



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ

Yıl: 2024

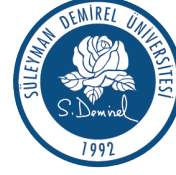
Cilt: 3

Sayı: 1

e-ISSN: 2979-997X



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ



Yıl: 2024

Cilt: 3

Sayı: 1

e-ISSN: 2979-997X

Editor / Editor-in-Chief

Doç. Dr.
Osman Kürşat ACAR

Editor Yardımcıları / Associate Editors

Arş. Gör./Res. Assist.
Ramazan Furkan ÖZKUL

Doktorant
Merve ERTÜRK

Dil Editörleri / Language Editors

Arş. Gör./Res. Assist.
Nesrin KAPLAN

Arş. Gör./Res. Assist.
Muhammed Yusuf ERTEK

Danışma Kurulu / Advisory Board

Prof. Dr. Ayla Zehra ÖNCER
Prof. Dr. Azman Bin ISMAIL
Prof. Dr. Dilek DÖNMEZ POLAT
Prof. Dr. Ebru AYKAN
Prof. Dr. Fuat MAN
Prof. Dr. Gürhan UYSAL
Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA
Prof. Dr. M. Leyla YILDIZ ŞEN
Prof. Dr. Tuncay YILMAZ
Prof. Dr. Vala Lale TÜZÜNER
Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR

Marmara Üniversitesi
Universiti Kebangsaan Malaysia
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Kayseri Üniversitesi
Sakarya Üniversitesi
Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Kocaeli Üniversitesi
Marmara Üniversitesi
Sakarya Üniversitesi
İstanbul Üniversitesi
Sakarya Üniversitesi



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ



Yıl: 2024

Cilt: 3

Sayı: 1

e-ISSN: 2979-997X

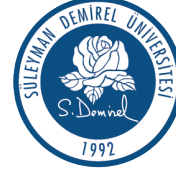
Bilim Kurulu / Scientific Board

Prof. Dr. Dilek SAĞLIK ÖZÇAM
Prof. Dr. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU
Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ
Doç. Dr. Ahmet YILDIRIM
Doç. Dr. Ali Osman UYMAZ
Doç. Dr. Ayşe Gönül DEMİREL
Doç. Dr. Devrim VURAL YILMAZ
Doç. Dr. Dukagjin LEKA
Doç. Dr. Ebru SÖNMEZ KARAPINAR
Doç. Dr. Ertuğrul BAYER
Doç. Dr. Mehtap ARACI KAZICI
Doç. Dr. Mustafa KESEN
Doç. Dr. Mustafa KOÇANCI
Doç. Dr. Nazmiye Ülkü PEKKAN
Doç. Dr. Pınar GÖKTAŞ
Doç. Dr. Rıza DEMİR
Doç. Dr. Serdar ÇAKAN
Doç. Dr. Yunus ZENGİN
Dr. Öğr. Üyesi Abdulhalim ÇELİK
Dr. Öğr. Üyesi Anıl Çağlar ERKAN
Dr. Öğr. Üyesi Burçin ÇETİN KARABAT
Dr. Öğr. Üyesi Didem TEZSÜRÜCÜ COŞANSU
Dr. Öğr. Üyesi Ece KUZULU
Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Gamze BOZKURT
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Zehra YILDIZ
Dr. Öğr. Üyesi Halil İbrahim ÖZMEN
Dr. Öğr. Üyesi Işıl KELLEVEZİR
Dr. Öğr. Üyesi Merve GERÇEK
Dr. Öğr. Üyesi Muharrem AKSU
Dr. Öğr. Üyesi Nuri ÇELİKER
Dr. Öğr. Üyesi Sibel AYBAR
Dr. Öğr. Üyesi Sibel KULA ÖLMEZ
Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe ŞİMŞEK
Dr. Öğr. Üyesi Umut DENİZLİ
Dr. Öğr. Üyesi Yavuz Sezer OĞUZHAN

Yeditepe Üniversitesi
İstanbul Üniversitesi
Gümüşhane Üniversitesi
Süleyman Demirel Üniversitesi
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Yeditepe Üniversitesi
Süleyman Demirel Üniversitesi
Kadri Zeka University
Kayseri Üniversitesi
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
Tarsus Üniversitesi
Süleyman Demirel Üniversitesi
İstanbul Üniversitesi
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Kafkas Üniversitesi
Kocaeli Üniversitesi
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Sakarya Üniversitesi
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
İzmir Demokrasi Üniversitesi
İstanbul Aydın Üniversitesi
Sakarya Üniversitesi
Tarsus Üniversitesi
Süleyman Demirel Üniversitesi
İzmir Demokrasi Üniversitesi
Kocaeli Üniversitesi
Süleyman Demirel Üniversitesi
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Gümüşhane Üniversitesi
Gümüşhane Üniversitesi
Çanakkale Üniversitesi



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ



Yıl: 2024

Cilt: 3

Sayı: 1

e-ISSN: 2979-997X

Yayın Ofisi / Editorial Office

Doktorant Merve ERTÜRK

Arş. Gör. Ramazan Furkan ÖZKUL

Doktorant Merve ERTÜRK

Arş. Gör. Ramazan Furkan ÖZKUL

Dergi Sekreteri /
Secretary of the Journal

Tasarım / Design

Dizgi /
Type Setting

2022 yılında yayın hayatına başlayan Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi; ulusal hakemli ve yılda iki sayı olmak üzere Haziran ve Aralık aylarında yayınlanan bir e-dergidir. Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi'nin kurulmasında; insan kaynakları yönetimi alanındaki ulusal ve uluslararası gelişmelerin takip edilmesi, insan kaynakları yönetimi odaklı akademik yayınların ortaya koyulması ve alanla ilgili nitelikli ve güncel bir kaynak oluşturulması başta olmak üzere çeşitli amaçlar dikkate alınmıştır. Dergi bu süreçte insan kaynakları yönetimi alanında ele alınan ve bu alana katkı sağlayacak olan kavramsal, ampirik ve derleme çalışmalarına yer vermektedir.

Süleyman Demirel University Journal of Human Resources Management, which started its publication life in 2022; It is a national refereed e-journal published twice a year in June and December. In the establishment of Süleyman Demirel University Journal of Human Resources Management; Various objectives have been taken into consideration, especially following national and international developments in the field of human resources management, publishing academic publications focused on human resources management, and creating a qualified and up-to-date resource on the field. In this process, the journal includes conceptual, empirical and compilation studies that are discussed in the field of human resources management and will contribute to this field.

İletişim Adresi / Contact Info

Süleyman Demirel Üniversitesi / Süleyman Demirel University
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi / Faculty of Economics and Administrative Sciences
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü / Department of Human Resources Management
Doğu Kampüsü, 32260, Çünür / East Campus, 32260, Çünür
İSPARTA, TÜRKİYE / ISPARTA, TURKEY

☎ : 0 246 211 07 04
Fax : 0 246 211 04 01
E-mail: iky.dergi@sdu.edu.tr
Web : <http://ikydergi.sdu.edu.tr>



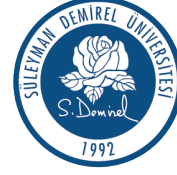
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ

Yıl: 2024

Cilt: 3

Sayı: 1

e-ISSN: 2979-997X



Bu Sayının Hakemleri / List of the Referees of the Current Issue

Prof. Dr./Prof. Dr. İbrahim YALÇIN

Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Ahmet YILDIRIM

Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Eylem BAYRAKÇI

Doç. Dr./Assoc. Prof. Dr. Sezen TOFUR

Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Canan TİFTİK

Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Derya Gül ÖZTÜRK

Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Filiz DEMİR

Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Mutlu YORULDU

Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Osman ŞENOL

Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Tolga GÜL

Dr. Öğr. Üyesi/Assist. Prof. Dr. Vural AKAR

Dr. Hale Nur GÜLER

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi

Süleyman Demirel Üniversitesi

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Manisa Celal Bayar Üniversitesi

İstanbul Gelişim Üniversitesi

Aydın Adnan Menderes Üniversitesi

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

Balıkesir Üniversitesi

Karadeniz Teknik Üniversitesi

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

Bağımsız Araştırmacı

Bu sayıda yayımlanan ve yayımlanması uygun bulunmayan çalışmalara ilişkin hakem kuruluna tabloda yer verilmiştir. Süreçlerde dergimize kıymetli değerlendirmeleriyle destek sağlayan hakemlerimize katkılarından ötürü teşekkür ederiz.

The referee committee for the studies published in this issue and those that are not suitable for publication are given in the table. We would like to thank our referees for their contributions to our journal with their valuable evaluations.



İÇİNDEKİLER

Araştırma Makalesi

Evden Çalışma Yönteminde Bireyin Sosyalleşmesi Üzerine Bir İnceleme
A Study on the Socialization of the Individual During Working from Home

Rukiye BAŞKAYA

Mert KARACAN

1-15

Araştırma Makalesi

Bir Üniversite Yerleşkesinde Verilen Sigara Molalarının Çalışma Saatleri ile
İlişisini Değerlendiren Tanımlayıcı Bir Araştırma
*A Descriptive Study Evaluating the Relationship of Smoking Breaks with Working
Hours in a University Campus*

Öğr. Gör. Dr. İbrahim ÇINAR

16-26

Araştırma Makalesi

Lider Üye Etkileşim Teorisi Kapsamında Takipçi Tipolojilerini
Bir Sinema Filmi Üzerinden Okumak: "Die Welle"
*Reading Follower Typologies Within the Scope of Leader-Member Interaction
Theory Through a Movie: "Die Welle"*

Hatice UZBOYALI ÖZER

Doç. Dr. Ali Osman UYMAZ

27-42

Derleme Makale

Bireylerin Boş Zaman Yönetimlerinin İş Performansına Etkisi Üzerine
Kavramsal Bir İnceleme
*A Conceptual Study on the Effect of Individuals' Leisure Time Management on
Job Performance*

Fatma DAŞYOL

Doç. Dr. Elif BAYKAL

Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR

43-56

Derleme Makale

Sağlık Hizmetlerinde Liderlik ve Yöneticilik
Leadership and Management in Health Services

Prof. Dr. Gaye ATILLA

Özgür GÜNAL

57-67



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ

Yıl: 2024

Cilt: 3

Sayı: 1

e-ISSN: 2979-997X



AMAÇ

Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü tarafından üniversite bünyesinde 2022 yılında yayın hayatına başlayan ulusal hakemli bir dergidir. Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, insan kaynakları yönetimi alanındaki ulusal ve uluslararası gelişmelerin takip edilmesi, insan kaynakları yönetimi odaklı akademik yayınları içermesi, bilimsel kurallara ve etiğe uygun, kendi alanı ile ilgili nitelikli ve güncel bir kaynak oluşturması başta olmak üzere çeşitli amaçlarla yayın hayatına başlamıştır.

KAPSAM

Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, insan kaynakları yönetimi dinamik çevresi, işlevler ve strateji, eşit istihdam fırsatları, çalışan hakları ve disiplin, insan kaynakları planlaması ve iş analizi, personel işe alımı, seçim esasları, işe alıştırma, eğitim ve çalışanların gelişimi, kariyerleri yönetmek, performans yönetim sisteminin kurulması, ödül ve ödeme planlarını oluşturmak, çalışan sosyal hak ve yardımcıları, sağlık ve güvenlik risklerinin yönetilmesi, iş ilişkilerini ve toplu sözleşme alanlarındaki konularda yazılmış araştırma, derleme, gözlem ve görüş, bildiri, rapor, çeviri ve duyuru türündeki Türkçe ve İngilizce bilimsel yazılar yayınlanmaktadır.

Açık erişim politikası benimsemiş bir dergi olan SDÜ İKY Dergisi; Haziran ve Aralık aylarında olmak üzere yılda iki sayı olarak yayımlanmaktadır. Yayın etiği konusunda COPE (Committee on Publication Ethics) ve ICMJE (International Committee of Medical Journal Editors) tarafından belirlenen yayın etiği ilke, standart ve tavsiyelerini gözetmektedir. Dergimize yayımlanmak üzere gönderilen tüm makaleler, Turnitin intihal programı tarafından taranmaktadır. Dergimizde yayımlananmış olan yazılardaki görüşler, derginin görüşleri olmayıp yazıların tüm sorumluluğu yazara veya yazarlara aittir. Dergimizde gönderilecek olan makaleler için herhangi bir ad altında yazar veya kurumdan ücret talep edilmemektedir.



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DERGİSİ
YAYIN KURALLARI

Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi'ne gönderilecek makalelerde yazarların aşağıda belirtilen ilke ve kurallara uymaları gerekmektedir. Belirtilen ilke ve kurallara uygun olarak hazırlanmayan makaleler değerlendirme sürecine alınmayabilir ya da bu sürecin herhangi bir aşamasında değerlendirme dışında bırakılabilir.

Yazarların Etik Sorumlulukları;

Yazarların dergiye gönderdikleri makaleleri daha önce başka bir yerde yayınlanmamış olması ve/veya yayınlanmak üzere başka bir dergiye göndermemiş olmaları gerekmektedir.

Yazarların makale içerisinde kullandıkları tüm alıntılara kaynak göstermeleri gerekmektedir.

Yazarlar, dergiye gönderdikleri makalenin kendi çalışmaları olduğunu, makalelerinde hiçbir şekilde intihal yapmadıklarını, intihalden kaynaklanan tüm sorumlulukların kendilerine ait olduğunu ve bu konuda derginin hiçbir sorumluluğunun olmadığını beyan etmiş olduğunu kabul etmektedir.

Yazarların gönderdikleri makaleye eşit katkı verdiklerini taahhüt etmeleri ve bütün yazarların makale üzerinde eşit sorumluluklarının olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Sorumlu yazarın makalede adı geçen diğer tüm ortak yazarların yayına ve ortak yazar olarak adlandırılmalarına razı olduğunu taahhüt etmesi gerekmektedir.

Makale çalışmasına önemli katkılar sağlayan tüm kişilerin ortak yazar olarak adlandırılması ve bunun dışındaki kişilere teşekkür kısmında yer verilmesi gerekmektedir. Yazarların gönderdikleri çalışmaları destekleyen kurum/kuruluşlar, finansal kaynakları veya çıkar çatışmalarını beyan etme yükümlülükleri bulunmaktadır. Gerek görüldüğü takdirde makalelerinde yer alan veri setlerine ulaşım imkânı sağlamaları gerekmektedir.

Yazarların dergide yayımlanmak üzere gönderdikleri makaleleri araştırma ve yayın etiği kuralları çerçevesinde hazırlamaları gerekmektedir. Yapılan araştırmalar için ve etik kurul kararı gerektiren klinik ve deneysel insan ve hayvanlar üzerindeki çalışmalar için ayrı ayrı etik kurul onayı almış olmaları ve bu onayı makale içerisinde belirtmeleri ve belgelendirmeleri gerekmektedir.



Hakemlerin Etik Sorumlulukları;

Hakemlerin araştırmayı incelemek için yeterli niteliğe sahip olmaması veya makaleyi hızlı bir şekilde değerlendirmesi mümkün olmayacağını bilen seçilmiş bir hakemin, bu durumu editöre bildirmesi ve inceleme sürecinden özrünü istemesi gerekmektedir.

Hakemlerin kendilerine gönderilen makaleleri gizli tutmaları ve hakemlik sürecinden elde ettikleri bilgileri kişisel menfaatleri için kullanmamaları gerekmektedir.

Hakemlerin değerlendirme raporlarını veya makale hakkındaki bilgileri başkalarıyla paylaşmamaları ve editörün izni olmadan yazarlarla doğrudan iletişim kurmamaları gerekmektedir.

Hakemlerin makalelerdeki potansiyel etik meseleler konusunda özenli olmaları ve bunları editörün dikkatine sunmaları gerekmektedir. Bu durumlara değerlendirmedeki makale ile hakemin kişisel bilgi sahibi olduğu herhangi başka bir yayınlanmış çalışma arasındaki özlü benzerlik ve örtüşme dahildir.

Hakemliklerin nesnel bir şekilde yapılması gerekmektedir. Yazarlara dair kişisel eleştirilerde bulunulmaması, değerlendirmelerin yapıcı, dürüst ve kibar olması gerekmektedir.

Hakemlerin yazarlardan herhangi biriyle rekabetçi, işbirlikçi veya başka bir ilişki veya bağlantıdan kaynaklanabilecek potansiyel çıkar çatışmasına sahip olduğu bir makaleyi değerlendirmeye kabul etmeden önce editöre danışması gerekmektedir.

Editör Kurulunun Etik Sorumlulukları;

Editörlerin yayımlanacak makalelerin kararı aşamasında özgünlüğe ve bilimsel literatüre sağladığı katkıyı dikkate almaları gerekmektedir.

Editörlerin hakem havuzunu geniş ve güncel tutmaya özen göstermeleri gerekmektedir.

Editörlerin makalelerdeki hata, tutarsızlık veya yanlış yönlendirmelerin düzeltilmesinde yardımcı olmaları gerekmektedir.

Editörlerin makaleleri hakemlerin uzmanlık alanlarını dikkate alarak göndermeleri ve değerlendirmelerin yansız ve bağımsız yapılmasını desteklemeleri; akademik kurallara riayet etmeyen ve bilimsellikten uzak değerlendirmeleri engellemeleri gerekmektedir.

Dergide hangi makalelerin yayımlanacağına karar vermek etik kurulun sorumluluğundadır. Makaleleri değerlendiren etik kurulunun; ırk, cinsiyet, cinsel yönelim, dini inanç, etnik köken, vatandaşlık ya da politik felsefelerinden bağımsız olarak değerlendirmelerini yapmaları gerekmektedir. Alınacak kararın, makalenin doğruluğu, geçerliliği ve önemi ile derginin kapsamının uygunluğuna dayanması gerekmektedir. İftira, telif hakkı ihlali ve intihal ile ilgili mevcut yasal gerekliliklerin de dikkate alınması gerekmektedir.



Editörün veya herhangi bir editör kurulu üyesinin; ilgili yazar, hakemler, potansiyel hakemler, diğer editör danışmanları ve yayıncılardan başka kimseye bir makale hakkında bilgi ifşa etmemesi gerekmektedir.

Sunulan bir makalede açıklanan yayınlanmamış malzemelerin, yazarın açık yazılı izni olmaksızın editörün veya editör kurulunun kendi araştırmalarında kullanılmamaları gerekmektedir.

Başvuru: 31.10.2023 Kabul: 11.06.2024

Evden Çalışma Yönteminde Bireyin Sosyalleşmesi Üzerine Bir İnceleme*

A Study on the Socialization of the Individual During Working from Home

Rukiye BAŞKAYA¹ 
Mert KARACAN² 

Öz

Teknolojik ilerlemeler, çalışma sistemi ve koşullarını dönüştürmeye başlamıştır. Artık fiziksel güce dayalı bir sistemden ziyade bilgi temelli bir döneme geçilmiştir. Özellikle de Covid-19 salgınıyla birlikte birçok şirket evden çalışma sistemine geçerek maddi anlamda mevcut durumu fırsata çevirmiştir. FaceTime, Skype, Zoom gibi teknolojik platformlar aracılığıyla, şirket merkezinde bulunmaksızın da üretken bir çalışma performansı sergilemek mümkün hale gelmiştir. Bunların başında da hizmet sektöründe yer alan internet üzerinden yapılan çalışmalar gelmektedir. Araştırmada, katılımcıların evden çalışmanın birçok avantajını yaşamasına rağmen, sosyalleşme konusunda sorunlar yaşadığı sonucuna varılmıştır. Sosyalleşme, çalışanların motivasyon ve moralini artırırken, aynı zamanda onların şirketle bağ kurmalarına da yardımcı olmaktadır. Bu sebeple çalışan için sosyalleşme önemli bir konudur. Mevcut araştırma, evden çalışanların ne düzeyde sosyalleşebildiklerini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Sosyolojik bir perspektifle ele alınan evden çalışma yöntemi, çalışanların sosyalleşme durumunu anlamak için kartopu örneklem belirleme yönteminden faydalanılmıştır. Araştırma, bir telekomünikasyon şirketi olan Isparta 32Net Call Center çalışanları ile yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde 2020 MAXQDA programı kullanılarak içerik analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda, evden çalışmanın birçok avantaj sunmasına rağmen sosyalleşme açısından olumsuz değerlendirildiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Evden Çalışma, Çalışma Koşulları, Çağrı Merkezi, Sosyalleşme*

Jel Kodları: *I10, J81, L96*

Abstract

With the development of technology, working systems and conditions have also begun to change. From physical power, the information age has been reached. Especially with the Covid-19 outbreak, many companies have switched to working from home and turned the current situation into an opportunity. Through technological platforms such as FaceTime, Skype and Zoom, it has become possible to perform productive work without being at the company headquarters. The most important of these are the studies carried out over the internet in the service sector. In the study, it was observed that although the participants experienced many advantages of working from home, they had problems with social interaction. Social contact increases employees' motivation and morale, while also helping them bond with the company. For this reason, socialization is an important issue for the employee. The current research aims to determine to what extent employees working from home can participate in social life. The working from home method, considered from a sociological perspective, was carried out by using the interview technique to understand the work-life balance of employees. The snowball sampling method was used in the interviews. The research was conducted with employees of Isparta 32Net Call Center, a telecommunications company. In the analysis of the data obtained, content analysis was performed using the 2020 MAXQDA program. As a result of the research, it was determined that although working from home offers many advantages, it is evaluated negatively in terms of socialization.

Keywords: *Working from Home, Working Conditions, Call Center, Socializing*

Jel Codes: *I10, J81, L96*

Önerilen Atıf / Suggested Citation: Başkaya, R., & Karacan, M. (2024). Evden çalışma yönteminde bireyin sosyalleşmesi üzerine bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 3(1), 1-15

* Bu çalışma, 14.10.2023 tarihinde 1. Uluslararası İnsan Kaynakları Kongresi'nde sunulan ve tam metni bildiriler kitabında yayınlanmayan "Evden Çalışmanın Bireyin Sosyalleşmesi Üzerindeki Etkileri" başlıklı bildiri hazırlanmıştır.

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik Anabilim Dalı, y12130249017@ogr.sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-9283-3218>

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liderlik Anabilim Dalı, y12330247012@ogr.sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2782-6809>

Giriş

Evden çalışma yöntemi Covid-19 küresel salgınının ortaya çıkmasından bu yana dünyanın dört bir yanındaki birçok çalışan ve şirket için daha yönetilebilir hale gelmiştir. Facetime, Skype, Zoom ve buna benzer teknoloji ağları sayesinde şirket bünyesinde bulunmadan üretken bir çalışan olmak mümkündür. Hatta bazı firmalarda Covid-19 süreciyle birlikte zorunlu olarak evden çalışma sistemine geçilmiş daha sonrasında ise işverenler tarafından maddi kârlılık oranı düşünülerek evden çalışmaya süreklilik getirilmiştir. Çalışanlardan bazıları evden çalışma sistemini esneklik, rahatlık gibi ifadelerle tanımlamaktadır. Bazı çalışanlar ise, evden çalışmanın getirdiği sosyal etkileşim eksikliğinden yakınmaktadır. Bu yargı elbette kişi ve durumlara göre farklılık göstermektedir (Erafşar, 2022, s. 279-317). Bu farklılıklar yaş, cinsiyet, medeni durumu gibi ölçekleri içermektedir. Evden çalışma yönteminde ofis ortamının sağladığı sosyal hayat, etkileşim bulunmamaktadır. Çalışanlar için sosyalleşme, moral, motivasyon, bağ kurma açısından önem taşımaktadır. Evden çalışma sistemi, çalışanların sosyalleşmeden uzak izole yaşamalarına ve iş arkadaşlarına yabancılaşmasına sebep olabilmektedir (Fu., 2012, s. 416-423). Bu durum çalışanların örgüte olan bağlılık ve aidiyet duygularını zedelemektedir. Yani bir çalışanın evden çalışması sadece kişinin sosyalleşmesi açısından değil, aynı zamanda şirket açısından da önem taşımaktadır.

Mevcut çalışmada öncelikle evden çalışma kavramı ele alınmış, devamında evden çalışma kavramının tarihsel gelişimi ve evden çalışmanın hem işveren hem de çalışan için avantaj ve dezavantajları literatürde yer alan çalışmalarla desteklenerek anlatılmıştır. Daha sonra çalışmanın yöntemine ve elde edilen bulgularına yer verilerek çalışma sonuçlandırılmıştır.

1. Kavramsal Olarak Evden Çalışma

Ev denilince yemek yenilen, işten sonra gidilen, aileyle birlikte zaman geçirilen ya da dinlenen bir alan akla gelmekte iken şu anda ticari işlerin de yapılarak para kazanıldığı yeri ifade etmektedir (Workhome, 2017). Bu durum "evden çalışma" olarak adlandırılmaktadır (Geyik ve Turna, 2021, s. 256-273). Başlangıçta hem işletmelerin hem de çalışanların evden çalışma fikrine yeterince aşına olmaması nedeniyle bazı karmaşıklıklar yaşanmıştır. Ancak, sonrasında iş yaşamının bir parçası haline almıştır (Mihalca vd., 2021). "Evden çalışmanın" yerine kullanılan birden fazla terim bulunmaktadır. Bunlar ev-iş, esnek iş, e-iş ya da tele çalışma olarak da adlandırılmaktadır. Evden çalışma sistemi, esnek çalışma tarzı olarak benimsenmektedir (Karakoyun, 2016, s. 141-162). Evden çalışma yöntemi genellikle uzaktan çalışma ile karıştırılabilmektedir. Fakat bunlar birbirinden farklı çalışma yöntemleridir. Uzaktan çalışma yöntemi, her yerden her şekilde yapılabilir. Kişi çalışma alanında olmak zorunda olmadığı gibi evde bulunma zorunluluğu da bulunmamaktadır. Evden çalışma yönteminde ise, kişi çalışma alanında bulunmasa da sadece evden çalışma zorunluluğu taşımaktadır. Bu yönüyle uzaktan çalışma yönteminden ayrılmaktadır (Turna, 2021, s. 256-273).

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 177 numaralı ve 1996 tarihli Evden Çalışma Sözleşmesi'nde belirtildiği üzere, işçinin evinde veya kendisinin seçtiği başka bir mekânda, işverenin belirlediği bir hizmet ya da ürünün üretimi şeklindeki çalışma, işverenin iş yerinin dışında gerçekleşmektedir. Bu durumda, cihaz, malzeme veya diğer girdileri kimin temin ettiği önemli olmamaktadır. Bu durum ücret karşılığı çalışmayı ifade etmektedir (Alp ve Sönmez, 2011). Avrupa Konseyi'ne göre ise üç unsura ayrılmaktadır. Bunlar; iş faaliyetinin kişinin kendi evinde gerçekleştirilmesi, aynı şekilde işverene bağlı kalarak ücret mukabilinde gerçekleştirilmesi ve son olarak ise çalışma sonucunda üretimin çalışan tarafından ayrıca bir piyasaya sunulmaması şartıdır (Mircan, 2019, s. 37-38).

Erdoğan ve Toksöz 2013 (s. 20-12) yılında Uluslararası Çalışma Örgütü'ne Türkiye'deki evden çalışan işçilerin mevcut durumuna dair bir rapor oluşturmuşlardır. Ev işçilerinin Türkiye'deki sayısını belirlemek için, Hane Halkı İşgücü Anketlerinde "iş yeri olarak ev kabul edilenler" kategorisinden başlanmıştır. Bu durumda, özel sektördeki çalışanların iş durumları "evde" olarak tanımlanırken, ev merkezli çalışanlar ve ev işçileri dâhil olmuştur. Bireylerin kazak örme, elbise dikme, elektronik eşya tamiri, çocuk bakıcılığı gibi faaliyetlerini kendi evlerinde veya başkalarının evlerinde gerçekleştirmeleri durumunda, bu kişiler bu grup içerisine eklenmiştir. Ayrıca, düzenli ve belirli bir iş yerine bağlı olmadan evlere temizlik için giden kişiler veya başkalarının evinde çocuk bakıcılığı yapanlar da bu grup içerisindedir. Fakat Türkiye'de bazı işlerin evden yapılmaması sebebiyle ev çalışanlarının %90'ının kadın olduğu tespit edilmiştir.

Evden çalışma (home-based work) yöntemi aynı zamanda, iş ve kişisel yaşam arasındaki dengeyi sağlamaya yardımcı olabilecek bir esneklik türü olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte iş düzenlemelerinde de çözüm sunacağı öngörülmektedir (Dockery ve Bawa, 2014, s.163). Bu nedenle, evden çalışma yöntemi, çalışanların esneklik ihtiyacını karşılamaktadır. Genellikle bilgi ve iletişim teknolojisinin yardımıyla, işyerinin coğrafî ve organizasyonel sınırlarını ortadan kaldırarak esnek bir iş ortamı oluşturmaktadır (Naktiyok ve İşcan, 2003; Lim ve Teo, 2000, s. 561). Bu doğrultuda, evden çalışmak, çalışanların karayollarını kullanma ihtiyacını azaltmakta ve

evde kalmayı tercih eden ya da herhangi bir sebeple işyerine gitmekte zorlanabilecek olan bireylere olanaklar sunmaktadır (Kurland ve Bailey, 1999, s.59).

2. Evden Çalışma Yönteminin Tarihsel Gelişimi

Evden çalışma yöntemi Orta çağ dönemine kadar uzanmaktadır. Orta çağ zamanında insanlar ev olarak adlandırdıkları bölmesiz olan tek odalarda yatma, uyuma, yemek yeme, dinlenme gibi tüm ihtiyaçlarını görmüşlerdir. Hatta bazı soğuk kış günlerinde de odanın bir kısmında hayvanlar diğer tarafında insanlar kalmıştır. Bunlar haricinde insanlar ev denilen odalarda terzilik, dokumacılık, fırıncılık ya da ayakkabıcılık gibi çalışma faaliyetlerini de gerçekleştirerek Orta çağın ilk ev işlerini görmeye başlamışlardır (Geyik ve Turna, 2021, s. 262).

Sanayi Devrimi, 18. ve 19. yüzyıllarda gerçekleşmiş ve bu dönemle birlikte Fordist üretim modeline geçiş yapılmıştır. Bu üretim yöntemi, niteliksiz çalışanlar tarafından yerine getirilen bir üretim süreci olarak sürmüştür. Aynı zamanda işçiler de evlerinden uzaklaştırılmıştır. Evden uzaklaşan işçiler için bu durum bir sürü değişikliği beraberinde getirmiştir. Bu sistem hem üretim anlamında yetersizliğe sebep olmuş hem de yaşanan zaman kaybı ile o dönemin ihtiyaçlarına karşılık veremeyerek yetersiz kalmıştır. Tam bu nokta da ise Post-Fordist üretim sistemi devreye girerek daha esnek bir çalışma uygulamasına geçiş yapılmıştır (Çakmak, 2004, s. 251).

20. yüzyılın sonlarına doğru; fabrika ortamlarında, ev-iş yaşamının beraber oluşmasıyla geleneksel evden çalışma yöntemi ortaya çıkmıştır. Bu dönemde “ev” kavramı yok edilerek fabrikalar ev haline gelmiştir. İşçiler fabrikalarda yatıp kalkmaya başlamıştır. Yani, kölece bir yaklaşım meydana gelmiştir. Bununla birlikte “İşçileşme” olarak adlandırılan ara bir dönem başlamıştır (Topçuoğlu, 2012, s. 4-6). Bu durum dijital çağın başlamasıyla ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte değişime uğramıştır. Kölece çalışmadan ayrılarak daha modern, hakların göz önünde bulundurularak uygulandığı ve insanca bir çalışma sistemi halini almıştır. Kısaca, geleneksel çalışma sisteminden, modern çalışma sistemine geçiş yapılmıştır.

3. Evden Çalışma Yönteminin Avantaj ve Dezavantajları

21. yüzyılda evden çalışma sistemi çalışanlara birçok avantaj, rahatlık ve esneklik sağlamaktadır. Özellikle de ev iş yaşamını dengelemeye çalışan kadınlara, engelli durumda olan ve işe gitmekte zorlanan çalışanların işini kolaylaştırmıştır (DİSK, 2003, s. 14-20). Bununla ilgili 2013 yılında Stanford Üniversitesi’nde bir çalışma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre evden çalışan kişilerin, ofiste çalışan kişilere göre daha fazla üretken olduğu tespit edilmiştir (Krautzel, 2016). Ayrıca şirket 9 ay süresince çalışan başına 1900 dolar da tasarruf etmiştir. Fakat evden çalışma sistemini yaşlıların, evlilerin ya da ebeveynlerin daha fazla istediği görülürken, sosyal hayatı aktif olan çalışanların ofis ortamında çalışmaya meyilli olduğu görülmüştür. Dolayısıyla evden çalışma sistemi her birey için uygun değildir. Kişiden kişiye ya da duruma göre göreceli bir çalışma yöntemidir (Bloom, 2014).

Evden çalışma yöntemi ile ilgili bir başka araştırma da 664 bilgi işçisini kapsayarak İstanbul’da yapılmıştır. Evden çalışmaya ilişkin tutumlar göz önünde bulundurulmuştur. Cinsiyet, medeni durum, yaş, ev-iş uzaklığı, yaşı küçük çocuğa sahip olma gibi nedenlerle çalışanların %72’si evden çalışma sistemine olumlu bakmıştır. Bununla birlikte evden çalışma sistemini başka sebeplerle isteyenler de olmuştur. Örneğin, üst yönetim ile iyi iletişimi olmayan ve verimlilik düzeyleri düşük olan çalışanlar evden çalışma yöntemini daha çok istemektedir. Böylelikle çalışanların işten ayrılma olasılıkları da minimuma inmektedir. Evden çalışma yöntemi, Türkiye’de gelişmiş ülkelere kıyasla daha yeni yeni gelişmektedir. Bu yüzden iş süreçleri ve bireysel açıdan oluşabilecek olumlu sonuçlardan yararlanabilmek için gerekli tedbirlerin alınması ve desteklerin artması gerekmektedir (Naktiyok ve İşcan, 2003, s. 54-56).

1993-2009 yılları arasında İngiltere’de yapılan bir başka araştırmaya göre ise, panel veri analizi kullanılarak, evden çalışan erkeklerin ve kadınların zaman yönetimi ve iş memnuniyeti ölçülmüştür. Çalışma, 2012 yılında bir kez daha tekrarlanmıştır. Araştırma sonucunda kadınlarda evden çalışma memnuniyetinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bunda kadınların ev işlerine ayırdığı vakit, annelik görevleri, sorumlulukları gibi faktörler etkili olmuştur (Wheatley, 2012). Mevcut araştırmalar sonucunda, evden çalışma sistemi maddi anlamda tasarruf sağladığı gibi zamandan da tasarruf sağlamaktadır. Bu durum çalışanlar üzerinde olumlu yönde psikolojik etki sağlamaktadır. Evden çalışma yöntemiyle birlikte trafikte zaman kaybı yaşanmamaktadır. Bu sebeple çalışanlar aileleriyle ve yakınlarıyla daha fazla vakit geçirebilmektedir. Ayrıca yol gibi işe gitme süreçlerine girilmeyeceği için aynı zamanda hava kirliliği gibi olumsuzluklardan da kaçınılmaktadır (Şamlıoğlu, 2016).

Evden çalışma yönteminin çalışanlara sağladığı faydalar yanında olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Tutar (2007, s. 130-131) bu konuyu “uzak işin yakın tehlikeleri” olarak ifade etmektedir. Türkiye’de henüz evden çalışma sistemine hak ettiği yerin ve önemin verilmediği görülmektedir. Örneğin evde hizmet sözleşmesi kapsamında iş

sağlığı ve iş güvenliği tedbirleri, yapılan işin süresi, iş süresi dışında olan fazla çalışma yasal çalışma koşullarını yer almamaktadır. Çalışanlar mesai saatleri dışında da çalışabilmektedir. İş görene mesai sonrası acil olarak başka işler de verilebilmektedir. Bu durumda çalışan, mesai sonrasında da mesaiye kalmış durumda olmaktadır (Kandemir, 2014, s. 164). Bunun haricinde evden çalışanın faaliyetini gerçekleştirdiği alan “ev” olmaktan çıkmaktadır. Fakat aynı zamanda tam olarak ofis karşılığını bulamamaktadır. Bu durumda çalışanın eve ait olma duygusunu zedelemekte ve kendiliğinin farkında olma sürecini de ortadan kaldırmaktadır. Evden çalışma yöntemi bu yönüyle çalışana zihinsel ve psikolojik anlamda olumsuz etkilemektedir (Tutar, 2007, s. 134-135). Çalışan kişi eğer yalnız yaşamakta ise bireyi daha da yalnızlaştırarak soyutlaştırmaktadır. Çalışan yalnız yaşamıyorsa dahi çalıştığı süre boyunca herhangi biriyle iletişime geçmediği için zaten yine yalnız durumdadır (Alton, 2017). Çalışan elbette iş yerindeki gibi evde de mesaj ya da fax gibi sesleri duyabilmektedir. Bunlar iş yaşamının getirdiği olağan şeylerdir. Fakat bu durum etkileşimli gerçekleşen iletişim şekli değildir, tek yönlüdür. Dolayısıyla her şeyin sanal gerçekleşmesinden kaynaklı sosyal bağlantılar yavaş yavaş kaybedilmektedir. Yüz yüze yapılan görüşmelerde bazı şeyler kişinin yüz ifadesinden bile anlaşılır durumda iken evden çalışan kişinin düşüncelerini ya da söylemek istediklerini anlamayı güç duruma getirmektedir. İletişimsizlik düzeyini arttırmaktadır (Camenisch, 2014). Evden çalışmanın olumsuz yanları sadece bunlar da değildir. Kişiyi fiziksel olarak da olumsuz etkilemektedir. Çalışanlarda kambur durma, kireçlenme ya da fitik gibi rahatsızlıklar meydana geldiği görülmektedir. Ayrıca performansı düşük olan kişilerin evden çalışma sisteminde fark edilmesi zorlaşmaktadır. Evden çalışan kişilerin ne kadar ne şekilde çalıştığı tespit edilemez hale gelmektedir (Turna, 2021, s. 264-265).

4. Sosyalleşme

Sosyalleşme doğumun gerçekleştiği andan itibaren başlamaktadır. Toplumda kabul edilen davranışları, alışkanlıkları, istekleri özümseyerek beklentilere göre “sosyal ben”i ve “sosyo-kültürel” şahsiyeti kazandırmaya yardımcı olmaktadır. İnsan doğduğu günden itibaren sürekli yeni roller ve kimlikler üstlendiği için sosyalleşmenin sonu gelmemektedir. Ömür boyu devam etmektedir (Ergün, 1987). Atalay (2012, s. 959) ise sosyalleşmeyi, bir insanın başka insanlarla olan karşılıklı etkileşimlerinin bir sonucu olarak bir topluluğun; yapma, algılama ve düşünme süreci olarak tanımlamaktadır. Sosyalleşme, insanların birbirinden etkilenecek yeni şekiller ve kurallar oluşturmasıdır. Toplumdaki bireyler birbirinden etkilenecek toplumdaki istekleri, beklentileri talepleri şekillendirerek yeni normu oluşturmaktadır (Ertürk, 2010, s. 181-187). Dolayısıyla sosyalleşme aynı zamanda bireyin kişiliğini kazanma süreci olarak da adlandırılmaktadır. Bunda en çok arkadaş grubu ve aile ortamı etkindir. Örneğin arkadaş grubunda görülen bir davranış ya da aile ortamında benimsenen bir düşünce özümseyip devam ettirebilmektedir. Bu süreç kişinin statü kazanması açısından önemli zemin oluşturmaktadır. Sosyalleşme bireye sadece statü kazandırmamakta, her şeyden önce mutluluk sağlamaktadır. Kişi sosyalleşebildiği kadar kendini ifade etme şekli de pozitif yönde değişim göstermektedir. Kendini doğru ifade eden kişi toplumsal ilişkilerde başarılı olduğu görülmektedir. Örneğin birbirinden farklı gruplardan ve kültürlerden gelen farklı insanlarla iletişime geçen bireyin farkındalığı, yaratıcılığı, sosyal algısı genişlemekte, kendini daha iyi hissetmektedir. Kişinin dar kalıplar dışına çıkarak verimliliğini de arttırmaktadır (Atalay, 2012). Çalışma grubu sosyalleşmesi ise, ortama yeni dâhil olan çalışanların bilgi, yetenek ve iş rolünü yerine getirmesi için gereken tutumlara maruz kalma yoluyla çalışma ortamına psikolojik iklimine geçiş yöntemidir. Yeni gelen kişinin edindiği bilgileri öğrenme ve uygulama sürecidir (West, 1995). Dolayısıyla, çalışanlar sosyal bir varlıktır ve sosyalleşme olmadan örgüt bünyesinde var olabilmesi mümkün değildir.

5. Evden Çalışma Yönteminde Bireyin Sosyalleşmesi Üzerindeki Etkileri

İçinde bulunulan toplum çalışmaya dayalı bir toplumdur. Bu çalışma şekillerinden bir tanesi de evden çalışma yöntemidir. Çalışanların, çalışma hayatı dışında ayrıca üstlendiği roller bulunmaktadır. Çalışanların bu roller yeterli ve dengeli zaman ayırması önem taşımaktadır. Çünkü çalışan iş dışındaki rollerine yeterli zaman ayırmadığında bu çalışmada strese, krizlere, gerilime sebebiyet verebilmektedir. İş ve yaşamı karşılıklı olarak dengelemek bu sebeple önem arz etmektedir. Durumun yaşama ilişkin olması da önem derecesini arttırmaktadır. Son yıllarda küreselleşme ve yeni teknolojiler iş yerlerini 7/24 çalışır hale getirmektedir. Bu sebeple iş ve ev arasındaki ayrım ortadan kalkmaktadır (Chandra, 2012). Örneğin Kıcıır (2015, s. 182-194) tarafından yapılan araştırma sonucunda, evden çalışmanın sosyal hayata etkisi değerlendirildiğinde iki farklı grup ortaya çıkmaktadır. Bir grup evden çalışmanın sosyal hayatı olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Evden çalışan kişiyi yalnızlaştırıp soyutlaştırdığını, yeni ilişki ve arkadaşlık edinmenin zorluğunu, sosyalleşme için çok çaba gerektiğini, aynı zamanda ihtiyaç duyulduğunda soru sorup bir konu hakkında danışabileceği kimse olmadığını, kişide içe dönüklüğe sebebiyet verdiğini ifade etmektedirler. Diğer grup ise, evden çalışmanın aslında çok daha avantajlı ve olumlu yönlerini göstermektedir. Örneğin, evden çalışan kişilerin kolaylıkla yeni bir sosyal çevre edinebildiklerini,

zaman tasarrufu olduğu için dinlenmeye, sosyalleşmeye daha fazla zaman ayırabildiğini, sosyal hayata istedikleri gibi dâhil olabildiklerinden bahsetmektedir.

