine*, 61(11), e438-e444. 10.1097/JOM.0000000000001701
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for Excessive Positivity: Authentic Leadership and Other Traps in Leadership Studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383- 395. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>
- Arısoy, B., & Bağcı, E. (2023). Pandeminin Turizm Sektörü Çalışma Koşullarına Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 25(1), 17-34.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Arslaner, E., & Boylu, Y. (2015). İş Hayatında Presenteeism: Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 123-136.
- Avcı, U., & Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F., Oğuz, M., & Koçdemir, M. (2018). Presenteeism ile Algılanan Sosyal Destek, Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir Alan Araştırması. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 4(6), 155-173.
- Bakıcı, C., & Aydın, E. (2020). Türkiye'de Kadın Çalışanların İş Yaşam Dengesini Şekillendirmede Ataerkilliğin Rolü. *Economics Business and Organization Research*, 2(2), 82-98.
- Baltaş, A. (2019). *Bir yolculuk olarak liderlik* (2. baskı). Remzi Kitabevi.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report*. Redwood City, CA: Mind Garden

- Blasetti, S. J. (2020). The Relationship Between Transformational Leadership, Job Satisfaction and Work-Life Balance Among California Community College Adjunct (Part-Time) Faculty Counselors (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology).
- Bokhari, S., Ahmad, N., & Hyder, S. (2017). Presenteeism: A Reflection of Leadership Styles Among Healthcare Professionals in Karachi, *Journal of Southeast Asian Research*, 10.5171/2017.255072
- Bond, F. W., Flaxman, P. E., & Bunce, D. (2008). The Influence of Psychological Flexibility on Work Redesign: Mediated Moderation of A Work Reorganization Intervention, *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 645. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.645>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality, *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Ciceci, C. C. (2012). Examining The Effects of Work-Family Conflict. An Exploratory Study on Sickness Presenteeism, *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology*, 3(1).
- Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Cooper, C. L. (1998). *The Changing Nature of Work* [1]. *Community, Work & Family*, 1(3), 313-317. <https://doi.org/10.1080/13668809808414238>
- Cooper, C., & Lu, L. (2016). Presenteeism as A Global Phenomenon: Unraveling The Psychosocial Mechanisms From The Perspective of Social Cognitive Theory, *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 216-231. <https://doi.org/10.1108/CCSM-09-2015-0106>
- Creswell, J. W. (2019). Karma yöntem araştırmalarına giriş (M. Sözbilir, Çev.; 2. bs.). Pegem Akademi.
- Cullen, J., & McLaughlin, A. (2006). What Drives the Persistence of Presenteeism as A Managerial Value in Hotels? Observations Noted During an Irish Work-Life Balance Research Project, *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 510-516. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.09.006>
- Çekmecelioğlu, H. G., & Özbağ, G. K. (2016). Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 243-249. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.020>
- Çolak, M. (2019). *Çalışma hayatında liderlik* (2. baskı). Altın Nokta Basım Yayın Dağıtım.
- D'Abate, C. P., & Eddy, E. R. (2007). Engaging in Personal Business on The Job: Extending the Presenteeism Construct, *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 361-383. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1209>
- Dalkılıç, E., & Harmancı Seren, A. K. (2018). İşte var olamama: Nedenleri ve sonuçları. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(2), 123-131. <https://doi.org/10.5222/SHYD.2018.123>
- Deery, M., & Jago, L. (2009). A Framework for Work-Life Balance Practices: Addressing The Needs of the Tourism Industry *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 97-108. <https://doi.org/10.1057/thr.2009.4>
- Dietz, C., & Scheel, T. (2017). Leadership and Presenteeism Among Scientific Staff: The Role of Accumulation of Work and Time Pressure, *Frontiers in psychology*, 8, 1885. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01885>
- Doğan, S., Bayır, M., & Cinnioğlu, H. (2022). Otel Çalışanlarının Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Davranışının Çalışma Yaşam Kalitesi ve İş Performansı Düzeylerine Etkisi: İstanbul Örneği, *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 210-226. <https://doi.org/10.32572/guntad.1022155>
- Drew, E., & Murtagh, E. M. (2005). *Work/Life Balance: Senior Management Champions or Laggards?* Women in Management Review. <https://doi.org/10.1108/09649420510599089>
- Dudenhöffer, S., Claus, M., Schöne, K., Letzel, S., & Rose, D. M. (2017). Sickness Presenteeism of German Teachers: Prevalence and Influencing Factors, *Teachers and Teaching*, 23(2), 141-152. <https://doi.org/10.1080/13540602.2016.1204284>

- Düşmezkalender, E. (2020). Otel Çalışanlarının Presenteeisme (İşte Var Olamama) İlişkin Görüşleri, *Third Sector Social Economic Review*, 55(2), 1078-1089. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.20.05.1384>
- Eraslan, L. (2011). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, *Journal of Human Sciences*, 8(1).