Yapılan bir başka çalışmada ise, evden çalışma yönteminin uygulandığı durumlarda, çalışanların meslektaşları ve arkadaşları ile olan etkileşimi özlediği ortaya koyulmuştur (Kurland ve Cooper, 2002, s. 111). Evden çalışan bireylerin kurumlarından ayrılış hissi yaşayarak aidiyet duygusunu kaybetme riski bulunmaktadır. Evden çalışanlar, sosyal ihtiyaçlarına erişemedikleri için yalnızlık, yabancılaşma, stres ve depresyon gibi hem fiziksel hem de psikolojik sorunlarla karşılaşabilmektedir. Çalışanların ofis ortamında sosyalleşmeleri, sadece insan psikolojisi için değil, aynı zamanda motivasyonlarını artırmak adına da önem taşımaktadır.

Ursula Huws'un çalışmalarında, evden çalışmanın yol açabileceği sosyalleşme eksikliğine "ev hanımı tuzak sendromu" olarak adlandırılmaktadır. Daha genel ancak daha az yaygın bir kaygı, evden çalışmanın, bir kişinin diğerleriyle kişisel, samimi ve insana özgü bir şekilde iletişim kurma yeteneğini azaltabileceği yönündedir. Bu, işin duygusal bir eylemden, bilgisayarla yapılan soyut bir işe dönüşmesi ile olabilmektedir. Bu düşünüş, sosyalleşmenin doğasını rahatsız edici ve hoş karşılanmayan yollarla değiştirebilmektedir (aktaran Kurland ve Bailey, 1999, s. 61-62). Birçok çalışan genellikle iş arkadaşlarıyla sosyal bağlar kurmayı ve işyerinin sosyal atmosferinden hoşlanmayı tercih etmektedir. Bu yüzden iş yerine gitmeyi seçebilmektedirler. Bu durumda, evden çalışma yönteminin, bu tür çalışanları sosyal açıdan yalıtılmış hale getirebileceği tahmin edilmektedir (Naktiyok ve İşcan, 2003, s. 56).

Ayrıca, çalışanların görünürlüklerini kaybettiklerinde terfi ve diğer kurumsal teşviklerin kaybolacağına dair endişeleri olacağı tahmin edilmektedir (Kurland ve Cooper, 2002, s. 111). Mevcut araştırmalar, evden çalışmanın bireylerin kariyer ilerlemesini olumsuz yönde etkileyebileceğini öne sürmektedir. Çalışanların ofiste daha az görünür olmalarının, kariyer ilerlemeleri ve büyüme beklentileri üzerinde olumsuz bir etkisi olabilmektedir (Lim ve Teo, 2000, s. 567- 568). Di Martino ve Wirth (1990) de, iş arkadaşlarından fiziksel olarak ayrı bir şekilde çalışmanın stres oluşturabileceğini ve bu durumun çalışanların motivasyonunu azaltabileceğini belirtmişlerdir (Lim ve Teo, 2000, s. 568). Eren (2012)'nin de belirttiği gibi, iş yerinin düzeninin değişikliği ve ev ortamının iş yapmaya uygun olmaması, bazı çalışanların motivasyon seviyelerinin azalmasına yol açmıştır. Bu durum, çalışma şartlarının motivasyonun sağlanmasında kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Bu çalışma biçimi, çalışanları hem psikolojik hem de fiziksel olarak çeşitli sorunlara da maruz bırakabilmektedir.

6. Yöntem

6.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, evden çalışma yönteminin katılımcılar için taşıdığı anlamı anlamak, katılımcıların bu yöntemi nasıl algıladığını keşfetmek ve evden çalışmanın sosyalleşmelerine yönelik potansiyel avantaj ve dezavantajlarını ortaya çıkarmaktır.

6.2. Araştırma Deseni

Bu çalışmada, Isparta 32Net Call Center'da çalışanların sosyalleşmelerine ilişkin görüşlerinin alınması amacıyla nitel araştırma desenlerinden biri olan fenomenoloji (olgubilim) deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji, bir olay ya da düşünce hakkında kişilerin yaşadıkları tecrübelerin toplu anlamını belirginleştirmeye çabalayan nitel bir metodolojidir (Creswell, 2020, s. 79). Bu, farkında olunan ancak tam olarak anlaşılmayan durumlar üzerine odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s.69). Bu çalışmada, nitel inceleme süreçlerinde sıklıkla tercih edilen veri toplama yöntemlerinden biri olan röportaj tekniği ile veri toplanmıştır.

6.3. Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın çalışma grubu, Isparta 32Net Call Center'da çalışan 16 kişiden oluşmaktadır. Çalışmanın nitelikli veri sunması amacıyla katılımcılar, çoğunluğun oluşturduğu grup olan 20-35 yaş aralığından seçilmiştir. Ayrıca, çalışmanın derinlemesine anlam kazanması için, şirket bünyesinde en az bir yıl çalışmış olan kişiler arasından tercih yapılmıştır. Araştırmada kartopu örnekleme tekniği kullanılarak bir örneklem oluşturulmuştur. Kartopu örnekleme yöntemi veri kaynaklarının bir kısmı araştırmacı tarafından araştırılarak, geri kalan bir kısmının da görüşülen kişilerden alınan bilgi ve isimler aracılığıyla ulaşılarak gerçekleştirilmesidir. Bu yöntem, birikimlerin zamanla kartopu gibi büyümesi ve örneklem oluşturması nedeniyle bu adı alarak, amaçlı örnekleme yöntemi olarak tanınmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Isparta 32Net Call Center'da yürütülen bu çalışmanın tercih edilme nedeni, Isparta ilinde evden çalışma yönteminin uygulandığı benzer bir alanın bulunmaması ve bu alanda örnek bir çalışma yapma fırsatı sunmasıdır. Katılımcı sayısının 16 olarak belirlenmesi, derinlemesine bir analiz yaparak sosyalleşme durumlarını daha ayrıntılı bir şekilde incelemeyi hedeflemek içindir.

6.4. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniklerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formuyla katılımcılardan veriler toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, alanla ilgili yazın taraması yapılarak hazırlanmıştır. Araştırma verileri, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren 32Net Call Center'da çalışan ve Covid-19 salgını nedeniyle evden çalışma yöntemine geçen ardından da evden çalışmaya devam eden 16 kişi ile yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Görüşmeler, 2023 Ocak-Nisan aylarında toplanmış olup, 25-35 dakika aralığında sürmüştür. Katılımcılardan alınan bilgilerin gizliliğine dair görüşme öncesinde gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır.

Derinlemesine görüşme tekniği ile toplanan veriler, evden çalışan kişilerin evden çalışması sebebi ile telefonla görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Konuşmalar önce kayıt altına alınıp daha sonrasında ses kayıtları çözümlenmiştir. Katılımcılar verdikleri bilgilerin kayıt altına alınacağı ve çalışmaya dâhil edileceği konusunda bilgilendirilmiştir. Katılımcıların cinsiyet, yaş ve çalışma süreçleri hakkında bilgi alınarak araştırmada kullanılmıştır. Araştırma sonrasında yapılan görüşmeler deşifre edilerek nitel araştırma yöntemleri arasında bulunan içerik analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler 2020 MAXQDA programına aktarılarak analiz edilmiştir. Öncelikle manuel kodlar ve öne çıkan kodlar belirlenmiştir. Kod anahtarları ifadelerin bütünlüğüne göre ana kod ve ona bağlı alt kodlar olacak şekilde belirlenmiştir.

Kişilerin anonimliğinin korunması amacıyla katılımcılar K harfi ile numaralandırılarak kodlandırılmıştır. Bu çalışma ile kişiler evden çalışırken, sosyal hayata ne kadar dâhil olabildikleri incelenmiştir. Araştırmanın temel amacı, evden çalışma yönteminin katılımcılar için taşıdığı anlamı anlamak, katılımcıların bu yöntemi nasıl algıladığını keşfetmek ve evden çalışmanın sosyalleşmelerine yönelik potansiyel avantaj ve dezavantajlarını ortaya çıkarmaktır.

6.5. Etik Kurul İzni

Yapılan bu araştırma Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu tarafından 21.06.2023 tarihli 139/3 sayılı kararla etik olarak uygun görülmüştür.

7. Araştırma Bulguları

Araştırma kapsamında yer alan çalışanların sayıları, cinsiyetleri, yaş ve eğitim durumları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

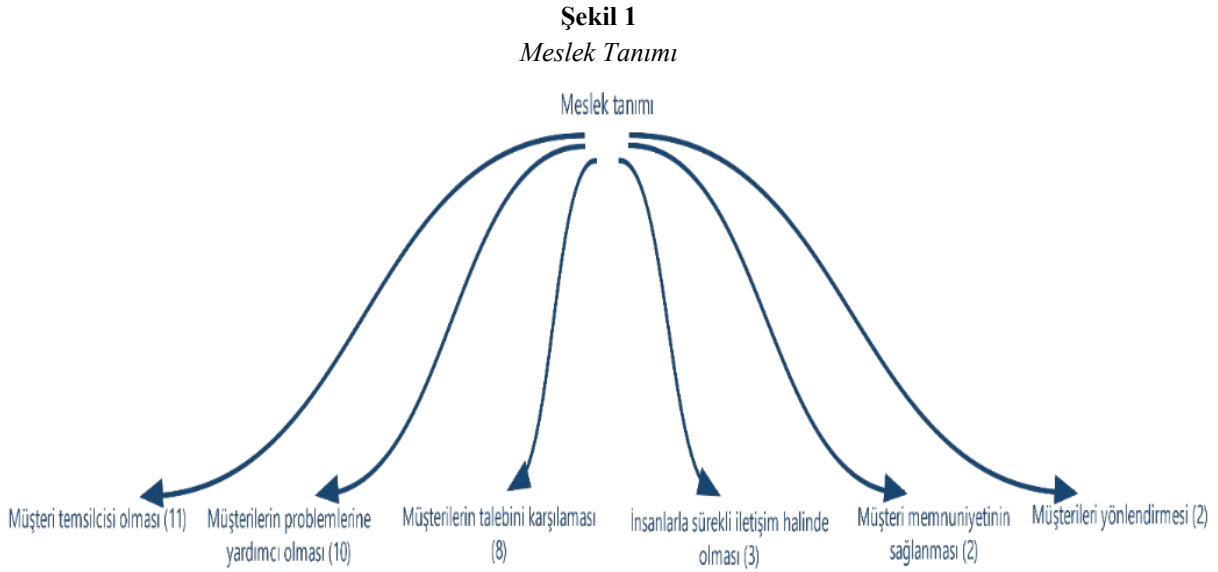
Tablo 1

Katılımcıların Demografik Bilgileri ve Eğitim Durumları

Katılımcı Kodu	Cinsiyet (K/E)	Yaş	Eğitim Durumu
K1	K	34	Lise
K2	E	32	Ön lisans
K3	K	25	Ön lisans
K4	E	25	Ön lisans
K5	K	23	Lise
K6	K	28	Lisans
K7	E	22	Lise
K8	K	33	Lise
K9	K	25	Lisans
K10	K	30	Lise
K11	E	29	Lise
K12	K	26	Lisans
K13	E	33	Lise
K14	K	25	Lise
K15	E	29	Ön lisans
K16	K	23	Lise

Tablo 1'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların 10'u kadın, 6'sı erkektir. En küçük yaşa sahip olan katılımcı 22 iken, en büyüğü 34 yaşındadır. Katılımcılardan 9'u lise mezunu, 4'ü ön lisans mezunu, 3'ü ise lisans mezunudur.

Katılımcılara öncelikle yapmış olduğu işin tanımını sorulmuştur. Çalışanların yaptıkları işi nasıl ele aldığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Alınan cevaplar doğrultusunda “Meslek Tanımı” temasına Şekil 1’de yer verilmiştir.



Meslek tanımına ilişkin katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda; müşteri temsilcisi olması 11 defa, müşterilerin problemlerine yardımcı olmaları 10 defa, müşterilerin talebini karşılama 8 defa, insanlarla sürekli iletişim halinde olmaları 3 defa, müşteri memnuniyetinin sağlanması 2 defa, müşterileri yönlendirmeleri 2 defa tekrarlandığı görülmektedir. Bu ifadelerden bazıları şu şekildedir:

K1: “Isparta Call Center’de müşteri temsilcisiyim. Müşterilerin taahhütleri ile tarifeleri ile ilgileniyorum. Taleplerine yönelik yardımcı olmaya çalışıyorum.”

K3: “Müşteri temsilcisiyim. Müşterilerin talepleri doğrultusunda ihtiyaçlarını karşılamaktayım. Sorunlarına çözüm üretmekteyim. Aynı zamanda online yapamadığı anda iletişime geçtikleri noktada yer almaktayım.”

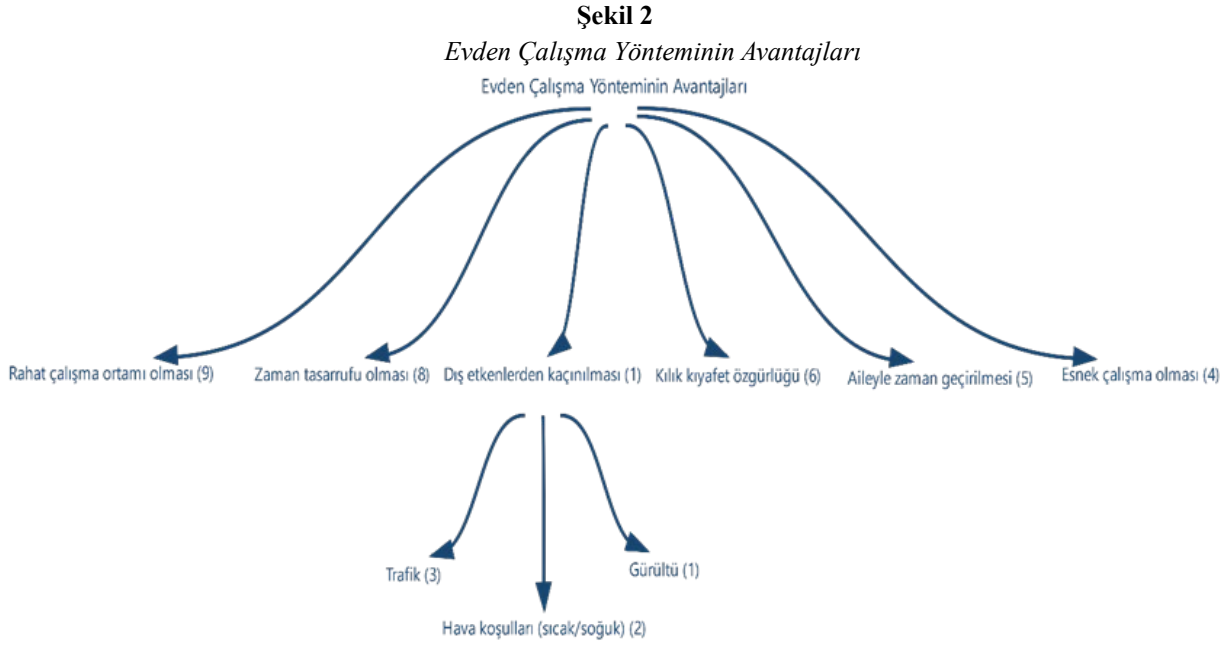
K4: “Müşteri hizmetlerinde çalışıyorum. Müşterilerin sorunlarına yönelik çözüm üretmek, onlara uygun ürünü önermek olarak tanımlayabilirim.”

K7: “Çağrı merkezinde müşteri temsilcisiyim. Müşteri temsil etmekte ve onlara yardımcı olmaktayım.”

K9: “Müşterilere yönelik ürün önerileri sunma, sorunları ve şikâyetleri çözme veya genel sorulara yanıt verme gibi işlemleri kapsayan bir iş tanımım olduğunu söylemek mümkün. Taahhüt, paket bilgisi ya da tanımlaması için ya da ne bileyim bir konu hakkında bilgi almak istediklerinde yardımcı oluyorum.”

K16: “Bir kuruluşun müşteri hizmetleri departmanında müşteri temsilcisi olarak çalışıyorum. Müşterilerin taleplerine yönelik ürünler/paketler sunuyorum, sorunlarına veya şikâyetlerine uygun çözüm seçenekleri sunuyorum ve genel sorularını cevaplayarak yardımcı olmaya çalışıyorum.”

Katılımcılara ikinci soruda evden çalışma yönteminin avantajları sorulmuştur. Çalışanların evden çalışırken neleri avantaj olarak gördüklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Alınan cevaplar doğrultusunda temasına Şekil 2’de yer verilmiştir.



Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda; evden çalışmanın rahat çalışma ortamı sağlaması 9 defa, zaman tasarrufu olması 8 defa, kılık kıyafet özgürlüğünün olması 6 defa, aileyle zaman geçirilmesi 5 defa, esnek çalışma olması 4 defa tekrarlanmıştır. Dış etkenler ise kendi içinde trafik 3 defa, hava koşulları 2 defa ve gürültü bir kere olmak üzere üçe ayrıldığı görülmektedir. Katılımcılardan bazılarının ifadeleri şu şekildedir:

K2: “Sabahları erken uyanma derdi yoktur örnek vermek gerekir ise mesai saatin 8’de başlayacak ise şirkete gidecek olursan erken kalkıp hazırlanıp şirkete gitmen gerekir ama evden çalıştığın için son 30 dk önceden uyanıp sistemi açabilirsin. Hazırlanma derdinin olmaması da gayet avantajlı pijamalar ile hizmet verebiliyorsun. Şirkete gidildiği için yorgunluk olmakta evden çalışmada o yorgunluk olmuyor. Sessiz ortamda çalışmak insanı daha güvende hissettiriyor. Yemek ve molalarının daha verimli kullanılması aile evinde yaşıyorum bu sebepten dolayı yemek saatimi haber verip geriye kalan vakitte dinlenme şansının olması.”

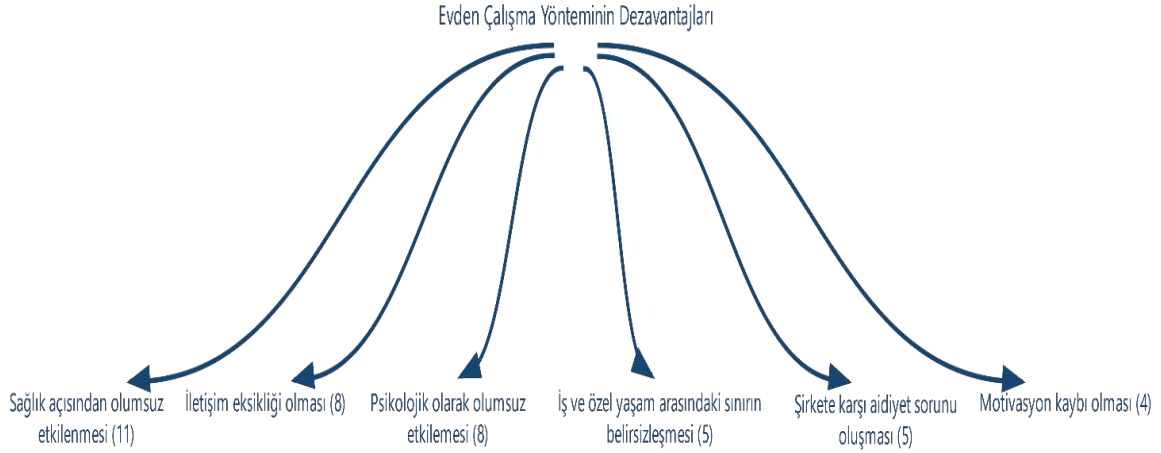
K8: “Esnek çalışma saatleri, rahat bir ortamda çalışma imkânı ve trafik stresinin olmaması evden çalışmanın bazı avantajları. Özellikle kışın soğuk havalarda o soğukta dışarı çıkmama gerek olmaması. Aynı şekilde sıcak havalarda da dışarı çıkma zorunluluğu olmaması.”

K12: “Avantajları mesai saatinden 1 saat önce hazırlanıp yola çıkmak zorunda kalmamak. Ve yönetimle karşı karşıya olmamak. Şirkette çalışırken sürekli izleniyormuşum gibi geliyor ve rahat çalışmıyorum ama evde daha rahat çalışıyorum.”

K14: “Üst yöneticilerimle denk gelmediğim için kendimi sürekli izleniyor gibi hissetmiyorum. Bu benim için avantaj. Aynı zamanda yolda geçireceğim vakti evde ailemle sevdiklerimle geçirmekte benim için büyük bir ayrıcalık.”

K15: “Yolda zaman kaybetmiyorum. Hazırlanmak için zaman harcamıyorum. Bu sayede kendime daha fazla zaman kalıyor. Özellikle kışın evden çalışmak çok iyi oluyor. O soğukta servis ya da otobüs bekleme derdi olmuyor.”

Katılımcılara üçüncü soruda evden çalışma yönteminin dezavantajları sorulmuştur. Çalışanlar tarafından evden çalışma yönteminin dezavantajlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Alınan cevaplar doğrultusunda “Evden Çalışma Yönteminin Dezavantajları” temasına Şekil 3’te yer verilmiştir.

Şekil 3**Evden Çalışma Yönteminin Dezavantajları**

Araştırmaya katılan çalışanların evden çalışma yöntemine karşı dezavantajlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde sağlık açısından olumsuz etkilendiği 11 defa, iletişim eksikliğinin olması 8 defa, psikolojik olarak olumsuz etkilenmesi 8 defa, iş ve özel yaşam arasındaki sınırın belirsizleşmesi 5 defa, motivasyon kaybı olması 4 defa, şirkete karşı aidiyet sorunu oluşması 5 defa tekrarlandığı görülmektedir. Bu ifadelerden bazıları şu şekildedir:

K1: “Evden çalışırken manevi mental ve psikolojik olarak yapılan işin kötü yönde etkilemesi ve sistem arızasında evden hemen düzeltim yapılamaması dezavantajı olabilir. Birde mesai saatler gece olduğu zaman evden çalışırken dezavantaj oluyor. Ayrıca şirket bünyesinde olsak da şirkette olmadığımız için şirkete çalışanı gibi hissetmeme engel oluyor. Bazen içinde bulunduğum kurum çalışanı olmadığım hissine kapılıyorum.”

K3: “Mental sağlığımı etkilediğini düşünüyorum. Mesai saatlerinden dolayı sosyalleşme konusunda problem yaşadığım için mental olarak kendimi sağlıklı hissetmiyorum.”

K4: “Evden çalışmanın dezavantajlarını göz ardı etmemek gerektiğini düşünüyorum. İş ve özel yaşam arasındaki sınırların belirsizleşebilmesi, sosyal etkileşimin azalması gibi olumsuz yönlerini gözlemleyebiliriz. Ayrıca, bazen ekip içi iletişim eksikliği gibi sorunlar da ortaya çıkabiliyor. İletişimsiz olduğu içinde bu motivasyon kaybına sebep olabiliyor.”

K6: “Dikkatimizin dağılması çok daha kolay çünkü iş yerinde olduğu gibi bir çalışma ortamı olmuyor ve tek başıma çalıştığım için bir dikkat dağınıklığı ve düzensizlik, odaklanamama gibi sorunlarla karşılaşabiliyorum. Ev ve iş yaşamı birbirine karışabiliyor ve bu durum biraz strese sebep oluyor. Sosyalleşme açısından da evden çalışmak olumsuz etkiliyor. Evde tek olduğumuz için iş ortamı, iş arkadaşları gibi bir durum yok maalesef birkaç kişi dışında da kimseyi tanımıyorum şirketten açıkçası bu gibi olumsuzlukları da mevcut. Ofis ortamında yakalayabileceğimiz sosyalliği maalesef ev ortamında yakalayamıyoruz.”

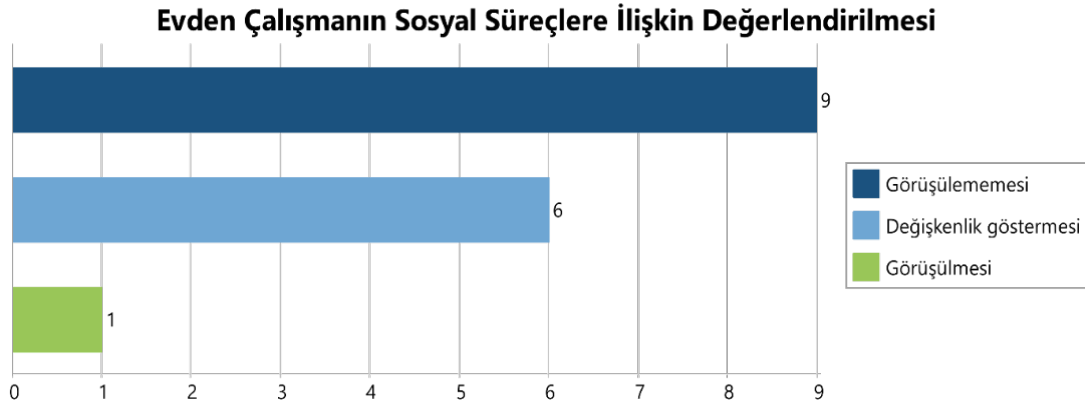
K8: “Evet sağlığımı etkilediğini düşünüyorum. Çok fazla bel ağrısı çekiyorum. Oturmaktan her yerim zaten ayrıca ağrıyor zaten, hareketsizlikten. Şirkette olsan mesela arada arkadaşının yanına gitmek için kalkarsın ama maalesef evde olunca böyle bir durum söz konusu olmuyor.”

K9: “Ciddi anlamda bel, boyun, boğaz ağrısı yaşıyorum. Sadece fiziksel de değil psikolojik olarak da etkiliyor. Hiç durmadan konuşmak bunlar zorlayıcı oluyor. Dıştan bakan biri ya da müşteriler oturduğu yerden para kazanıyor olarak baksa da işin aslı pek öyle değil. Kesinlikle böyle şirketlerin psikolojik danışmanları olması gerek. Tabi böyle bir faaliyet yok şu anlık. Belki ilerleyen süreçlerde olur pek zannetmesem de umuyorum.”

K13: “Evet yemek elektrik su ve diğer giderler aynı zamanda sosyalleşememe sorunu mevcut. Evden çalışmada kesinlikle iletişim eksikliği problemi var. Bu da hatalara sebebiyet verebiliyor. Ayrıca evden çalışmanın bizim potansiyel ve gelişimimizi engellediğini düşünüyorum. Çünkü sürekli olarak yerimizde sayıyoruz. Şirket görünürlüğü yok. Bu da bir yerde şirkete olan bağlılığımızı yok ediyor.”

Katılımcılara dördüncü soruda evden çalışırken arkadaşlarıyla/iş arkadaşlarıyla görüşme imkân düzeyleri sorulmuştur. Kişilerin evden çalışırken sosyalleşme durumunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Alınan cevaplar karşılığında “Çalışanların Sosyalleşme Konusundaki Görüşlerin Kodlu Bölüm Temelli Frekans Grafiği” temasına Şekil 4’de yer verilmiştir.

Şekil 4
Çalışanların Sosyalleşme Konusundaki Görüşlerin Kodlu Bölüm Temelli Frekans Grafiği



Araştırmaya katılan çalışanların verileri analizi sonucunda 9 kişi iş arkadaşları ile mesai sonrasında görüşemediğini, 6 kişi mesai saatlerine göre bazen görüşüp, bazen görüşemediğini, 1 kişi de görüşebildiğini belirtmiştir. Verilen ifadelerden çoğu şu şekildedir:

K1: “Hayır olmuyor zaten çok fazla kişiyi tanımıyorum fakat tanıdıklarımla da çok fazla görüşemiyoruz mesai saatleri dışında çünkü mesai saatlerimiz uyumuyor.”

K2: “İş arkadaşlarımla mesai saati dışında her zaman görüşme şansımız olmuyor mesai saatlerimiz ya da izin günlerimizin uyumaması sebebiyle.”

K5: “Çoğu çalışan farklı mesai saatleri içerisinde olduğu için genellikle bu durum söz konusu olmamaktadır.”

K7: “Hayır olmuyor çünkü evden çalıştığımız için kendileri ile tanışma fırsatımız olmuyor. Evden çalıştığımız için takım arkadaşlarımı tanımıyorum.”

K8: “Maalesef. Çünkü takım arkadaşlarımı tanımıyorum. Yüz yüze gelmişliğimiz yok. Birkaç tanesiyle mesajlaşarak tanışıp arkadaşlığımız devam etmiştir. Onlarla da görüşmek istesek de mesai saatlerimiz uyumuyor. Ben sabah vardiyasında olduğumda o akşam oluyor yine denk gelemiyoruz.”

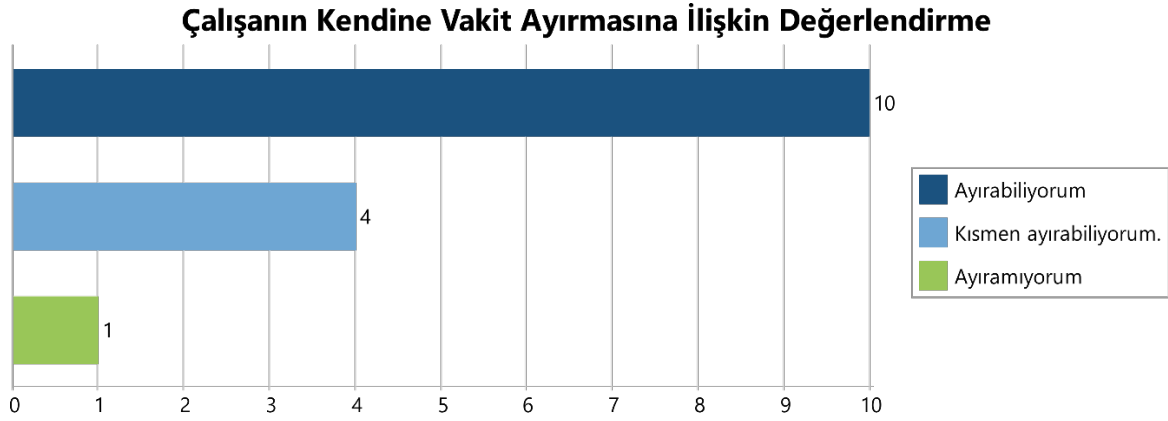
K15: “Şirkete ilk eğitim zamanında ilk birkaç gün gittim galiba onun haricinde şirkette çalışmadım hiç. O yüzden kimseyi tanımadığım için iş arkadaşım diyebileceğim kişileri tanımıyorum. Mesaj yoluyla evet konuşuluyor iş hakkında fakat yüz yüze gelsek tanımam bile.”

K16: “Ben bu şirkette 5 yıldan fazla süredir çalışıyorum. Covid-19 salgınından önce herkes şirkette çalıştığı için birbirimizi tanıyorduk. O yüzden tanıdığım arkadaşlarımla halen görüşüyorum. Fakat şunu da belirtmem gerekir ki eskisi gibi değil. Önceden mesai sonrasında bir etkinlik vs planlıyorduk ama şimdi denk düşürebilirsek. Evden çalışma bu yüzden kesinlikle şirkette çalışmaya göre sosyalliğimizi zayıflatıyor.”

Katılımcılara beşinci soruda evden çalışırken kendilerine vakit ayırabilme durumu sorulmuştur. Çalışanların kendilerine vakit ayırabilme durumunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Alınan cevaplar doğrultusunda “Çalışanın Kendine Vakit Ayırma Konusundaki Kodlu Bölüm Temelli Frekans Grafiği” temasına Şekil 5’te yer verilmiştir.

Şekil 5

Çalışanların Kendilerine Vakit Ayırması Konusundaki Görüşlerin Kodlu Bölüm Temelli Frekans Grafiği



Araştırmaya katılan çalışanların vermiş olduğu cevaplar sonucunda; 10 kişi kendine vakit ayırabildiğini, 4 kişi kısmen ayırabildiğini, 1 kişi de hiç ayıramadığını belirtmiştir. Verilen ifadelerden çoğu kişilerin kendine vakit ayırabilmeleri yönündedir. Bunun en büyük sebebi de yol ve hazırlanma sürecinden sağlanan zaman tasarrufu olduğu tespit edilmiştir. Buna ilişkin verilen cevaplar şu şekildedir:

K3: “Elbette, kendime zaman ayırabilmek evden çalışmanın sağladığı en büyük avantajlardan biri. Esnek bir çalışma düzeni sayesinde iş dışındaki ilgi alanlarıma ve aileme daha fazla vakit ayırabiliyorum.”

K4: “Evden çalıştığım için ve işe git gel derken zaman kaybı olmadığı için kendime zaman ayırabiliyorum.”

K7: “Evet, esnek çalışma saatleri sayesinde kendime vakit ayırabiliyorum.”

K11: “Evet yol için ya da hazırlanma için zaman kaybı olmadığından dolayı kendime daha çok vakit ayırabiliyorum.”

K13: “Evet kendime vakit ayırabiliyorum. Bu da çalışma ortamının sağlamış olduğu şartları avantaja çeviriyor. Kendi alanımda kurduğum bir çalışma ortamı mevcut. Bu durum evde daha çok vakit geçirmemi ve kendime vakit ayırmamı sağlıyor.”

K15: “Değişken gösteriyor bu durum aslında. Bazen kendime vakit ayırabiliyorum bazen de kafam artık o kadar dolmuş oluyor ki bana zaman kalsa da o enerjiyi kendimde bulamıyorum.”

K16: “Bu sorunun cevabı aslında olumlu iken evden çalışma yüzünden olumsuz hal alıyor. Zaman kalıyor doğru. Fakat kendime mi zaman ayırıyorum yoksa eve mi belli değil. O yüzden bazen ayırabiliyorum. Bazen de ayıramıyorum.”

Analiz sonuçlarını görsel olarak ortaya koyabilmek adına birtakım analizler gerçekleştirilmiştir. Bu analizlerin başında kelime frekans analizi yer almaktadır. Kelime frekans analizi ile “Evden Çalışma Yönteminde Bireyin Sosyalleşmesi Üzerindeki Etkileri”ne yönelik anahtar kelimeler belirlenmiştir. Bu kapsamda katılımcıların en çok kullandıkları kelimeler Şekil 6’da gösterilmektedir.

Bu problemlerin giderilebilmesi için bazı uygulamalar önerilebilir. Örneğin çalışanların psikolojik problemlerine karşın şirket bünyesinde psikolojik danışman bulundurulabilir. İnsan kaynakları yönetiminin belirleyeceği bir programla birlikte ihtiyacı olan çalışanlar bu hizmetten ücretsiz olarak yararlanabilir. Sonuç itibarıyla şirketin hedefine ulaşabilmesi için çalışanların iş tatminin yüksek tutulması gerekmektedir (Akıncıoğlu, 2020, s. 4). Bunun yanında şirket aidiyeti oluşturmak adına haftanın belli günlerinde şirket bünyesinde hibrit bir çalışma gerçekleştirilebilir. Böylelikle hem şirkete olan aidiyet hem de çalışan görünürlüğü sağlanarak motivasyon artırılabilir. Yaşanan fiziksel problemlerine karşın çalışanlara ergonomik imkânlar sağlanabilir. Örneğin çalışanın, çalışma faaliyetini rahatlıkla sürdürebileceği bir sandalye, sırt desteği ve kolçaklar tahsis edilebilir. Ayrıca çalışanlar, düzenli aralıklarla işi aksatmayacak şekilde kısa molalar ile egzersiz yapmaya teşvik edilmelidir. Bunun yanında çalışanların iş arkadaşları ile birlikte katılım sağlayabileceği spor ya da egzersiz programları düzenlenebilir. Bu sayede çalışanların hem fiziksel problemlerinin giderilmesinde hem de sosyalleşme sorununun giderilmesinde etkili olacaktır. Takımlar arasında bilgi yarışması, voleybol turnuvası ya da futbol turnuvası gibi ödüllü yarışmalar düzenlenebilir. Bununla birlikte çalışanların aileleri ile katılabileceği organizasyonlar düzenlenebilir. Böylelikle çalışanlar hem birbirini yakından tanıma imkânı bulmuş olur hem de sosyalleşmelerine olanak tanınmış olur. Bu sayede moral ve motivasyonları yükseltilecek, iş içerisinde de verimlilik sağlanmış olur.

Yapılan araştırma sonucunda ve literatür taramasında evden çalışma yönteminin sosyalleşmeyi olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Katılımcılar, evden çalışmanın insanlar arası ilişkileri zayıflattığını, iş arkadaşları ile sadece iş üzerinden iletişim kurmanın eksiklik olduğunu ve bu durumun motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Evden çalışmanın beraberinde getirdiği sosyalleşme sorunlarının, çalışanların sağlık ve psikolojik durumlarını olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. İletişim eksikliği, motivasyon kaybı ve aidiyet problemleri, evden çalışmanın sosyal boyutundaki bu olumsuz etkilerin ana unsurları olarak belirlenmiştir. Tetik (2019) tarafından yapılan sosyalleşmenin iş motivasyonu üzerindeki etkisini incelerken, yalnızca iş arkadaşlarının desteği alt boyutunun iş motivasyonu üzerinde belirgin bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Çalışanların çoğunun sosyal ilişkilerde problem yaşadığı, çalışanların iş arkadaşlarını dahi tanımadığı tespit edilmiştir. Çalışanlar sadece teknoloji sayesinde mesajlaşma ya da arama gibi faktörlerle iletişim kurabilmektedir. Bu da sanal olduğu için kopukluk meydana getirmektedir. Yukarıda da belirtildiği üzere çalışanlara insan kaynakları yönetiminin belirleyeceği düzen dâhilinde belli günlerde dönüşümlü olarak şirket bünyesinde çalışma faaliyeti sağlanırsa en azından birbirini tanıma imkânları ve sosyalleşme düzeyi de artacaktır. Bu kapsamda evden çalışma sistemi gelişmiş ülkelere kıyasla Türkiye’de yeni gelişmekte olduğu için gerekli önlemlerin alınarak, teşviklerin artması gerekmektedir (Naktiyok, ve İşcan, 2003, s. 54-56). Kıcır’ın (2019) yapmış olduğu çalışmada da, katılımcıların bir kısmı “sosyal yaşama” evden çalışma yönteminin kişileri olumlu yönde etkilediğini belirtmiş olsa da, diğer kısmı evden çalışma yönteminin yalnızlaştırıcı boyutları olduğunu göstermiştir. Elde edilen bu sonuçlar çalışmada elde edilen sonuçları da destekler niteliktedir.

Tüm bu bilgiler dâhilinde, evden çalışma yöntemi her ne kadar işveren için birçok olumlu özellik sunsa da, çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, sosyalleşmeleri olumsuz yönde etkilenmektedir. Bireyler sosyalleşme konusunda dezavantajlı duruma geldiklerinde, işlerinden ayrıldıklarında karşılaşılabilecekleri en önemli sorunlardan bir tanesi sosyal kaygı düzeylerinin artması olabilmektedir. Uzun süreli evden çalışma sistemine alışan kişilerin daha sonra ofis ortamında çalışmalarında sosyalleşme konusunda ciddi sıkıntılar çekebileceği ve bu yüzden yeni iş deneyimlerine adaptasyon sorunu yaşayabilecekleri ön görülmektedir. Mevcut düzende bir iş ortamından başka bir iş ortamına alışmak bile zaman alırken, tekli çalışma şekline çoklu çalışma şekline, birçok kişi ile iletişimde kalarak çalışabilme durumuna alışmak daha da zorlaşacaktır. Belki de sırf bu duruma alışkanlık sağlanamadığı için sosyal kaygı düzeyi ciddi oranlara çıkacağı için bireyler çalışma hayatından fazlaca uzaklaşacaktır. Bu huzursuzluk sadece iş hayatını değil aynı zamanda kişilerin diğer ilişkide oldukları bireylerle de iletişimini sekteye uğratabileceği ön görülmektedir. İşverenler haricinde evden çalışma sisteminde olan bireylerin sosyalleşmelerindeki dezavantajlı durumu en aza indirmek için iş haricinde kalan saatlerini sosyalleşmek adına farklı ve toplu yapılan aktivitelere ayırmaları önerilmektedir. Bununla birlikte kurumlar bu durumu göz önünde bulundurmasa da çalışanlar kendi aralarında etkinlikler ve buluşmalar yaparak sosyalleşme duygularını sağlam ve canlı tutabilirler. Ayrıca, şirket içi projeler veya eğitimler aracılığıyla ekip içinde işbirliğini teşvik etmek de önemlidir. Ortak bir hedefe yönelik çalışmalar, çalışanların birbirleriyle daha fazla etkileşimde bulunmalarını sağlayabilir ve bu da sosyal bağları güçlendirebilir. Şirket içi iletişim araçlarının etkin kullanımıyla birlikte, çalışanların birbirlerine düzenli geri bildirimlerde bulunmaları teşvik edilebilir. Olumlu geri bildirimler, takdir edilen çalışmaları vurgulayarak ekip içinde olumlu bir atmosfer yaratabilir ve çalışanların motivasyonunu artırabilir.

Son olarak çalışmada elde edilen bulgular ve çeşitli öneriler doğrultusunda, gelecekteki çalışmalara da ışık tutacağı umut edilmektedir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı	Bu çalışma için Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu tarafından 139/3 sayılı ve 21.06.2023 tarihli kararla etik kurul izni verilmiştir.
Çıkar Çatışması	Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.
Teşekkür veya Destek Beyanı	Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.
Yazar Katkıları	Çalışmaya birinci yazar %50 oranında, ikinci yazar %50 oranında katkı sağlamıştır.

Kaynakça

- Alton, L. (2017). *Is working from home making you miserable?*. <https://www.nbcnews.com/> adresinden 08 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Acar, A. C. (2020). COVID-19 krizinin istihdam ve çalışma yöntemlerine etkisi. Şeker, M., Özer, A., & Korkut, C. (Ed.). *Küresel salgının anatomisi insan ve toplumun geleceği* içinde (s. 479- 498), Türkiye Bilimler Akademisi.
- Akıncioğlu, R. (2020). *İnsan kaynakları aktiviteleri ve karlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: BIST-100 şirketleri üzerine bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Kırklareli Üniversitesi.
- Atalay, A. (2012, Nisan12-15). *Bireylerin sosyal algı ve sosyalleşme düzeylerinin gelişiminde rekreasyonel uygulamaların önemi*. Antalya: I. Rekreasyon Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı, 958 – 970.
- Bloom, N. (2014). *To raise productivity, let more employees work from home*. <https://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-moreemployees-work-from-home> adresinden 22 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Chandra, V. (2012). Work life balance: eastern and western perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 1040-1056. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.651339>
- Creswell, J. W. (2020). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*, (Çev. Ed: Bütün, M. & Demir, S.B.). Siyasal Kitabevi.
- Camenisch, J. (2014). *How working from home might be getting you down*. Upwork. <https://www.upwork.com/blog/> adresinden 10 Eylül 2023 tarihinde alınmıştır.
- Çakmak, U. (2004). Esnek üretim sistemi: İstihdama etkisi ve Toyota örneği. *Ekonomik Yaklaşım*, 15(52-53), 235-253. <https://doi.org/10.5455/ey.10508>
- DİSK (2003). *Ev-eksensiz çalışanlar ve örgütlenmeleri*. Birleşik Metal-İş Yayınları.
- Ertürk, Y. D. (2010). *Davranış bilimleri*. Kutup Yıldızı Yayınları
- Ergün, M. (1987). *Eğitim sosyolojisi*.
- Erdoğan, S. ve Toksöz, G. (2013). *Kadınların görünmeyen emeğinin görünen yüzü. Türkiye’de ev işçileri*. Uluslararası Çalışma Ofisi.
- Erafşar, R. B. (2022). Türk iş hukukunda evden çalışma. *Yıldırım Beyazıt Hukuk Dergisi*, (1), 279-317. <https://doi.org/10.33432/ybuhukuk.1027291>
- Fu, M., Kelly, J. A., Clinch, J. P., & King, F. (2012). Environmental policy implications of working from home: Modelling the impacts of land-use, Infrastructure and Sociodemographics. *Energy Policy*, 47, 416–423. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2012.05.014>
- Geyik, O., & Turna, F. (2021). Kayıt dışı ekonomide farklı bir boyut: Evden çalışma. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 256-273. <https://doi.org/10.53306/klujfeas.975314>
- Alp, E., & Sönmez, Ö. A. (2011). ILO: Uluslararası çalışma örgütünün 177 sayılı evde çalışma sözleşmesi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 5(6), 16-27.
- Kandemir, M. (2014). Evde çalışma ve 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu’nun evde hizmet sözleşmesine ilişkin hükümleri. *Journal of Istanbul University Law Faculty*, 72(2), 143-166.

- Kıcı, B. (2015). *Evden çalışmanın iş-yaşam dengesine etkisi: Çevirmenler üzerinde bir araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Krautzel, J. (2016). The ups and downs of telecommuting for businesses and workers. Nexxt. <https://www.nexxt.com/articles/> adresinden 02 Temmuz 2023 tarihinde alınmıştır.
- Karakoyun, F. (2016). Home ofis-evden çalışma-yöntemi ve vergi hukukundaki düzenlemeler. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 141-162. <https://doi.org/10.17130/ijmeh.20162922027>
- Mihalca, L., Lucia Ratiu, L., Brendea, G., Metz, D., Dragan, M., & Dobre, F. (2021). Exhaustion while teleworking during COVID-19: a moderated-mediation model of role clarity, self-efficacy, and task interdependence. *Oeconomia Copernicana*, 12(2), 269-306.
- Mircan, H. (2019). *Türk iş hukukunda evde çalışma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans]. KTO Karatay Üniversitesi.
- West, M. (ed.), (1995), Chichester: Wiley Çalışma Grupları El Kitabı.
- Naktiyok, A., & İşcan, Ö. F. (2003). İşgörenlerin evden çalışmaya ilişkin tutumları: Bireysel özellikler ve iş sürükleyicileri açısından bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6, 53-72.
- Şamlıoğlu, H. (2016). *Yükselen trend; evden çalışma*. <http://www.teakolik.com/yukselen-trend-evden-calisma/> adresinden 17 Temmuz 2021 tarihinde alınmıştır.
- Tutar, H. (2007). Katı olan her "iş" sanallaşıyor veya işgörenin artan yalnızlığı üzerine: Kuramsal bir yaklaşım. *İş Güç The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(2), 116-141.
- Topçuoğlu, R. A. (2012). Küreselleşme ve üretimin esnekleşmesi sürecinde kadın emeği. *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 12(44), 3-9.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınları.
- Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 225-238. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00289.x>
- Workhome (2017). *A brief history of the workhome*. <http://www.theworkhome.com/history-workhome/> adresinden 20 Haziran 2023 tarihinde alınmıştır.

Başvuru: 29.02.2024 Kabul: 16.04.2024

Bir Üniversite Yerleşkesinde Verilen Sigara Molalarının Çalışma Saatleri ile İlişkisini Değerlendiren Tanımlayıcı Bir Araştırma

A Descriptive Study Evaluating the Relationship of Smoking Breaks with Working Hours in a University Campus

İbrahim ÇINAR¹ 

Öz

Bu araştırmanın amacı, bir üniversite örnekleminde sigara molalarının çalışma saatleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırma 01.05.2022 ile 01.06.2022 tarihleri arasında tanımlayıcı olarak uygulanmıştır. Araştırmanın katılımcıları İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmaya 303 üniversite çalışanı katılmıştır. Örneklemin %75,75'ine ulaşılmıştır. Araştırmada istatistiksel analizler SPSS 20 istatistik paket programı yardımıyla sayı, yüzde ve ki-kare analiz yöntemleri kullanılarak hesaplanmıştır. Araştırmaya katılanların %63,0'ı idari personeldir. Çalışanlar mesai saatleri içinde ortalama 4,69 kez sigara molası vermekte olup, çalışanların bir sigara molası ortalama 8,15 dakika sürmektedir. Çalışanlar tarafından günlük mesainin 38,22 dakikası sigara içmek için kullanılmaktadır. Bu da çalışma saatlerinin %7,96'sına denk gelmektedir. Sigara molası sayısı arttıkça katılımcıların içtikleri sigara sayısının da arttığı görülmüştür ($p<0,05$). Sigara içmenin iş verimliliğine etkisi değişkeni ile sigara molası için harcanan zaman değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Katılımcıların %60,7'si sigara içmeyi bırakmayı düşünmektedir. Önemli bir halk sağlığı sorunu olarak görülen sigara içmek, mesai saatlerini olumsuz etkileyerek ekonomik sorunlara yol açabilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan, Mesai, Sigara İçme, Üniversite

Jel Kodları: J23, J24

Abstract

The aim of this study is to determine the effect of smoking breaks on working hours in a university sample. The study was conducted descriptive between 01.05.2022 and 01.06.2022. The participants of the study consisted of staff of İzmir Kâtip Çelebi University. 303 employees participated in the research. 75.75% of the sample was reached. The analyses in the research were calculated by using number, percentage and chi-square methods with the help of SPSS 20 statistical software. The findings of the research are as follows: 63.0% of the respondents are administrative staff. Employees take an average of 4.69 cigarette breaks during working hours and one cigarette break lasts 8.15 minutes on average. Employees use 38.22 minutes of their daily working hours for smoking. This corresponds to 7.96 per cent of working hours. As the number of smoking breaks increases, the number of cigarettes smoked by the participants also increases ($p<0.05$). A significant relationship was found between the variable of the effect of smoking on work efficiency and the variable of the time spent for cigarette breaks ($p<0.05$). 60.7% of the participants think about quitting smoking. Smoking, which is an important public health problem, can cause economic problems by negatively affecting working hours.

Keywords: Employee, Work, Cigarette Smoking, University

Jel Codes: J23, J24

Önerilen Atıf / Suggested Citation: Çınar, İ. (2024). Bir üniversite yerleşkesinde verilen sigara molalarının çalışma saatleri ile ilişkisini değerlendiren tanımlayıcı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 3(1), 16-26.

¹ Öğr. Gör. Dr., İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü, ibrahim.cinar@ikcu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-1122-3130>

Giriş

Sigara içmek bireylerin ve toplumun sağlığını olumsuz olarak etkileyen, önemli halk sağlığı sorunlarına yol açabilen bir bağımlılıktır. Bu bağımlılık nedeniyle çeşitli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunlar arasında sigara içmek için harcanan zaman önemlidir. İçilen sigaraların kişilerin bütçesine etkisi olabilmektedir. İçilen sigara nedeniyle hem sigara içen de hem de pasif olarak etkilenenlerde çeşitli hastalıklar oluşabilirken, bu hastalıklar sağlık sistemine ekonomik yük getirebilmektedir. Hastalıklar nedeniyle işe devamsızlık ortaya çıkabilirken, bu devamsızlıklar iş ve üretim kaybına yol açabilmektedir (Bishop ve Pak, 2018; Dünya tütünsüz günü, 2021; Hakansta, 2004; Komonpaisarn, 2022). Bundan dolayı sigara içmenin önlenmesi amacıyla Dünya’da ve Türkiye’de önemli çalışmalar yapılmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) sigarasız işyerlerine ilişkin önerilerde bulunmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü 2005 yılında yürürlüğe giren “Tütün Kontrolü Çerçeve Sözleşmesini” (WHO) yürürlüğe koymuştur. Türkiye’de, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından “Çalışma Hayatı ve Sigara (Sigarasız İşyerleri)” gibi çalışmalar da yapılmaktadır. Türkiye’nin 2022 yılı itibarıyla nüfusu yaklaşık 84 milyon kişi, Gayri Safi Yurtiçi Hâsılası (GSYH) 800 milyar dolar, kişi başına GSYH’si 8500 dolardır. Bu nüfusun 30 milyon kadarı çalışırken, geri kalan 54 milyon kişi istihdam dışındadır (Türkiye İstatistik Kurumu, 2022b). Türkiye’de yılda ortalama kişi başına 1732 saat çalışılmaktadır (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2022). Bununla birlikte Türkiye OECD ülkeleri arasında en çok sigara içilen ülke olarak bilinmektedir. Türkiye’de sigara bağımlıları günde ortalama 18 sigara içmektedir. Toplumun %28,3’ü her gün sigara içerken, %59,2’sinin hiç sigara kullanmadığı istatistiksel olarak bilinmektedir (Türkiye İstatistik Kurumu, 2022a).

Sigara bağımlılığı çeşitli nedenlere göre farklılık gösterebilmektedir. Çalışma yoğunluğu ve stresin sigara içmeyi arttırdığı bilinmektedir (Hassoy ve Özvurmaz, 2021; Kaya ve Ergün, 2020; Kütükçü ve Kocataş, 2019). Sigarayı erkekler kadınlara göre daha fazla içmektedir (Atak, 2011; Dağtekin vd., 2019; Dokuzcan vd., 2020; Kaya ve Ergün, 2020; Kütükçü ve Kocataş, 2019; Özvurmaz ve Yavaş, 2018). Yalnız yaşayan, bekar ve düşük eğitilmiş kadınların diğer kadınlara göre daha fazla sigara içme eğiliminde olduğuna ilişkin sonuçlar bildirilmiştir (Dilbaz ve Apaydın, 2002; E.-H. Lee vd., 2022; Özvurmaz ve Yavaş, 2018). Sigara içme sıklığı gelir düzeyine göre değişebilmektedir (Atak, 2011; Dağtekin vd., 2019; Hameed ve Malik, 2021; Kaya ve Ergün, 2020; Özvurmaz ve Yavaş, 2018). İşleri stresli olanlar daha fazla sigara içme eğilimindedirler (Basaza vd., 2020). Sigara içenler, sigara içemediklerinde sinirlilik, dikkatsizlik, huzursuzluk ve ruh hali değişiklikleri gibi etkiler yaşayabilmektedirler (Dilbaz ve Apaydın, 2002). Sigara yaşam doyumunu azaltabilmektedir (Halpern, 2001). Sigara içen birçok kişi sigarayı bırakmak istemektedir. Ancak arkadaş çevresi sigarayı bırakmayı olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Hameed ve Malik, 2021).

Sigara içmek zaman alan bir davranıştır. Bu zaman sadece sigara içme eyleminin kendisiyle sınırlı değildir. Aynı zamanda sigara içilen alana gitmek, sigarayı hazırlamak, sigara içerken sohbet etmek, ofise dönmek ve tekrar işe hazırlanmak gibi faaliyetleri de içerir (Yung ve Agyekum-Mensah, 2012). Sigara molasının yorgunluğa ve can sıkıntısına iyi geldiği ifade edilmektedir (Blasche vd., 2017). Verilen molalar iş verimine olumlu katkı sunabilmektedir (Şener, 2005). Türkiye’de sigara molaları resmi olarak bulunmamaktadır.

Çalışanların sigara molası için harcadıkları süre, çeşitli çalışmalarda hesaplanmıştır. Bu süre erkekler için yılda 9 gün, kadınlar için ise yılda 6 gün olarak belirtilmiştir (Tsai, 2005). Sigara içenlerin mesai saatleri içerisinde ortalama 10 dakika mola verdikleri ve bu molalarda ortalama 6,4 adet sigara içtikleri tespit edilmiştir (Ryan ve Crampin, 2006). Bazı araştırmalarda bu oranın 20-40 dakika (Özdemir, 2015) ile 73 dakika arasında değiştiği belirtilmektedir. Sigara molalarının %15,2 oranına kadar iş kaybına neden olabildiğine ilişkin araştırma sonuçları vardır (Yung ve Agyekum-Mensah, 2012). Sigara molaları iş gücü kaybına neden olmanın yanı sıra Gayri Safi Yurtiçi Hasıla kaybına da yol açabilmektedir (Komonpaisarn, 2022). Mesai saatlerinde sigara kullanımının iş üretkenliğini düşürdüğü (Bilir ve Yıldız, 2008; Hakansta, 2004; Halpern, 2001; Pavlovich vd., 2013) ve dolayısıyla üretimin niceliğini ve niteliğini olumsuz etkileyebileceği ifade edilmektedir. Bu nedenle de üretimin azalmasına bağlı olarak işletme gelirlerinin azalabileceği, devletin vergi gelirlerinin de bu nedenle erozyona uğrayabileceği belirtilmektedir (Pavlovich vd., 2013). Sigara içenlerin içmeyenlere göre daha fazla hastalandıkları ve iş devamsızlığının daha fazla olduğu bildirilmektedir (Dilbaz ve Apaydın, 2002; Halpern, 2001; S. Y. Lee vd., 2021; Mashal, 2017; Tsai, 2005). Bu nedenle sigara içenlerin işverenlere maliyeti, sigara içmeyenlere göre daha fazla olabilmektedir (Berman vd., 2014; Hakansta, 2004).

Araştırmalar göstermektedir ki sigara içmek bireylerin ve toplumun sağlığını olumsuz olarak etkileyen bir bağımlılıktır. Bu bağımlılık nedeniyle çok çeşitli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunlar arasında sigaranın sağlığa olan olumsuz etkisinin yanı sıra sigara molası vermek amacıyla iş ortamından uzaklaşmak gibi işe yönelik

olumsuz etkiler de ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın yapıldığı üniversitede birçok kişinin bina kapıları girişlerinde sigara içtiği gözlemlenmiştir. Sigara içenlerin arasında akademik ve idari çalışan ayrımı olmaksızın tüm çalışanların bulunduğu izlenmiştir. Sigara içilmesi bina içlerinde yasak olduğu için sigara içenlerin kendi odalarından ayrılıp sigara içilen dış mekanlara gittikleri görülmüştür. Bu sigara molalarının hem sık sık yapıldığı hem de bireysel farklılıklar olmakla birlikte uzun sürebildiği gözlemlenmiştir. Ayrıca sigara içmeyen çalışanlar, sigara içenlerin, sigarayı işten uzaklaşmak amacıyla kullandıklarına yönelik bazı düşünceler de iletilmişlerdir. Bu nedenlerle üniversite gibi akademik ve idari işlerin yoğun olduğu bir ortamda sigara molası için harcanan zamanın iş kaybı açısından hesaplanmasının gerekli olduğu görülmüştür. Çünkü araştırmalar sigara molası nedeniyle oluşan iş kayıplarının ülke milli gelirlerini de olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur (Komonpaisarn, 2022). Bu gözlemler doğrultusunda araştırmanın amacı, bir üniversite örneğinde sigara molalarının süresinin ortaya konularak, bunların çalışma saatleri üzerindeki etkisini belirlemektir.

1. Yöntem

1.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini sigara içen çalışanlardan oluşmaktadır. Diğer tütün ve tütün mamulleri kurum içerisinde içilmemektedir. Ayrıca araştırma esnasında elektronik sigara kullandığını beyan eden ya da elektronik sigara (ısıtılmış tütün ürünü) içen bir çalışana da rastlanmamıştır. Bu nedenle bu araştırma yalnızca sigara içen çalışanları kapsamıştır. Araştırmada olayın görülüş sıklığına göre örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır. Çalışma, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi kampüsünde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sırasında üniversitede 1598 akademik ve idari çalışan bulunmaktadır. Türkiye'de kişi başına düşen ortalama sigara içme oranı ~%28,0 olarak bildirilmektedir (Dünya tütünsüz günü, 2021). Bu bağlamda araştırmanın örneklemini aşağıdaki gibi hesaplanmıştır:

$$n_0 = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq} = \frac{1598(2,57)^2 0,28 * 0,72}{(0,05)^2(1598-1) + (2,57)^2 * 0,5 * 0,5} \cong 400$$

t tablo değeri= %95 güven aralığında 2,57

p=0,28 q= 0,72 kadın ve erkek birlikte hesaplanmıştır.

N= popülasyondaki kişi sayısı

p= analiz edilen olayın olma olasılığı

q= analiz edilen olayın olmama olasılığı

t= belirli bir serbestlik derecesinde t tablo değerine bulunan oran

d= olayın görülme sıklığına göre yapılmak istenen sapma (0,05)

Tabaka aralığı: 400/1598=0,2501 (tüm örnekleme)

Araştırmada örneklem belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden birisi olan ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem belirlenirken yaş, cinsiyet akademik/idari gruplar gibi bir ayrıma gidilmemiştir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklem sayısı 400 olarak hesaplanmıştır. Araştırma sorularına 303 katılımcı yanıt vermiştir. Yanıt alınmayan katılımcılar araştırma sürecinde çalışma ortamında bulunamayan ya da çeşitli nedenlerle ulaşılamayan kişilerdir. Araştırmaya katılım oranı %75,75 olarak belirlenmiştir.

1.2. Veri Toplama Süreçleri

Araştırmaya katılma ölçütleri;

a) İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi'nde akademik ve idari çalışan olmak,

b) Çalışma saatlerinde sigara içiyor olmak.

Araştırmadan dışlanma ölçütleri;

a) Sigara içmiyor olmak.

1.3. Araştırma Süreci

Araştırma 1 Mayıs 2022- 1 Haziran 2022 tarihleri arasında çoktan seçmeli sorulardan oluşan 14 maddelik bir veri toplama formu yardımıyla yapılmıştır. Veri toplama formu alan yazın doğrultusunda oluşturulmuştur. Soruların

sigara içme davranışı ile uyumuna ilişkin üniversite kampüsünde sigara içen çalışanlarla görüşülmüştür. Çalışanların önerileri doğrultusunda sigara soruları düzenlenmiştir. Soruların oluşturulma sürecinin son aşamasında akademisyenler ve istatistik uzmanlarından soruların ve analiz yöntemlerinin uygunluğuna ilişkin nihai görüş alınmıştır. Bu şekilde veri toplama formu sorularının 6 tanesinin demografik değişkenlerden oluşmasına ve 8 tanesinin sigara kullanımı ile ilgili olmasına karar verilmiştir. Veri toplama formu soruları için Google Forms'da çevrimiçi bir bağlantı oluşturulmuştur. Daha sonra bağlantı yardımıyla veri toplama formu araştırmacının kendisi tarafından yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Veri toplama formu cevaplandıktan sonra tekrar doldurulamamıştır. Tüm veri toplama formu soruları tamamlanmadan formun gönderilmesine izin verilmemiştir. Bu nedenle herhangi bir veri kaybı yaşanmamıştır. Çalışmaya katılım araştırmaya ilişkin bilgilendirme yapıldıktan sonra gönüllülük esasına göre gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yer alan sigara molası sayısı mesai saatleri içerisinde gidilen toplam sigara molası sayısını ifade etmektedir. Sigara molasında içilen sigara sayısı da gün boyunca tüm molalarda içilen sigara sayısını belirtmektedir.

1.4. Analiz

Veriler, SPSS 20 istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Verilere sayı, yüzde ve ki-kare analizleri uygulanmıştır. Analizlerde öncelikle tüm veri toplama formu sorularının sayıları ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Daha sonra, sigara içme ile ilgili değişkenler ve demografik veriler arasındaki ilişki ile sigara içme değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkileri ki-kare analizi yardımıyla hesaplanmıştır. Analizler sırasında matematiksel dört işlem yöntemleri kullanılarak sigara molası için harcanan ortalama zaman ve sigara molasından kaynaklı ortalama iş kaybı hesaplanmıştır.

1.5. Etik Süreç

Bu araştırma için İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurulu'ndan izin alınmıştır (Karar No: 2002/08-09. Tarih: 26.04.2022). Makale hazırlama sürecinde araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.

2. Bulgular

Çalışmanın bulguları bu bölümde sunulmuştur. Tablo 1'de katılımcıların demografik özellikleri ve sigara içme ile ilgili değişkenlerin sayı ve yüzdeleri gösterilmektedir. Tablo 2, sigara içme değişkenleri ile sigara içenlerin demografik özellikleri arasındaki ilişkinin ki-kare analizini göstermektedir. Tablo 3, sigara içme değişkenleri arasındaki ilişkiler için ki-kare analizinin sonuçlarını göstermektedir. Ki-kare analizinde farklılıklara katkıda bulunan değişkenleri belirlemek için çapraz tablolama (cross-tabulation) analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 1

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Yaş		
20-29	48	15,8
30-39	128	42,2
40-49	94	31,0
50 ve üzeri	33	10,9
Ortalama	38,02	
Cinsiyet		
Kadın	110	36,3
Erkek	193	63,7
Medeni Durum		
Evli	176	58,0
Bekar	127	42,0
Öğrenim Durumu		
İlköğretim ve Altı	26	8,6
Lise	51	16,8
Ön Lisans	28	9,2
Lisans	72	23,8
Yüksek Lisans	49	16,2
Doktora veya Post Doktora	77	25,4
Gelir Durumu		
Gelirim giderimden az	97	32,0
Gelirim giderime denk	169	55,8
Gelirim giderimden fazla	37	12,2
Çalışma Şekli		
Akademik	112	37,0

İdari	191	63,0
Toplam	303	100,0

Tablo 1 katılımcıların demografik özelliklerini göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların %42,2'si 30-39 yaş aralığındadır. Yaş ortalaması 38,02'dir. Katılımcıların %63,7'si erkektir. %58,0'ı evlidir. %25,4'ü doktora/ post doktora öğrenim durumundadır. %63,0'ı idari personeldir (memur, işçi, kantin çalışanı, yemekhane çalışanı, temizlikçi, güvenlik görevlisi). %55,8'inin geliri giderine denktir.

Tablo 2

Katılımcıların Çalışma Ortamlarında Verdikleri Sigara Molası ile İlgili Bazı Özellikler

Sigara Molası Özellikleri	Sayı (n)	Yüzde (%)
Sigara molası sayısı		
1-2	57	18,8
3-4	114	37,6
5-6	76	25,1
7-8	25	8,3
9-10	24	7,9
11 ve üzeri	7	2,3
Ortalama	4,69	
Standart Hata	2,71	
Sigara içmeye gitme şekli		
Yalnız	184	60,7
Arkadaşlarla	119	39,3
Sigara molası esnasında içilen sigara sayısı		
1-5	142	46,9
6-10	128	42,2
11 ve üzeri	33	10,9
Ortalama	6,33	
Standart Hata	3,40	
Sigara molası için harcanan zaman*		
0-5 dakika	170	56,1
6-10 dakika	91	30,0
11-15 dakika	32	10,6
16 dakika ve üzeri	10	3,3
Ortalama	8,15²	
Günlük	38,22³	
Sigara molasının iş veriminize etkisi		
Artırıyor	106	35,0
Azaltıyor	18	5,9
Değiştirmiyor	179	59,1
Sigara molasının sizin için anlamı		
Sigara bağımlıyım, ara vermezsem strese giriyorum, konsantre olamıyorum.	129	42,6
Sohbet	50	16,5
İş arkadaşlarımdan uzaklaşıyorum.	5	1,7
İşten uzaklaşıyorum.	67	22,1
Diğer	52	17,2
Sigarayı bırakmayı düşünme durumu		
Evet	184	60,7
Hayır	119	39,3
Sigara içmeyle ilgili sağlık sorunu		
Erkekler		
Evet	12	4,0
Hayır	181	59,7
Kadınlar		
Evet	17	5,6
Hayır	93	30,7
Toplam	303	100,0

² Hesaplama yöntemi: $[(5 \times 170) + (10 \times 91) + (15 \times 32) + (20 \times 7) + (30 \times 3)] / (303) = 8,15$

³ Sigara molalarının sayısı mola süresi ile çarpılmıştır ($8,15 \times 4,69 = 38,22$). Sonuç 38,22 dakikadır. Sonuç günlük çalışma süresi olan 8 saate (480 dakika) bölünmüştür. Sigara molalarından kaynaklanan iş kaybı %7,96 (~%8,0) olarak hesaplanmıştır

*Sigara molası için harcanan zaman sorusu sadece sigara içilen alanda sigara içmek için harcanan zamanı içermektedir. Çalışanın sigara molası için iş ortamını terk etmesi ve ardından tekrar çalışmaya başlaması hesaplanmamıştır. Bu süreler dahil edildiğinde toplam süre kuşkusuz artacaktır.

Tablo 2 katılımcıların çalışma ortamlarında verdikleri sigara molası ile ilgili bazı özellikleri göstermektedir. Tabloya göre katılımcıların %37,6'sı günde 3-4 defa sigara molası vermektedir. %60,7'si sigara içmeye yalnız gitmektedir. Sigara molası sırasında %46,9'u 1-5 adet sigara içmektedir. Sigara molası için harcanan süre %56,1 ile genellikle 0-5 dakika arasındadır. %59,1'e göre sigara molası iş verimliliğini değiştirmemektedir. %42,6'sı için sigara molası "sigara bağımlısıyım, ara vermezsem strese giriyorum, konsantre olamıyorum" anlamına gelmektedir. %60,7'si sigarayı bırakmayı düşünmektedir. %90,4'ünün sigaradan kaynaklanan herhangi bir sağlık sorunu bildirmemiştir.

Çalışanların sigara molası için harcadıkları ortalama süre 8,15 dakika olarak bulunmuştur. Çalışanlar her molada ortalama 4,69 adet sigara içtikleri için günlük sigara için harcanan zaman 38,22 dakika olarak tespit edilmiştir (Tablo 2). Günlük sigara molası kaynaklı iş kaybı da mesai saatlerinin %7,69 (~%8,0)'u olarak belirlenmiştir.

Tablo 3

Demografik Verilerle Sigara Değişkenleri Arasındaki Ki-Kare Analizi

	Yaş	Cinsiyet	Medeni durum	Çalışma şekli	Öğrenim durumu	Gelir
Sigaraya gitme şekli	$\chi^2=5,592$ $p=0,133$	$\chi^2=0,038$ $p=0,845$	$\chi^2=2,130$ $p=0,144$	$\chi^2=7,203$ $p=0,007$	$\chi^2=5,724$ $p=0,334$	$\chi^2=1,555$ $p=0,460$
Sigara içmenin iş verimliliğine etkisi	$\chi^2=9,530$ $p=0,146$	$\chi^2=4,686$ $p=0,096$	$\chi^2=2,574$ $p=0,276$	$\chi^2=9,367$ $p=0,009$	*$\chi^2=45,25$ $p=0,000$	$\chi^2=4,039$ $p=0,401$
Sigarayı bırakmayı düşünme durumu	$\chi^2=0,057$ $p=0,996$	$\chi^2=1,056$ $p=0,304$	$\chi^2=5,824$ $p=0,016$	$\chi^2=2,129$ $p=0,145$	$\chi^2=4,720$ $p=0,451$	$\chi^2=0,150$ $p=0,928$
Sigara içme kaynaklı sağlık sorunu	*$\chi^2=7,502$ $p=0,051$	$\chi^2=6,907$ $p=0,009$	$\chi^2=0,209$ $p=0,648$	$\chi^2=2,264$ $p=0,132$	*$\chi^2=4,717$ $p=0,441$	$\chi^2=0,849$ $p=0,654$
Sigara molası sayısı	$\chi^2=3,063$ $p=0,382$	$\chi^2=7,890$ $p=0,005$	$\chi^2=0,644$ $p=0,422$	$\chi^2=0,625$ $p=0,429$	$\chi^2=7,482$ $p=0,188$	$\chi^2=0,700$ $p=0,705$
Sigara molasında içilen sigara sayısı	$\chi^2=3,386$ $p=0,759$	$\chi^2=19,36$ $p=0,000$	$\chi^2=2,638$ $p=0,267$	$\chi^2=2,003$ $p=0,367$	$\chi^2=12,32$ $p=0,264$	$\chi^2=11,40$ $p=0,022$
Sigara molası için harcanan zaman	*$\chi^2=13,8$ $p=0,102$	$\chi^2=1,274$ $p=0,735$	$\chi^2=3,245$ $p=0,355$	$\chi^2=10,34$ $p=0,016$	**$\chi^2=24,065$ $p=0,037$	*$\chi^2=5,02$ $p=0,601$

*Fisher's Exact Test **Fisher's Exact Monte Carlo Significant

Tablo 3, sigara içenlerin demografik özellikleri ile sigaraya ilişkin değişkenler arasındaki ilişkinin ki-kare analizini göstermektedir. Değişkenler arasında ilişkiler şu şekilde belirlenmiştir:

Sigaraya gitme şekli değişkeni ile çalışma şekli demografik değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yapılan ki-kare analizinde bu ilişkinin sigara içmeye yalnız giden idari personelin oransal olarak fazla olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Diğer demografik değişkenlerle sigaraya gitme şekli değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Sigara içmenin iş verimliliğine etkisi ile çalışma şekli arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yapılan ki-kare analizinde bu anlamlı ilişkinin idari personellerde sigara içmenin iş verimliliğini değiştirmediğine ilişkin görüşün fazla olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Sigara içmenin iş verimliliğine etkisi ile öğrenim durumu demografik değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yapılan ki-kare analizinde bu ilişkinin doktora/post doktora düzeyinde eğitimi olan katılımcıların sigara molasının iş verimlerini azalttığını daha fazla düşüncelerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Diğer demografik değişkenlerle sigara içmenin iş verimliliğine etkisi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Sigarayı bırakmayı düşünme durumu değişkeni ile medeni durum demografik değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yapılan ki-kare analizi sonucunda bu ilişkinin nedeninin evli olanların, bekar olanlara göre sigarayı bırakmayı daha fazla istemeleri olduğu bulunmuştur. Diğer demografik değişkenlerle sigarayı bırakmayı düşünüyor musunuz değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Sigarayla içme kaynaklı sağlık sorunu değişkeni ile cinsiyet demografik değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Yapılan ki-kare analizi sonucunda bu ilişkinin nedeni olarak erkeklerin kadınlara göre daha fazla hayır yanıtı vermelerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Diğer demografik değişkenlerle sigarayla ilgili herhangi bir sağlık sorununuz var mı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p > 0,05$).

Sigara molası sayısı ile cinsiyet demografik değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Yapılan ki-kare analizi sonucunda bu ilişkinin nedeninin erkeklerin sigara molasına kadınlara göre daha fazla çıkması olduğu görülmüştür. Özellikle 5 ve daha fazla molaya çıkanların oranının erkek katılımcılarda kadın katılımcılara göre belirgin şekilde fazla olduğu ifade edilebilir. Diğer demografik değişkenlerle sigara molası sayısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p > 0,05$).

Sigara molasında içilen sigara sayısı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Yapılan ki-kare analizi sonrasında bu ilişkinin 6-10 ve 11 ve üstü sigara içen katılımcıların büyük oranda erkek olmalarından kaynaklandığı bulunmuştur. Sigara molasında içilen sigara sayısı ile gelir değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Yapılan ki-kare analizi sonucunda bu ilişkinin gelirim giderime denk diyen katılımcıların sıklıkla sigara molalarında 1-5 arası sigara içmelerinden ve gelirim giderimden fazla diyen katılımcıların 11 ve üstü sigara içme oranlarının diğer katılımcılara göre belirgin şekilde daha az olmasından kaynaklandığı belirlenmiştir. Diğer demografik değişkenlerle sigara molasında içilen sigara sayısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p > 0,05$).

Sigara molası için harcanan zaman ile çalışma şekli arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Yapılan ki-kare analizi sonucunda bu ilişkinin nedeni olarak idari personelin 0-5 dakika arasında mola verme eğiliminin yüksek olmasından kaynaklandığı belirlenmiştir. Sigara molası için harcanan zaman ile öğrenim durumu değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Yapılan ki-kare analizi sonucunda bu ilişkinin nedeninin öğrenim durumu arttıkça sigara molası için harcanan zamanın artmasından kaynaklandığı belirlenmiştir. Diğer demografik değişkenlerle sigara molası için harcanan zaman arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p > 0,05$).

Tablo 4

Sigara İçmeyle İlgili Değişkenler Arasındaki Ki-Kare Analizi

	Sigara molası için harcanan zaman	Sigara molasında içilen sigara sayısı	Sigara molası sayısı
Sigara içmeye gidiş şekli	$X^2=27,91$ p=0,000	$X^2=3,689$ p=0,158	$X^2=0,559$ p=0,455
Sigara içmenin iş verimliliğine etkisi	$*X^2=13,902$ p=0,023	$X^2=1,940$ p=0,747	$X^2=1,589$ p=0,452
Sigara molası sayısı	$X^2=4,867$ p=0,182	$X^2=110,3$ p=0,000	
Sigara molasında içilen sigara sayısı	$*X^2=5,01$ p=0,523		

*Fisher's Exact Test

Tablo 4 sigara içmeyle ilgili değişkenler arasındaki ki-kare analizi sonuçlarını göstermektedir. Bu sonuçlar şu şekilde belirlenmiştir:

Sigara içmeye gidiş şekli değişkeni ile sigara molası için harcanan zaman değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Yapılan ki-kare analizi sonucunda bu ilişkinin sigara içmeye yalnız gidenlerin daha az sigara molasında kalma eğilimleri nedeniyle olduğu belirlenmiştir. Sigara molasında içilen sigara sayısı değişkeni ve sigara molası sayısı değişkeni ile sigara içmeye gidiş şekli arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p > 0,05$).

Sigara içmenin iş verimliliğine etkisi değişkeni ile sigara molası için harcanan zaman değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Yapılan ki-kare analizi sonucunda bu farklılığın nedeninin 1-5 arası sigara molasına çıkanların iş verimini değiştirmiyor düşüncesine daha fazla sahip olmalarından kaynaklandığı belirlenmiştir. Sigara molası için harcanan zamanla sigara molasında içilen sigara sayısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p > 0,05$). Sigara molasında içilen sigara sayısı değişkeni ve sigara molası sayısı değişkeni ile sigara içmenin iş verimliliğine etkisi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p > 0,05$).

Sigara molası sayısı değişkeni ile sigara molasında içilen sigara sayısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Yapılan ki-kare analizi sonucunda bu ilişkinin sigara molası sayısı arttıkça içilen sigara sayısının da artmasından kaynaklı olduğu belirlenmiştir. Sigara içmek için harcanan zamanla sigara molası sayısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p>0,05$).

3. Tartışma

Bu araştırmanın amacı, bir üniversite yerleşkesinde sigara molalarının çalışma saatleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırma bulguları bu amaç doğrultusunda alan yazın çerçevesinde tartışılmıştır.

Araştırma bulgularına göre katılımcıların yaklaşık %10,0'ı sigaranın neden olduğu sağlık sorunu olduğunu belirtmiştir. Bu durum, katılımcıların yaş ortalamasının düşük olması (~38) nedeniyle önemlidir. Sigara içmenin yaş ilerledikçe insan sağlığı için zararı daha büyük olabilir. Önemli bir halk sağlığı sorunu olan sigara içme sağlık hizmetlerine önemli oranda ek yük getirerek, sağlık sisteminin maliyetlerini arttırabilir. Halk sağlığını bozarak sağlıklı nesillerin oluşmasını engelleyip ilerleyen yıllarda ek olumsuz ekonomik etkiler de ortaya çıkarabilir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalara ilişkin bulgular da (Bishop ve Pak, 2018; Dünya tütünsüz günü, 2021; Hakansta, 2004; Komonpaisarn, 2022) bu durumu destekler niteliktedir.

Araştırma bulgularına göre, katılımcılar çalışma saatleri içinde her molada ortalama 8,15 dakika sigara molası vermektedirler. Bu molalar sırasında ortalama 4,69 adet sigara içilmektedir. Bu da sigara molaları nedeniyle günde 38,22 dakika iş kaybı anlamına gelmektedir. Bu iş kaybı yılda 260 çalışma günü üzerinden hesaplanarak güne dönüştürüldüğünde yılda 6,9 gün iş kaybı olarak hesaplanmıştır. Bu süre Tsai tarafından yapılan araştırmada kadınların bir yılda sigara molası için harcadığı süreye yakındır (Tsai, 2005). Ayrıca Özdemir tarafından bildirilen sonuçlarla da desteklenmektedir (Özdemir, 2015). Sigara molalarının oluşturduğu iş kaybı yapılan başka araştırmalara göre oldukça azdır (Yung ve Agyekum-Mensah, 2012). Bununla birlikte sigara molalarının iş kaybına neden olmadığını belirten araştırmalar da bulunmaktadır (Dilbaz ve Apaydın, 2002; Mashal, 2017). Araştırma bulguları Ryan ve Crampin (2006) tarafından yapılan araştırmayla kıyaslandığında Ryan ve Crampin'in örnekleminde sigara için harcanan zamanın daha fazla olduğu belirtilmektedir. Bu farklılığın nedeni araştırma örneklemin farklılığı olabilir. Çünkü stresli ortamlar sigara içme davranışını destekleyebilmektedir (Hassoy ve Özvurmaz, 2021; Kaya ve Ergün, 2020; Kütükçü ve Kocataş, 2019) Ryan ve Crampin tarafından yapılan araştırmada sigara molası sayısı ile içilen sigara sayısının doğru orantılı olduğu belirtilmektedir. Araştırma bulguları bu ifadeyi desteklemektedir (Tablo 4). Bu sonuçlar ne kadar çok sigara molasına çıkılırsa o kadar çok sigara içildiği anlamına gelebilmektedir.

Araştırma bulguları sigara molasının iş verimliliği üzerindeki etkisi konusunda farklı sonuçlar ortaya koymuştur (Tablo 3). Hemşirelerle yapılan bir araştırmada, sigara içen hemşirelerin yaklaşık %90,0'ı, sigaranın işlerini olumsuz etkilemediğini belirtmiştir (Dilbaz ve Apaydın, 2002). Mühendislik firması çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada sigara molalarının işe olumsuz etkisi olmadığı görülmüştür (Mashal, 2017). Bununla birlikte sigara içenlerin iş devamsızlıklarının sigara içmeyenlere göre fazla olduğunu gösteren araştırmalar da vardır (Halpern, 2001). Bu nedenle önemli oranda iş kaybı olduğu da belirtilmektedir (Pavlovich vd., 2013). Araştırmalar sigara molalarının iş verimliliği üzerine farklı etkileri olduğunu ifade etmektedir Akademisyenler sigara molasının iş verimliliğini azalttığını düşünmektedir. Bu bulgu, sigara molasının iş verimliliğini azalttığına ilişkin çalışmaları desteklemektedir (Halpern, 2001; Pavlovich vd., 2013). İdari çalışanlar sigara içmenin iş verimliliklerini değiştirmediğini veya artırmadığını belirtmektedir. Bu sonuçlar da diğer çalışmalar tarafından desteklenmektedir (Dilbaz ve Apaydın, 2002; Mashal, 2017). Doktora/ post doktora ve lisans mezunları sigara molasının iş verimliliğini artırdığını düşünürken, lise mezunları iş verimliliğini değiştirmediğini düşünmektedir. Akademik çalışanlar, idari çalışanlara kıyasla daha yüksek eğitim seviyesine sahiptir. Bu sonuç akademisyen ve idari çalışanlar arasındaki düşünce farklılıklarını destekler niteliktedir. Sigara içme sayısı ve sigara molası sayısı çalışma şekliyle ilişkili bulunmamıştır. Akademik ve idari çalışanlar arasında farklılıklar beklenebilir. Bu durum, akademisyenlerin ve idari personelin farklı görev tanımları nedeniyle ortaya çıkmış olabilir. Farklı iş kollarında farklı sonuçlarla karşılaşılmasının mümkün olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma bulgularına göre, erkekler ve kadınlar farklı sigara içme davranışı göstermektedirler. Erkekler kadınlardan daha fazla sigara içmektedir. Ve erkeklerin kadınlara göre daha uzun sigara molası verdiği tespit edilmiştir (Tablo 3). Sağlık çalışanları ve sağlık alanında okuyan öğrencilerle yapılan araştırmalarda erkeklerin daha fazla sigara içtikleri belirtilmiştir (Dağtekin vd., 2019; Kaya ve Ergün, 2020; Kütükçü ve Kocataş, 2019; Özvurmaz ve Yavaş, 2018). Ergenler arasında yapılan başka bir araştırmada erkeklerin daha fazla sigara içtiği gözlemlenmiştir (Atak, 2011). Taiwan'da yapılan işe devamsızlıkla ilgili bir araştırmada da erkek çalışanların kadın çalışanlara göre oldukça fazla oranda sigara kullandığı tespit edilmiştir (Tsai, 2005). Bununla birlikte

sigarayı bırakma davranışı cinsiyet özelinde değişebilmektedir. Evli kadınların sigarayı bırakma olasılığının daha yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 3). Bu sonuç diğer çalışmalar tarafından da desteklenmektedir (Dilbaz ve Apaydın, 2002; E.-H. Lee vd., 2022; Özvrmaz ve Yavaş, 2018). Kadınlar oransal olarak sigara nedeniyle erkeklere göre daha fazla sağlık sorununa maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir (Tablo 2). Araştırma bulgularına yönelik yapılan ki-kare analizinde sigara içmeyle ilgili sağlık sorunu bildirim ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilerek bu ifade desteklenmiştir (Tablo 3). Bu da ayrıntılı olarak araştırılması gereken bir konudur. Çünkü sigaranın fizyolojik özellikler bağlamında kadınlar ve erkeklere olan etkileri farklılaşabilir.