- Erben, G. S., & Ötken, A. B. (2014). Paternalist Liderlik ve İşe Bağlı Mutluluk İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(22), 103-121. <https://doi.org/10.11611/JMER192>
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11), 35-54.
- Erturgut, R. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ertürk, E., Erdirencelebi, M., & Gökce, Ş. (2017). The Relation between Presenteeism and Work Life Balance in Employee, *Balkan Journal of Social Sciences*, 193-203.
- Erwin, S., Rahmat, S. T. Y., Angga, N. D., & Semerdanta, P. (2019). Transformational Leadership Style and Work Life Balance: The Effect on Employee Satisfaction Through Employee Engagement, *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 91(7). 10.18551/rjoas.2019-07.36
- Fisher, G. G. (2001). *Work/Personal Life Balance: A Construct Development Study*. Bowling Green State University.
- Fransiska, T., & AyiAhadiat, K. H. (2021). Transformational Leadership On Employee Engagement: The Mediation Of Work-Life Balance, *Nveo-Natural Volatiles & Essential Oils Journal NVEO*, 10453-10471.
- Frooman, J., Mendelson, M. B., & Murphy, J. K. (2012). Transformational and Passive Avoidant Leadership As Determinants of Absenteeism, *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/01437731211241247>
- Genç, S. G., Genç, V., & Gümüüş, M. (2016). Otel İşletmelerinde Duygusal Zekânın İş Stresi ve İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi, *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 6(2/1), 97-112.
- George, R., Chiba, M., & Scheepers, C. B. (2017). An Investigation into The Effect of Leadership Style on Stress-Related Presenteeism in South African Knowledge Workers, *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.754>
- Gilbreath, B., & Karimi, L. (2012). Supervisor Behavior and Employee Presenteeism, *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 114-131.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literatüre, In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 165–183). American Psychological Association. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1chs29w.14>
- Gürer, A. (2019). 21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları, Hiperlink Eğitim ve İletişim Yayıncılık, İstanbul.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of Work–Life Balance on Job Satisfaction, Life Satisfaction And Mental Health: A Study Across Seven Cultures, *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis*, 7th Edn. Hoboken.
- 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 & Medicine*, 67(6), 956-964. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2008.05.022>
- Hinse, E., & Mathieu, C. (2023). The Impact of Leadership on Employee Presenteeism: A Comparison Between Police and Non-Police Samples, *International Journal of Police Science & Management*, 25(1), 3-16. <https://doi.org/10.1177/14613557221122294>

- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership Behavior and Employee Well-Being: An Integrated Review and A Future Research Agenda, *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Jang, S. J., Park, R., & Zippay, A. (2011). The Interaction Effects of Scheduling Control and Work–Life Balance Programs on Job Satisfaction and Mental Health, *International Journal of Social Welfare*, 20(2), 135-143. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2010.00739.x>
- Johns, G. (2010). Presenteeism in The Workplace: A Review and Research Agenda, *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519-542. <https://doi.org/10.1002/job.630>
- Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2019). Leading Toward Harmony–Different Types of Conflict Mediate How Followers’ Perceptions of Transformational Leadership are Related to Job Satisfaction and Performance. *European Management Journal*, 37(2), 210-221. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.003>
- Kanbur, E., & Kanbur, A. (2018, June). Presenteeizm (İşte Varolamama) ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *In 3rd Eurasian Conference on Language and Social Sciences* (p. 314).
- Khairy, H. A. (2020). Presenteeism of Hotel Employees: Interaction Effects of Job Stress and Emotional Labor, *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 4(1/2). <https://doi.org/10.21608/MFTH.2020.103378>
- Kıcır, B. (2018). Evden Çalışanlarda İş-Yaşam Dengesi: Çevirmenler Üzerinde Bir Araştırma, *The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 19(4).