Araştırma bulgularına göre katılımcıların içtiği sigara sayısı ile katılımcıların gelir durumu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 3). Katılımcıların gelir durumu arttıkça daha fazla sigara içtikleri sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar Dağtekin vd., (2019) tarafından desteklenmektedir. Bununla birlikte diğer araştırmalar (Atak, 2011; Hameed ve Malik, 2021; Kaya ve Ergün, 2020; Özvrmaz ve Yavaş, 2018) bu sonucu desteklememektedir. Araştırmalarda bu şekilde farklı sonuçların ortaya konulması sigara içme davranışı ile gelir değişkeni arasında daha fazla araştırma yapılmasına gereksinim olduğunu düşündürmektedir.

Araştırma bulgularına göre sigara içen katılımcıların çoğunluğu (%60,7) sigarayı bırakmayı düşünmektedir (Tablo 1). Başka bir kişiyle beraber sigara içen katılımcıların da daha uzun sigara molası verdiği tespit edilmiştir (Tablo 4). Bu sonuç Hameed ve Malik (2021) tarafından bildirilen sonuçlarla desteklenmektedir. Bu durum bir başkasıyla sigara içmenin sohbet ortamı oluşturabildiğini, bu sohbet ortamının da sigara molasında uzun süre geçirilmesine neden olabildiğini düşündürmektedir. Bununla birlikte idari çalışanların genellikle yalnız sigara içmeyi tercih ettikleri tespit edilmiştir (Tablo 3). Bunun nedeni olarak idari personelin çalışma şekli gösterilebilir. Çünkü idari personelin çalışma ortamından uzun süre ayrı kalması yapılan işlerin doğrudan aksamasına neden olabilir. Bu nedenle sigara molasında uzun kalmadan işlerinin başına dönmek zorunda olabilirler. Akademik personel için bu durum geçerli olmayabilir. Çünkü akademisyenler idari personellere göre daha özerk çalışmaktadırlar ve ünvanları yükseldikçe bu özerkliğin arttığı gözlenmektedir.

Sonuç

Bu araştırma sigara molalarının çalışma saatleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Sonuçlara göre, sigara molaları çalışma saatlerinde yaklaşık %8,0 kayba neden olarak çalışma saatlerini olumsuz etkilemektedir. Bu kayıp sigara içenlerin beyanına göre belirlenmiştir. Daha sonra planlanacak araştırmalarda sigara içenlerin nitel araştırma yöntemleri kullanılarak, ne kadar sigara molasına çıktığı daha kesin ifadelerle, gözlemsel veya video kayıtları yardımıyla ortaya konulabilir. Ayrıca katılımcıların bağımlılık düzeylerinin belirlenmesinde ölçeklerden de yararlanılmasında fayda vardır. Sigara içmenin iş kaybına neden olduğu görülmektedir. Bu iş kaybının daha geniş kapsamlı örneklem üzerinde araştırma yapılarak belirlenmesi önemlidir. Sigara içmek nedeniyle oluşan iş kaybı yanı sıra sigara nedeniyle oluşan hastalıklardan kaynaklı halk sağlığı sorunlarına neden olduğu, sağlık sistemine ek yük getirdiği de göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle milli gelire ilişkin olası kayıpların farklı açılardan değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Sigara bağımlılığı ile çeşitli yollarla mücadele edilmesi oldukça önemlidir. Özellikle kısa vadelerde sigara içiminin olası olumsuz etkilerine ilişkin eğitim kurumlarından başlayarak, iş yerlerinde etkin bilgilendirmeler ve denetimler yapılmalıdır. Orta vadede sigara içmeyen ya da sigarayı bırakan çalışanların ödüllendirilmesine yönelik yasal düzenlemeler yapılması önerilmektedir. Özellikle sigara ve bağımlılık yapıcı maddelerin neden olduğu zararlara ilişkin sağlık sigortası alanında düzenlemeler yapılmalıdır. Sigara veya diğer madde bağımlılığı olan bireylerden sağlık sigortası primleri, bu maddelerin neden olduğu sağlık yükleri hesaplanarak, bağımlılığın sağlık sistemine oluşturduğu yük oranında bağımlı olmayanlara göre daha yüksek oranda tahsil edilmelidir. Uzun vadede hali hazırda bazı ülkelerde uygulanmaya başlandığı gibi belirli bir yıl belirlenerek bu yıldan sonra doğanlara sigara ya da tütün ürünleri satışının yasaklanması gibi önlemler alınmasının yerinde bir karar olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar şu şekilde belirlenmiştir: Türkiye’de günlük çalışma saatleri 08.30-17.30 arasındadır. Bu çalışmada çalışma saatleri 8 saat (480 dakika) olarak kabul edilmiştir. Araştırma tek bir üniversite kampüsündeki sigara içenlere uygulanmıştır. Sigara molası için hesaplanan zaman yalnızca sigara içilen alanda geçirilen zamanı kapsamaktadır. Sigara için işi bırakma, sigara içilen alana ulaşma, tekrar işe dönme ve tekrar yoğunlaşıp işe başlama sürecindeki diğer zamanları kapsamamaktadır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma için İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurulu tarafından 2002/08-09 Karar nolu ve 26.04.2022 tarihli etik kurul izni verilmiştir.

Çıkar Çatışması

Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

Teşekkür veya Destek Beyanı

Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Yazar Katkıları

Yazar çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

Kaynakça

- Atak, H. (2011). Yetişkinliğe geçiş yıllarında sigara içme davranışının psikososyal belirleyicileri ve sigara içmenin yaşam doyumu ve öznel iyi oluşla ilişkisi. *Klinik Psikiyatri*, 14(1), 29–43.
- Basaza, R., Kukunda, M., Otieno, E., Kyasiimire, E., Lukwata, H., & Haddock, C. (2020). Factors influencing cigarette smoking among police and costs of an officer smoking in the workplace at Nsambya Barracks, Uganda. *Tobacco Prevention & Cessation*, 6(January). <https://doi.org/10.18332/tpc/115031>
- Berman, M., Crane, R., Seiber, E., & Munur, M. (2014). Estimating the cost of a smoking employee. *Tobacco Control*, 23(5), 428–433. <https://doi.org/10.1136/tobaccocontrol-2012-050888>
- Bilir, N., & Yıldız, A. N. (2008). *Çalışma hayatı ve sigara (sigarasız işyerleri)* (1st ed., Vol. 7). T.C. Sağlık Bakanlığı.
- Bishop, T., & Pak, I. (2018). Costs of environmental tobacco smoke in Korea. *The Korean Journal of Public Health*, 55(1), 13–32. <https://doi.org/10.17262/KJPH.2018.06.55.1.13>
- Blasche, G., Pasalic, S., Bauböck, V.-M., Haluza, D., & Schoberberger, R. (2017). Effects of Rest-Break Intention on Rest-Break Frequency and Work-Related Fatigue. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 59(2), 289–298. <https://doi.org/10.1177/0018720816671605>
- Dağtekin, G., Atay, E., Kılınç, A., Eyüboğlu, M., Eyüboğlu, D., Ünsal, A., & Arslantaş, D. (2019). Tıp fakültesi öğrencilerinde cinsiyete göre sigara tüketimi, algılanan stres ve yaşam kalitesi. *Osmangazi Journal of Medicine*. <https://doi.org/10.20515/otd.562426>
- Dilbaz, N., & Apaydın, L. (2002). Bir eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşireler arasındaki sigara içme, bırakma sıklığı ve sigara içme davranışının özellikleri. *Bağımlılık Dergisi*, 3(2), 73–83.
- Dokuzcan, D. A., Gördes Aydoğdu, N., & Kılınç, O. (2020). Yoksulluk kapsamında gebelikte sigara kullanımı ve sigara bırakma yöntemleri. *Journal of Education and Research in Nursing*, 17(Ek Sayı), 77-81. <https://doi.org/10.5222/HEAD.2020.60487>
- Dünya tütünsüz günü (31 Mayıs 2021)
- Hakansta, C. (2004). *Workplace Smoking*. Working Paper: A review of national and local practical and regulatory measures, 1–89, International Labor Office (ILO), Geneva.
- Halpern, M. T. (2001). Impact of smoking status on workplace absenteeism and productivity. *Tobacco Control*, 10(3), 233–238. <https://doi.org/10.1136/tc.10.3.233>
- Hameed, A., & Malik, D. (2021). Barriers to cigarette smoking cessation in pakistan: evidence from qualitative analysis. *Journal of Smoking Cessation*, 2021, 1–9. <https://doi.org/10.1155/2021/9592693>
- Hassoy, D., & Özvurmaz, S. (2021). Bir devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin sigara içme durumlarının ve ilişkili etmenlerin incelenmesi. *Hemşirelik Bilimi Dergisi*, 4(3), 140-147. <https://doi.org/10.54189/hbd.1019041>
- Kaya, M., & Ergün, A. (2020). Sağlık bilimleri öğrencilerinin sigara içme durumu, etkileyen faktörler ve ikincil sigara dumanı ile ilgili farkındalık düzeyleri. *Journal of Academic Research in Nursing*, 6(3), 416-425. <https://doi.org/10.5222/jaren.2020.04696>

- Komonpaisarn, T. (2022). Economic cost of tobacco smoking and secondhand smoke exposure at home in Thailand. *Tobacco Control*, 31(6), 714–722. <https://doi.org/10.1136/tobaccocontrol-2020-056147>
- Kütükçü, E., & Kocataş, S. (2019). Bir devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri ve sigara içme durumları arasındaki ilişki. *Halk Sağlığı Hemşireliği Dergisi*, 1(3), 84–102.
- Lee, E.-H., Shin, S.-H., & Jeong, G.-C. (2022). Smoking awareness and intention to quit smoking in smoking female workers: secondary data analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 2841. <https://doi.org/10.3390/ijerph19052841>
- Lee, S. Y., Lee, J., & Kwon, M. (2021). Impacts of heavy smoking and alcohol consumption on workplace presenteeism. *Medicine*, 100(47), e27751. <https://doi.org/10.1097/MD.00000000000027751>
- Mashal, H. (2017). *Uncontrolled workplace breaks and productivity* [Doctoral Dissertation]. Walden University.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022, September 13). *Hours worked (indicator)*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/47be1c78-en>
- Özdemir, G. (2015). *Zincir otel işletmesi çalışanlarının sigara içme alışkanlığının kurum üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Ankara örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. T.C. İstanbul Üniversitesi.
- Özurmaz, S., & Yavaş, S. (2018). Hekim dışı sağlık çalışanlarının sigara içme ve bağımlılık düzeyleri ile ilişkili etmenler. *Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 11(2), 157–166. <https://doi.org/10.26559/mersinsbd.369393>
- Pavlovich, A. I., Aleksandrovna, D. E., Leonidovna, A. I., & Yurevna, K. O. (2013). Estimates of Krasnoyarsk region budget losses due to the tax shortfalls from businesses related with a temporary disability of smoking employees and the reduction in labor intensity due to the smoking breaks. *Russian Journal of Education and Psychology*, 7(27), 1–22. <https://doi.org/10.12731/2218-7405-2013-7-22>
- Ryan, P. J., & Crampin, K. (2006). Time cost associated with smoking at work highlighted by baseline survey of employees participating in a workplace smoking cessation programme. *Occupational Medicine*, 56(7), 510–510. <https://doi.org/10.1093/occmed/kql077>
- Şener, H. E. (2005). Kamu Yönetiminde Katılım ve Çoğulculuk. *Amme İdaresi Dergisi*, 38(4), 1–22.
- Tsai, S. P. (2005). Workplace smoking related absenteeism and productivity costs in Taiwan. *Tobacco Control*, 14(suppl_1), i33–i37. <https://doi.org/10.1136/tc.2003.005561>
- Türkiye İstatistik Kurumu (2022a). *Türkiye Sağlık Araştırması*.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2022b). *Yıllık Gayrisafi Yurt İçi Hâsıla, 2021*.
- Yung, P., & Agyekum-Mensah, G. (2012). Productivity losses in smoking breaks on construction sites: a case study. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(6), 636–646. <https://doi.org/10.1108/09699981211277540>

Başvuru: 03.05.2024 Kabul: 26.06.2024

Lider Üye Etkileşim Teorisi Kapsamında Takipçi Tipolojilerini Bir Sinema Filmi Üzerinden Okumak: "Die Welle"

Reading Follower Typologies Within the Scope of Leader-Member Interaction Theory through a Movie: "Die Welle"

Hatice UZBOYALI ÖZER¹ 

Ali Osman UYMAZ² 

Öz

Lider üye etkileşim teorisi liderleri merkeze alan yaklaşımların aksine takipçilerin önemini vurgulayan, lider ile takipçi arasındaki ilişkiye odaklanan bir yaklaşımdır. Lider üye etkileşim teorisi kapsamında takipçi sınıflandırılmaları yapılmış çeşitli modeller oluşturulmuştur. Bu çalışmada takipçi davranışları lider üye etkileşim teorisi ile Die Welle (Tehlikeli Oyun) filmi üzerinden analiz edilmiştir. Bu filmin analizinde hem karakterlerin davranışlarını takipçi tipolojileri bağlamında değerlendirmek hem de sahne kesitlerinden alıntılara yer vererek lider ile takipçi arasındaki ilişkiyi bu ilişkiye odaklanan teorilere bağlayarak sunmak amaçlanmıştır. Filmde takipçi ve lider davranışlarını içeren önemli sahnelerin varlığı tespit edildiğinden çalışmaya uygun görülmüştür. Yapılan okumalarda lider ve takipçilerin davranış biçimlerini seyirciye sunan 16 adet sahne belirlenmiştir. Bu sahnelerin lider üye etkileşimi bağlamında ve tipolojilerle ilişkilendirilerek okunması ile çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca takipçilerin lidere karşı gösterdiği ve liderin takipçilere göre biçimlendirdiği davranışları seyirciye somut bir şekilde sunması açısından Tehlikeli Oyun filminin uygun bir eğitim materyali olduğu düşünülmektedir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Lider ve Takipçileri, Lider Üye Etkileşim Teorisi, Takipçi Tipolojileri, Davranış Boyutları ve Modelleri.*

Jel Kodları: M1

Abstract

Leader-member interaction theory is an approach that emphasizes the importance of followers and focuses on the relationship between the leader and the follower, as opposed to approaches that focus on the leader. Within the framework of leader-member interaction theory, various models have been created to classify followers. In this study, follower behaviors were analyzed through the film according to the leader-member interaction theory. In the analysis of this film, the aim was both to evaluate the behavior of the characters in the context of follower typologies, and to present the relationship between the leader and the follower, linking them to the theories that focus on this relationship by including excerpts from scene sections. The presence of important scenes in the film that involve follower and leader behaviors was considered appropriate for the study. From the readings conducted, 16 scenes were identified that presented the behaviors of leaders and followers. It is predicted that the study will contribute to the literature by reading these scenes in the context of leader-follower interaction and associating them with typologies. In addition, it is believed that the Die Welle is an appropriate educational material in terms of presenting to the audience in a concrete way the behaviors of followers toward the leader and the behaviors shaped by the leader toward the followers. Content analysis, one of the qualitative research methods, was used in the study.

Keywords: *Leaders and Followers, Leader-Member Interaction Theory, Follower Typologies, Behavioral Dimensions and Models.*

Jel Codes: M1

Önerilen Atıf/Suggested Citation: Uzboyalı Özer, H., & Uymaz, A. O. (2024). Lider-üye etkileşim teorisi kapsamında takipçi tipolojilerini bir sinema filmi üzerinden okumak: "Die Welle". *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 3(1), 27-42.

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, hatice.uzboyali@hotmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-4502-8867>

² Doç. Dr., Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, ali.uymaz@alanya.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2572-0085>

Giriş

Filmler kavramları göstermek ve açıklamak için güçlü bir araç olarak kabul edilmektedir. Geleneksel yöntemlerden farklı olarak daha teşvik edici ve motive edici etkili bir eğitim materyali olan filmler teorik bilgileri göstermek ve anlaşılmasını sağlamak için kullanılabilir (Huczynski ve Buchanan, 2004). Sinema teknolojisinin gelişmesi ile birlikte bir eğitim aracı olarak kullanılmaya başlanan filmler toplumu ve toplum davranışlarını yansıtan kültürel ürünlerdir. Filmler geniş bir kitleye hitap ederek gerçekleri kurgusal bir şekilde seyirciye sunar ve izleyicide etki bırakarak akılda kalıcılığı artırır (Yurdigül, 2014). Tüm bu bahsedilenler ışığında bu çalışmada Tehlikeli Oyun filmi üzerinden lider, takipçiler ve davranışları sahne okumaları yapılarak yorumlanmıştır. Takipçi tipolojileri ve davranış modelleri bağlamında takipçi davranışları yorumlanırken lider üye etkileşim teorisi ile bağlantı kurularak lider ve takipçi arasındaki ilişki düzeyi açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi kullanılmıştır. Filmde yer alan ve takipçi tipolojilerini açıklamaya yarayan sahneler doküman analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. İncelenen film lider ve takipçiliğin oluşumu, lider ve takipçi arasındaki ilişki boyutunu ve davranış şekillerini somut bir şekilde göstermesi açısından çalışmaya değer görülmüştür. Film içerisinden tespit edilen sahnelerde lider olarak nitelendirdiğimiz öğretmen ve takipçi olarak nitelendirdiğimiz öğrenciler sahip oldukları farklı kişiliklere bağlı olarak farklı davranışlar sergilemektedirler. Lider farklı kişiliğe sahip olan takipçileri için uygun gördüğü davranışları seçerek icra etmektedir. Olayların akışında ortaya çıkan davranış şekilleri liderlik tarzlarına ve takipçi modellerine atıf yapılarak yorumlanmaya çalışılmıştır. Tehlikeli oyun filmi bir lisede öğretmen ve öğrencileri arasında geçen olayları anlatmaktadır. Film birçok sahnede liderlik ve takipçilikle ilgili davranış kalıpları taşıdığından çalışmaya uygun görülmüştür.

Örgütsel alandaki dönüşümün ve yönetimde yaşanan gelişmelerin etkisiyle birlikte, dijitalleşmenin iş dünyasındaki baskın rolü yeni örgüt yapılarının oluşmasına ve buna bağlı olarak lider ve takipçileri arasındaki güç mesafesinin değişmesine, takipçilerin odak noktası olmasına neden olmuştur. İş dünyasını derinden etkileyen bu yeni oluşumlar takipçi davranışlarını daha iyi anlamayı gerektirmiştir (Favara, 2009). Takipçilerin örgüt içindeki rolü son günlerde özel bir önem kazanmasına rağmen liderlik ve liderlik tarzları ile ilgili yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında takipçiler ve takipçi davranışları üzerine yapılan çalışmaların oldukça eksik olduğu görülmektedir (Essa ve Alattari, 2019). Takipçilerin de lider kadar örgüt ve yönetimde etkili olduğu göz önüne alındığında takipçileri anlamak hem örgüt işleyişini hem de liderlik tarzlarını anlamaya katkı sağlayacaktır.

Liderlik sürecinin gerçekleşmesi ancak takipçilerin varlığıyla mümkündür. Takipçi davranışları olmadan liderliğin varlığından bahsedilemez. Bu da takipçi davranışlarının liderlik sürecini etkileyen en önemli bileşen olduğu anlamına gelir. Liderlik yaklaşımlarının birçoğu lidere odaklanırken takipçi merkezli yaklaşımlar liderlik süreci oluşumuna etkisi olan takipçi davranışlarına dikkat çekmekte ve takipçi davranışlarıyla birlikte liderliğin ortaya çıktığını savunmaktadır. Takipçi merkezli yaklaşımlar lidere odaklanan yaklaşımlara cevap olarak ortaya çıkmıştır. Lider ve liderliğin oluşumunda takipçilerin rolüne dikkat çeken bu yaklaşımlar liderliği ve takipçiliği sosyal bir süreç olarak görmektedir. Lider üye etkileşim teorisi (LÜE), liderler ve takipçiler arasında gerçekleşen karşılıklı ilişkiye dayanır (Uhl-Bien vd., 2014). LÜE teorisi lider özelliklerine bağlı olarak takipçinin lider algısı, takipçi özelliklerine bağlı olarak liderin takipçi algısı olarak açıklanmaktadır (Joseph vd., 2011). Liderlik süreci ve sonucu arasındaki bağlantıya odaklanan LÜE teorisi en ilgi çekici ve yararlı yaklaşım olarak görülmektedir (Gerstner ve Day, 1997, s. 827). LÜE teorisi lider ve takipçi arasındaki ikili ilişkiye ve ilişkinin benzersizliğine odaklanarak diğer liderlik teorilerinden ayrılır. Bu teori rollerin ve ikili ilişkilerin zaman içinde etkileşimle geliştirilebileceğini öne süren sosyal değişim teorisinden yararlanır (Ilies vd., 2007). Sosyal değişim teorisine göre insanlar iki taraflı ilişkilere karşı tarafa inandıkları ve onlara güvendikleri zaman girmektedir. Liderler takipçilerine olumlu davranışlarla liderlik sürecini başlatırken takipçilerde gösterdikleri davranışlarla lidere karşılık verirler. Karşılıklı bu alışveriş sosyal değişim teorisini desteklemektedir.

1. Kavramsal Çerçeve

Lider sahip olduğu becerilerle bir ya da daha fazla takipçiyi seçen, takipçilerin oluşmasını sağlayan, takipçilerini etkileyen ve onları örgüt hedefini gerçekleştirme amacına yönlendiren kişidir. Takipçilerle ilişki kurarak onların içindeki fikir ve yeteneklerini ortaya çıkarır (Winston ve Patterson, 2006). Liderlerin davranışlarını etkileyen kişiler olarak kabul edilen takipçiler (Oc ve Bashshur, 2013) ise amacı örgüt hedeflerini yerine getirmek olan liderine destek veren ve onun direktiflerini yerine getiren kişilerdir. Takipçilik kavramı genellikle olumsuz çağrışım yaratır. Literatürde takipçilikle ilgili çalışmalar liderlik çalışmalarına göre azdır. Bunun sebeplerinden biri liderliğin takipçilikten daha önemli olduğu kanısıdır (Bjugstad vd., 2006, s. 304). Oysa takipçiler olmadan liderler olamaz, liderlerin hedeflerine ulaşmak için takipçilerinin varlığı zorunludur (Kelley, 2008). Graen ve

Uhl-Bien'e (1995) göre liderlik; lider, takipçiler ve ilişkiler olmak üzere üç ana unsurdan oluşur. LÜE teorisi bu üç ana unsurdan lider ile takipçi arasındaki ilişkiye odaklanan yaklaşımdır.

LÜE teorisi, lider tarafından tüm astlara aynı tarz davranışların gösterildiğini savunan ortalama liderlik tarzı yaklaşımlarının aksine liderlerin takipçilerine karşı farklı davranışlar sergilediğini söyler (Martin vd., 2005, s. 141). Dikey ikili ilişki teorisi olarak da adlandırılan LÜE teorisi lider ile takipçi arasındaki etkileşimin değişim sürecini ele alır. Teoriye yönelik ilk çalışmalar Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından yapılmıştır. Bu yaklaşıma göre lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesi farklılık göstermektedir. Yüksek kaliteli ilişkinin olduğu durumlarda liderler takipçilerinden ortalamanın üzerinde bir gayret beklerken takipçiler de liderlerinden daha fazla güven, saygı görme ve ödüllendirme beklentisi içinde olurlar. Bu tarz davranış sergileyen takipçiler iç grup üyesi kabul edilir. Tam tersi lider ve takipçi arasındaki ilişki kalitesinin düşük olduğu durumlarda ise takipçi kendisine verilen görevleri gerektiği kadar yerine getirir, ekstra bir gayret göstermez ve fazla sorumluluk almaktan kaçınır. Bu duruma bağlı olarak lider takipçisine maddi manevi desteğini göstermez ve lider ile takipçi arasında güven duygusu daha azdır. Bu grupta yer alan takipçi ise dış grup üyesi kabul edilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Takipçi merkezli kabul edilen teoriler de aslında liderin davranışlarına odaklanır. Takipçilerine göre davranış belirleyen liderler takipçilerinin gereksinimlerini göz önünde bulundurarak hareket ederler (Riggio, 2014). Başarılı bir liderliğin var olması için iyi bir liderlik özellikleri yeterli değildir, bunun yanında istekli takipçilerin varlığına da ihtiyaç vardır (Blom ve Alvesson, 2015). Kelley'in 1988 ve 1922 yıllarında yapmış olduğu takipçilerle ilgili çalışmaları takipçi araştırmalarına olan ilgiyi artırmıştır. Farklı davranışlara sahip olan takipçileri anlamak hem lider için hem de örgüt için kritik önem taşımaktadır. Farklı özelliklere sahip takipçilerin liderlerini farklı şekilde etkilediklerinden yola çıkarak takipçilerin farklı davranışlarının araştırılmasının gerekliliği kabul edilmiştir. Takipçilik çalışmalarında Zaleznik (1965), Kelley (1992), Chaleff (2003) ve Kellerman'ın (2007) takipçi tipolojileri ön plana çıkmaktadır (Matshoba-Ramuedzisi vd., 2022).

Takipçi özelliklerini tanımlayan ilk tipoloji Zaleznik (1965) tarafından oluşturulmuştur (Crossman ve Crossman, 2011). Zaleznik oluşturduğu bu tipolojide takipçileri baskınlık-teslimiyet ve aktif-pasif olarak iki şekilde sınıflandırmıştır. Liderlerini kontrol altına almaya çalışan takipçilerden, liderlerinin kontrolü altına girmeye çalışan takipçilere kadar uzanan eksen baskınlık-teslimiyet eksenini oluşturur. Aktif- pasif eksenine ise eylemi başlatan takipçiler ile hiçbir şey yapmayan takipçilere kadar uzanır. Bu tipoloji, dürtüsel (impulsive) takipçiler, zorlayıcı (compulsive) takipçiler, mazoşist takipçiler ve içine kapanık takipçiler olmak üzere dört kategoriye tanımlar. Bu takipçi tipolojisi liderin takipçileriyle nasıl iletişim kuracağına ve nasıl başa çıkacağına yardımcı olurken aynı zamanda liderlik pozisyonuna gelmek isteyen takipçilere yön vermek amacıyla kullanılmaktadır (Uhl-Bien vd., 2014). Her ne kadar ilk tipolojiyi oluşturan kişi Zaleznik olsa da Kelley'in (1988-2008) yaptığı çalışma takipçilikle ilgili en çok alıntı yapılan çalışmadır. Kelley çalışmasında bağımlı- bağımsız ve aktif- pasif olarak iki boyut kullanmış bu boyutlar altında yedi tipoloji belirlemiştir. Bu tipolojiler yabancılaşmış takipçiler, örnek-yıldız takipçiler, konformist takipçiler, pasif takipçiler, pragmatik takipçiler, koyun takipçiler ve uyumcul- evet efendimci takipçiler şeklinde sıralanır. Kelley takipçi tanımını bazı ortak amaçlara ulaşmak için ortak bir sürece katılım şeklinde yapmaktadır. Tüm takipçilerin örnek yıldız takipçilere dönüştürülmesini savunan Kelley en iyi takipçilerin pasif koyun takipçiler olduğunu söylemektedir. Bir diğer takipçi tipolojisi Ira Chaleff'in oluşturduğu takipçi tipolojisidir. Ira Chaleff 1995 yılında yayınladığı cesur takipçi adlı kitabında uygulayıcı takipçiler, ortak-işbirlikçi takipçiler, bireycil ve kaynak takipçiler olmak üzere dört farklı takipçi stili tanımlar. Chaleff'e göre etkili bir liderlik oluşturabilmek için takipçiler liderlerini örgütün amacı konusunda güçlü bir şekilde desteklemelidir. Etkili bir takipçilik ise sorumluluk sahibi olmak ve gerektiğinde lidere karşı çıkabilme cesaretini gerektirmektedir (Uhl-Bien vd., 2014). Chaleff ortak-iş birlikçi takipçileri cesaret sahibi takipçi davranışları adı altında bir modelde tanımlamıştır. Bu modelde grup içi üyenin sergilediği sorumluluk alma davranışı, hizmet etme davranışı, karşı durma davranışı ve değişimde katılım davranışı yer alırken grup içi veya grup dışı üyenin sergilediği ahlaki davranış boyutu da yer alır (Mirze, 2021). B. Kellerman takipçileri liderlik sürecine katılım düzeylerine göre izole edilmiş takipçiler, seyirci takipçiler, katılımcı takipçiler, aktivist takipçiler ve inatçı takipçiler şeklinde beş grupta sınıflandırmıştır (Kellerman, 2008). Kellerman'ın bu tipolojideki amacı bağlılık unsuruna odaklanmaktır. İzole edilmiş takipçiler tamamen bağımsız davranırken, gözlem yapan fakat katılım sağlamayan takipçiler seyirci takipçilerdir. Katılımcı takipçiler süreçte katılım ve destek gösterirken, aktivist takipçiler liderlerine yüksek düzeyde bağlılık gösterirler. İnatçı takipçiler ise liderine ölümüne bağımlı olan ve görevini her şekilde yapan takipçilerdir. Kellerman liderine bağımlı olan takipçilerin değişimlere nasıl etki ettikleri ile ilgilenmektedir (Uhl-Bien vd., 2014). Bir diğer model B. Shamir'in oluşturduğu takipçi sınıflandırma modelidir. Bu modele göre takipçiler liderin mutlak takipçileri, lider davranışlarını etkileyen takipçiler, lider ikamesi olarak takipçiler, liderliği oluşturan takipçiler ve takipçi liderler-paylaşılan

liderlikler şeklinde sınıflandırılır. Liderin aktif takipçilerin ise pasif role sahip olduğu liderin mutlak takipçileri adlı tipolojide lider takipçilerin davranışlarından etkilenirken, takipçiler de liderlerine inanarak ve gayret göstererek takip ederler. Bu yaklaşıma göre yöneten liderdir, takip eden ve uyum sağlayanlar ise takipçilerdir. Lider davranışlarını etkileyen takipçiler tipolojisine göre liderin takipçilerini etkilemesi takipçilerin özelliklerine bağlıdır. Dolayısı ile bu tipoloji de takipçilerin sahip olduğu özellikler liderin davranışlarını şekillendirmektedir. Liderin katılımının en az düzeyde olduğu, takipçilerin bir lidere ihtiyaç duymadan sorumluluklarını aktif bir şekilde yerine getirdikleri tipoloji lider ikamesi olarak takipçiler tipolojisi şeklinde tanımlanmaktadır. Liderliği oluşturan takipçi tipolojisi ise takipçilerin seçtikleri bir liderin yönetimini kabul etmesi durumudur. Bu tipolojiye göre Liderliğin oluşması takipçiler tarafından başlatılan ve yine takipçiler tarafından devam ettirilen bir süreçtir. Takipçi liderler-paylaşılan liderlik tipolojisinde lider ve takipçi arasındaki yetki aralığı düşüktür, bu tipoloji herkesin hem lider hem de takipçi olarak davranabileceğini söylemektedir (Mirze, 2021).

Hersey ve Blanchard'ın (1982) durumsal liderlik teorisi liderin takipçi ile arasındaki ilişki durumunun gerektirdiği gibi bir liderlik stili seçtiğini savunur. Bu dört liderlik stili "anlatma, satış, katılım ve yetki verme" den oluşur. Bu teori göreve göre lider davranışının gösterilmesi gerektiğini söyler. İstekli ve kendine güveni olan ancak görevi yerine getiremeyen takipçiler için uygulanacak stil satış stildir. Bu durumda hem göreve hem de aradaki ilişkiye odaklanmak gereklidir. Bu stilde liderler takipçilerinin soru sormalarını sağlayarak takipçileri sürece dahil eder ve onların davranışlarını yönlendirirler. Becerileri olan ama kendine güveni olmayan takipçiler için katılım stiline uygulanacağı söylenmektedir. Bu durumda uygulanacak olan liderlik ilişki odaklı olmalıdır. Bu davranış stiline göre liderlerin amacı takipçilerinin kararlara katılmasını sağlamak ve onların desteklerini almaktır. Anlatım stili ise takipçilerin güven, görevi tamamlama arzusu ve eğitim bakımından yoksun olduğu durumlarda kullanılır. Anlatım stili liderliğe göre liderlik göreve yönelik yapılmalıdır. Takipçilere ayrıntılı talimatlar verilerek görevi gerçekleştirmeleri sağlanır. Yetki verme stili becerileri ve kendine güveni tam olan, motivasyona sahip takipçiler için kullanılır. Liderin sorumluluğu takipçiye devrettiği durumdur. Neyin nasıl yapılacağı konusuna takipçi karar verebilmektedir (Bjugstad, 2006). Bir lider görevini gerçekleştirirken konformist takipçilerine karşı yönlendirici bir tarz kullanabilir. Kelley'in örnek takipçileri için Hersey ve Blanchard'ın yetki devri stili kullanılabilirken, yabancılaşmış takipçiler için katılımcı ve satış stili kullanılabilir (Crossman ve Crossman 2011).

LÜE teorisinin temeli rol teorisi ve sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Liderlik ve takipçilik beraberinde lider ve takipçiye onlardan beklenen davranış kalıplarını yükler. Örneğin lider sorumluluk alma rolü üstlenir. Lider ve takipçinin rol beklentileri sosyal değişimi de önemli ölçüde etkiler. Takipçinin liderle iyi bir ilişkiye sahip olması için rol netliği olması gereklidir (Martin vd., 2016). Takipçiler işlerini roller aracılığıyla yaparlar. Bu nedenle örgütteki rolleri belirlemek, süreçleri tanımlamak ve geliştirmek gerekli hale gelmektedir. Rollerin eksiksiz bir şekilde belirlenmesi rol oluşturma sürecini önemli derecede etkilemektedir. Rol geliştirme süreci farklılaşmış rollerle tanımlanır ve bu tanımlar lider ile takipçi arasındaki etkileşimin niteliğini ortaya koymaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Bu yaklaşıma göre liderler takipçilerini rol oluşturma bölümünde verdikleri iş görevleriyle teste tabi tutarlar. Takipçinin verilen görevi gerçekleştirmeye ve lider tarafından güvenilmiş olmaya gösterdikleri değer lider üye etkileşiminin türünü belirler. Takipçinin görevi yerine getirmesi karşılığında liderin takipçisine kaynak sağlaması bir alışverişi ifade eder. Rol teorisi bu alışverişin çok boyutlu olduğunu vurgular. Kimi takipçiler görev gerçekleştirme boyutunda düşük performans göstererek sosyal etkileşime odaklanırken, kimi takipçiler tam tersi sosyal etkileşimi ihmal ederek görevi gerçekleştirmeye odaklanırlar. Kimi takipçiler ise her iki boyutta da güçlü ya da zayıf performans gösterebilirler. Sosyal değişim teorisi de LÜE teorisi ile yakından ilgilidir. Sosyal değişim teorisyenlerine göre kişiler arasında mübadele edilebilecek maddi veya manevi birçok sayıda mal vardır. Bireyler arasındaki bu değişim çok boyutlu olmaktadır. Rol teorisi ve sosyal değişim teorisindeki bu çok boyutluluk görevle ilgili davranışların süreç esnasında gelişebileceğini veya kalıcı olabileceğini öne sürer (Liden ve Maslyn, 1998, s. 44). Genellikle yüksek lider üye etkileşiminin olumlu etkilerini açıklamak için sosyal değişim teorisi kullanılır. Liderler takipçilerine olumlu davranışlarla yaklaşarak sosyal alışverişi başlatırlar ve takipçiler de lidere fayda sağlamak amacıyla daha çok çalışarak karşılık verirler (Rockstuhl vd., 2012). Lider ile takipçi arasındaki etkileşimin niteliğini belirleyen etken lider ile takipçi arasındaki sosyal değişimin artışına bağlıdır. Örgütlerde maddi ya da manevi fikir, çaba, destek gibi her türlü şey değiş tokuş edilebilir (Liden vd., 1997, s.50).

2. Yöntem

Bu araştırmanın amacı liderlik ve takipçiliğin oluşumu, lider ve takipçi arasındaki etkileşime bağlı olarak ortaya çıkan liderlik tarzları ve takipçilerin lidere gösterdiği davranış tipolojilerinin bir sinema filmi üzerinden incelenmesidir. Bu amaçla "Tehlikeli Oyun" filmi LÜE teorisi ve takipçi tipolojileri kapsamında analiz

edilmiştir. Çalışmanın takipçiliğe ilişkin alan yazına katkıda bulunması beklenmekte ve liderler açısından da yararlı olabileceği düşünülmektedir.

Lider ile takipçileri arasındaki etkileşimi anlamayı amaç edinen bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi kullanılmıştır. Yazılı kaynakların yanı sıra video, fotoğraf ve filmler de nitel araştırmalarda doküman olarak kullanılmaktadır. Filmler yüz ifadeleri, mimikler, vücut hareketleri gibi sözel ifade edilemeyen bazı davranışları daha iyi anlamamızı sağlar. Ayrıca araştırmacıya tekrar izleme imkanı sunduğu için araştırmacının tekrarlanabilirliği gerçekleştirilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Doküman analizi yöntemi ile filmdeki sahnelerden yararlanılarak takipçi tipolojileri ve liderlik davranışları ortaya konmaktadır. Lider ve takipçi arasındaki ilişkiyi filmde yer alan sahnelerle bağdaştırmaya çalışan bu araştırmada öncelikle alan yazın taraması yapılmış daha sonra filme ulaşılarak birkaç kez izlenmiştir. Film üzerinde çalışılacak sahneler tespit edilmiş daha sonra sahnelerde var olan davranış kalıpları takipçi tipolojileri ile ilişkilendirilerek yorumlanmıştır. Bu işlemler Yıldırım ve Şimşek'in (2021) doküman incelemesi aşamaları dikkate alınarak yapılmıştır. Doküman analizi yöntemi araştırılması planlanan araştırma problemi hakkında bilgi içeren yazılı veya görsel materyallerin analizini içermektedir. Doküman analizi tek başına kullanılabileceği gibi diğer veri toplama yöntemleriyle birlikte de kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Çalışmada takipçi ve lider davranışlarının seyirciye sunulduğu 16 adet sahne tespit edilerek her bir sahnede belirlenen davranışlar takipçi tipolojileriyle ve liderlik tarzlarıyla ilişkilendirilmiştir. LÜE teorisi baz alınarak liderlik ve takipçiliğin oluşumu, liderlik süreci devamında lider ve takipçi arasındaki ilişkinin ve karşılıklı davranışların değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir.

2.1. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Nitel araştırmalarda iç geçerlik araştırmacının elde ettiği bulgu ve sonuçların doğruluğunu konu edinmektedir. İç geçerlik konusunda araştırmacıdan veri toplama ve verilerin analiz edilerek yorumlanması sürecinde tutarlı olması ve bu tutarlılığı sağlama noktasında yapılanları okuyucuya anlaşılır bir şekilde açıklaması beklenir. Dış geçerlik ise araştırma sonuçlarının benzer ortam ve durumlara genellenebilmesi şeklinde açıklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Yapılan bu çalışmada incelenen sahnelerden doğrudan alıntılar verilerek ve sahne, saat, dakika, saniye bilgileri sunularak araştırmanın iç geçerliği verilmiştir. Analiz edilen bu filmin gerçek yaşamış bir olaydan uyarlanmış olması ile birlikte filmde elde edilen analiz ve bulgular gerçek hayatla daha fazla örtüşmekte bu durum ise filmin dış geçerliğini kuvvetlendirmektedir.

2.2. Analiz Birimi ve Veri Kaynakları

Çalışmanın veri kaynağını bir Alman yapımı olan ve gerçek hayattan uyarlanan Tehlikeli Oyun isimli sinema filmi oluşturmaktadır. Yönetmenliğini Dennis Gansel'in yaptığı 2008 Alman yapımı olan ve gerçek hayattan uyarlanan Tehlikeli Oyun filmi bir okulda geçen olayları anlatır. Almanya'da bir lisede görev yapan öğretmen Rainer Wenger her dönem anarşi derslerine girmektedir. Yeni dönemde okul yönetimi bir değişiklik yaparak Wenger'in anarşi dersine değil otokrasi dersine girmesini ister. Otokratik liderlik konusuna fazla ilgisi olmayan Wenger her ne kadar itiraz etse de dersi vermeye mecbur kalır. Dönemin ilk dersinde kendisi gibi öğrencilerin de konuya ilgisiz olduğunu fark eden Wenger dersin işlenişini proje uygulaması şeklinde planlar. İkinci dersten itibaren planını uygulamaya başlar. İstedığı şey bir liderin yapabileceklerini öğrencilerine uygulamalı bir şekilde anlatmaktır. Wenger proje haftası için bir lider seçilmesi gerektiğini belirterek öğrencilerinden bir lider belirlemesini ister. Öğrenciler kendilerine lider olarak öğretmenleri Wenger'i seçer. O dakikalardan itibaren öğretmen bir lider öğrencileri ise artık onun takipçileridir. Wenger bu durumun öğrenciler tarafından nasıl kısa bir sürede kabul edildiği konusunda şaşkınlık yaşar. Amacına ulaşmıştır ancak bir sosyal deney şeklinde başlayan proje amacını aşarak olumsuz sonuçlar doğurmaya başlar. Yalnızca bir deney yaptığını düşünen Wenger'in kendisi de zamanla liderlik rolünü fazlasıyla benimser. Bu arada okul yönetiminden, eşinden ve bir grup öğrenciden eleştiriler almaktadır. Proje okul içinde yapılan bir deney olmaktan çıkar. Artık hareketlerinde aşırıya kaçan öğrenciler ve olayları kontrol altında tutamayan bir öğretmen vardır.

3. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde filmin analizi sonucunda elde edilen lider ve takipçi davranışları sahne zaman aralığı ve açıklamalar ile birlikte tabloda 1'de verilmiştir. Elde edilen bulgular takipçi tipolojilerine göre değerlendirilmiş ve lider davranışları ile ilişkilendirilerek yorumlanmıştır.

Tablo 1
Çalışma Kapsamında Analiz İçin Seçilen Sahneler

Sahneler	Filmdeki zaman aralığı	Davranışlar ve Açıklama
1	14.47-15.50	Takipçilerin lider seçimi
2	15.50-16.04	Yabancılaşmış takipçi, Bireycil takipçi, Uyumcul-evet efendimci, Uygulayıcı takipçi
3	16.17-16.50	Uyumcul-evet efendimci, Örnek yıldız takipçi, Karşı durma davranışı
4	16.56-17.17	Kaynak takipçi
5	17.19-18.09	Cesaret sahibi takipçi, Ahlaki davranış, Hizmet etme davranışı
6	18.09-18.37	Pasif koyun takipçi
7	19.00-19.26	Kaynak takipçi
8	21.05-21.19	Hersey ve Blanchard'ın "katılım tarzı liderlik" stili
9	28.30-30.00	Hersey ve Blanchard'ın "anlatım tarzı liderlik" stili, Örnek yıldız takipçiler
10	31.18-31.32	Liderin mutlak takipçileri
11	34.57-35.30	Ortak işbirlikçi takipçi, Değişimde katılım, Ayrılmış takipçi, İç grup üyesi, Dış grup üyesi
12	37.46-38.00	Seyirci takipçi, Ahlaki davranış, İç ve dış grup üyesi
13	39.51-40.58	Eylemci takipçiler
14	01.23.02-01.23.07	Liderlik vasfına yapılan vurgu
15	01.29.35	Lider ve takipçi görüntüsü
16	01.30.51-01.34.07	Ölümüne takipçi

3.1. Filmin Analizi

Sahne 1 (14.47-15.50)

Öğretmen öğrencilerle otokrasinin ne demek olduğu üzerine tartışır. Öğrencilerin de kendisi gibi konuya isteksiz olduğunu görünce proje haftası boyunca bu dersi bir deney yöntemiyle yürütmeye karar verir. Projenin yürütülmesi için bir lider seçmelerini ister. Oylama yapılır. Öğrenciler öğretmen Wenger'i lider olarak seçerler.

- (Öğretmen) Oylayalım bakalım bizde bu kişi kim olabilir?
- (Öğrenci) Öğretmen olarak tabi ki sen.
- (Öğretmen) Ben mi?
- (Öğrenci) Başka kim olacak?
- (Öğretmen) Aslında içinizden biri sazi eline almak ister diye düşünüyordum.
- (Mona) Ne olacak ki?

Bir bireyin grup oluşturmuş insanlarla ilişkisini sahip olduğu güce dayandığı sürece liderlik denir. Lider sahip olduğu kaynaklara, destekçilere ve takipçilere dayanarak liderlik pozisyonunu oluşturur ve güçlendirir. Sahip olduğu güç ve özelliklerini kullanarak belli bir amaç için bir araya gelmiş grubun hedeflerine ulaşmasını sağlar. Liderin sahip olduğu bu güç kişiliğinden ve karizmasından kaynaklanan bir durumdur (Fiedler ve Garcia, 2005, s. 189). İncelenen bu sahnede de öğretmen öğrencileri tarafından lider seçilir. Öğrenciler öğretmenlerini karizmatik, kendilerinden üstün gördükleri için lider olarak belirlerler. Çünkü onlara göre bu role en uygun kişi öğretmendir. Bu dakikadan itibaren artık öğretmen lider, öğrenciler ise takipçi rolünü üstlenecektir. Mona daha ilk sahnede "Ne olacak ki?" diyerek lider belirlemenin gereksizliğine vurgu yapar. Lider seçiminde çekimser davranır. Kişilik itibarıyla süreç boyunca kararlar karşısında sivrilene ve karşı koyma düzeyi yüksek takipçi rolünü üstlenmektedir.

Sahne 2 (15.50-16.04)

Chaleff'in takipçi modelinde yer alan "bireycil takipçi" tipolojisi takipçilerin lidere destek davranışında düşük, karşı koyma davranışında yüksek düzeyde olduğunu kabul eder. Muhafız davranış gösteren bu takipçiler liderin direktiflerini onunla tartışmadan sorgulayarak fazla önemsemeyen yerine getirirler. "uygulayıcı takipçi" tipolojisi ise lidere yüksek düzeyde destek veren düşük düzeyde zorluk çıkaran takipçilerdir. (Crossman ve Crossman, 2011). Kelley modelinde yer alan "uyumcul-evet efendimci" takipçi tipolojisi olumlu davranış sergileyen

takipçileri ele almıştır. Bu tipoloji takipçilerin her zaman liderin yanında olduklarını, liderin direktifleri ne olursa olsun sorgulamadan yerine getirdiklerini, sürekli liderden yönlendirilmeyi belediklerini söyler. Kelley modelindeki "yabancılaşmış takipçi" tipolojisi ise takipçinin katılım davranış boyutunun düşük olduğu, liderin direktiflerini kendi kendine sorgulayan ve grup içinde kendilerini başına buyruk gören takipçi davranışlarını içermektedir (Kelley, 2008).

- (Öğrenci1) Yaşasın Rayner.
- (Öğretmen) Bir lidere saygı da göstermek gerekir. O yüzden bu süre zarfında bana Bay Wenger diye hitap etmenizi istiyorum.
- (Mona) Bay Wenger mi?
- (Öğrenci2) İyice megalomanlaştı.
- (Öğrenci3) Az önce oylama yapmadık mı?

Öğretmen Wenger bu sahnede liderlik vasfını kullanmaya başlar. Konuşmalarında daha diktatör, sert bir tavır takınan öğretmen artık kendisine Rayner diye hitap edilmemesini, Bay Wenger şeklinde hitap edilmesini söyler. Liderlere saygılı davranılması gerektiğine vurgu yapar. Bu sahnede öğrencilerden Mona öğretmenin "Bay Wenger" şeklinde hitap edilmesi isteğini sorgular ama bu durumu öğretmen ile tartışmaz. Öğrenci1 ve Öğrenci2 kendi aralarında öğretmenin megalomanlaşması hakkında yorum yapar. Öğretmenin tavırları öğrencilere garip ve itici gelmektedir. Zamanla öğretmene verilen liderlik vasfını daha çok benimseyeceklerdir. Mona ve Öğrenci2'nin göstermiş olduğu davranış Kelley takipçi modelindeki "yabancılaşmış takipçi" tipoloji davranışlarına ya da Chaleff'in takipçi modelindeki "bireycil takipçi" tipoloji davranışlarına benzetilebilir. Öğrenci3 ise Wenger'i lider olarak az önce seçmiş olduklarını ve onun söylediklerinin yapılması gerektiğini vurgulayarak Kelley'in takipçi modelindeki "uyumcul-evet Efendimci" ve Chaleff'in takipçi modelindeki "uygulayıcı takipçi" tipoloji davranışlarına uygun davrandığı söylenebilir. Öğrenci3 liderini çok çabuk benimsemiş ve direktiflerini sorgusuz yerine getiren takipçi rolündedir. Öğrenciler sahip olduğu kişiliğe göre öğretmeni lider olarak kabul etme aşamasında farklı eylemlerde bulunmaktadırlar. Öğretmen de liderliğini kabul ettirme ve direktiflerini yaptırma sürecinde öğrencilerin tavır ve davranışlarına göre hareket etmektedir.

Sahne 3 (16.17-16.50)

Kelley modelindeki "örnek yıldız takipçi" tipolojisine göre bu konumdaki takipçiler en etkili takipçilerdir. Liderin direktiflerini sorgulamadan, tartışmadan yerine getirmeyen bu takipçiler liderle aynı fikirde olduklarında lidere tam destek verirken liderle aynı fikri savunmadıklarında çekinmeden lidere meydan okuma davranışı gösterirler (Kelley, 2008). Chaleff'in modelindeki "karşı durma" davranışına sahip takipçiler cesaret sahibi takipçi sınıflamasının alt kategorisinde yer alır. Bu tipolojinin özelliklerine sahip olan takipçiler süreç esnasında uygun görmedikleri, yanlış ve eksiklik gördükleri direktiflerle karşılaştıklarında lidere karşı koyma davranışı gösteren cesaret sahibi takipçilerdir (Mirze, 2021).

- (Öğretmen) Bundan sonra sadece kime söz veriyorsam o konuşacak.
- (Öğrenci3) Baş üstüne Bay Wenger.
- (Öğretmen) Sana söz verdim mi?
- (Öğrenci3) Hayır.
- (Öğretmen) Bir şey daha, konuşan ayağa kalkacak.
- (Mona) Biraz abartmıyor musun?
Öğretmen Mona der ve el işareti ile ayağa kalkmasını söyler.
- (Mona) Biraz abartmıyor musunuz Bay Wenger.
- (Öğretmen) Hissettin mi?
- (Mona) Neyi?
- (Öğretmen) Birden kalkmak kan dolaşımını harekete geçiriyor. Bilirsiniz nabız falan düştüğünde ayağa kalkarsınız. Yorulmazsınız. Hem daha iyi konsantre olursunuz. Oturabilirsin.

Mona oturur. İncelenen bu sahnede öğretmen Wenger liderliğini kabul etmeyen direktiflerini yaptırmakta güçlük çektiği öğrencilerine durumu kabul ettirmeye çalışır. Öğrencilerin ayağa kalkma eylemini benimsemeleri için ayağa kalkmanın sağlık bakımından ve kişinin heyecanı bakımından olumlu etkilerine değinir. Ayaktayken insanların kan dolaşımının hızlandığından, kişinin konsantrasyonunun arttığından bahseder. Konuşurken ayağa kalkma eyleminin öğrenciler tarafından yapmaları gereken bir eylemiş gibi hissedilmesini sağlayarak onların verdiği direktiflere uymalarını kolaylaştırır. Dikkatle dinleyen Tim öğretmenin bu söyleminden çok etkilenir. Kişilik özelliği ve içinde bulunduğu ruh halinden kaynaklı lideri çok benimsemiştir ve kendini bir grubu ait hissetmenin verdiği mutlulukla öğretmeni dikkatle dinlemektedir. Lider verdiği direktiflere karşı farklı davranışlarda bulunan takipçilerine göre davranışlarını belirlemektedir. Öğretmen bu sahnede saygı imalarında da bulunur. Öğrencilerden söz hakkı istemeden konuşmamalarını, konuşmak istediklerinde ayağa kalkmalarını

ister. Sahne2'de "uyumcul-eyet efendimci" davranış gösteren Öğrenci3 "başüstüne Bay Wenger" derken elini alnına götürerek bir komutanın emrine itaat edermiş gibi yapar. Mona bu sahnede "biraz abartmıyor musunuz" derken durumu lideriyle tartışan bir takipçi davranışını gösterir. Mona'nın bu davranışı Chaleff'in modelindeki "karşı durma" davranışıyla ya da Kelley modelindeki "örnek yıldız takipçi" davranışıyla eşleştirilebilir. Mona grupta yer almasına rağmen tepki veren ama liderin dediğini de yapan bir takipçi konumundadır.

Sahne 4 (16.56-17.17)

Chaleff'in takipçi modelindeki "kaynak takipçi" tipolojisine göre takipçiler lidere hem karşı koyma davranışı boyutunda hem de destek verme boyutunda düşük düzeyde davranış gösterirler ve verilen görevleri ilgi göstermeden yaparlar (Mirze, 2021).

- (Öğretmen) Marco antremanlardan yorgun düştüğünü biliyorum. Düzgün otursana. Doğrult belini. Ayaklarını uzat ve derin bir nefes al.

Marco söyleneni yapar, derin bir nefes alır ve oturarak;

- (Marco)Evet.
- (Öğretmen) Marco diyerek el hareketi yapar ve ayağa kalkmasını ister.

Marco kalkar.

- (Marco) Evet Bay Wenger daha iyi nefes alıyorum.
- (Öğretmen)Doğru daha iyi nefes alıyorsun o zaman hep beraber yapıyoruz.

Öğretmen bu sahnede Marco'yu oturduğundan dolayı uyarır. Marco isteksiz bir şekilde öğretmenin dediğini yapar ve oturma şeklini düzeltir. Ayağa kalkmadan konuşan Marco'ya el işaretleriyle kalkmasını söyler ve Marco öğretmenin bu isteğini de yerine getirir. Marco söylenenlere karşı koymaz ama eylemleri gerçekleştirirken çok istekli değildir. Marco'nun gösterdiği bu davranış Chaleff'in takipçi modelindeki "kaynak takipçi" tipoloji davranışlarına örnek verilebilir.

Sahne 5 (17.19-18.09)

Chaleff'in modelinde yer alan "cesaret sahibi takipçi" davranışlarından "ahlaki davranış" tipolojisine göre liderle aynı fikirlere sahip olmayan takipçiler, yanlış bulduğu veya ahlaki bulmadığı konularda lider ile tartışmaktan çekinmezler. Liderin direktiflerine uymadıkları gibi olumsuz sonuçlarını düşünmeden davranış boyutunu ileriye taşıyarak takipçiliklerine son verme haklarını kullanırlar. Sahnede gözlemlenen diğer bir tipoloji Chaleff'in modelindeki lidere destek davranış boyutu yüksek olan "cesaret sahibi davranış" modelinde yer alan "hizmet etme davranışı" tipolojisidir. Bu tipolojiye göre takipçiler yeni görev almaya ve sorumluluk almaya hazırdırlar. Liderlerine karşı güven duyguları yüksek ve sürece lider kadar duyarlıdırlar (Mirze, 2021).

- (Öğretmen) O halde hep beraber yapıyoruz. Hep beraber kalkalım. Lütfen diyerek ellerini çıkar. Hep beraber hadi.
- (Öğrenci) Ne oluyor böyle?
- (Öğretmen) Derin nefes alın ve herkes ayağa kalksın evet evet güzel.

İki öğrenci hariç bütün öğrenciler itaatkar bir şekilde ayağa kalkar ve derin nefes alıp verme isteğini yerine getirir. Bay Wenger'in ayağa kalkarak nefes alıp verme isteğini yerine getirmeyen iki öğrenci yerlerinde oturarak olanları seyrederek Wenger onlara yaklaşarak;

- (Öğretmen)Siz ne yapıyorsunuz?
- (Kevin) Canım istemiyor.
- (Öğretmen) O zaman gitmek zorundasın.
- (Kevin) Hi?
- (Öğretmen) Kimseyi zorlamıyorum. Bu herkes için geçerli. İstemeyen katılmaz.
- (Kevin) Sakin ol Rayner.
- (Öğrenci1) Bay Wenger diyerek öğrenciyi uyarır.
- (Öğretmen) Kevin bu çok basit. Ya katılırsın ya da gidersin. Diyerek öğrenciye iki seçenek sunar. Ne diyorsun?
- (Kevin) Hadi arkadaşlar. Sıkıldım buradan. Sinan gel diye arkadaşımı da yanına çağırır. Bombacı diyerek diğer arkadaşına da seslenir ve bu üç öğrenci sınıfı terk eder.

Bu sahnede öğretmenin liderliğini kabul eden öğrenciler direktifleri yerine getirirken Kevin ve yanında oturan Bombacı lakaplı öğrenci ayağa kalkmamışlardır ve onların oturduğunu gören öğretmen yanlarına gelerek uyarır. Öğrencilerden ters tepkiler alan öğretmen kurallara uymayanların gruptan çıkması gerektiğini ifade eder. Öğrenci

önce şaşırır ve sonra yanına Bombacı lakaplı arkadaşı ve Sinan'ı da alarak sınıfı terk eder. Kevin'in davranışı Chaleff'in modelinde yer alan "cesaret sahibi takipçi" davranışlarından "ahlaki davranış" tipolojisine denk düşebilir. Diğer taraftan sahne 1, 2 ve 3 de "Uyumcul-Evet Efendimci" davranış gösteren Öğrenci bu sahnede de Kevin'in "Rayner" hitabına uyarıda bulunarak liderine destek veren bir davranış gösterirken bu konudaki duyarlılığını da ortaya koyar. Bu davranış Chaleff'in modelindeki lidere destek davranış boyutu yüksek olan "cesaret sahibi davranış" tipolojisindeki "hizmet etme davranışı" boyutuna benzetilebilir. Diğer taraftan direktifleri yerine getirmekte zorluk çıkaran öğrencilerine karşı öğretmen de davranış boyutunu değiştirir. Önceki sahnelerde onların rızasıyla direktiflerini yerine getirmelerini sağlarken bu sahnede bu yöntemle başarılı olamayacağını düşünerek takipçisini bir seçime zorlar. Direktiflerini yerine getirmedikleri takdirde gruptan çıkmaları gerektiğini söyleyerek onları seçim yapmak zorunda bırakır.

Sahne 6 (18.09-18.37)

Kelley modelindeki "pasif- koyun takipçi" tipoloji davranışına göre takipçiler pasiftirler. Bir eylemi ya da görevi gerçekleştirmek için liderlerinden emir almayı beklerler. İnişiyatif ve sorumluluk alma düzeyleri düşük olan bu takipçiler lidere bağımlı bir şekilde hareket ederler (Kelley, 1988).

- (Öğretmen) Oturabilirsiniz. Diktatörlükte başka neyin önemi var.

Tim parmak kaldırır, ayağa kalkar ve soruyu cevaplar.

- (Tim) Disiplin Bay Wenger.

Tim çok mutlu olur ve gururlu yerine oturur. Tim ilk sahneden itibaren öğretmeni hayranlıkla dinleyen takip eden takipçi konumundadır. Parmak kaldırarak konuşur, konuşurken ayağa kalkar. Liderin vermiş olduğu her direktifi yerine getirir ancak lider istemedikçe konuşmaz, fikrini beyan etmez ve hiçbir sorgulamada bulunmaz. Tim'in bu davranışı Kelley modelindeki "pasif- koyun takipçi" tipoloji davranışlarına benzetilebilir.

Sahne 7 (19.00-19.26)

Dışarı çıkan çocuklardan biri sınıfı terk ettiği için pişmanlık duymaktadır

- (Sinan) Hayır ben gelmiyorum.
- (Kevin) Ne demek gelmiyorum?
- (Sinan) Derse dönücem işte.
- (Kevin) Sen çıldırmış olmalısın.
- (Sinan) Dostum iki kez sınıfta kaldım. Yine mezun olamazsam olacaklardan haberin var mı?

İki öğrenci karar değiştirerek sırf sınıfta kalmamak için derse geri dönerler.

- (Öğretmen) İyi ki kararınızı değiştirdiniz evet oturun bakalım.
- (Sinan) Teşekkür ederim Bay Wenger diyerek bundan sonra kurallara uyacağını sinyallerini verir.

Bu sahnede Bombacı lakaplı öğrenci ve Sinan adlı öğrencinin kararlarını değiştirip tekrar gruba dahil oldukları görülmektedir. Bu davranış Chaleff modelindeki "kaynak takipçi" tipolojisine örnek verilebilir. Kaynak takipçiler davranış boyutlarının her ikisinde de düşük düzeyde konumlanırlar. Lidere ne destek verirler ne de karşı koyma niyetleri vardır. Görevlerini sadece yapmaları gerektiği için, kişisel bir getiri sağlamak amacıyla yaparlar. Geri dönen bu iki öğrenci de sınıfı terk ettiklerinden pişmanlık duyarak dersten kalmamak amacıyla geri dönüp öğretmenlerinin dediklerini yapmayı kabul eder. İlerleyen süreçte takipçilikleri canla başla çalışan ve grup için yapılması gereken eylemlerde ön saflarda yer alan takipçi boyutuna dönüşecektir. Aynı şekilde sınıfı terk eden Kevin'da ilerleyen süreçte derse dönmese bile gruba dahil olarak yapılan eylemlere katılmaktadır.

Sahne 8 (21.05-21.19)

Hersey ve Blanchard'ın "katılım" liderlik tarzının becerileri olan ama kendine güveni tam olmayan takipçiler için kullanılabilceği söylenir (Bjugstad, 2006).

Ders biter öğrenciler sınıftan çıkarken Wenger'e Bay Wenger diyerek teşekkür ederler. Özellikle Tim çok itaatkardır.

- (Öğretmen) Bana dersten sonra Rayner diyebilirsin.
- (Tim) Bugünkü dersten çok keyif aldım.
- (Öğretmen) Derse katkı sağlamana sevindim. Böyle devam et.
- (Tim) Başüstüne Bay Wenger.

Wenger şaşırır ama bir taraftan da hoşuna gider. Pasif koyun takipçi davranışı gösteren Tim için uygulanabilecek liderlik tarzının Hersey ve Blanchard'ın "katılım" tarzı liderlik olabileceğini söylenebilir. Sahnede Wenger memnuniyetini ifade eden sözleriyle öğrencisini davranışlarını devam ettirmesi konusunda teşvik eder.

Sahne 9 (28.30-30.00)

Hersey ve Blanchard'ın "anlatım" liderlik stiline güven, görevi tamamlama arzusu ve eğitim bakımından yoksun olan takipçiler için uygulanacağı söylenmektedir (Bjugstad, 2006).

Ertesi gün Wenger okula gelir ve sınıfa girer. *Günaydın* der.

- (Öğrenciler) *Günaydın Bay Wenger.*

Ayağa kalkmadan gülererek topluca söylerler.

- (Öğretmen) *Herhalde beni ciddiye almıyorsunuz, öyle mi?*
- (Öğrenciler) *Hep bir ağızdan, tabii ki alıyoruz.*
- (Öğretmen) *Herkes kalksın lütfen. 4 kez tekrarlayın. Birkaç ısınma hareketi. Kasları gevşetmek için. Özellikle ayaklar. Pekala şimdi de uygun adım.*
- (Mona) *Yani nedir bu?*
- (Öğretmen) *Yapın size bir şey göstermek istiyorum. Evet çok güzel. Hissediyor musunuz? Nasıl da yavaş yavaş tek vücuda dönüşüyoruz. İşte bu birliğin gücü.*
- (Mona) *Ahh daha ne kadar yapacağız..*
- (Öğretmen) *Herkes ayak uydurana kadar. Mona dans etmek gibi bir şey bu. Sağ sol. Böyle bir salınımla köprüleri bile yıkıma uğratabiliriz.*

Sahnede Wenger'in uyguladığı liderlik tarzının Hersey ve Blanchard'ın "anlatım" liderlik stili ile uyumlu olduğu görülmektedir. Burada öğretmenin amacı öğrencilerin grup içinde daha aktif rol almalarını sağlamak ve bir gruba, bir organizasyona dahil olduklarını onlara hissettirmektir. Böylelikle öğrenciler verilen görevleri yapma arzusunu taşıyacak ve verilen görevleri daha aktif şekilde yerine getireceklerdir. Mona hariç diğer öğrenciler Wenger'in söylediklerini yerine getirir. Mona yine bu sahnede "örnek yıldız takipçiler" davranışına devam eder. Öğrencilerin arasında söylenenleri büyük bir özveri ile yerine getiren öğrenci ise Tim'dir.

Sahne 10 (31.18-31.32)

B. Shamir'in takipçi sınıflamasındaki "liderin mutlak takipçileri" tipolojisine göre lider takipçilerinin davranışlarını etkilemekte, takipçiler liderin etkisi altında kalarak söylenenleri yerine getirmektedir. İlişkide aktif konumda yer alan lider takipçilerini yönlendirir, pasif konumda yer alan takipçileri ise lidere mutlak şekilde uyma davranışı gösterir (Mirze, 2021). Bu sahnede öğretmen öğrencilerin oturma planını değiştirir. Başarılı ve başarısız öğrencileri yan yana oturtur. Amacı aralarında yardımlaşma sağlayarak derslerde daha başarılı olmalarınıdır. Aynı zamanda takipçileri arasında birlik ve beraberliği sağlayarak aralarındaki ilişkinin kalitesini artırmak istemektedir. Öğretmenin yaptığı bu değişikliğe Mona hariç hiçbir öğrenci itiraz etmez. Mona itirazını sert bir dille söylemekten de çekinmez.

- (Mona) *Bu saçmalığın daniskası. Evet inanamıyorum.*
- (Öğretmen) *Ayağa kalk lütfen.*
- (Mona) *Ayağa kalkarak, Bu rezalete inanamıyorum. Şimdi bütün kötü öğrencileri ifşa ediyorsunuz burada. Diyerek eleştirir.*

Mona durumu eleştirerek "Örnek Yıldız Takipçi" davranışını devam ettirmektedir.

Sahne 11 (34.57-35.30)

Chaleff'in "cesaret sahibi takipçi" davranış modelinde yer alan "değişimde katılım" tipolojine göre takipçi iç grup üyesidir, lidere destek boyutu yüksek ve değişime, yeniliğe açık takipçilerdir. Kellerman'ın takipçi modelinde yer alan "ayrılmış takipçi" tipolojisine göre takipçi gruba yabancılaşmış, kendini gruptan izole etmeye çalışan, liderin direktifleri için çaba göstermek istemeyen takipçilerdir (Mirze, 2021). Liderlerin takipçilerinden örgüt için daha fazla gayret beklediği takipçilerin bunu gerçekleştirdiği durumlarda takipçi ve lider arasındaki ilişkinin yüksek kalitede olduğu söylenir. Lider ile ilişki düzeyi yüksek kaliteli olan bu takipçilere liderin iç yakın grup üyeleri denirken liderin isteklerini ortalama düzeyde yerine getiren ve ekstra bir performans göstermek istemeyen takipçiler ise uzak dış grup üyesi şeklinde adlandırılmaktadır. İç yakın grup üyesinin destek güven ve sorumluluk alma düzeyleri yüksekken, dış grup üyesi ekstra sorumluluk almak istememektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Öğretmen proje haftası boyunca bir üniforma giymeyi teklif eder.

- (Mona) Ne? sorgular, şaşırır.
- (Caro) Peki ne?
- (Öğretmen) Beyaz kot gömlek, herkeste olan şeyler.
- (Öğrenci1) Benim beyaz gömleğim yok.
- (Öğrenci2) Sende bir tane alırsın.
- (Öğrenci1) Kusura bakmayın, böyle saçma sapan bir şey için para harcamamam.
- (Öğrenci2) Hadi ama ne kadar ki?
- (Öğrenci 2) Bende iki tane var istersen sana verebilirim.
- (Öğretmen) İşte ben takım ruhu diye buna derim. Çok güzel pekala öyle yapıyoruz.

Sahnede öğrenci1 beyaz gömleği olmadığı ve almak istemediğini söyleyerek aslında grup için herhangi bir şey yapmayacağını söylemektedir. Sırf bu grup için beyaz bir gömlek almanın gereksiz olduğunu düşünüyordur. Bu öğrencinin davranışı Kellerman'ın "ayrılmış takipçi" tipolojisine uygun düşmektedir. Diğer taraftan Öğrenci2 gömlek almak istemeyen öğrenciye fazla gömleği olduğunu ve verebileceğini söyleyerek lidere destek davranışı gösterir. Üstelik fazla gömleği de yoktur, kendisine alırken iki tane alır ve arkadaşına verir. Ait olduğu grubun hedefine ulaşması için elinden gelen her şeyi yapan bir takipçi karakteri görülmektedir. Ayrıca bir sorun oluştuğunda çözüm üreten takipçi konumundadır. Bu takipçi davranışı Challeff'in "ortak işbirlikçi takipçi" davranışıyla örtüşmektedir. Takipçinin lidere destek davranış boyutu yüksektir. Öğretmen öğrencinin göstermiş olduğu destek davranışından oldukça memnundur. Öğrencinin davranışı aynı zamanda Chaleff'in cesaret sahibi takipçi modelindeki "değişimde katılım" davranış tipolojisine de uymaktadır. Takipçi iç grup üye davranışı göstermekte, değişime açık ve lidere destek boyutunda yüksek düzeydedir. Belirlenen bu sahnede öğretmen bir grup oluşturmak istemektedir böylece öğrencilerine gruba ait olma hissini yaşatarak liderliğini daha verimli icra edeceğini düşünmektedir. Öğrenci1 lidere uzak dış grup üyesi şeklinde konumlanırken Öğrenci2 lidere yakın iç grup üyesi şeklinde konumlanmaktadır.

Sahne 12 (37.46-38.00)

Öğrenciler beyaz gömlek hazırlığı yapar. Tim kendini o kadar kaptırır ki diğer renkteki tişört ve gömleklerini yakarak ortadan kaldırır. Tim ait olduğu gruba aşırı bağlılık ve bu bağlılığa paralel seyreden davranışlarla öğretmen Wenger'i dahi şaşırtmaktadır. Ertesi gün derse Caro hariç bütün öğrenciler beyaz gömlek giyerek gelmişlerdir. Yalnızca Caro'nun kırmızı bir tişört giymiş olduğu sınıf görüntüsü "iç grup üyesi" ve "dış grup üyesi" takipçi kavramlarını çok net gözler önüne sermektedir. Caro'nun Öğretmen Wenger ile arasındaki ilişki boyutu düşüktür ve Caro söylenenleri yerine getirmekten kaçınmaya başlar. Grup için de zaman zaman sivrilmesine rağmen direktifleri yerine getiren takipçi karakterinden, gruptan sıyrılan ve artık verilen direktifleri yerine getirmeyen bir takipçi konumuna doğru değişim yaşamaktadır. Bu durum aslında takipçilerin zaman içinde davranış boyutlarının değişeceğini net bir şekilde göstermektedir. Kellerman'ın "seyirci takipçi" davranışı Caro'nun davranışıyla örtüşmektedir. Caro bu sahneden sonra olayları seyreden ama katılmayan ya da katılım boyutu çok düşük olan, gruba bağımlılığı düşük olan bir takipçi konumunda devam eder. Devam eden sahnelerde liderliğin oluşumundan itibaren itirazlarıyla, göstermiş olduğu tepkilerle dikkat çeken Mona kursu bırakır. Caro ise verilen kursa devam etmesine rağmen görevlerde sorumluluk almaz sadece olanları seyreder. Mona'nın kursu bırakması Chaleff'in cesaret sahibi takipçi davranışlarından "ahlaki davranış" boyutuyla benzerlik göstermektedir. Ahlaki davranış tipolojisine uygun davranan takipçiler uygun görmedikleri durumlarda itiraz boyutu yüksek olan hatta istifa etme hakkını kullanabilen takipçilerdir.

Sahne 13 (39.51-40.58)

Öğretmen ve öğrenciler oluşturdukları gruba dalga ismini verirler. Grup için bir amblem belirlenir. Bütün öğrenciler amblem oluşturma, internet sitesi açma gibi görevler alır. Takipçiler görevlerini azimle, hırsıyla ve büyük bir kararlılıkla, bireysel becerilerini de ortaya koyarak (bir öğrencinin amblem yapmayı üstlenmesi gibi) yerine getirir. Kellerman'ın takipçi modellerinden "eylemci takipçiler" tipolojisi bu özellikleri taşımaktadır. Aynı zamanda bir kurum kültürü bağlamında ele alırsak bir grup kültürü oluşturulmaya çalışılmış ve başarı sağlanmış görünmektedir. Grubun kendine ait giyim tarzı, selamlaşma biçimi ve bir amblemi vardır ve bu değerler gruba ait kişileri birbirine daha da yaklaştırmaktadır. Grubun sahip olduğu bu değerlerle birlikte amaç ve hedefleri destekleyen uygun ortam sağlanmış olur. Takipçinin bir gruba ait olduğunu hissetmesi elbette takipçi ilişkilerini olumlu yönlendiren önemli bir etkidir.

Sahne 14 (01.23.02-01.23.07)

- (Öğretmenin Eşi) Sende bu hareketi felakete çevirdin.

- (Öğretmen) Rakiplerinizin ağzını burnunu dağıtın mı dedim?
- (Öğretmenin Eşi) Elbette demedin elbette böyle söylemedin. Derste kendini tanrılaştırmak ve öğrencilerinin ağzından çıkan kelimelere göre hareket etmesi hoşuna gitti.
- (Öğretmen) Bana ne anlatıyorsun. Sen bir öğretmensin öğrencilerinin ağzından çıkacak kelimelere göre hareket etmesi hoşuna gitmez miydi?
- (Öğretmenin Eşi) Niye kendini kandırıyorsun konumuz bu değil. Öğrenciler seni örnek alıyorlar ve sen de onları kendi amaçların için kullanıyorsun. Sadece kendi egonu tatmin ediyorsun.
- (Öğretmen) Biliyor musun? Bir kez daha kıskanç olduğumu düşünüyorum.

Başlangıçta bir proje niyetiyle başlatılan bu deney kısa bir süre içinde öğretmenin liderlik vasfıyla özleşmesini sağlamıştır. Öğretmenin eşiyile yapmış olduğu diyalogda dikkat çeken öğretmenin liderliğe yaptığı vurgudur. Öğretmen liderliğin herkes tarafından hoşça gidilecek bir özellik olduğuna atıfta bulunarak yaptığı şeyin doğruluğu konusunda eşini ikna etmeye çalışır. Öğretmenin eşinin "kendini tanrılaştırmak" söylemiyle liderlerin kendilerini nasıl tanrılaştırabileceği, kendilerini kabul ettirme konusunda nasıl başarılı oldukları hususlarına dikkat çekilmiştir. Öğrencilerinin onun izinden gitmesi ve isteklerini yerine getirmesi öğretmeni mutlu etmektedir. Burada liderliğin gerçekten ne kadar cazibeli olduğuna atıf yapılmaktadır. Liderler örnek alınır, liderlerin egoları vardır, liderlik her zaman beğenilen ve istenilen bir özelliktir vurguları yapılmıştır. Öğretmene göre liderlik o kadar kıymetlidir ki eşi onu bu konuda kıskanmaktadır.

Sahne 15 (01.29.35)

Son toplanma gününde öğretmenin salona girmesiyle birlikte bütün öğrenciler ayağa kalkar. Öğretmen bir lider edasıyla selamlaşma hareketini yapar. Bütün öğrenciler tekrarlar. Lider ve lidere bağlı olan takipçileri görüntüsü bu sahnede çok net bir şekilde izleyiciye sunulmaktadır.

Sahne 16 (01.30.51-01.34.07)

Kellerman takipçi modelindeki "ölümüne takipçi" tipolojisine göre takipçi lidere bağlılığı çok yüksek, liderin isteklerini büyük bir inanç ve bağlılıkla, hiçbir şekilde sorgulamadan yerine getiren takipçilerdir (Mirze, 2021).

- (Öğretmen) Dalganın getirdiği nokta beni çok etkiledi. Bu nedenle bu projenin bu kadar basit bitmesi gerektiğini düşünmüyorum.

Herkes coşkulu bir şekilde alkışlarken bir tek Marco ayağa kalkar ve itiraz eder.

- (Marco) Rayner ne bu saçmalık?
- (Öğretmen) Marco otur yerine.
- (Marco) Evet ama...
- (Öğretmen) Sana otur dedim.
- (Marco) Ne yapmaya çalışıyor anlamıyor musunuz? Hepinizi kullanmaya çalışıyor.
- (Öğretmen) Tamam tamam otur yerine burada gerçeği söylememe engel olamayacaksın.
- (Marco) Asıl sorun dalganın kendisi.
- (Öğretmen) Hayır dalga bu gelişmelere dur demenin tek yolu. Çünkü birlikte her şeyi başarabiliriz. Hep beraber bugün burada tarih yazma şansımız var. Unutmayın.

Öğretmen öğrenciler tarafından alkışlanır.

- (Öğretmen) Bizi durduramayacaksın. Dalga buradan bütün Almanya'ya yayılacak der ve alkışlanır. Ve her kim yolunuza çıkarsa dalga tarafından yok edilecek. Alkışlanır. Haini ele geçirin hadi.

Öğrenciler zor kullanarak Marco'yu sahneye çıkarır.

- (Öğretmen) Onu buraya getirin. Şimdi herkesin önünde sana soruyorum bizimle misin yoksa bize karşı mısın?
- (Marco) Kafayı yemişsiniz siz.
- (Öğretmen) Napıcaz şimdi bu haini, bu haini ne yapalım, bu haine ne yapalım, söyleyin bombacı sen söyle hadi söyle. Onu buraya sen getirdin.
- (Bombacı) Siz istediğiniz için getirdim.
- (Öğretmen) Ben dediğim için öylemi? Peki ben birini öldür desem öldürür müsün? Onu asabilir ya da boynunu vurabiliriz. Ya da kurallarımıza uyması için işkence edebiliriz. İşte diktatörlük de aynen böyle yapılır.

Bu son sahnede bir liderin takipçilerini nasıl etkileyebileceği ve takipçilerine neler yaptırabileceği net ve açık bir şekilde gösterilmektedir. Lider coşkulu konuşma tarzı ve yönlendirici özellikleri ile takipçilerini etkileyebilmektedir. Takipçilerde liderlerine karşı Kellerman'ın takipçi modelindeki "ölümüne takipçi" davranış tipolojisine uygun şekilde davranmaktadırlar. Bu tipolojiye göre takipçiler liderin direktifleri ne olursa olsun sorgulamadan büyük bir azim ve çaba göstererek yerine getirirler. Bu sahne diktatör bir liderin neler

yapabileceğine vurgu yaparken aynı zamanda liderin isteklerini sorgulamadan yerine getiren takipçileri gözler önüne sermektedir. Bombacı lakaplı öğrencinin "siz istediğiniz için getirdim" sözü takipçinin liderin istediği her şeyi yapabilme kapasitesini göstermektedir. Öğretmenin "Peki ben birini öldür desem öldürür müsün" sözleri takipçiliğin boyutunu ve diktatör bir liderin takipçilerine yaptırabileceklerini göstermektedir.

Tartışma ve Sonuç

Yapılan bu çalışmada Tehlikeli Oyun filmindeki öğretmen ve öğrenci davranışları ele alınarak lider davranışları ve takipçi modelleri üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Belirlenen ve yorumlanan sahneler takipçi olarak nitelendirdiğimiz öğrencilerin ve lider olarak nitelendirdiğimiz öğretmenin davranışlarıyla ilgilidir. Sahneler incelenirken daha çok öğrencilerin öğretmenin isteklerine karşı gösterdikleri tavırlar ile öğretmenin gösterdiği liderlik tarzları ele alınmıştır. Kimi öğrenci liderlik sürecini çok çabuk benimsemiş, kimi öğrenci karşı koyma davranışlarıyla süreci geciktirmiştir. Bazı öğrenciler ise liderlik sürecini hiçbir şekilde kabul etmeyerek takipçilik rollerini sonlandırmıştır. Tepper ve arkadaşları (2001), yapmış oldukları çalışmada takip etmeme davranışından bahsetmektedir. Bir liderin bir gruba öncülük etme davranışına takipçiler tarafından direnç gösterilmesi sonucunda takipsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu takipsizlik davranışı kimi zaman görmezden gelme kimi zaman geri çekilme gibi pasif şekillerde olabilir. Bu çalışmada tespit edilen bulgular Tepper ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmayı desteklemektedir.

Öğrenciler tarafından öğretmenin lider olarak seçilmesi lider olacak kişinin diğerlerinden üstün olması gerektiğini ve liderin bazı özelliklerini kullanarak liderlik yapabileceğini göstermektedir. Lider vasfını yüklediğimiz öğretmen liderlik sürecini öğrencilere kabul ettirmek için farklı yollar denemiştir. Kimi öğrencileri ikna etme aşamasında zorluk yaşamayan öğretmen, kimi öğrencilerin direnişleri ile karşılaşmıştır. Öğretmen direniş gösteren öğrenciler için bazen baskıcı bazen yönlendirici tavırlarla yaklaşmıştır. Öğretmen öğrencilerin karakterlerine göre tavırlarını belirleyerek süreci devam ettirmiştir. Okunan bu sahneler liderin her takipçiye aynı tarz davranış göstermediğini, takipçilerine farklı yaklaşımlarda bulunduğunu doğrulamaktadır. İncelenen filmde farklı karakterlere sahip takipçilerin lideri kabul etme süreçlerinin farklılık göstermesi takipçi davranışlarının çeşitliliğini kanıtlar niteliktedir. Ayrıca takipçiler olmadan liderliğin olmayacağını savunan yaklaşımlar bağlamında bu çalışmanın hem liderlik hem de takipçiliği anlamada etkili olduğu söylenebilir. Öğretmenin direktiflerini yerine getiren öğrencileri var olduğu için öğretmen liderliğini icra edebilmektedir. Yapılan bu çalışmada takipçilerin liderlik sürecindeki aktif etkileri üzerinde durulmuş ve liderin takipçi üzerinde etkisi kadar takipçinin de lider üzerinde etkileri olduğu film üzerinden verilmeye çalışılmıştır. Araştırma farklı takipçi davranışlarının lideri nasıl farklı davranışlara ittiğini örnek sahnelerle ortaya koymuştur. Yaşar (2020), yapmış olduğu çalışmada liderlik stillerinin takipçi yapılarının oluşmasında önemli bir role sahip olduğunu söylemiştir ve yine bu çalışmada takipçilerin farklı takipçi davranışları gösterdiği üzerinde durulmuştur.