- Kibozi, S., & Michael, F. (2018). Nexus between work-life balance practices and affective organisational commitment: The mediating role of transformational leadership style. *Business Management Review*, 21(1), 60–73. <https://doi.org/10.56279/bmrj.v21i.4>
- Kim, J., Suh, E. E., Ju, S., Choo, H., Bae, H., & Choi, H. (2016). Sickness Experiences of Korean Registered Nurses At Work: A Qualitative Study on Presenteeism, *Asian Nursing Research*, 10(1), 32-38. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2015.10.009>
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği* (17. baskı). Beta Yayınları.
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., & Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism scale: Health status and employee productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(1), 14–20. <https://doi.org/10.1097/00043764-200201000-00004>
- Lawrason, S. V., Shaw, R. B., Turnnidge, J., & Côté, J. (2023). Characteristics Of Transformational Leadership Development Programs: A Scoping Review, *Evaluation and Program Planning*, 102354.
- Lowe, G. S. (2005). *Control Over Time And Work-Life Balance: An Empirical Analysis*. Graham Lowe Group.
- Lu, L., Lin, H. Y., & Cooper, C. L. (2013). Unhealthy and Present: Motives and Consequences of The Act of Presenteeism Among Taiwanese Employees, *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(4), 406. <https://doi.org/10.1037/a0034331>
- Lui, J. N. M., Andres, E. B., & Johnston, J. M. (2024). How Do Organizational Culture and Leadership Style Affect Nurse Presenteeism and Productivity?: A Cross Sectional Study of Hong Kong Acute Public Hospitals, *International Journal of Nursing Studies*, 152, 104675. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2023.104675>
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları* (2. Baskı). Detay Yayıncılık.
- Moç, T. (2018). *Örgütsel adalet algısının çalışanların işte yabancılaşmaya etkisinde tükenmişliğin ve presenteeism’in rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Munir, F., Nielsen, K., and Carneiro, I. G. (2010). Transformational Leadership and Depressive Symptoms: A Prospective Study, *Journal of Affective Disorders*, 120(1-3), 235-239. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2009.03.020>
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K., and Carneiro, I. G. (2012). Mediating The Effects of Work–Life Conflict Between Transformational Leadership and Health-Care Workers’ Job Satisfaction and Psychological Wellbeing, *Journal of Nursing Management*, 20(4), 512-521. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01308.x>
- Munir, F., Yarker, J., and Haslam, C. (2008). Sickness Absence Management: Encouraging Attendance or ‘Risk-Taking’presenteeism In Employees With Chronic İllness?, *Disability and Rehabilitation*, 30(19), 1461-1472. <https://doi.org/10.1080/09638280701637380>
- Nahar, A. (2018). Workplace Presenteeism, *Global Journal of Enterprise Information System*, 10(2), 74-80.
- Nielsen, K., and Daniels, K. (2016). The Relationship Between Transformational Leadership and Follower Sickness Absence: The Role of Presenteeism, *Work & Stress*, 30(2), 193-208. <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1170736>
- Oladele, O., Abu-Abdissamad, A. M., Akeem, J. B., & Alagbe, A. E. (2016). Mediating Effect of Work-Life Balance In The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviours, *International Journal of Public Administration and Management Research*, 3(4), 45-54.
- Oshio, T., Tsutsumi, A., Inoue, A., Suzuki, T., & Miyaki, K. (2017). The Reciprocal Relationship Between Sickness Presenteeism and Psychological Distress In Response to Job Stressors: Evidence From A Three-Wave Cohort Study, *Journal of Occupational Health*, 59(6), 552-561. <https://doi.org/10.1539/joh.17-0178-OA>
- Panari, C., & Simbula, S. (2016). Presenteeism “On The Desk” The Relationships With Work Responsibilities, Work-To-Family Conflict and Emotional Exhaustion Among Italian Schoolteachers, *International Journal of Workplace Health Management*, 9(1), 84-95. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2013-0047>
- Patel, C., Biron, M., Cooper, S. C., & Budhwar, P. S. (2023). Sick And Working: Current Challenges and Emerging Directions For Future Presenteeism Research, *Journal of Organizational Behavior*, 44(6), 839-852. <https://doi.org/10.1002/job.272>
- Polat, Ş., & Özdemir, M. (2017). İş Özellikleri, İş-Yaşam Dengesi ve Meslekten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Aday Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi, *Adıyaman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7 (2), 340-360. <https://doi.org/10.17984/adyuebd.306086>
- Ratinet, E., Guilbert, L., Auzoult, L., Bosselut, G., Fouquereau, E., Chevalier, S., & Priolo, D. (2025). Transformational leadership and work–life balance: a moderated mediation model, *Psychologie Française*, 70(1), 81-95. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2025.01.003>
- Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees’ affective commitment and performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901-1917. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0229>
- Ricardianto, P., Ikhsan, R., Setiawati, R., & Gugat, R. (2020). How to Improve Ship Crew’s Work Effectiveness Through The Leadership Style, Work Life Balance and Employee Engagement In Indonesia National Shipping, *Management Science Letters*, 10(2), 399-410.