Öğrencilerden bir kısmı kendisini lidere daha yakın ve oluşan grubun içinde görmekte bir kısmı ise lidere daha uzak görmekte ve grup dışı davranışlar göstermektedir. İç grup olarak adlandırdığımız lidere yakın takipçiler amaca ulaşmak için öğretmenin istekleri ve daha fazlasını büyük bir istek ve arzuyla yerine getirmektedir. Dış grup üyeleri ise liderin isteklerini olması gerektiği kadar, fazla gayret göstermeden yapmaktadır. Öğretmen öğrencileri bir gruba dahil ederek eylemleri daha özveriyle gerçekleştirmelerini sağlamıştır. Bir gruba bir örgüte mensup olmak takipçilerin davranışlarını şekillendiren bir etkidir. Alan yazın incelendiğinde benzer sonuçlarla karşılaşmıştır. Yedigöz ve Doğrul (2023), yapmış oldukları çalışmada LÜE'nin çalışanın performansına olumlu yönde etkisi olduğunu göstermişlerdir. Lideri ile etkileşimi iyi olan takipçinin iç grup üyesi olmanın verdiği gereklilikle birlikte karar alma aşamasında etkili olduğu ve görevini yaparken üstün performans gösterdiği şeklinde bulguları mevcuttur. Ordun ve Aktaş (2014), yapmış oldukları çalışmada iç grup ile dış grup üyeleri arasındaki farkları ortaya koymuş ve lider ve takipçileri arasındaki ilişki boyutunun nasıl farklılaştığını açıklamaya çalışmışlardır. Önceki sahnelerde liderin direktiflerini sorgulayan tartışan takipçi boyutundaki öğrenci ilerleyen sahnelerde dersi bırakmış takipçiliğini sonlandırmıştır. Diğer bir öğrenci önceki sahnelerde itiraz eden ve hatta dersi bırakan öğrenci konumundayken, ilerleyen sahnelerde durumu kabullenen hatta liderin istekleri için canla başla çalışan öğrenci konumuna geçerek değişim göstermiştir. Bu durum takipçi davranışlarının zamanla değişime uğrayacağını, süreç içerisinde davranış boyutlarının değişeceğini ve lider üye etkileşiminin davranış değişimlerinde etkili olduğunu net bir şekilde göstermektedir. Biçer (2021), yapmış olduğu çalışmada lider üye etkileşiminin kalitesinin personel güçlendirmeyi pozitif etkilediğini söylemiş, liderleri ile güçlü ilişkiler kuran takipçilerin örgüt için daha aktif ve üretici oldukları üzerinde durmuştur. Kaliteli bir lider üye etkileşimi ile takipçilerin güçlendirilmesinin mümkün olduğunu ortaya koymuştur.

Filmin son sahnesi lider ve takipçileri görüntüsünü net bir şekilde izleyiciye sunmaktadır. Öğretmen liderin gücünü öğrencilere göstermek için öğrencilerden lidere itiraz davranışı gösteren öğrenciyi sahneye getirmelerini

ister. Öğretmenin isteğini yerine getiren öğrenciler sahneye getirdikleri arkadaşlarına öğretmenin istediği her şeyi yapmaya hazır konumdadırlar. Bu durumu şaşkınlıkla karşılayan öğretmen öğrencilerin davranışını sorgular. Bir liderin takipçilerine neler yaptırabileceğinin somut halini şaşkınlık içinde gözler önüne sermiştir. Durumun tehlike arz ettiğini fark eden öğretmen dalga grubunun son bulması gerektiğini öğrencilere söylediğinde itirazlarla karşılaşır. Liderini benimseyen takipçiler durumun sonlanmasını istememektedir. Sürecin nasıl bu denli kabul edildiği ve takipçiliğin öğrenciler tarafından nasıl bu kadar benimsendiği noktasında öğretmen dahi şaşkınlık yaşamaktadır.

Örgüt yapısında meydana gelen değişimler lider takipçi ilişkilerinin de değişmesine neden olmakta ve lider kadar takipçiliği anlamamın da gerekliliğini ortaya koymaktadır. Liderlerin takipçileri üzerindeki etkisi kadar takipçilerin de liderleri üzerinde etkisi olduğu düşünüldüğünde lider ve takipçileri arasındaki etkileşiminin göz ardı edilmesi örgütü olumsuz etkileyecektir. Alan yazında takipçilik odaklı çalışmaların az olduğu varsayıldığından çalışmanın teoride alan yazına katkısı olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada takipçilik davranışları anlamlandırılmaya ve takipçi davranışlarının lider üzerindeki etkisi ve aynı zamanda liderin takipçiler üzerindeki etkisi verilmeye çalışılmıştır. Pratikte lider ve takipçiliği anlama açısından iş dünyasına katkısı olabileceği söylenebilir. Liderlik ve takipçiliğin oluşum süreci, lider ve takipçi davranışlarının yorumlanması bağlamında oldukça fazla görsel zenginliğe sahip olan filmin ders anlatımlarında öğretim aracı olarak kullanılması önerilebilir. Çalışmanın ileride yapılacak olan film analiz çalışmalarına ve LÜE teorisi ve takipçi odaklı yapılan çalışmalara örnek teşkil edeceği düşünülmektedir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı	Çalışma, etik kurul onayı gerektirmemektedir.
Çıkar Çatışması	Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.
Teşekkür veya Destek Beyanı	Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.
Yazar Katkıları	Çalışmaya birinci yazar %50 oranında, ikinci yazar %50 oranında katkı sağlamıştır.

Kaynakça

- Biçer, M. (2021). Lider üye etkileşimi ve yenilikçi davranış ilişkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 330-342. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1137>
- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J., & Morris, A. (2006). A freshlook at followership: a model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 304. <https://doi.org/10.21818/001c.16673>
- Blom, M., & Alvesson, M. (2015). Less followership, less leadership? An inquiry into the basic but seemingly forgotten downsides of leadership. *Management*, 18(3), 266-282. <https://doi.org/10.3917/mana.183.0266>
- Crossman, B., & Crossman, J. (2011). Conceptualising followership: a review of the literature. *Leadership*, 7(4), 481-497. <https://doi.org/10.1177/1742715011416891>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- Essa, E. B., & Alattari, A. (2019). The relationship between followership styles and leadership styles. *Research in Educational Administration & Leadership*, 4(2), 407-449. <https://doi.org/10.30828/real/2019.2.7>
- Favara Jr, L. F. (2009). Putting followership on the map: Examining followership styles and their relationship with job satisfaction and job performance. *Journal of Business & Leadership: Research, Practice, and Teaching* 5(2), 68-77.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (2005). Leadership in a non-linear world. *Leadership and Management in the 21st Century: Business Challenges of the Future*, 185-203 <https://doi.org/10.1093/oso/9780199263363.003.0007>

- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: *Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (2004). Theory from fiction: a narrative process perspective on the pedagogic use of feature films. *Journal of Management Education*, 28(6), 702-726. <http://dx.doi.org/10.1177/1052562903262163>
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F.P. (2007). Leader-member Exchange and citizenship behaviors: a meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Joseph, D. L., Newman, D. A., & Sin, H. P. (2011). Leader-Member Exchange (LMX) measurement: Evidence for consensus, construct breadth, and discriminant validity. In *Building methodological bridges*, 89-135. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1479-8387\(2011\)0000006012](https://doi.org/10.1108/S1479-8387(2011)0000006012)
- Kellerman, B. (2008). How followers are creating change and changing leaders. *Harvard Business School*.
- Kelley, R. E. (1988). In *Praise of followers*, 142-148. Harvard Business Review Case Services.
- Kelley, R. E. (2008). Rethinking followership. *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders And Organizations*, 146, 5-15.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1x](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1x)
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., & McNamara, R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 141-147. <https://doi.org/10.1348/096317904X23763>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology*, 69(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Matshoba-Ramuedzisi, T., De Jongh, D., & Fourie, W. (2022). Followership: A review of current and emerging research. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(4), 653-668. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0473>
- Mirze, S. K. (2021). *Liderlik ve teori uygulamaları*. Beta Yayınları.
- Oc, B., & Bashshur, M. R. (2013). Followership, leadership and social influence. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 919-934. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.006>
- Ordun, G., & Aktaş, H. (2014). Lider-üye etkileşimi faktörlerinin liderler ve astlar tarafından karşılıklı algılanması: Bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 43(1), 120-135.
- Riggio, R. E. (2014). Followership research: Looking back and looking forward. *Journal of Leadership Education*, 13(4), 15-20. <https://doi.org/10.12806/V13/I4/C4>
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of applied psychology*, 97(6), 1097-1130. <https://doi.org/10.1037/a0029978>
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.974>

- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.006>
- Yaşar, O. (2020). İş dünyasında liderlerin gözüyle takipçiler: tipoloji belirleme üzerine bir olgu bilim araştırması. *Turkish Studies-Economy*, 15(4), 2529-2546. <https://dx.doi.org/10.47644/TurkishStudies.45585>
- Yedigöz, A., & Doğrul, B. Ş. (2023). Lider-üye etkileşiminin iş performansına etkisinde yenilikçi iş davranışının aracılık rolü: bir liman işletmesinde saha araştırması. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(25), 170-195. <https://doi.org/10.53092/duibfd.1212865>
- Yıldırım A., & Şimşek H. (2021) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (12.Baskı). Seçkin Yayınları.
- Yurdigül, A. (2014). Eğitim Olgusunun Sinematografik Anlatıdaki Yeri Üzerine Bir Yaklaşım Denemesi ('Bal' filmi örneği). *Ekev Akademi Dergisi*, 18(60), 487- 502.

Başvuru: 29.11.2023 Kabul: 25.01.2024

Bireylerin Boş Zaman Yönetimlerinin İş Performansına Etkisi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*

A Conceptual Study on the Effect of Individuals' Leisure Time Management on Job Performance

Fatma DAŞYOL¹ 

Elif BAYKAL² 

Osman BAYRAKTAR³ 

Öz

Çalışma hayatında, çalışanların iş performansını etkileyen faktörlerin analizi, örgütlerin verimlilik artışları ve sürdürülebilir başarı elde etmelerinde boş zaman kavramının önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu anlamda boş zaman, çalışanın performansı ve iş yaşamlarını şekillendirme açısından aynı zamanda örgütün verimliliği için önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Bu çalışmanın esas amacı ve önemi boş zamanın iş performansı üzerindeki etkilerinin anlaşılmasına katkıda bulunarak, çalışan refahı açısından çalışma hayatı ve boş zamanın tartışılabilir doğasının sonuçları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütler için önem arz eden performans yönetiminin tanımı ve amacı son bölümde ise boş zamanın performans üzerindeki etkisi, literatürde de yer alan araştırmalar ışığında detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Çalışanların boş zamana olan ihtiyaçlarının karşılanması, yöneticiler tarafından önemsenmesi örgüt verimliliğinin artırılması noktasında fayda sağlayacağı görülmektedir. Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde, boş zamanın iş performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Küreselleşen dünyada artan kaygılar, işin yoğunlaşması, bireylerin diğer faaliyetler için yeterli zaman ve enerji bulamaması, cinsiyete dayalı etkiler, çalışmanın son bölümünde detaylı bir şekilde irdelenmekte, çalışma saatlerinin ve uygulamalarının bireyler üzerinde yarattığı olumsuz etkilere dikkat çekilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Boş Zaman, İş-Boş Zaman Çatışması, İş-Yaşam Dengesi, İş Performansı*

Jel Kodları: *M00, M1, M12, M14*

Abstract

The analysis of the factors affecting the job performance of employees in working life shows that the concept of leisure time plays an important role in the productivity increases and sustainable success of organizations. In this sense, leisure time constitutes an important research area in terms of shaping the performance of employees and their work lives, as well as the productivity of the organization. The main purpose and importance of this study is to contribute to the understanding of the effects of leisure time on work performance and the consequences of the controversial nature of working life and leisure time in terms of employee welfare. In the second part of the study, the definition and purpose of performance management, which is important for organizations, and in the last part, the impact of leisure time on performance are discussed in detail in the light of the research in the literature. It is seen that meeting the needs of employees for leisure time and caring about it by managers will be beneficial in terms of increasing organizational productivity. When the researches in the literature are examined, it is seen that leisure time positively affects job performance. Increasing concerns in the globalizing world, intensification of work, individuals' inability to find enough time and energy for other activities, gender-based effects are examined in detail in the last part of the study, and the negative effects of working hours and practices on individuals are pointed out.

Keywords: *Leisure, Work-Leisure Conflict, Work-Life Balance, Job Performance*

Jel Codes: *M00, M1, M12, M14*

Önerilen Atıf / Suggested Citation: Daşyol, F., Baykal, E., & Bayraktar, O. (2024). Bireylerin boş zaman yönetimlerinin iş performansına etkisi üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 3(1), 43-56.

* Bu çalışma, Doç. Dr. Elif BAYKAL ve Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR danışmanlığında Fatma DAŞYOL tarafından hazırlanan "Uzaktan ve Ofisten Çalışan Bireylerin Boş Zaman Deneyimlerinin Çalışma Hayatına Etkisinin Karşılaştırmalı Analizi" başlıklı yüksek lisans tezinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

¹Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yöneticiliği, fatmaersal32@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2070-7364>

² Doç. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü, elif.baykal@medipol.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4966-8074>

³ Doç. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, obayraktar@ticaret.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2502-3578>

Giriş

Günümüzde insanlar hayat akışlarını sürdürebilmek için çalışıp para kazanmakta ve elde ettikleriyle temel ihtiyaçlarını karşılayarak boş zamanlarını da çeşitli aktivitelerle değerlendirmektedirler. Boş zaman, insanların tüm görev ve sorumluluklarından arınarak bunların dışında kalan zaman dilimini ifade etmektedir. Boş zaman etkinlikleri, bireylerin günlük rutinlerinden uzaklaşarak kendilerini hem fiziksel hem de zihinsel olarak yenilemelerini sağlamaktadır (Elnur, 2022a, s. 244). Antik Çağ'dan günümüze kadar birçok dönüşümden ve değişimden geçen boş zaman, bu dönemde toplumun çalışmayan kesimine ait kavram olmuştur (Gediz, 2012, s. 8-9). Orta Çağ döneminde ise çalışma hayatı ile iç içe geçmiş, anlamını yitiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaya başlayan boş zaman modernleşme döneminde de değişimine devam ederek herkesin sahip olabileceği zaman dilimi anlamına gelmiştir (Aytaç, 2002, s. 2237). Bu dönemde boş zaman, çalışma hayatı dışında kalan zaman olarak ifade edilmiştir modern hayatın gelişmesi ile birlikte dinlenme ve eğlence anlamı da taşımıştır.

Boş zaman faaliyetleri, yalnızca eğlence veya zaman geçirmek üzerine kurulmuş olsa da bireylerin stres atma, günlük yaşamın telaşından uzaklaşma, kendini yenilemek gibi güdülerle adeta yaşam tarzı oluşturma isteği yaratmaktadır (Stebbins, 2008, s. 336). Çalışma hayatının insanların yaşamları üzerinde oluşturduğu olumsuz etkiler (yorgunluk, stres, performans kaygısı, statü ve prestij güdüsü, özerklik, emir altında olma, mesai arkadaşları ve müşterilerle uğraşma gibi) düşünüldüğünde boş zamanın etkileşiminden söz etmek yanlış olmayacaktır (Öztaş ve Kıyılıoğlu, 2021, s. 340). Çalışma hayatı ve boş zamanın örgütler açısından önemi, bu ilişkiyi incelemek ve çalışanların performansları üzerindeki etkilerini ortaya koymak çabası ile şekillenmiştir.

Örgütler, etkili rekabet avantajını korumak, verimlilik artışını yönetebilmek adına farklı yetkinlikleri daima geliştirmek isterler. Örgütler için bu farklı yetkinlikler daima insan kaynağı üzerinde yoğunlaşmaktadır (Yıldırım, 2021, s. 2204). Teknolojik yetkinliğin taklit edilme olasılığı çok yüksek olduğu için insan kaynağını yönetmek daima stratejik bir öneme sahip olmaktadır. İnsan kaynağının her alanda önemli olması, bütün araştırmacıları da çalışanların tutum, davranış, performans, algı gibi duygu ve düşüncelerini anlamak adına çalışmalar yapmaya yönlendirmiştir.

Çalışma hayatında yer alan yöneticiler tarafından, zaman yönetimi ve insan kaynağının doğru yönetilmesi gerekmektedir. Örgütlerde, çalışanlar üzerinde iyi bir zaman yönetimi planlaması, bütün olumsuz etkileri yok ederek, örgütün verimliliğine de katkı sunmaktadır. Bu anlamda, günümüzde örgütler üzerinde öne çıkan ve etkili olan faktörlerden biri de boş zaman davranışlarının kişi ve kişiler tarafından yönetim sürecidir. Örgüt yöneticilerinin çoğu zaman ihmal ettiği önemsiz gördükleri boş zaman davranışlarının yönetimi, çalışan performansı ile doğrudan ilişkili olan ciddi konulardan biridir (Erdoğan ve Baykal, 2023, s. 95). Çünkü iş dünyasında, çalışanların iş performansını etkileyen faktörlerin gözlemlenmesi, örgütlerin sürdürülebilir başarı ve verimliliğe ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, boş zamanın iş performansına olan etkisi, bireylerin iş yaşamlarını şekillendirme açısından önemli bir araştırma alanı olmuştur. Bu çalışma, boş zamanın iş performansı üzerindeki etkilerini inceleyerek, bu etkileşimin anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Çalışanların mesai içinde ve mesai dışında kendilerine boş zaman oluşturmak istemeleri kavramsal olarak bu çalışmada araştırılmıştır. Boş zamanın çalışanlar üzerinde neden ihtiyaç olduğu belirlendikten sonra, çalışan performansı ve örgüte duyulan aidiyet duygusunun bu durumdan olumlu bir şekilde etkileneceğini ifade etmek gerekir. Bu nedenle bu çalışmada çalışanların boş zaman davranışları üzerine de kavramsal bir çerçeve oluşturulması amaçlanmıştır.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde boş zamanın çalışma hayatındaki tarihsel süreci, tanımı, önemi, kapsamı ve literatürdeki gelişiminin günümüze kadar olan sürecine dair bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde performans kavramının tanımı ve yönetim süreci ile örgüt performansı, birey performansı kavramları ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise bireylerin çalışma hayatında ve sonrasında boş zaman oluşturmak istemesinin nedenleri, boş zamanın iş performansına etkileri detaylı olarak incelenmiş ve literatürde yer alan çalışmalara da değinilerek sonuç ve öneriler bölümleri ile çalışma tamamlanmıştır.

1. Çalışma Hayatında Boş Zamanın Tarihsel Süreci

Gündelik yaşamımızda ve literatürde karşımıza çıkan boş zaman kavramının tarihsel süreç içerisinde değişime ve dönüşüme uğraması, kavramın farklı tanımlarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Boş zaman kavramı, genel olarak bireylerin sosyal yükümlülüklerinden uzak, kısıtlamaların olmadığı iş dışındaki geçen zaman olarak düşünülse de kavramla ilgili literatürde farklı görüşler de mevcuttur. İngilizcede "leisure" (boş zaman) kelimesi olarak tanımlanırken, köken olarak Latince bir kelime olan 'Licere' kelimesi, özgür, serbest, uygun ve izinli olmak anlamını taşımaktadır (Vogel, 2020, s. 3). Yunanlar, boş zaman kavramını karşılıklı olarak konuşulup bilgi kazanmak ve bu konuşmaların mekân anlamına gelen "schole" kelimesi üzerinden ele almaktadır (Karakan, 2021,

s. 42). Schole kelimesinin tam olarak karşılığı, basit bir şekilde hiçbir şey yapmak değil, yaratıcı bir düşünme ve beraberinde gelen barış durumunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, boş zaman kavramı, sadece çalışma alanı olmayıp, aristokrat sınıfın bedensel çalışmadan kurtulduğu, entelektüel bir uğraşı olan kişilerin özgürlüğü olarak değerlendirilmiştir. Antik Yunan'da sadece seçkin sınıf, üstün manevi uğraşlara ve özgürlük zamanına sahipken, halkın geride kalan kısmı ise daima çalışmak zorunda bırakılmıştır (Juniu, 2000, s. 69). Bu bakımdan, Antik Yunan kölelik sınıfı boş zaman kavramını, onları baskı altına alma ve yönetme becerisi olarak görmüştür (Omay, 2010, s. 100). Bu gelişmeler, boş zaman ve çalışma arasındaki belirsizliğin kaybolmasına, sadece belirli bir üst sınıfa ait olgu olarak değerlendirilmesine sebep olmuştur (Hunnicut, 2006, s. 57-58). Bütün bu ifadelere baktığımız zaman Yunanlılar için, boş zamanın insan hayatının anlamı ve sonu ile ilgili hayati değerlerin ve soruların yer aldığı kültürel bir platform olarak keşfettiklerini söylemek mümkündür. Bu durum boş zaman kavramı ile ilgili serbest aktiviteler, güzel sanatlar, müzik, politika, spor gibi aktiviteleri ortaya koyma, kültürel bir etkinlik ve aynı zamanda kavram olarak felsefi tartışmalara neden olmuştur (Hunnicut, 2006, s. 58-59). Bu dönemde ünlü düşünürler olan Aristoteles, Sokrates, Platon ve Epiküros tarafından kurulan okullar, Antik zamanda boş zamanı en iyi şekilde değerlendirme çabasının örnekleri arasında yer almaktadır. Bu okullar aracılığı ile bir arada bulunan bireyler, yaşamı ve dünyayı, insanı anlamlandırma çabası ile arayış içerisinde olmuşlardır. Bir başka ifade ile boş zaman, bedensel çalışmadan üstün tutularak zihinsel etkinlikte yer almayı kapsayan bir olgu olarak tutulmuştur. Platon'a göre 'fazla çalışmak akılsızlıktır' savı, kurmuş olduğu okulda da öğrettiği ilk bilgidir. İnsanların gereğinden fazla çalışması ona göre aşırı iş kaygısı, maddiyat ve ün gibi birtakım hırslar, bireyin kendi doğasının gönüllü kölesi olarak özgürlüğünün kısıtlanmasına yol açmaktadır. Bununla birlikte de Platon, bireyin boş zamanını aşırı uyumakla, eylemsizlikle geçirebileceği serbest bir zaman olmadığını da dile getirmektedir. Platon'a göre boş zamanı iyi kullanmanın ölçütü felsefe yapmak ve insan olmanın zirvesi anlamını taşımaktadır (Hunnicut, 2006, s. 64).

Aristoteles'in boş zamana ilişkin bakış açısını açıklamak gerekirse, boş zamanın toplumların birlikte yaşayabileceklerini garantileyen bir aktivite alanı olarak görüldüğü, bu bağlamda insanların çalışma sonucunda elde edecekleri maddi gelirler neticesinde, onları barışçıl bir ortamda bir arada tutmanın yeterli olmadığı, insanları gerçekte mutlu edebilecek tek etmenin boş zamanda kendilerini yenileme ve gerçekleştirme olduğu savunulmaktadır (Hunnicut, 2006, s. 65). Boş zaman kavramı ile ilgili Aristoteles, salt hazzı yaklaşımları benimsemeyerek karşı çıkmıştır (Cevizci, 2001, s. 222-223).

Epiküros'da kurduğu okulunda, boş zamanı insan ruhunu rahatlatması, sakinleştirmesinden dolayı değerli görerek okul mensuplarına da bunu aktarmıştır (Hunnicut, 2006, s. 67). İnsanın doğası gereği ruhsal ihtiyaçlarını karşılayarak içsel dengesini koruması ve kendini yenilemesi aradığı en büyük hazzı olduğunu ifade etmektedir (Cevizci, 2001, s. 249-250). Özetle boş zaman, Epiküros açısından kişileri daha insani bir varlık yapabilmek adına kullanılan bir zaman dilimi olarak görülmüştür (Cevizci, 2001, s. 237-238). Bu anlamda Epiküros, insanın toplumsal ihtiyaçlarını gidermesi ile mutlu olabileceğini düşünürken, günümüz dünyasında yer edinen lüks tüketim anlayışı, güç ve ün gibi unsurların bireyi mutlu etmesi açısından gerekli görmemektedir (Botton, 2008, s. 72). Epiküros okuluna benzer şekilde oluşan Stoa Okulu, boş zamanı insanların ruhunu düzene sokması için aranan bir zaman olarak ifade etmektedir (Cevizci, 2001, s. 260). Stoacılık, bireyin zihinsel faaliyetler içerisinde erdemli bir yaşam dengesini sürdürmek ile mutlu olacağı inancı içerisinde (Arslan, 2010, s. 399).

Roma dönemine baktığımızda boş zamanın karşılığı olarak "otium" kavramı karşımıza çıkmaktadır. Kelime anlamı olarak çalışmaya geri dönebilmek için dinlenme, toparlanma, yenilenme zamanı gibi anlamlarda kullanılmıştır. Roma döneminde boş zaman, sınıfsal bir hak, statü veya bir yaşam tarzı olarak kabul görmemiştir. Bu açıdan Roma döneminde boş zaman, çalışmayı destekleyici faaliyetlerin gerçekleştirildiği zaman dilimi olarak kabul edilmiştir (Juniu, 2000, s. 69-70). Günümüzde boş zaman, endüstrileşmenin etkisi ile birlikte tıpkı Roma döneminde olduğu gibi dinlenme ve tüketim odaklı zaman olarak hayatımıza girmiştir.

Orta Çağ döneminde boş zaman, Hristiyanlığın çizdiği çerçevede Tanrı'nın rızasını kazanmak, akıl ve ruhun eşlik ettiği etkinliklerde bulunmak için kullanılmıştır (Ertuğral, 2023, s. 988). Antik Yunan ve Orta Çağ döneminde boş zaman ile ilgili olan tek ortak özellik, bireyin maddi kazancından ziyade rasyonel ve ruhsal yönünü belirli bir sınıfa bağlı kalarak geliştirmesidir. Orta Çağ'ın sonlarına doğru toplumda farklı sınıfların oluşması, üretim ve tüketim araçlarında büyük dönüşümler yaşatmıştır. Bu dönüşümler, lüks, israf ve gösterişin sahneye çıkmasını sağlayarak, boş zaman da sadece soylulara ait olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Juniu, 2000, s. 70). Arendt, Antikçağ'da çalışan insanın dışlanması gibi modern dünyada da çalışan bireylerin dışlandığını ileri sürmüştür. Arendt için bu durum, insanlığın doğasına son derece aykırı olarak görülmüş adeta insanlığın öldüğü bir dünyanın oluşmasını düşündürmüştür (Yılmaz, 2009, s. 126-127). Orta Çağ'da boş zaman ve çalışmaya yönelik yapılan bu ayırım, farklı toplum sınıflarının belirginleşmesi ile birlikte Arendt'in de vurguladığı gibi değişim göstermiştir. Protestanlık gibi yeni oluşan mezhepler, Orta Çağ'da boş zaman ve çalışma hayatı ile ilgili anlayışın dönüşmesine sebep olmuştur.

Bu nedenle çalışmamak, en büyük günahlar arasında yer almış ve diğer günahlara da davetiye çıkaran etken olarak değerlendirilmiştir. Orta Çağ'da yaşanan bütün bu süreç, bizlere boş zaman ile çalışma hayatının dengeli bir şekilde yürütülmesi gerektiğini savunmaktadır. Boş zaman, Orta Çağ ve Antik Yunan döneminde, nitelikli bir insan olmak için sunulan bir imkân, çalışmak ise bireyi nitelikli insan olmaktan uzaklaştıran bir neden olarak görülmüştür. Endüstrileşmenin sonucunda ise boş zaman, kişinin yaşantısında nicel olarak artarken nitel olarak azalan bir alan haline gelmiştir. Boş zaman, Orta Çağ ve Antik Yunan döneminde bireyin üretim yaptığı bir alan olarak görülürken, kapitalizm etkisi ile birlikte değişim göstererek ortaya çıkan somut ürünlerin bireyler tarafından tüketildiği bir yaşam alanı haline gelmiştir (Aytaç, 2004, s. 125).

Narcıkara (2017)'ya göre, endüstri devriminde yaşanan gelişme ve değişimler, üretimi arttırmak için çalışma zamanının artmasına neden olurken, diğer taraftan da daha fazla para karşılığında daha az çalışmak isteyen emekçi hareketinin doğmasına sebep olmuştur. Yaşanan bu gelişmeler ışığında boş zaman, toplumsal faydayı gözetken bir zaman diliminden çıkararak tüketim odaklı zaman olarak görülmeye başlanmıştır. Oluşan bu yeni boş zaman kavramı, yıpranan sosyal dayanışmayı tamir etmeye yetememiş, materyalist bir oluşumunda önüne geçememiştir. Bütün bu süreçte çalışma hayatı mevcut değerini kaybetmiş, boş zaman toplum karşısında daha değerli hale gelmiştir (Juniu, 2000, s. 70-71). Endüstrileşme dönemi ile birlikte dönüşüm geçiren çalışma zamanı, işverenlerin isteği üzerine azaltılmıştır. Bu talep, gelişen teknoloji sayesinde işverenlerin maliyetlerini düşürmek istemesi üzerine hayata geçirilmiş ve bu karara rağmen üretimdeki verimlilik düşmemiştir. Üretim sayısındaki artış ile çalışan sayısındaki oransızlık, üretilen malların talebini azaltarak krizlerin doğmasına neden olmuştur. Yaşanılan bu krizi aşmak için tekrar düzenlemeye gidilerek işçilerin çalışma saatleri azaltılmış, işçi sayısı ve ödenilen ücret artırılarak iyileştirmeler yapılmıştır. Bütün özlük haklarının iyileştirilmesine rağmen, çalışanlar adına çalışma kültürünü barındıran bilimsel, sanatsal veya eğitim gibi birey odaklı faaliyetlere değinilmemiştir. Bu dönemde ki birey algısı hem daha az çalışıp hem de üretilen zenginlikten pay alan, yaşamını sosyal ve kültürel anlamda zenginleştiren olamamıştır (Gorz, 2007, s. 118).

Endüstrileşme ile birlikte köylerden kentlere göçün başlaması, kalabalık kitlelerin oluşmasına neden olmuş, böylece yoğun çalışma saatlerinden sonra bireylerin giderek yabancı kaldıkları emeklerinin tamamlayıcısı olan can sıkıntısı faktörü ile tanışmışlardır. Bu faktör, çalışanlarda boş zaman için negatif düşünceleri ortaya çıkarmıştır (Adorno, 2009, s. 182). Bu boş zaman deneyimi, çalışanları olumsuz etkilediği için, endüstrinin müdahalesi ile insanların mutlu olabileceği fuarlar, parklar, bulvarlar, pasajlar gibi bireylerin iş dışında zaman geçirebileceği popüler eğlenceli mekân oluşturulmuştur (Harvey, 2013, s. 278-279). Kapitalizmdeki iş bölümleri, ortaya çıkan problemlerle birlikte bireyin boş zamanları değerlendirme ihtiyacının artması sonucunda eğlence endüstrisi adını verebileceğimiz yeni gereksinimlere yol açmıştır (Lefebvre, 2010, s. 35). Boş zaman, insanların yaşantısında endüstrileşmenin gücü ile birlikte ciddi bir dönüşümden geçerek, bireylerin yaşantısında ön plana çıkmıştır. İnsanların, psikolojik ve sosyal gereksinimleri için maddiyat ve nesneye yönlendirilmesi, hazcı yaklaşımın önemsenmesine sebep olmuştur (Botton, 2008, s. 84). Endüstrileşmenin sonucunda T. Veblen (2005)'e göre boş zaman, "bir iş olarak düşünülen ve doğrudan sömürüyle bağlantılı zaman dilimi" olarak tanımlanmıştır.

Orta Çağ dönemine kadar boş zaman, bireylerin yaşantısında kendini geliştirme, yenileme olarak görülür iken, endüstrileşme ile birlikte bireysel sıkıntılardan, yaşamın karışıklığından kurtulmak için kullanılan eğlence alanı, rahatlatma ve kurtuluş gibi hoş vakit geçirebilecek etkinlik haline getirilmiştir. Endüstrileşmenin kullandığı bir araç haline gelen boş zaman, kapitalizm ve endüstrinin hayatta kalabilmesi için girdi sağlayarak insana adeta paket yaşamlar sunarak ticari bir alan açmıştır (Aytaç, 2006, s. 65). Oluşan bu ticari alanı ayakta tutabilmek adına çalışma şartlarını son sınırına kadar tüketerek, aşırı üretime neden olan endüstrileşme süreci, 1929 yılında kriz ile mücadele etmek zorunda kalmıştır. Orta Çağ döneminde kendini yenileme, rahatlatma, yeniden doğuş olarak görülen boş zaman, yaşanan bu kriz ile birlikte endüstrileşmeye hizmet eden ikincil bir çalışma alanı olarak görülmüştür. Bu anlamda görünüşte birbirinden ayrı olan çalışma hayatı ve boş zaman, bu dönemde birbirine hizmet ederek iç içe geçmiş bir bütünlük halini almıştır. Yaşanan bu gelişmeler, insanoğlunun tüketerek var olabileceği inancını arttırmış, tüketim odaklı hazcı hayatlar inşa edilmiştir (Aytaç, 2004, s. 125).

Boş zamanı çalışma hayatının dışında kalan zaman olarak görmeyen kapitalizm, bunu ancak çalışma ile elde edilebilecek bir ödül olarak sisteme yansıtmıştır. Günümüze baktığımızda ise bireyler, eskiye göre daha fazla boş zamana sahip olmalarına rağmen bu zamanı özgürce kullanabilmek yerine endüstrinin denetimi altında olmayı tercih etmek zorunda kalmaktadırlar (Ertuğral, 2023, s. 988). Bu durumu bireylerin kitle kültürüne ayak uydurarak boş zamanını emir niteliğinde değerlendirmesi şeklinde açıklayabiliriz. İlerleyen süreçte ise boş zaman kavramı toplumun bütün kesimlerini ilgilendiren demokratik bir kavram olarak gün yüzüne çıkmayı başarmıştır. 20. yüzyıla kadar çok çalışmanın erdem olduğunu savunan kapitalizm, kendi çıkarlarına yön vererek bireylerin boş zamana sahip olmasının asıl erdemlik olduğuna karar vermiştir. Boş zaman, bu karardan sonra insanlar için daha

demokratik, daha insancıl, çalışma egemenliğinden kurtaran, sanatsal ve kültürel faaliyetleri de içeren birey odaklı yaklaşımlar sunan formlar haline getirilmiştir (Stevenson, 2006, s. 354). Modern toplumda çalışma alanının dışına çıkmak isteyen bireyler, boş zaman ile tekrar bu çalışma alanının içine hapsedilmiştir (Lefebvre, 2010, s. 46). Her ne kadar boş zaman, çalışma hayatından ayrı bir zaman olarak görülse de sadece çalışarak elde edilebilecek meta halinde pazarlanmaktadır. Endüstrileşme ile de birlikte insanlar, boş zamana sahip olabilmek adına çalışmak zorunda bırakılmaktadır. Adorno'nun da ifade ettiği gibi "boş zamanlarında çalışmak istemeyen bireyler, farkında olmadan mesaide geçen sürelerini taklit ederek yaşamaya devam etmektedirler". Adorno'nun bu ifadesini açıklamak için, insanların boş zamanlarında bile birincil iş alanlarını sürdürmelerini engellememesi, kendilerine sunulan boş zaman imkânlarına ulaşabilmeleri için önemlidir (Adorno, 2013, s. 26-27).

Endüstrileşme sürecinden günümüze kadar uzanan süreçteki literatüre baktığımızda boş zaman kavramı ve çalışma hayatı üzerinde yapılan çalışmaların hala yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu olumsuz ve birbirinin içine geçen zamanları düzeltebilmek için kitlesel toplumlar üzerinde sosyalleşme etkisini arttıran çalışmalar yapmak yerinde olacaktır. Günümüzde ön planda tutulan bireysellik yerini dayanışmaya, çalışmak için yaşama düşüncesi ise, yerini yaşamak için çalışmak felsefesine bırakabilir. İnsanların üzerinde oluşturulan maddiyatçılık yerini maneviyata ve mükemmellik ise yaratıcılığa doğru yol alarak, yaşam ve çalışma hayatında denge kurulabilir (Juniu, 2000, s. 72). Boş zamanın verimli bir şekilde değerlendirilmesi, bireylerin gündelik hayatta anlamlı deneyimler elde ederek toplumsal yapıya uyum sağlaması açısından oldukça önemlidir (Elnur, 2022b, s.27). Bireylerin boş zamanlarını daha çok zorunluluk içermeyen eylemler, bireye tanınan özgürlük, kendini gerçekleştirme şeklinde kullanabildiği takdirde üretime olan katkısı da artacaktır. Çalışma hayatında boş zaman, tarihsel süreç boyunca değersiz olduğu düşünülerek ihmal edildiğinde ortaya çıkan krizlerden sonra elde edilmesi gereken değerli bir zaman dilimi haline gelmiştir. Boş zaman, bütün bu yaşadığı süreçlerden sonra yalnızca yöneticilerin veya üst sınıfa ait olmadığını kanıtlayarak, toplumun tüm kesimini kapsayan demokratik bir zaman dilimi olduğunu günümüze yansıtmayı başarmıştır.

2. Performans Kavramı

Fransızca kökenli olan performans kelimesini Türk Dil Kurumu başarımlar olarak tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr). Literatürde performans kavramı ile ilgili olarak birden fazla tanımla karşılaşmak mümkündür. Bilimsel anlamda performans, belirlenen koşullar çerçevesinde bir işin yerine getirilme seviyesi veya çalışanın göstermiş olduğu davranış biçimidir (Bingöl, 2014, s. 367). Bireylerin bu sürede kendilerine verilen görevi başarılı bir şekilde sonlandırması durumunda iyi bir performansa sahip oldukları düşünülmektedir. Öte yandan sonuçların olumsuz yansımaları ise çalışanın performansının düşük olduğunu göstermektedir.

Örgütlerde çalışanların iyi bir performans göstermesi, kendi çıkarlarına pozitif katkılar sunmaktadır. Ekonomik ve sosyal yönden fırsatlar elde edilmesi, bireylerin iş hayatında yükselmesi ve ilerlemesini sağlayarak, örgütün de stratejik hedeflerine ulaşma şansını arttırmaktadır.

Performans kavramını kısaca açıkladıktan sonra örgütsel performansı, bireysel performansı ve performans yönetimini tanımlayabiliriz.

2.1. Örgütsel Performans

Örgütler, günümüz yaşantısında önemli bir role sahiptir. Örgütsel performansı, bir kuruluşun kaynaklardan en verimli şekilde yararlanarak hedef ve amaçlarına ulaşma kabiliyeti olarak tanımlamak mümkündür (Nayak ve Sahoo, 2015, s. 265). Başarılı örgütler, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için önem arz etmektedir. Farklı sektörlerdeki örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve hızlı değişen rekabet avantajını yakalayabilmek adına örgüt performanslarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (Atan ve Mahmood, 2019, s. 2191).

1950'li yıllarda, örgütsel performans, örgütleri sosyal bir sistem olarak değerlendiren ve amaçlarını yerine getirme derecesi olarak tanımlanmıştır. Bu sürede performans değerlendirme üzerine yapılan çalışmalar, insanların ve örgüt yapılarının üzerine odaklanmıştır. Örgütlerin rekabet üstünlüğü kurabilmesi için ürün ve hizmet noktasında liderlik, müşteriye tanıma ve yakınlık, operasyonel düzen gibi unsurlarda yeteneklerini arttırmaları gerekmektedir.

Bu unsurlar, örgütlerde bilgi yönetimi uygulamaları ile birleştiğinde, örgütün verimliliği, büyümesi ve kalite gibi örgütsel hedef ve amaçlara ulaşması mümkün olacaktır (Aydoğan, 2014, s. 35). Örgütsel performans, çalışanların örgütün belirlediği hedefler doğrultusunda çalışmalarını başarılı bir şekilde yerine getirerek sonuçların daima olumlu olmasını sağlamaktadır.

2.2. Performans Yönetimi

Performans konusu, günümüzde örgütler ve yönetimler tarafından önemsenmeye başlanıp daima kontrol altında tutulmaya çalışılan bir kavram haline gelmiştir. İnsan kaynaklarının stratejik bir boyut kazanması ile birlikte performans değerlendirme olarak anılan bu süreç, günümüz iş dünyasının artan rekabet koşulları, değişen yönetsel uygulamalar sayesinde yerini performans yönetim sistemine bırakmıştır. Performans yönetim sisteminin kavramsal çatışması son bulduktan sonra örgütlerden ve bireyden daha iyi sonuçlar almanın aracı olarak ifade edilmeye başlanmıştır (Budak, 2016, s. 467). Bu sistemin çalışma mekanizması, geniş kapsamlı olup, yönetici ve çalışanın karşılıklı beklentilerini aktaran, bireyin performansını yöneticinin desteği ile planlayan ve hedeflere ulaşmada geri bildirim sağlayarak en sonda değerlendirme yapan bir sistemdir (Uysal, 2015, s. 38). Performans yönetimi, en küçük örgütten en büyük örgüte kadar uygulanan çok boyutlu ve değişmez ilkeleri barındıran bir yapıya sahiptir.

Kişilere ve zamana bağlı kalmadan, değişimlerden etkilenmeyen performans yönetim sistemi, objektif yapının korunması ile birlikte doğru karar verebilmek için son derece önemlidir. Günümüzde bu yönetim sürecinin daha az belge ile sadeleşerek objektif olabilmesi, hedef odaklı yaklaşan, formel görüşmeleri benimseyen yönetim sistemleri, örgüt için uygulama alanında daha kalıcı etkiler oluşturarak uzun vadeli sonuçlar için de önemlidir (Hatipoğlu, 2020, s. 5).