- Riggio, R. E. (2014). *Endüstri ve örgüt psikolojisine giriş* (B. Özkara, Çev.). Nobel Yayıncılık.
- Riggio, R.E. (2014). *Endüstri ve örgüt psikolojisine giriş* (B. Özkara, Çev.). Nobel Yayıncılık.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2017). *Organizational Behavior, Seventeenth Edition*, Pearson Hall.
- Robertson, I., Leach, D., Doerner, N., and Smeed, M. (2012). Poor Health But Not Absent: Prevalence, Predictors, And Outcomes Of Presenteeism, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54(11), 1344-1349. 10.1097/JOM.0b013e31825dff4b

- Sandıkçı, M., Vural, T., & Zorlu, Ö. (2015). Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 161-200.
- Sargut, A. S. (2015) *Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk* (2. Baskı). Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Saruhan, Ş.C., & Yıldız, M.L. (2017). *Çağdaş Yönetim Bilimi* (3. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests Of Significance and Descriptive Goodness-Of-Fit Measures, *Methods Of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schmid, J. A., Jarczok, M. N., Sonntag, D., Herr, R. M., Fischer, J. E., & Schmidt, B. (2017). Associations Between Supportive Leadership Behavior and The Costs of Absenteeism and Presenteeism: An Epidemiological and Economic Approach, *Journal of Occupational And Environmental Medicine*, 59(2), 141-147.
- Schultz, A. B., Chen, C. Y., & Edington, D. W. (2009). The Cost and Impact of Health Conditions on Presenteeism To Employers, *Pharmacoeconomics*, 27(5), 365- 378. <https://doi.org/10.2165/00019053-200927050-00002>
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). *Work-life balance: An integrative review. Applied Research in Quality of Life*, 13, 229-254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Syrek, C. J., Apostel, E., & Antoni, C. H. (2013). Stress in Highly Demanding IT Jobs: Transformational Leadership Moderates The Impact of Time Pressure on Exhaustion and Work–Life Balance, *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 252. <https://doi.org/10.1037/a0033085>
- Takala, T. (2009). Dark-Side of Charisma: Elements of Irresponsible Leadership, *Turkish Journal of Business Ethics*, 2(2), 65-70.
- Tetterton, M. (2020). Exploring the Challenges of Work-Life Balance of Female Leadership: A Qualitative Case Study, Doctoral dissertation, Northcentral University.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. Training & Development Journal.
- Tourish, D. (2013). *The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective*. Routledge.
- Vyas, A., & Shrivastava, D. (2017). *Factors Affecting Work Life Balance-A Review. Pacific Business Review International*, 9(7), 194-200.
- Winona Pit, S., & Hansen, V. (2016). The Relationship Between Lifestyle, Occupational Health, and Work-Related Factors With Presenteeism Amongst General Practitioners, *Archives of Environmental & Occupational Health*, 71(1), 49- 56. <https://doi.org/10.1080/19338244.2014.998329>
- Yağcı, E. (2014). *Konaklama Sektöründe Kurumlaşmanın İş Yaşam Dengesi Aracılığıyla Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Genel Müdürleri Üzerine Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yang, T., Zhu, M., & Xie, X. (2015). The Determinants of Presenteeism: A Comprehensive Investigation of Stress-Related Factors At Work, Health, and Individual Factors Among The Aging Workforce, *Journal of Occupational Health*, 15-0114. <https://doi.org/10.1539/joh.15-0114>
- Yıldırım, M. T., Taşkan, D., & Demirbilek, T. (2014). Çalışanın İşte Var Olamaması Üzerinde Öznel İyilik Halinin Etkisi, *Türk Dünyası Araştırmaları*, (208), s.163-178.
- Yıldız, F. F. (2016). *Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Ayırt Etmede Makyavelizm, Kişisel Açılım ve Algı İletişimcisi Yöneticiler*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik* (3. Baskı). Nobel Yayıncılık.