Örgütlerde çalışanların performans yönetim sürecini oluşturabilmek için belirli aşamaların oluşması gerekmektedir. İçinde yönetim kelimesini barındıran tüm kavramlar, performans yönetiminde de olduğu gibi ilk olarak planlama aşaması ile başlar. Bu aşamalar, sırası ile planlama, değerlendirme ve geliştirme sürecinden oluşmaktadır (Hatipoğlu, 2020, s. 5). Performansa odaklı tasarım ve kararlar, planlama aşamasında, çalışanları izleme ve gözlemleme değerlendirmede, son olarak da sonuçlara yönelik düzenleme ve iyileştirmede geliştirme aşamasında gerçekleştirilmektedir. Bu süreçlerin adım adım titizlikle yönetilmesi, örgütlerin kısa vadeli hedeflerine ulaşmalarına, personelin motivasyonunu artırmalarına ve aidiyet duygusunu olumlu yönde etkilemelerine katkı sağlayacaktır (Dündar, 2020, s. 49). Performans yönetimi, aynı zamanda çalışanların terfi süreçlerini belirleme, eşit işe eşit ücret politikasının kaybolmasının önüne geçebilen ve örgütler tarafından günümüzde hala kullanılmaya devam eden bir değerlendirme sistemidir.

3. Boş Zaman ve İş Performansı

Günümüzde artan rekabet koşullarının örgütler için üstün performansı gerektirmesi, yöneticileri ve örgütleri zaman kavramını iyi kullanmak zorunda bırakmaktadır. Günümüzdeki dijitalleşme, ilerleyen teknoloji ile birlikte ulaşım ve iletişimde devrim yaratmış, bu da örgütlerin yönetim, yatırım, pazarlama, üretim gibi alanlarda küresel düşünerek başarı elde etmelerini zorunlu kılmıştır. Yeni dijital dünyada örgütlerin başarılı olmalarının tek yolu, zaman kavramının değerini bilerek bu süreci iyi yönetmekten geçmektedir (Özgen ve Doğan, 1997, s. 136). Yönetim alanında yaptığı çalışmalar ile bilinen Peter F. Drucker'ın açıkladığı gibi, "en az bulunan kaynağın zaman olduğu ve doğru yönetilmiyorsa hiçbir şeyin doğru yönetildiği kabul edilemez" ifadesi, zaman kavramı ve yönetiminin önemini ortaya koymaktadır (Can, 2002, s. 303). Zaman yönetimi kavramı, literatüre göre Danimarka'da ortaya çıkarak yoğun olan yöneticilerin zamanlarını planlayıp organize etmelerine yardımcı olmuştur (Akatay, 2003, s. 283). Time dergisi yöneticisi Pearson, zaman yönetimi kavramını yanlış kullandığımızı ifade ederek, "zamanı yönetemeyiz, sadece kendimizi zamana göre yönetebiliriz" demektedir (Josephs, 1996, s. 8). Hall ise "insanlar zamanı yönetemez, fakat sahip oldukları zamanı daha iyi kullanırlar" şeklinde ifade etmektedir (Deniz, 1996, s. 110). Örgütte çalışanların özel hayatından, üst düzey yönetici ve en alttaki personele kadar zaman yönetimi kavramı bütün çalışanlar ile ilişkilidir.

Çalışma hayatındaki zaman yönetimi kavramı, ülkemizde henüz yeni yaygınlaşmaya başlayan bir kavram olup, farkına varan kuruluşlar tarafından verimlilik artırma teknikleri olarak kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde iyi bir zaman yönetimi sayesinde örgütlerde üretim maliyetlerinde azalma, verimlilik artışının beraberinde örgütün stratejik hedeflerine ulaşması mümkündür. Zaman yönetiminin önemini vurguladıktan sonra, çalışma hayatında boş zamanın bireylerin ve örgütlerin refah seviyeleri için ne kadar önemli olduğunu aktaracak olan bu bölüm, literatüre katkıda bulunacaktır.

Çalışma hayatında işin yoğunlaşması, bireylerin diğer faaliyetlerini yönetebilmesi için zaman ve enerjinin azaltılması yönündeki eğilimlerin yaygınlığı, günümüz örgütlerinde devam etmektedir. Bu durum hem örgütlerin hem de çalışanların üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkarmaktadır. İş-yaşam dengesi üzerine çok geniş bir literatür olmasına rağmen, iş-boş zaman çatışması üzerine kısıtlı çalışmalar yer almaktadır. Bazı kuruluşlar, özel sektörde 24 saat açık küresel pazar baskılarına karşı koymak amacıyla birden fazla yeni çalışma uygulaması ve yeni teknolojileri kullanmak isterken, kamu kurumlarında ise esneklik talepleri, verimlilik güdülerine bir yanıt olarak

ortaya çıkmaktadır. Bütün bunlar, iş ve iş dışı hayatın birleştirilmesi gerektiğini iddia eden politikalarla desteklenmektedir. Gelişen teknoloji sayesinde bir bilgisayarı olan her çalışanın işi her yerde ve her şekilde yapabileceği iddia edilmektedir. Örgütler, esnek çalışma modellerinin çalışan üzerinde yaratıcılığı arttırmak, örgüt sadakatini geliştirmek, işe karşı devamsızlık ve işten istifa etme durumlarının önüne geçmek için etkili bir talep olduğunu düşünmektedirler (Kaya ve Ören, 2023, s. 120). Çalışanlarda ise bu durum, yoğun iş yükü, sürekli değişen uygulamalar ve iş güvensizliği gibi olumsuz etkiler yaratarak, bireylerin çalışma dışı zamanlarında stres oluşumuna neden olup, iş-yaşam dengesini olumsuz etki altına almaktadır (Bekmezci vd., 2021, s. 5). Toplumlarda artan bu olumsuzluklar, cinsiyet, sınıf, meslek grupları açısından sosyal farklılaşmalara neden olmaktadır. Kaynaklar giderek daha eşitsiz dağıtılmakta, yaşam ve refah kalitesinde önemli düşüş yaşanmaktadır (Erdirençelebi vd., 2022, s. 271). Bu bağlamda, iş ve boş zaman kavramlarının anlamları yeniden değerlendirilmekte ve politikacılar, araştırmacılar için zorunlu meseleler olarak ortaya çıkmaktadır (Haworth ve Veal, 2004, s. 31).

Haworth (1997), bireyin iş yerinde ve boş zaman katılımında keyif almasının iyi olma hali için önemli olduğunu ifade etmektedir. Boş zamanın, çalışma hayatı ve sosyal yaşantı için yaratıcı faaliyetleri ortaya çıkararak optimal faydalar sunacağı belirtilmektedir (Dellefave ve Massimini, 2003, s. 325). Bu deneyimler, yaşam boyu öğrenmeyi teşvik ederek, bireysel gelişim ve becerileri desteklemektedir. Haworth (1997), bu deneyimlere vurgu yaparak sadece rasyonel bir bilgi işlevinin olmadığını, boş zamanın, işin ve refahın bedensel dokusunda yerleşik olduğunu savunmuştur. Bireyin günlük yaşamında uyanıkken geçirdiği toplam zaman, işte harcanan zaman miktarından daha fazladır, çünkü çalışma hayatı dışındaki faaliyetlerde geçirilen süre daha uzundur. Bu nedenle boş zamanın, insanların yaşamları için önemli olduğu ve yaşam sürecinin belirli aşamalarında çalışma hayatına odaklanarak göz ardı edilmemesi gerektiği vurgulanmalıdır (Veal, 2020, s. 107). İngiltere’de 2002 yılında yayınlanan hükümet raporu olan “Yaşam Memnuniyeti: Bilginin Durumu ve Hükümet İçin Çıkarımlar”, çalışma hayatı memnuniyeti, aktif boş zaman faaliyetleri ve genel yaşam memnuniyeti arasında güçlü bağlantıların olduğunu belirtmiştir. Raporunda, çalışan bireylerin iş-yaşam dengelerini arttırmak için boş zamanlarının oluşması adına hükümet müdahalesinin gerekliliğine dikkat çekilmiştir (Donovan, 2002). İngiltere’de yapılan çalışma düzeninde görülen değişiklikler, işverenlerin piyasa koşullarındaki gücünü ve sosyal gerçekleri göz ardı ettiği sonucuna varılmıştır (Gratton ve Taylor, 2004, s. 86). Yaklaşık olarak son 25 yılda İngiltere’de ekonomide, çalışma hayatında, sosyal yapı, aile yaşantısı, boş zaman ve kültürde meydana gelen değişiklikleri gözden geçiren araştırmacılar, bazı bölünmeler ile karşılaşmıştır (Cricher ve Bramham, 2004, s. 34). İşgücü piyasasındaki değişiklikler, artan üretkenlik seviyesinin boş zamanda beklenen genel artışı sağlamadığını, aksine beyaz yakalı ve diğer baskı altında çalışanların sıradanlaştırıldığını ve marjinalleştirilmiş olanlar arasında artan bir bölünmeye yol açtığını ortaya koymaktadır.

Cricher ve Bramham (2004)’a göre aile yaşantısında, çocuk sahibi olma ve yetiştirme biçimlerindeki değişiklikler, ailelerin boş zamanlarını hayatlarından çıkarmamıştır. Fakat aile içerisindeki boş zaman ve ev işleri, cinsiyet açısından dengeli değildir. Kay (2001), ev halkı içerisindeki eşlerin boş zamanlarını bireysel olarak değerlendirmelerini aralarındaki açık pazarlığa bağlı olduğunu savunarak, eşlerin çalıştığı durumlarda bile, kadınların ev işlerine daha fazla katkıda bulunduğunu, erkeklerin kişisel boş zaman alanlarını kadınlara göre açık ara farkla koruduklarını ifade etmektedir. Çalışma hayatı, bu nedenle hem erkekler hem de kadınlar için artan rekabet koşullarının etkisi ile bireylerin yaşamına giderek daha fazla hâkim olmaktadır (Lewis, 2003, s. 344; Erdoğan ve Baykal, 2023, s.96). Aşırı iş yükü ve baskıcı uygulamalar, birçok insan için zamanlarının büyük bir çoğunluğunu harcamak zorunda kaldıkları ve keyif alamadıkları anlardır. Bu durum, çalışma hayatı ve boş zaman arasındaki sınırları giderek belirsizleştirmekte ve kişisel yaşam için gerekli enerjiyi ortadan kaldırmaktadır (Lewis, 2003, s. 344). Kadınlar aile yükümlülükleri nedeni ile uzun saatler çalışmayı seçme konusunda kendilerini daha az özgür hissetmektedir. Günümüzde bunun tam tersi olarak da bazı bireyler yoğun çalışmadan zevk almaktadır. Ancak Lewis (2003)’e göre, post endüstriyel çalışma hayatının yoğun çalışma sonucunda boş zaman olarak kabul edilemeyeceğini savunmaktadır. Bu durumda çalışma hayatı boş zaman ve diğer kişisel faaliyetlerin yerini geniş bir ölçekte işgal etmekte, dolayısıyla örgütlerin ve bireylerin refahları için toplumlar üzerindeki etkilerini uzun vadeli olarak incelemek önemli hale gelmektedir. Bu tür araştırmalar için farkındalığın artması, iş-yaşam dengesi dostu politikaların oluşturulması, istihdam artırıcı ve çalışana elde tutma kaygılarını yönlendiren politikaların gelişimi kısıtlı da olsa önemsenmeye başlamıştır. Boş zaman ve çalışma hayatının entegrasyonunu da destekleyebilecek politikalar, işin nerede ne şekilde ve ne zaman yapılacağını değiştiren ve yönetebilen esnek çalışma düzenlemelerini içermektedir.

Kısmi zamanlı veya çalışma saatleri azaltılmış işler, bireylere daha az çalışma fırsatları içermektedir. Fakat bazı algılanan beyaz yakalı işler ve erkekler arasında özellikle kariyer sınırlayıcı olarak anılan pozisyonlarda daha az çalışma fırsatlarından yararlanma eğilimi düşüktür (Lewis, 2003, s. 344; Erdirençelebi vd., 2002, s. 272). Iso-

Ahola ve Mannell (2004), günümüze ışık tutacak olan sağlık ve boş zaman arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Birçok insanın işin baskınlığı ve yaşadığı maddi zorluklar nedeniyle yoğun stres altında hissettiğini ve bu anlarda boş zamanın öncelikle işten kurtulmak için kullanıldığını ifade etmektedirler. Bunun sonucunda pasif geçen boş zaman kişisel sağlığa ve yaşam tarzına reaktif bir yaklaşım ortaya çıkarmaktadır. Fiziksel ve fiziksel olmayan boş zaman faaliyetlerine katılımın kaygı ve depresyonu azalttığı, pozitif ruh hali yarattığı, benlik ve özsaygı kavramını geliştirdiği, sosyal etkileşimi artırıp kolaylaştırdığı, refah düzeyini ve yaşam memnuniyetini iyileştirdiği ifade edilmiştir. Fakat birçok birey, aktif boş zamanı keşfetmekte yetersiz ve başarısız kalmıştır. Yeni deneyimlere açık olmak, zorlukları aşmak isteği, zaman zaman çevre ve sosyal sistem tarafından engellenerek bireylerin cesaretlerini kırabilmektedir. Aktif boş zaman faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, motivasyonun sürdürülmesi ve keyif alınmasıyla mümkündür. Bununla birlikte aktif boş zaman, bireylerin hayatında dengeli yönetmesi gereken bir süreçtir. Bazı sorunlarla yüzleşmemek adına kaçınma davranışı olarak değerlendirilirse stresi artırabilir. Çalışma hayatı ve aile bireyleri tarafından yoğun taleplerle karşılaşan kişilerin fazla aktif boş zamana sahip olma istekleri, stresi iyileştirmek yerine daha da kötüye götürebilir.

Araştırmalar, çalışan ebeveynlerin refahına katkıda bulunan kurumsal iklim ve kültürün oluşturulmasında hem yöneticilerin hem de mesai arkadaşlarının etkili rol oynadığını göstermektedir (Erdirençelebi ve Ertürk, 2022, s. 604). Yöneticilerin iş-yaşam dengeleri için belirledikleri politikalar, kuruluşların belirli hedefleri ne olursa olsun çeşitlilik göstermekte, ancak birçok çalışmada görüldüğü gibi, yöneticiler bu anlamda kilit bir rol oynamaktadır (Lewis, 1997, s. 13). Fakat esnek çalışma saatleri ve çalışanların ailelerine zaman ayırma ihtiyaçlarının yönetim sorumluluğu giderek kendi kendini yönetebilen ekiplere devredilmektedir. İş birliği ve takım çalışmasına odaklanan bu anlayış, görünürde çalışanlara çalışma hayatı ve dışındaki boş zaman faaliyetlerini bütünleştirme konusunda daha fazla esneklik sağlamaktadır. Personelin özlük haklarından biri olan yıllık izin kullanımı, iş yoğunluğunun arttığı durumlarda zaten iş yükü olan mesai arkadaşlarının kendi işlerini üstlenmek zorunda kaldıkları fark edildiğinde, genellikle işten izin alma veya esnek çalışma uygulamalarına karşı isteksiz davranmalarına neden olmaktadır (Haworth ve Lewis, 2010, s. 74). Ford Vakfı tarafından desteklenen uluslararası bir çalışma olan “İleriye Gitmek İçin Geriye Bakmak: Ücretli Çalışma ve Kişisel Yaşamın Bütünleştirilmesi”, işin ve yaşamın tüm alanlarına nüfuz etmesinin potansiyel sonuçlarını ortaya koymaktadır. Bu çalışma, toplamda 7 ülkede gerçekleştirilmiş olup ülkeler sırası ile İngiltere, ABD, Hindistan, Norveç, Hollanda, Güney Afrika ve Japonya’dır. Ülkelerde genel olarak çalışma hayatı ile kişisel yaşam alanında neler olduğu araştırılıp karşılaştırılmıştır (Gambles vd., 2006, s. 6). Ülkeleri değişim için geçmişte engelleyen sorunlar tespit edilip, yeni dönüşüm yollarını önererek ilerleyebilmek ön plana çıkarılmıştır. Bu çalışmanın sonuçları arasında yer alan küresel güçlerin istihdam için daha fazla çaba gösterme çağrısı, insanlar ve toplumlar üzerindeki etkisinin yeterince dikkate alınmadığını vurgulamaktadır (Haworth ve Lewis, 2010, s. 74).

Çağdaş Batı toplumlarında çalışanların hayatlarına, aktivitelerine küreselleşmenin de etkisi ile oldukça müdahaleci bir yaklaşım oluşmaktadır (Lewis, 2010, s. 343). Bu durumda, çalışma hayatı, gelişmiş dünyadan gelişmekte olan dünyaya doğru insanların hayatlarına müdahale etme eğilimi içerisinde. Örneğin, Hindistan’da ki çalışmada çok uluslu şirketlerde çalışan insanlar, yoğun çalışma saatlerinden dolayı iş-yaşam dengesini en önemli sorunlarından biri olarak bildirmektedir (Gambles vd., 2006, s. 4) Çalışanların uzun çalışma saatleri ve artan iş yoğunluğu nedeniyle aile ve boş zaman faaliyetlerinden soyutlandıkları ifade edilmektedir. Bu ortamda “Geriye Bakmak” çalışması, incelenen ülkelerdeki kadın ve erkeklerin aileleri, arkadaşları veya topluluklar tarafından sıkıştırılması sosyal ilişkileri reddederek yalnız kalmasına sebep olmaktadır. Mevcut çalışma koşulları, insanların başkaları ile olan bağlılık duyguları, yaşam memnuniyeti ve boş zaman tüketimindeki istek ve motivasyon yaratan uğraşlar için zaman ve enerji eksikliği ile ilgili olumsuz etkileri dikkat çekmektedir (Haworth ve Lewis, 2010, s. 74). Hem işverenler hem de çalışanlar açısından sosyal refahı sürdürebilmek ve çalışan performansını dinamik tutabilmek adına boş zamana ve diğer faaliyetlere duyulan ihtiyacı dikkate almak gerekmektedir. Çalışma hayatında, boş zaman, refah seviyesi, sosyal yapılar ile kültür arasındaki ilişkilerin karmaşık olduğunu kabul etmek mühimdir.

İnsanların çalışma hayatı ile aile hayatlarının çatışması olumsuz etki yaratabileceği gibi, karşılıklı olarak olumlu etkilere de yol açacağı belirtilmektedir (Ertuğral, 2023, s. 990). Örneğin, bir alanda oluşan olumlu davranışlar, diğer alana da yansıyor o rolde daha dolu ve keyifli bir katılıma izin verebilir. Bu durum da bireylerin iş performanslarına yansıyor hem kişinin hem de kuruluşların verimliliğini artırabilir. İş verimliliği ve boş zaman ihtiyaçları arasında kurulan gerçek bir denge insanların hayatını olumlu yönde etkileyecektir (Erdoğan ve Baykal, 2023, s.97). Hızla değişen toplumlarda, sosyal uygulamaların yeni gereksinimleri karşılama için iyi bir zaman yönetimine ve çalışanların boş zamanlarını özgür bir şekilde değerlendirmesine ihtiyaç vardır.

Çalışanların mesai saati içinde ve dışında neden boş zamana ihtiyaç duyduğu gözlemlenerek, yeterli zamanın kendilerine verilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin bu konuyu önemsemesi örgütün yararı için son derece önem arz etmektedir. Personelin iş-boş zaman çatışmasından kurtulması, kendisini yenilemesi, zihnen ve bedenen dinlenmesi, işine olan bağlılığını etkileyerek performansa yansiyacaktır (Veal, 2020, s. 108). Örgütlerin en büyük sorunlarından biri olan personelin aidiyet duygusu, bu anlamda artarak, örgütün verimliliğine yansiyacaktır. Bireylerin hem çalışma hayatından keyif alması hem de mesai saatlerinden sonra kendilerine zaman ayırabilmesi motivasyonlarını yükseltip işlerine olan devamlılığı sağlayacaktır. Mesai saatleri dışında, yıllık izinlerde, resmî tatiller gibi çalışanların özel alanları ihlal edilmeden boş zamanlarını keyif verici yaşamlarına özen gösterilmelidir. Bu nedenle çalışma hayatında keyifli ve tatmin edici boş zaman faaliyetlerine vakit bularak emekliliğini dolduran kişiler, bu dönemlerinde bile çalışmayı tamamen bırakmayı tercih etmediklerini, sadece daha az çalışmak istediklerini ifade etmektedirler (Barnes, 2004, s. 15). İş-yaşam dengesi, iş-boş zaman çatışması arasında iyi denge kurulamaması uzun vadede bireyleri yıpratılabileceği gibi, entelektüel sermayelerinin ölmesine neden olacağı düşünülmektedir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Çalışma hayatı ve boş zaman arasındaki sınırlar geçmişten günümüze kadar belirsizliğini korumuştur. Özellikle, son zamanlarda örgütlerin artan rekabet hedefleri, teknolojik gelişmeler, insan kaynağının iyi yönetilmemesi, hizmet sektöründeki ilerlemeler, iş-yaşam dengesi arasındaki sınırları olabildiğince daraltmıştır. Uzaktan çalışma uygulamaları ve evlerin ofise dönüşmesi bunun en çarpıcı örneğidir. Bu belirsizlik bireyler üzerinde olumsuz etki yaratarak zamanlarının büyük bir çoğunluğunu işlerine ayırmak zorunda bırakmıştır. Çalışma hayatındaki bu hızlı dönüşüm, boş zamanın gerçek anlamını kaybetmesine yol açarak, yeni anlamlar kazanmasının da yolunu açmaktadır. Günümüzde çalışma hayatında oluşan uzun mesai saatleri, kısa aralıklarla verilen molalar, adaletsiz ücret yönetimi, iş ortamındaki acımasız rekabet ve buna benzer faktörler çalışanların iş dünyasında karşılaştığı önemli sorunlar arasında yer almaktadır.

Literatür çalışma hayatının depresyona öncülük ettiğini ve kişilerin psikolojik sağlıklarını da etkilediğini ortaya koymaktadır. Çalışma hayatında yaşanan boş zaman çatışması, bireylerin çalıştığı kuruluşlarda yeterince mutlu olmamalarına, aidiyet duygusunun eksilmesine, boş zaman katılımlarından da zevk almayarak psikolojik ve fiziksel olarak düşüşe neden olmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar, çalışan üzerinde performans düşüklüğüne sebep olarak örgütlerin de verim kaybetmesinin önünü açmaktadır. Çalışma saatlerindeki düzensizlik, yoğun iş süreçleri, çalışan bireylerde örgüte karşı negatif duygular barındırmaktadır. Bu yoğun süreçlerden sonra çalışanlar, kendilerini iyi hissedecekleri, işten ve iş yerinden uzaklaştıkları, zihnen ve bedenen kendini yenileyebilecek boş zaman faaliyetlerine ihtiyaç duymaktadır. Örgüt ve yöneticiler tarafından bu ihtiyacın karşılanmaması, çalışan bireylerin iş ve boş zaman çatışması yaşamasına neden olmaktadır. Bu durum, bireysel performansı etkilediği gibi, diğer çalışanların boş zamanlarının iyi geçmesine yeterli özen gösterilmemesine engel olmaktadır. Bütün çalışanları etkileyen bu süreç, verimliliği düşürerek, işe olan ilgiyi azaltmakta, örgüt performansının da düşmesine sebep olmaktadır. Sürekli psikolojik bir yorgunluk, kendini yenilememe gibi kişisel durumlardan kurtulup rahat olamadıkları için çalışma hayatında ve sosyal yaşantısında iyi olmama durumunu ortaya çıkarmaktadır. Kendine yeterli boş zamanı bulamayan çalışanlar, kişisel durumlarının da etkisi ile mesai saatleri içerisinde sert tavırlar sergilemekten kaçınmamaktadırlar.

Çalışanların boş zaman katılımları ciddi şekilde önemsenmeli ve yöneticiler tarafından bu sürecin şekillendirilmesi gerekmektedir. Örgütlerin devamlılığı ve rakiplerine göre elde edeceği üstünlüğü koruyabilmesi ve müşterilerine daha kaliteli hizmet verebilmesi için çalışan performansının yüksek olması gerekmektedir. Boş zamanın iş performansı üzerindeki etkisinin bir kısmı bireylerin psikolojik olarak dinlenmiş ve motivasyonlu olmalarından kaynaklanmaktadır. Sevin ve Küçük (2016), düzenli olarak boş zaman aktivitelerine katılan çalışanların stres seviyelerinin azaldığını ve bu durumun iş performansını olumlu etkilediğini belirtmiştir. Sevin ve Şen (2019), boş zamanın işten uzaklaşarak çalışanların işe daha fazla odaklanmalarını sağladığını vurgulamıştır. Çalışanın kişisel gelişimini sağlaması, kendini tanıması, işine karşı sadık olması, daha fazla işe odaklanması sadece katılım gösterdiği boş zaman faaliyetlerinden tatmin olmasının sonucunda gerçekleşebilir. Bütün sektörlerin hem tüketici hem de üretim olarak insan kaynağının odak noktası olduğu unutulmamalıdır. Örgütler kendilerini tercih eden müşterilere karşı satacağı ürün ve hizmeti, en üst düzey kalite ve performans ile ulaştırmak istemektedir. Bu konuda önemli etki teşkil eden çalışanlar örgütler tarafından gereken özeni görmeleri gerekmektedir. Çalışanların işlerine duydukları motivasyonun artması, iş-yaşam dengelerini sürdürmeleri, psikolojik ve fiziksel refahlarının örgütler üzerinde olumlu etkilerini beraberinde getirmektedir. İş dışındaki zamanlarını kendi özgür seçimleri ile geçirerek akıllarına herhangi bir sorun takılmadan rahat olduklarında, boş zamanın tatmininde artış görülebilmektedir. Bütün bu olumlu etkiler gibi çalışanların da kaliteli, mutlu bir yaşam hakkına sahip oldukları unutulmamalıdır.

İnsanların hizmet satın almayı tercih ettiği örgütlerde yer alan çalışanların devamlılığı önem arz etmektedir. Bu durumda insanların sürekli olarak farklı çalışana görmesi, örgüt hakkında negatif düşüncelere sahip olmasını sağlamaktadır. Örgütün müşteri kaybetmesi ve rekabet avantajını koruyamaması sahneyi rakiplerine bırakmasına neden olabilmektedir. Örgüt içerisindeki verim ve uyumun artırılması örgütü daima ileriye taşıyacaktır. Bu bağlamda örgütler, çalışanları için iyi bir performans yönetimi ve zaman yönetimi analizleri yapmalı ve bu sonuçlara göre de çalışanlarına gerekli boş zaman ihtiyaçlarını sağlamalıdır. Çalışanın önemsendiğini görmesi aidiyet duygusunu yükseltip performansa katkı sağlayacağı için örgütü daha başarılı olmaya yönlendirecektir. Bu anlamda, bu çalışmada bilgi sağlayıcı nitelikte bir değerlendirme gerçekleştirilmiş ve bireylerin boş zamanlarının iş performansına etkisinin önemi üzerine kavramsal bir inceleme, tanımlamalar ve ayırt edici özellikler irdelenmiştir.

Bu anlamda, boş zaman katılımına olan talebin giderek artış göstermesine paralel olarak, boş zamanın iş performansı üzerindeki etkileri, iş-boş zaman çatışmasının kavramsal olarak ele alınması ve alana sağlanacak katkı çalışmanın önemini oluşturmaktadır. Bu kapsamda gerçekleştirilen çalışmanın, temel amacı, bu alanda yapılan çalışmaların incelenerek “bireylerin boş zaman yönetimlerinin iş performansına etkileri” perspektifinin kavramsal olarak ele alınmasıdır. Bu amaç çerçevesinde, geçmişten günümüze kadar ulaşabilen “performans” ve “boş zaman” kavramlarının incelenmesi kapsamında, alanyazın taraması ile erişilebilir nitelikte süreli yayınlara ulaşılarak derleme yönteminden yararlanılmıştır.

Gelecekte yapılacak çalışmalar için boş zamanın mesai saatleri içerisindeki belirsizliği, yöneticilerin yeterli özeni göstermemesi, iş boş zaman çatışması gibi konularla da çalışılarak literatüre katkı sağlanabilir. Özellikle mesai saatleri içindeki boş zaman çalışmalarının literatürdeki eksikliği dikkat çekmektedir. Mesai saatleri içinde bulunan çalışanların boş zamanları ne kadar süreyle olduğu, çalışan performansı ve örgüt performansı üzerinde olumlu sonuçların ölçülmesine dair araştırmalar yapılabilir. Günümüzde, serbest zaman kavramı ile ciddi boş zaman kavramını karıştıran yöneticiler için, farklı değişkenlere odaklanarak da araştırmalar yapılabilir. Bu çalışmalar iş dünyasında, örgüt verimliliğini artırmak ve çalışan performansının korunması için literatüre önemli katkılar sunacaktır. Bu amaçla örgüt yöneticilerinin, çalışanlara karşı mesai saatleri içerisinde boş zaman tanımları, işyerinde yüksek motivasyonu sağlamaları, üretkenlik ve genel çalışan memnuniyetine olumlu bir katkı sunacaktır. Esnek çalışma uygulamalarından faydalanarak uzaktan çalışmak isteyen çalışanlara destek olunması iş-yaşam dengesi kurmalarına yardımcı olabilir. Bu uygulamalardan faydalanmak, çalışanların kişisel ihtiyaçlarına daha iyi uyum sağlamasına olanak tanır. Mesai saatleri içerisine entegre edilen boş zaman, stresin azalmasına ve verimliliğin artmasına yardımcı olabilir. Boş zamanı iş planına dâhil etmek, çalışanlarda yeniden enerji toplamalarına destek olur. Örgüt için bir proje veya büyük bir görevi başarı ile tamamlayan çalışana, belirli süre boş zaman tanımak, başarılarına karşı olan değerlendirmenizi gösterir ve motivasyonlarını artırır. Bireylere kendi uzmanlık alanlarında gelişim fırsatları sunmak için zaman tanımak hem örgüt hem de kişisel becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur.

Çalışanların özel hayat kavramlarına değer atfeden özel günlerde izin vermek, kişisel aktivitelere ve önemli anlara eşlik etme fırsatı tanır. Bu, çalışanların işleri ile özel yaşamları arasındaki dengeyi kurmalarına yardımcı olur ve bireylerin kendilerine verilen değeri görmesi örgüte olan bağlılıklarını artırır. Örgütün içinde stres azaltma ve wellness programları düzenlemek, çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarını destekler. Günümüzde, wellness programlarını desteklemek için geliştirilebilecek örnekler arasında herkesin kolay bir şekilde ulaşım sağlayacağı mobil uygulamaların kullanılması önerilebilir. Çalışan katılımını ve refahını artırmayı hedefleyen bir mobil uygulama, kullanıcıların kendi hedeflerini belirlemelerine, ilerlemelerini izlemelerine, meditasyonlar, nefes egzersizleri ve zihinsel sağlık, ipuçları gibi kaynaklara rehber eşliğinde erişimlerine olanak tanıyabilir. Bu uygulama aynı zamanda, çalışanların birbirleriyle bağlantı kurmalarını ve deneyimlerini paylaşmalarını sağlayan sosyal özellikler sunabilir. Özellikle kişiselleştirilmiş önerilere ve sosyal etkileşime odaklanan bir uygulama, işyeri kültürünü olumlu yönde etkileyebilme ve ruh sağlığı sonuçlarını iyileştirme potansiyeline sahip olabilir. Böylelikle çalışanlar boş zamanlarını mesai saati içerisinde bile daha değerli ve kaliteli geçirme şansı elde eder.

Çalışanların boş zaman ihtiyaçları her zaman öncelikli bir şekilde değerlendirilmeli ve kapsamlı bir yaklaşımla iş saatleri içinde ve dışında doğru planlamalar yapılmalıdır. Boş zamanlarından çalışma hayatları tam olarak ayrılmalı, bireyler bu anlarında bir çatışmaya maruz bırakılmamalıdır. İş saatleri içindeki boş zamanlar, çalışanların talepleri doğrultusunda düzenlenmeli ve olumsuz durumlarla başa çıkabilmek adına kişi-örgüt uyumu ve iş uyumu gözden geçirilmelidir. Çalışanların özel hayatlarına saygı gösterilmesini sağlamak amacıyla, yöneticiler destekleyici konuşmalar yapmalı ve aileleriyle birlikte boş zaman geçirebilecekleri etkinliklere, iş gezilerine veya pikniklere destek olmalıdır. Yıllık izinler, önemli bir özlük hakkı olarak, ertelenmemeli ve izin dönüşünde aşırı iş yüküne maruz bırakılmamalıdır. Çalışanların boş zamanlarında, kendi içinde bir şeyler başarabilecekleri

konusunda pozitif uygulamaların hayata geçirilmesi, çalışma hayatında olumlu bir atmosfer oluşturmak için önemlidir. Bu öneriler, çalışanlara boş zaman tanımak için bir başlangıç noktası olabilir. Fakat her örgütün kültürü ve dinamikleri farklı olduğu için, uygulanacak politikaların özenle belirlenmesi önemlidir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı	Çalışma, etik kurul onayı gerektirmemektedir.
Çıkar Çatışması	Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.
Teşekkür veya Destek Beyanı	Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.
Yazar Katkıları	Çalışmaya birinci yazar %35 oranında, ikinci yazar %35 ve üçüncü yazar %30 oranında katkı sağlamıştır.

Kaynakça

- Adorno, T. W. (2009). *Minima Moralia hakkında bilgiler* (6. Baskı). (A. Doğukan, O. Koçak, Çev.). Metis Yayınları. (Orijinal eserin basım tarihi 1998).
- Adorno, T. W., & Horkheimer, M. (2013). *Teori ve pratik üzerine bir tartışma* (1. Baskı). (O. Kılıç, Çev.). Metis Yayınları. (Orijinal eserin yayın tarihi 2013).
- Akatay, A. (2003). Örgütlerde zaman yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 281-300.
- Altaş, S. S., & Özişli, Ö. (2021). Duygusal emek ile iş tatmini ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Journal of International Social Research*, 14(76), 862-873.
- Arslan, A. (2010), *İlkçağ felsefe tarihi 4* (8. Baskı). İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Aslan, H., & Mert, İ. S. (2019). Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), 1736-1772. <https://doi.org/10.26466/opus.544850>
- Atan, J. B., & Mahmood, N. (2019). The role of transformational leadership style in enhancing employees competency for organization performance. *Management Science Letters*, 9(13). <https://doi.org/2191-2200.10.5267/j.msl.2019.7.033>
- Aydoğan, E. (2014). Sosyo-teknik kolaylaştırıcıların bilgi paylaşımı ve algılanan örgütsel performans üzerindeki etkileri: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(36), 34-59.
- Aytaç, Ö. (2002). Boş zaman üzerine kuramsal yaklaşımlar. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 231-260.
- Aytaç, Ö. (2004). Kapitalizm ve hegemonya ilişkileri bağlamında boş zaman. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 28(2), 115-138.
- Aytaç, Ö. (2005). Kapitalizm ve boş zaman. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Aytaç, Ö. (2006). Boş zamanın değişen yüzü yaşam deneyimleri ve kimlik inşası. *Sosyoloji Dergisi*, (15), 57- 91.
- Barnes, H., Parry, J., & Taylor, R. (2004). Working after state pension age: qualitative research (Vol. 208). London, UK: Corporate Document Services.
- Baykal, E. (2019). Rol-içi ve rol-üstü performansın işyeri ruhsallığı ile artırılması. *Uluslararası Hukuk ve Sosyal Bilim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 15-25.
- Bekmezci, M., Mert, İ. S., & Abubakar, M. (2021). İş-yaşam dengesinin yaşam tatminini yordamasında çalışılan sektörün düzenleyici etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 1-22. <https://doi.org/10.18037/ausbd.902535>
- Botton, A. (2008). *Felsefenin tesellisi* (8. Baskı). (B. Tellioglu Altuğ, Çev.). Sel Yayıncılık, (Orijinal eserin yayın tarihi 2000).

- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi* (3. Baskı). Nobel Yayınları.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim* (6. Baskı.) Siyasal Kitabevi.
- Cevizci, A. (2001). *İlkçağ felsefe tarihi* (3. Baskı). Asa Yayınevi.
- Critcher, C., & Bramham, P. (2004). *The devil still makes work. Work and leisure* (1 st Edition). Publis Routledge.
- Dellefave, A. & Massimini, F. (2003). Optimal experience in work and leisure among teachers and physicians: individual and bio-cultural implications. *Leisure Studies*, (22), 323-342. <https://doi.org/10.1080/02614360310001594122>
- Deniz, M. (1996). *Etkin zaman yönetimi ve Türkiye'deki büyük tekstil işletmelerindeki uygulaması* [Doktora Tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Donovan, N., Halpern, D., & Sargeant, R. (2002). *Life satisfaction: the state of knowledge and implications for government*. Cabinet Office, Strategy Unit.
- Dündar, F. (2020). Performans yönetim sistemine genel bir bakış ve Türk kamu yönetiminde bir model olarak PTT AŞ örneği. *Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Bilimleri Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(11), 47-62.
- Elnur, A. (2022a). Boş zaman olgusunu dijitalleşmesini üçüncü mekân bağlamında yeniden düşünmek. Y. Z. C. Uğurhan (Ed.), *Dijitalleşme bağlamında birey, toplum ve iletişim içinde* (s. 243-256). Eğitim Yayınevi.
- Elnur, A. (2022b). Sürdürülebilir kentsel boş zaman formu olarak staycation. C. Kahraman (Ed.), *Sürdürülebilir kentsel formlar içinde* (s. 27-42). Artikel Akademi.
- Erdirencelebi, M., & Ertürk, E. (2018). Çalışanların örgütsel yalnızlık algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(2), 603-617. <https://doi.org/10.21547/jss.346976>
- Erdirencelebi, M. Çini, M. A. Ertürk, E., & Baykal, E. (2022). Work-life conflict experienced by Turkish women managers during the Covid-19 pandemic: A qualitative research. *Ege Academic Review*, 22(3), 271-286. <https://doi.org/10.21121/eab.1048356>
- Erdoğan, E. A., & Baykal, E. (2023). The mediator role of psychological capital in the relationship between remote working and work-life balance during the pandemic: A study on white collar workers. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 94-111. <https://doi.org/10.38009/ekimad.1319097>
- Ertuğral, S. M. (2023), Toplumsal kalkınmanın sağlanması bakımından boş zaman değerlendirilmesinin etkisi. *International Journal Of Social Humanities Sciences Research*, 10(94), 987-997. <https://doi.org/10.26450/jshsr.3591>
- Gambles, L. Lewis, S., & Rapoport, R. (2003). *Work/personal life innovations*. Wiley.
- Gambles, R. Lewis, S. & Rapoport, R. (2006). The myth of work-life balance: The challenge of our time for men, women and societies. John Wiley & Sons Ltd.
- Gediz, S. (2012). *Kamu hizmeti olarak rekreasyon etkinlikleri kapsamında gençlik hizmetleri ve spor il müdürlükleri Batı Akdeniz Bölgesi Gençlik Merkezleri Analizi* [Yüksek Lisans Tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Gorz, A. (2007). *İktisadi aklın eleştirisi* (2. Baskı). (I. Ergüden, Çev.). Ayrıntı Yayınları. (Orijinal eserin yayın tarihi 1995).
- Gratton, C., & Taylor, P. (2004). *The economics of work and leisure* (1 st Edition). Routledge Taylor & Francis Group.
- Harvey, D. (2013). *Paris, modernitenin başkenti* (2. Baskı). (B. Kılınçer, Çev.). Sel Yayıncılık. (Orijinal eserin yayın tarihi 2012).
- Hatipoğlu, Z. (2020). Performans yönetimi, amaçlara göre yönetim yaklaşımı ve OKR sistemi. *International Journal of Arts & Studies (ASSTUDIES) Dergisi*, 3(4), 1-16.
- Haworth, J., & Levis, S. (2010). Work, leisure and well-being, centre for Social Change and Well-being, Manchester Metropolitan University. <https://doi.org/10.1080/03069880412331335902>
- Haworth, J. T., & Veal, A. J. (2004). *Work and leisure* (1 st 2004). Psychology Press.

- Haworth, J. T. (2004). *Work, leisure and well-being*. In *work and leisure* (1 st Edition). Routledge Press
- Hunnicut, B. K. (2006). *The history of western leisure. A handbook of leisure studies* (1 st Edition). Berg Editorial Offices.
- Iso-Ahola, S. E., & Mannell, R. C. (2004). *Leisure and health. Work and leisure* (1 st Edition). Routledge Taylor & Francis Group.
- Josephs, R. (1996). *Zaman yönetimi* (2. Baskı). (Ö. Koşar, Çev.). Epsilon Yayınları.
- Juniu, S. (2000). Downshifting: Regaining the essence of leisure. *Journal of Leisure Research*, 32(1), 69-73. <https://doi.org/10.1080/00222216.2000.11949888>
- Karakan, H. İ. (2021). Gastronomi temalı rekreasyon etkinlikleri. S. Kül Avan, E. K. Şimşek, Ö. Yayla, M. C. Birinci (Ed.), *Rekreasyon ve turizm araştırmaları* içinde (1. Baskı, 7-178). Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Kay, T. (2001). Leisure, gender and family: Challenges for work-life integration. In *ESRC seminar series 'well-being: situational and individual determinants*.
- Kaya, Ö., & Ören, K. (2023) İşveren ve işçi paradigmasında örgütsel sadakat (bağlılık) ve önemi. *Uygulamalı Sosyal Bilimler ve Güzel Sanatlar Dergisi*, 5(12), 116-132.
- Lefebvre, H. (2010). *Gündelik hayatın eleştirisi I* (2. Baskı). (I. Ergüden, Çev.). Sel Yayınları.
- Lewis, S. (1997). Family friendly employment policies: A route to changing organizational culture or playing about at the margins?. *Gender, Work And Organization*, 4(1), 13-23. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00020>
- Lewis, S. (2001). Restructuring workplace cultures: The ultimate work-family challenge?. *Women in Management Review*, 16(1), 21-29. <https://doi.org/10.1108/09649420110380256>
- Lewis, S. (2003). Flexible working arrangements: Implementation, outcomes, and management. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (18), 1-28. <https://doi.org/10.1002/0470013346>.
- Lewis, S. (2010). The integration of paid work and the rest of life. Is post-industrial work the new leisure?. *Leisure Studies*, 22(4), 343-345. <https://doi.org/10.1080/02614360310001594131>.
- Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The constraints of a work-life balance approach: An international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 360-373.
- Lewis, S., Rapport, R., Bailyn, L., & Gambles, R. (2005). Globalization and the integration of work with personal life. *Atmospheric Chemistry & Physics*, 6(5), 8421-8433.
- Narcıkara, E. (2017). *Spiritüel liderlik davranışının algılanan performans üzerine etkisi* [Doktora Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Nayak, T., & Sahoo, C. K. (2015). Quality of work life and organizational performance: The mediating role of employee commitment. *Journal of Health Management*, 17(3), 263-273. <https://doi.org/10.1177/0972063415589236>
- Omay, N. M. (2010). *Aristoteles'te insanın nihai amacı* [Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Özgen, H., & Doğan, S. (1997). Zaman yönetiminde yeni yönetim ve organizasyon yaklaşımları. *Standard Dergisi*, (36), 136-145.
- Öztaş, Ş., & Kıyılıoğlu, L. (2021). Kapitalizmle ilişkisi bağlamında boş zaman ve gençlik. *Kültür Araştırmaları Dergisi*, (9), 338-358.
- Sevin, H. D., & Küçük, S. (2016). İşgörenlerin rekreasyonel etkinliklere katılım düzeyleri ile çalışma performansları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 3(1), 24-31.
- Sevin, H. D., & Kübra, Ş. E. N. (2019). Öğretmenlerin rekreasyon aktivitelerine katılım düzeyleri ile yaşam mutluluğu ve iş performansları arasındaki ilişki. *Dini Araştırmalar*, 22(55), 213-232.
- Stebbins, R. A. (2008). Right leisure: Serious, casual, or project-based?. *Neuro Rehabilitation*, 23(4), 335-341. <https://doi.org/10.3233/NRE-2008-23407>
- Stevenson, D. (2006). The arts and entertainment situating leisure in the creative economy. In *A handbook of leisure studies* (1st Edition). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230625181_21

- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2012). İş tatmini-kişi örgüt uyumu ve amire güven-kişi-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(2), <https://doi.org/57-78>. 10.4026/1303-2860.2012.0199.x
- Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(2), 32-39. <https://doi.org/10.17339/ejovoc.51537>
- Veal, A. J. (2020). Is there enough leisure time? Leisure studies, work-life balance, the realm of necessity and the realm of freedom. *World Leisure Journal*, 62(2), 89-113. <https://doi.org/10.1080/16078055.2019.1667423>
- Veblen, T. (2005). *Aylak sınıfın teorisi* (1. Baskı). (Z. Gültekin, C. Atay, Çev.). Babil Yayıncılık, (Orijinal eserin yayın tarihi 1899).
- Vogel, H. L. (2020). *Entertainment industry economics: A guide for financial analysis* (1 st Edition). Cambridge University Pres.
- Wilkinson, R. G. (2001). *Mind the gap: Hierarchies, health and human evolution* (1 st Edition). Yale University Press.
- Yıldırım, A. (2021). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini üzerindeki doğrusal ve doğrusal olmayan etkileri: Özel eğitim çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(80), 2202-2218. <https://doi.org/10.17755/esosder.773594>
- Yılmaz, Z. (2009), *Hannah Arendt'te özel alan-kamusal alan ayrımı ve modern çağda toplumsal alan* (1. Baskı). MEB Yayınları.

Başvuru: 17.04.2024 **Kabul:** 04.06.2024

Sağlık Hizmetlerinde Liderlik ve Yöneticilik*

Leadership and Management in Health Services

Gaye ATILLA¹ 
Özgür GÜNAL² 

Öz

Bu çalışmanın amacı, sağlık hizmetlerinde liderlik ve yöneticiliğin önemini vurgulamak ve bu alandaki literatürdeki temel bulguları incelemektir. Sağlık hizmetleri, hizmet sektörü içerisinde belki de en karmaşık ve yönetilmesi en zor sektörlerdendir. Sağlık hizmetlerinde liderlik, hastaların ve çalışanların geri bildirimlerinin düzenli olarak değerlendirilmesini içermelidir. Liderler, hastane hizmetlerini ve personel performansını gözden geçirerek gerektiğinde iyileştirmeler yapmalıdır. Özellikle kriz ortamlarında, dönüşümcü liderlik en etkili liderlik biçimi olarak kabul edilmektedir. Bu liderlik tarzı, liderin vizyoner yaklaşımı ve izleyicilerini motive etme yeteneği sayesinde, değişim süreçlerini yönetme ve kriz durumlarında çözüm üretme konusunda etkili olabilmektedir. Dönüşümcü liderlik, dönüşümü teşvik eder, hedeflere odaklanır ve takımı harekete geçirir. Ayrıca etkileşimli liderlik, çalışanların performansını izler, değerlendirir ve geri bildirim sağlar. Bu liderlik tarzları, başarılı bir liderlik uygulaması için sağlık sektöründe kritik öneme sahiptir. Çünkü sağlık sektöründe hataların ciddi sonuçlara yol açabileceği düşünüldüğünde, sürekli eğitim ve destek sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle etkileşimli liderlik ve dönüşümcü liderlik, sağlık hizmetlerinde başarılı bir yönetim için önemlidir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Hizmetleri, Liderlik, Yöneticilik

Jel Kodları: I10, M00

Abstract

The aim of this study is to emphasize the importance of leadership and management in health care and to review the main findings in the literature in this field. Health services are perhaps one of the most complex and difficult to manage sectors in the service sector. Leadership in health care should include regular evaluation of feedback from patients and staff. Leaders should review hospital services and staff performance and make improvements when necessary. Transformational leadership is recognized as the most effective leadership style, especially in crisis environments. This leadership style can be effective in managing change processes and producing solutions in crisis situations thanks to the leader's visionary approach and ability to motivate followers. Transformational leadership encourages transformation, focuses on goals and mobilizes the team. In addition, transactional leadership monitors and evaluates employee performance and provides feedback. These leadership styles are critical for a successful leadership practice in the health sector. Given that mistakes in the health sector can lead to serious consequences, continuous training and support are required. Therefore, transactional leadership and transformational leadership are important for successful management in healthcare.

Keywords: Health Services, Leadership, Management, Manager

Jel Codes: I10, M00

Önerilen Atıf / Suggested Citation: Atilla, G., & Günal, Ö. (2024). Sağlık Hizmetinde Liderlik ve Yöneticilik. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 3(1), 57-67.

* Bu çalışma, Prof. Dr. Gaye Atilla danışmanlığında Özgür Günal tarafından hazırlanan "Sağlık Çalışanlarında Liderlik Özelliklerinin Yaşam Kalitesi Bileşenlerine Etkisi" başlıklı doktora tezinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

¹ Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, gayeatilla@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-1421-917X>

² Doktora Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, ozgurgunal@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7831-0338>

Giriş

Günümüzde dünya ekonomisinde büyük bir paya sahip olan hizmet sektörünün en kritik alanlarından biri olan sağlık sektörü, bireysel performanslara dayalı ve emek yoğun bir yapıya sahiptir. Bu sektör, teknolojik ve yönetsel açılardan sürekli değişen bir ortamda faaliyet göstermektedir. Ancak, ortaya çıkan problemlerin hızlı çözülmesi, sorunların etkin bir şekilde ele alınması ve sürekli olarak gelişimin sağlanabilmesi için sağlık sektöründe etkili, yaratıcı ve vizyoner liderlerin varlığı kritik öneme sahiptir. Bu liderler, değişen koşullara hızlı uyum sağlayabilir, takım çalışmasını teşvik edebilir ve yenilikçi çözümler üretebilirler. Bunun yanında hasta memnuniyetini artırmak, maliyetleri kontrol altında tutmak ve kalite standartlarını yükseltmek gibi zorlu hedeflere ulaşmak için liderlikleriyle önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu nedenle, sağlık sektöründe liderlik, hem insan hem de teknolojik kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayarak sektörün sürdürülebilir başarısını desteklemektedir (Keklik, 2012).

Sağlık sektörü, çalışma koşullarının zorluğu bakımından en bilindik sektörlerden biridir ve etkili liderlik bu sektörde büyük bir öneme sahiptir. Sağlık hizmeti sunan kuruluşlarda, yaşam kurtarma ve hastaların sağlığına kavuşması gibi hayati öneme sahip görevler yürütülmektedir. Liderlerin çalışanları kararlılıkla yönlendirmesi ve motive etmesi, verimliliğin artırılması ve sağlık hizmetlerinin kalitesinin iyileştirilmesi açısından büyük öneme sahiptir. Etkili liderlik, sağlık sektöründe farklar yaratabilir ve hastaların yaşam kalitesini artırabilir, personelin iş doyumunu ve memnuniyetini en üst seviyeye çıkarabilir ve sağlık kuruluşlarının başarısını destekleyebilir. Bu durumda sağlık sektöründe liderlerin etkili bir şekilde görev yapması, sektörün sürdürülebilir başarısı için önem arz etmektedir (Budak ve Kar, 2020).

Sağlık hizmetlerinde liderlik ve yöneticilik, sağlık kurumlarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir. Bu alandaki liderlik ve yöneticilik çalışmaları, sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmayı, hasta memnuniyetini sağlamayı, çalışanların performansını iyileştirmeyi ve sağlık kurumlarının sürdürülebilirliğini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu derleme çalışmasının amacı, sağlık hizmetlerinde liderlik ve yöneticiliğin önemini vurgulamak ve bu alandaki literatürdeki temel bulguları incelemektir.

1. Liderlik ve Yöneticilik

Yönetici, kendisine verilen maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek için çevresel değişkenleri dikkate alarak yönlendiren ve sahip olduğu kaynakların verimliliğinden sorumlu olan kişidir (Kaya, 2023). Bu durum hem insan kaynaklarıyla etkileşim içinde olmayı, hem de mali kaynakların doğru şekilde kullanılmasını içermektedir. Yöneticinin rolü, sürekli değişen iş ortamına uyum sağlamak ve organizasyonun başarısı için stratejik kararlar almak ve bu kararları uygulamaktır (Gedük, 2018). Bunun gerçekleşebilmesi için liderlik, planlama, organizasyon, koordinasyon ve kontrol gibi beceriler gerektirmektedir.

Liderlik ise bir grup insanın bir araya gelmesi ve belirli hedeflere ulaşmak için ortak bir amaca doğru yönlendirilmesi gerektiğinde önem kazanmaktadır (Yıldırım ve Han, 2023). Liderlik, bu süreçte yönlendirici bir rol üstlenen kişinin, vizyonunu paylaşarak ve motive ederek, diğerlerini harekete geçirmesiyle gerçekleşmektedir. Bu, insanların potansiyellerini ortaya çıkarmak ve onları bir araya getirerek kolektif hedeflere doğru ilerlemelerini sağlamak için gerekli olan bir beceridir. Ayrıca güven inşa etmek, iletişim kurmak, kararlar almak ve takım üyelerinin yeteneklerini geliştirmek gibi çeşitli unsurları içermektedir (Jaylovov ve Kerim, 2021).

Yönetim ve liderlik, insanlık tarihinin başlangıcından önce bile ülkelerin ve kuruluşların başarı veya başarısızlığında kritik bir rol oynamıştır. Her ikisinin de temel prensipleri genellikle iyi anlaşılabilir olmasına rağmen, uygulanması konusunda hala kafa karışıklığı ve anlaşmazlık vardır. Bu, geniş bir bilgi birikimine rağmen, yönetim becerilerinin ve liderlik ilkelerinin karmaşıklığından kaynaklanmaktadır (Çakır, 2020). Başarılı bir profesyonel gelişim programının oluşturulması, yönetim ve liderlik becerilerinin öğrenilmesine ve geliştirilmesine dayanmaktadır. Bu beceriler, bir şirketin veya kuruluşun temel yeteneklerinin bel kemiğini oluşturur. Ancak, bu becerilerin yanı sıra, liderlik niteliklerinin de önemi büyüktür. Çünkü liderlik, ekiplerin temel işlerini uygularken ilerlemesine ve gelişmesine rehberlik etmektedir. Güçlü liderlik, ekibin potansiyelini ortaya çıkarır, motivasyonu artırır ve işbirliğini teşvik eder (Popovici, 2012).

Liderler ve yöneticiler arasında bazı farklılıkların olduğunu belirtmek gerekir (Alkın ve Ünsar, 2007; Dinler, 2018):

- Her lider aynı zamanda bir yönetici olabilirken, her yönetici bir lider olmayabilir. Yöneticilerin başarılı olabilmeleri için liderlik özelliklerine sahip olmaları ve bu doğrultuda davranmaları önemlidir.

- Liderler ile yöneticiler arasında kişilik, karakter yapısı, davranış biçimleri ve görev anlayışları açısından farklılıklar vardır. Liderler, sosyal yetenekler, inisiyatif, güven, popülerite, iletişim becerileri ve ikna gücü gibi özelliklere sahipken, yöneticiler daha çok işin organizasyonu, planlanması ve denetimiyle ilgilenirler.
- Liderlerin genellikle belirgin bir karizması vardır ve kişiler arası iletişimde bu özelliklerini kullanırlar. Ancak yöneticilerde bu kadar belirgin bir karizma beklenmez. Liderler genellikle belirli bir vizyona sahipken, yöneticiler daha çok işin kendisiyle ilgilenirler.
- Liderler, hayalleri gerçekleştirmek ve değişim yaratmak konusunda aktif rol oynarken, yöneticiler daha çok belirlenen hedefleri yerine getirme eğilimindedirler. Liderler, risk almayı ve yenilikleri uygulamayı tercih ederken, yöneticiler daha çok kurumun mevcut gereksinimlerini karşılamaya odaklanırlar.

1.1. Modern Liderlik Yaklaşımları

Demokratik Liderlik; Bu liderlik tarzında, lider ile takipçileri arasında güven ilişkisinin güçlü olması esastır. Lider, takipçilere güvenmekte ve onları örgütsel amaçlamakta, planlamakta ve politikaların belirlenmesi, örgütlenme, iş bölümü ve karar verme süreçlerine katılmaları konusunda cesaretlendirmektedir (Woods, 2005). Demokratik liderlikte, lider otoriter veya direktif olmaktan ziyade, takım üyelerinin fikirlerine ve görüşlerine değer vermektedir. Lider, astlarının katılımını teşvik eder ve onların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına fırsat tanımaktadır. Bu liderlik tarzı, işbirliği ve ortak karar alma süreçlerini vurgulamakta, böylece takım üyelerinin özgüvenlerini artırır ve motivasyonlarını yükseltmektedir (Fenta Kebede vd., 2023). Demokratik liderlik, özellikle karmaşık ve değişken iş ortamlarında etkilidir. Lider, takım üyelerinin çeşitli bakış açılarını bir araya getirerek daha yaratıcı ve yenilikçi çözümler bulmalarına yardımcı olmaktadır. Bu liderlik tarzı, astların bağlılık ve memnuniyetini artırmakta ve uzun vadeli başarı için sağlam bir temel oluşturmaktadır (Sen vd., 2023).

Vizyoner Liderlik; Vizyoner liderlik, liderin kişilik özellikleri ve davranış kalıpları aracılığıyla belirlenmektedir. Bu liderlik tarzı, öncelikle içgörü, öngörü, hayal gücü, yaratıcılık, dürüstlük, samimiyet, güven, sebat, sabır, güçlülük, hesaplı risk alma, başarı tutkusu, ve iyimserlik gibi kişilik özelliklerine dayanmaktadır (Pathardikar ve Sahu, 2014). İkinci olarak, vizyoner lider iyi dinlemek, koçluk yapmak, tutarlı davranmak, takipçilerine geribildirim vermek, hislerini paylaşmak, destek vermek, işleri delege etmek gibi davranış kalıplarına sahiptir. Üçüncü olarak, vizyoner lider, kurumsal bağlamdan yola çıkarak hedefleri ve vizyonu belirler, büyük resmi görmektedir. Bu liderlik tarzı, liderin özgün kişilik özellikleriyle birleşen belirli davranışlar sayesinde takipçileriyle etkili bir iletişim kurar ve onları belirlenen hedeflere ulaşmaya teşvik etmektedir. Bu sayede, vizyoner liderlik, organizasyonlarda ileriye dönük stratejik yönelim ve başarı için önemli bir rol oynamaktadır (Çakınberk vd., 2011).

Hizmetkar Liderlik; Bu liderlik tarzında lider, kendisini takipçilerin hizmetine adanmıştır. Onların potansiyellerini keşfetmelerine, yeteneklerini geliştirmelerine ve en iyi versiyonlarına ulaşmalarına yardımcı olmak için çaba sarf etmektedir. Lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını ve hedeflerini anlar ve onların bu hedeflere ulaşmalarını desteklemektedir. Aynı zamanda, lider, takipçilerin toplumda ve iş hayatında daha iyi birer birey olmalarına da önem vermektedir (Page ve Wong, 2000). Greenleaf (2003)'in ifadesinde, hizmetkar liderliğin özünde takipçilerin gelişimine odaklanma ve onların kişisel büyüme ve özgürleşmelerine destek olma olduğu vurgulanmaktadır. Takipçilerin birer birey olarak gelişimlerini teşvik etmek, daha sağlıklı, bilge, özgür ve bağımsız hale gelmelerini sağlamak ve hizmetkar liderlik ilkelerini benimseyerek onlar da başkalarına hizmet etme yolunda ilerlemelerini sağlamak önemlidir.

Etkileşimci Liderlik; liderin takım üyeleriyle duygusal ve sosyal etkileşimlerde bulunarak ilişki geliştirdiği bir yaklaşımı içermektedir. Lider, takım üyelerinin bireysel ihtiyaçlarını anlar, onlara destek olur, güven ve saygı duymaktadır (Çatır, 2009). Bu liderlik tarzında, liderlik etkileşimleri iki yönlüdür; lider hem takım üyelerini etkiler hem de takım üyeleri lideri etkilemektedir. Etkileşimci liderlik, işbirliği, iletişim, destek ve motivasyonu teşvik etmektedir. Lider, takım üyelerinin kişisel ve profesyonel gelişimine önem verir ve onları başarılarına katkıda bulunmaları için yardımcı olmaktadır. Bu liderlik tarzı, takım üyelerinin bağlılık duygusunu artırır ve işbirliğini teşvik ederek örgütün hedeflerine ulaşmasına destek olmaktadır (Taşkırın, 2011). Daha çok ilişki odaklıdır ve lider-üye etkileşimini vurgular. Lider, takım üyeleriyle duygusal bağlar kurar, onları destekler, güven oluşturur ve kişisel gelişimlerine önem vermektedir (Eren, 2020).

Dönüşümcü Liderlik; ilişkileri maddi unsurlara değil, kişisel değerlere dayandırır ve bu kişisel değer sistemlerini temel almaktadır. Burns'a göre, bu kişisel değer sistemlerine "son değerler" adı verilir. Bu değerler alınıp verilemez ve üzerinde pazarlık yapılamaz. Dönüşümcü liderlikte liderler, sahip oldukları kapasite ile izleyicilerini birleştirebilir ve onları yeni amaçlara yönlendirebilirler (Fırat ve Yeşil, 2020). Bu liderler, sadece kurumsal hedeflere ulaşmakla kalmaz, aynı zamanda takım üyelerinin kişisel gelişimlerine ve değerlerine de önem

vermektedirler. Bu şekilde, dönüşümcü liderlik, takım üyelerinin kendilerini daha büyük bir amaç için motive etmelerini sağlar ve onları ileriye taşır. Bu liderlik tarzı, örgütsel kültürü oluştururken ve sürdürürken kişisel değerlerin ve adalete dayalı bir düzenin önemini vurgulamaktadır (Bal ve Ufacık, 2024).

Karizmatik Liderlik; liderin sahip olduğu özelliklerin yanı sıra grup üyelerinin lideri nasıl algıladıkları da büyük önem taşımaktadır. Bu liderlik tarzında, liderin kişilik özellikleri, karizma, güvenilirlik, vizyonerlik gibi faktörler lideri diğerlerinden farklı kılar ve grup üyelerinin dikkatini çekmektedir. Ancak, liderin sahip olduğu özellikler kadar, grup üyelerinin lideri nasıl algıladığı da etkilidir (Sığı ve Dinçer, 2013). Grup üyeleri liderlerini güvenilir, etkileyici, vizyoner ve motive edici olarak algıladıklarında, liderlik etkisi artar. Bu algı, liderin liderlik etme biçimini ve karar alma süreçlerini şekillendirmektedir. Grup üyeleri liderlerini kendilerini daha iyi hissettiren, motive eden ve ortak hedeflere yönlendiren bir figür olarak gördüklerinde, liderlik etkisi daha da güçlenmektedir (Yanardağ, 2023). Bu nedenle, karizmatik liderlikte liderin kişisel özelliklerinin yanı sıra grup üyelerinin lideri nasıl algıladıkları da önemlidir. Lider, grup üyeleri üzerinde olumlu bir etki yaratmak için hem kendi karizmatik özelliklerini kullanmalı hem de grup üyeleriyle etkili iletişim kurarak onların güvenini kazanmalıdır. Bu sayede, liderlik etkisi daha da artar ve ortak hedeflere daha etkili bir şekilde ulaşılabilir (Sancı ve Koçak, 2023).

Paternalist Liderlik; Paternalist lider, çalışanların özel yaşamlarına dâhil olur ve onlara bir "baba" gibi yaklaşmaktadır. Bu liderlik tarzında, lider çalışanların kişisel ve iş yaşamları arasında denge kurmalarına yardımcı olurken, onları korumakta ve desteklemektedir. Astların gereksinimlerini anlamaya ve çözmeye çalışırken, onların refahı ve güvenliği için çaba göstermektedir. Bu liderlik biçimi, astların ihtiyaçlarını öncelikli olarak ele alırken aynı zamanda onlara rehberlik eder ve yol gösterir. Bu şekilde, çalışanlar kendilerini güvende hissederler ve liderlerine güvenmektedirler (Pellegrini ve Scandura, 2006).

Paternalist lider, liderlik anlayışını bir aile yapısına benzeterek, organizasyon içindeki diğer bireylere aidiyet duygusu hissettirmektedir. Bu liderlik tarzında, lider çalışanlara yeni uygulamaları nasıl gerçekleştireceklerini ve beklentilerin neler olduğunu detaylı bir şekilde anlatmaktadır. Ardından, elde edilen sonuçlara bağlı olarak çalışanları ödüllendirmekte veya uyarmaktadır. Çalışanlar, sorumluluk alma konusunda teşvik edilir ve problemler istenildiği gibi çözülmüşse, paternalist liderin memnun olacağını düşünürler. Bu liderlik tarzında, çalışanlar liderin istediği davranışları gösterir ve ona itaat ederlerse, kendilerini liderin gözünde daha sevilen ve daha motive olmuş hissetmektedirler. Bu şekilde paternalist lider, çalışanların katılımını artırarak, organizasyon içinde daha etkin bir işbirliği ve uyum sağlamaya çalışmaktadır (Keklik, 2012).

2. Sağlık Hizmetleri

Sağlık hizmetlerinin sunumundaki hedef, toplumun sağlık düzeyini artırarak insanların hastalanmasının önlenmesine yönelik etkili sağlık politikalarının uygulanmasıdır. Bu amaçla, sağlık hizmetlerinin sunumunda kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ve maliyetlerin düşürülmesi büyük önem taşımaktadır (Pınarbaşı ve Piyal, 2022). Bu, minimum girdi ile maksimum çıktının elde edilmesini gerektirir, yani sağlık hizmetlerinin verimliliğinin artırılmasını ve kaynakların israfının önlenmesini sağlamak ve insanların sağlık hizmetlerine ulaşmasının kolaylaştırılması da önemli bir hedeftir. Bu, sağlık hizmetlerinin erişilebilirliğinin artırılması, sağlık tesislerine ulaşımın kolaylaştırılması ve maliyetlerin düşürülmesi yoluyla sağlanabilir. Sağlık hizmetlerine erişimdeki engellerin kaldırılması ve sağlık hizmetlerinin toplumun her kesimine yayılması, sağlıklı bir toplumun oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır (Çalmaz ve Yılmazel, 2023).

Geçmiş dönemlerde sağlık hizmetine ihtiyaç duyan insanlar için yöntemler ve maliyetlerin öncelikli konular olmadığı bir zaman diliminden, günümüzde sağlık hizmeti alanların taleplerinde ve beklentilerinde önemli bir değişim yaşandığına tanık olunmaktadır. Günümüzde insanlar yalnızca hasta olarak değil, aynı zamanda kaliteli ve uygun fiyatlı hizmetler arayan, bilgiye erişebilen ve karar alma süreçlerine katılmak isteyen rasyonel bireyler olarak kendilerini tanımlamaktadırlar. Bu nedenle, sağlık kuruluşları artık bu değişen tüketici beklentilerini karşılayabilmek için güçlü liderlere olan ihtiyaçlarını anlamış durumdadır. Bu liderler, çalışanları maksimum verimlilikle yönlendirebilir ve onları hizmet kalitesini artırmak ve maliyetleri kontrol altında tutmak gibi hedeflere ulaşmak için motive edebilirler (Çakmak ve Uğurluoğlu, 2019).

Dodson (2017) tarafından belirtildiği gibi, sağlık sektörü sürekli bir değişim sürecindedir ve bu nedenle yeni yapıyı etkili bir şekilde yönetmek için yeni liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi gerekmektedir. Yeni kanunlar, yönetmelikler, bakım koordinasyonu ve ödeme modellerinin uygulanmasıyla birlikte, sağlık uzmanlarının artık yalnızca hastaları nasıl tedavi ettiklerini değil, aynı zamanda birlikte nasıl çalıştıklarını da düzenlemeleri gerekmektedir. Bu yeni liderlik yaklaşımları, sağlık uzmanlarının değişen iş dinamiklerine uyum sağlamasına ve etkili bir şekilde yönetmesine yardımcı olmalıdır. Bu ekip çalışmasını motive etmek, iletişimi güçlendirmek, problem çözme becerilerini geliştirmek ve sürekli iyileşme ve öğrenmeyi özendirme gibi unsurları içerebilir.

Ayrıca, sağlık uzmanlarının kendi alanlarında liderlik rollerini üstlenmelerini teşvik ederek, karar verme yetkisini ve sorumluluğunu artırmak da önemlidir.

2.1. Sağlık Hizmetlerinde Yönetim

Sağlık hizmetlerinin geniş yelpazesi, sağlık hizmetleri yönetimini özel bir alan haline getirmektedir. Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinin yönetimi, toplumun geniş kesimlerine ulaşmayı ve farklı sektörler arası işbirliğini gerektirmektedir. Bu alan, sağlık hizmetlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak, sağlık politikalarını uygulamak ve halk sağlığını iyileştirmek gibi geniş kapsamlı yönetim faaliyetlerini içermektedir. Özellikle ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetlerinin sunulduğu hastanelerde, yönetim daha karmaşıktır (Kurt ve Şaşmaz, 2012). Burada, hastanenin bir dizi alt birimi bulunur ve her biri farklı hizmetleri yönetmektedir. Bunlar arasında otelcilik hizmetleri, poliklinikler, ameliyathaneler, laboratuvarlar ve diğer poliklinik hizmetleri gibi çeşitli alanlar bulunmaktadır. Bu hizmet birimlerinin koordinasyonu ve entegrasyonu, hastanenin etkin bir şekilde işlemesini sağlamak için kritik öneme sahiptir (Şen, 2018).

Sağlık yöneticileri, hastane kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak hizmet kalitesini artırmak, hasta memnuniyetini sağlamak ve çalışanların verimliliğini artırmak için çaba sarf etmektedirler. Aynı zamanda, hizmetlerin etkin bir şekilde koordine edilmesi ve halkın sağlık ihtiyaçlarının karşılanması için stratejik planlama ve yönetim becerileri gereklidir. Bu nedenle, sağlık hizmetleri yönetimi, çeşitliliği ve karmaşıklığı nedeniyle özel bir uzmanlık alanıdır. Sağlık yöneticileri, farklı disiplinlerarası bilgi ve becerilere sahip olmalıdır ve dinamik sağlık ortamında etkin bir şekilde yönetim yapabilmek için sürekli olarak güncel kalmalı ve yeniliklere açık olmalıdır (Özdemir vd., 2019).

Sağlık kuruluşlarının yönetimi, sağlık hizmeti almak isteyen hastalara güvenli ve yüksek kaliteli bakım sunmak için sürekli bir çaba içinde olmalıdır. Bu, hem tıbbi tedavinin etkinliği ve güvenliği hem de hastaların memnuniyeti açısından kritik öneme sahiptir. Sağlık kuruluşları, sağlık hizmeti sunarken en son teknolojiyi ve en iyi uygulamaları kullanarak hasta güvenliğini sağlamak ve kaliteli bakımı temin etmekle yükümlüdürler (Schyve, 2009). Ayrıca, sağlık kuruluşlarından beklenen bir diğer çaba da toplumun yararına yönelik sorumluluklarını yerine getirmektir. Bu, sağlık hizmetlerinin toplumun tüm kesimlerine ulaşılabilir olmasını sağlamak, sağlık eşitsizliklerini azaltmak, sağlık eğitimi ve bilincini artırmak gibi konuları içerebilir. Sağlık kuruluşlarının topluma karşı bu sorumlulukları, sadece tedavi ve bakım hizmeti sunmakla sınırlı kalmaz, aynı zamanda sağlığın korunması ve iyileştirilmesi için geniş bir perspektifte faaliyet göstermeyi gerektirmektedir (Gün ve Aslan, 2018).

2.2. Sağlık Hizmetlerinde Liderlik

Sağlıkta liderlik, hizmet alan bireylere, belirlenen hedeflere ulaşmak için sağlık yöneticilerinin diğer çalışanları etkilediği kapsamlı bir süreçtir. Günümüz gelişmiş sağlık kurumlarında, rekabetin yanı sıra özelleşme, teknolojik gelişmeler gibi faktörler sektörü sürekli olarak değiştirmekte ve dönüştürmektedir (Duygulu ve Kubilay, 2008). Bu nedenle, sağlık sektöründeki tüm yöneticilerden etkili liderlik becerilerine sahip olmaları beklenmektedir. Etkili liderlik, sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmak, hasta memnuniyetini ve güvenini sağlamak, verimliliği artırmak ve maliyetleri kontrol altında tutmak gibi önemli hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır. Bu liderler, takım çalışmasını teşvik etmekte, motivasyonu artırmakta, iletişimi güçlendirmekte ve vizyoner bir yaklaşımla yenilikçi çözümler geliştirmektedir. Bunun yanında değişen ve gelişen sağlık sektöründe adaptasyonu sağlamak ve kuruluşlarını başarıyla yönetmek için stratejik kararlar almaktadırlar (Nicola vd., 2019).

Sağlık hizmetlerinde liderliğin değerlendirilmesi zorlu bir süreçtir çünkü liderlik teorileri genellikle farklı iş ortamlarındaki liderlere yönelik olarak geliştirilmiş ve daha sonra sağlık hizmetlerine uygulanmıştır. Sağlık hizmetleri, diğer endüstrilerden farklı dinamiklere ve gereksinimlere sahiptir ve liderlik bu özel koşulların içinde değerlendirilmelidir. Sağlık hizmetleri, insan yaşamıyla doğrudan ilişkilidir ve etik, duyarlılık ve hassasiyet gerektiren bir alandır. Bu nedenle, liderlerin sağlık hizmetlerinde etkili olabilmesi için sadece işletme bilgisine değil, aynı zamanda insan odaklı yaklaşımlara da sahip olmaları gerekmektedir (Al-Sawai, 2013). Sağlık hizmetlerinde liderlik değerlendirmesi yapılırken, liderlerin hasta bakımında kalite, hasta güvenliği, etik standartlar, sağlık politikaları ve yönetmeliklere uyum gibi faktörleri etkin bir şekilde yönetme becerileri de göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, sağlık hizmetlerindeki liderlik, multidisipliner ekiplerle çalışmayı ve işbirliğini teşvik etme, değişen tıbbi teknolojilere uyum sağlama, kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlama gibi özel zorluklarla da karşı karşıyadır. Bu bağlamda, sağlık hizmetlerinde liderliğin değerlendirilmesi, liderlik teorilerinin sağlık endüstrisine uyarlanması ve bu endüstrideki benzersiz gereksinimlerin ve zorlukların dikkate alınması gerektiği için daha kapsamlı bir yaklaşım gerektirmektedir (Chatterjee., 2018).

Janssen (2004) tarafından yapılan bir çalışmada, 116 üst düzey hastane yöneticisinin liderlik tarzlarının belirlenmesi için araştırma yapılmıştır. Sonuçlar, hastane yöneticilerinin genellikle dönüşümcü liderlik

özelliklerini sıklıkla kullandıklarını, ancak etkileşimci liderlik özelliklerini zaman zaman kullandıklarını göstermektedir. Ayrıca, çalışanların liderlik tarzı algılarının, iş tatmini ve hastane yöneticisinin etkinliği üzerinde güçlü bir etkileşim olduğu bulunmuştur. Ancak liderlik tarzları ile liderin yaş, cinsiyet, tecrübe, liderlik eğitimi ve hastane büyüklüğü gibi değişkenler arasında zayıf bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir.

Öte yandan, Jabnoun ve Al Rasasi (2005) tarafından yapılan bir çalışmada ise dönüşümcü liderlik ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. 360 sağlık personeline yapılan bu çalışmanın sonuçlarına göre, etkileşimci liderliğin dönüşümcü liderliğe göre daha düşük kalite ve verimliliğe neden olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, etkileşimci liderliğin "istisnalarla yönetim-aktif" ve "istisnalarla yönetim-pasif" boyutlarının hizmet kalitesini olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, daha yüksek performans elde etmek için dönüşümcü liderlik boyutlarının ve şarta bağlı ödül boyutunun daha fazla kullanılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Yavuz (2009) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların liderlik algılarının ve örgütsel bağlılıklarının iş tatmini üzerine etkisinin incelenmesi amacıyla 344 sağlık personeli üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, karizma ve ilham verme boyutunun genel iş tatmin düzeyini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, sosyo-demografik değişkenlerin, çalışma şekli, çalışılan bölüm, meslek ve yaş gibi faktörlerin liderlik algısı üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Uysal (2010) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. 525 kişi üzerinde yapılan bu araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilik ünvanı, eğitim durumu, cinsiyet, yöneticilik pozisyonu, yöneticilik süresi gibi değişkenlerin lider davranışlarını büyük ölçüde etkilemediği belirlenmiştir. Ayrıca, hastane yöneticilerinin çalışanlarca karizmatik liderlik boyutunda algılanmasının iş üretkenliğini artırmadığı, ancak çalışanlar tarafından dönüşümcü liderler olarak algılanmasının iş üretkenliğini artırdığı sonucuna varılmıştır.

Öztürk, Bahçecik ve Paslı Gürdoğan, (2012) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımları belirlenmiş ve hastanelere göre karşılaştırılmıştır. 369 hemşire üzerinde yapılan bu çalışmanın sonuçlarına göre, genel olarak hemşireler yöneticilerinden memnun olduklarını ve memnun olanların şarta bağlı ödül, istisnalarla yönetim-aktif boyutlarında liderlerini daha yüksek puanladıkları görülmüştür. Özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin en çok karizma-ilham verme davranışlarının, en az ise istisnalarla yönetim-pasif davranışlarının algılandığı tespit edilmiştir. Ayrıca, yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderliğe ilişkin boyutların davranışlarını sergiledikleri, aynı zamanda etkileşimci liderliğe ait boyutların da davranışlarını sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

Baltacı (2013) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise yeni liderlik yaklaşımlarının ve liderlerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerinin çalışanlar tarafından algılanması bağlamında bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarından, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik boyutlarını daha yüksek olarak algılayanların sayısının fazla olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, çalışanların algılarına dayalı olarak, dönüşümcü liderliğe ait boyutların daha fazla benimsendiği tespit edilmiştir. Çatışmaların çözümünde dönüşümcü liderliğe ait boyutları daha yüksek algılanan liderlerin daha çok, bütünleştirme, uyma ve uzlaşmayı kullandığı; etkileşimci liderliğe ait boyutları daha yüksek algılanan yöneticilerin ise büyük oranda hükmetmeyi ya da daha düşük oranda kaçınma stratejisini kullandıkları ortaya konmuştur.

Sağlık hizmetinde çalışanlarla ilgili yapılan bazı çalışmalarda paternist liderliğin incelendiği görülmektedir. Örneğin Nal ve Sevim (2019) tarafından yapılan araştırma, Türkiye'deki sağlık çalışanları üzerinde paternist liderliğin iş motivasyonu üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, paternist liderliğin iş motivasyonunun dışsal boyutu üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, bir yöneticinin çalışanların dışsal motivasyon seviyelerini arttırmak istiyorsa, daha fazla paternist liderlik davranışı sergileyerek bu hedefe ulaşabileceğini göstermektedir. İş yerinde aile ortamı oluşturma, çalışanların kişisel etkinliklerine katılma, onların mutluluk ve hüznlerini paylaşma, onları yakından tanıma ve işle ilgili kararlarda onların fikirlerini alma gibi davranışlar, dışsal motivasyonu arttırmak için faydalı olabilir. Bu bulgular, paternist liderliğin iş yerinde motivasyonu artırıcı bir rol oynayabileceğini göstermektedir.

Korkutan, Işık ve Kurt (2021) tarafından gerçekleştirilen sağlık sektöründe liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan çalışmaya göre, uygun liderlik vasıfları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmaya göre liderler çalışma kapasitesinin altına düşen çalışanlarına ilham vererek motivasyonlarını yeniden sağlamanın yanında çalışanların örgüt için sarf etmesi gereken potansiyel enerji düzeyini de en üst seviyeye çıkarmalıdır. Dönüşümcü liderlik çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarını bireysel ve örgütsel olarak olumlu şekilde etkilemektedir. Liderin oluşturması gereken yapının, çalışanların örgütün başarısı

için hiçbir denetim mekanizmasının olmaması durumunda bile önceden belirlenmiş olan hedeflere kendi istekleri ile mutluluk duyarak ulaşma arzusu taşıyabilmelerinin gerekliliğine değinilmiştir.

Alp ve Sevim (2022) tarafından gerçekleştirilmiş olan ve toplamda 37 makalenin sistematik derlemeye dahil edildiği çalışmada son beş yılda sağlık sektöründe güncel liderlik tarzları (etik liderlik, hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik ve vizyoner liderlik) üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda bir artış olduğu tespit edilmiştir. Küreselleşmenin bu konuda çok etkili olduğu ve çalışanların içinde bulunulan koşullara uygun lider tiplmesini görmek istemelerinin de etkili olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca sağlık sektöründe liderlik ve çeşitli örgütsel davranış konuları (iş doyumu, motivasyon, örgütsel vatandaşlık) arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalarda yoğunlaşma olduğu belirlenmiştir. Yapılmış olan çalışmalarda meydana gelen bu artışın nedeni olarak, yöneticilerin örgütü bir bütün olarak ele aldıkları ve örgütün önemli bir parçası olan bireylerin ve grupların düşüncelerinin ve katılımının önemsenmesi ile açıklanabileceği belirtilmiştir.

Özişli (2023) tarafından yapılan çalışma ile hizmetkâr liderliğin örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerinde bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında Kocaeli ve Sakarya illerinde 405 hemşireye anket yöntemiyle ulaşılarak veri elde edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, hizmetkâr liderlik algısının orta düzeyde olduğu iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ise daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda hizmetkar liderlik algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Çalışmada sağlık hizmetlerinin sürekli bir gelişim içinde olmasından dolayı yöneticilerin çalışanlarının düşüncelerini önemseyerek onların görev yapmakta oldukları kurumları ile özdeşleşmelerinin sağlanması ve böylece sağlık çalışanlarının görevleri gereği zorluklar ile karşılaştıklarında aidiyet hissi aracılığıyla zorluklara karşı daha fazla direnç gösterebilecekleri vurgulanmıştır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Sağlık kurumlarında liderlik, çalışanların performansı, iş doyumu ve hizmet kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticilerin sergiledikleri olumlu liderlik davranışları, bu faktörleri olumlu yönde etkilemektedir. Başarılı liderlik, yönetsel süreçler ve politikalar aracılığıyla sağlık çevresine yeni bir bakış açısı getirmektedir. Bu sayede sağlık kurumlarında kalitenin artırılması ve hem hastalar hem de çalışanlar için daha olumlu ve verimli ortamların oluşturulması sağlanmaktadır. Sağlık kurumlarında liderlik, genel performansın ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Lombardi, 2017).

Sağlık liderliği bağlamında, çeşitli liderlik tiplerinin ön plana çıktığı bilinmektedir. Özellikle dönüşümcü liderlik, sağlık sektöründe yapılan çalışmalarda sıkça vurgulanan ve öne çıkan bir liderlik tipidir. Çünkü toplumdaki hızlı değişimler ve artan sosyoekonomik sorunlar gibi kriz ortamlarında, dönüşümcü liderlik en etkili liderlik biçimi olarak kabul edilmektedir. Bu liderlik tarzı, liderin vizyoner yaklaşımı ve izleyicilerini motive etme yeteneği sayesinde, değişim süreçlerini yönetme ve kriz durumlarında çözüm üretme konusunda etkili olabilmektedir. Bu nedenle, sağlık liderliği alanında dönüşümcü liderlik önemli bir rol oynamaktadır (Gedikoğlu, 2015). Bu dönemlerde, dış taleplerin karşılanması ve diğer örgütlerdeki olumlu değişikliklerin yakalanması için dönüşümcü liderliğe ihtiyaç vardır. Bu liderlik tarzı, dönüşümü teşvik eder, vizyon sahibi liderlerin ortaya koyduğu hedeflere odaklanır ve takımı bu hedeflere ulaşmak için harekete geçirir. Ayrıca etkileşimci liderlik de önemlidir çünkü lider, çalışanların performansını izler, değerlendirir ve başarıları veya eksiklikleri konusunda geri bildirim sağlar. Başarılı çalışanları takdir ederek ödüllendirirken, eksiklikleri olanları destekleyerek gelişimlerine katkıda bulunur. Özellikle sağlık sektöründe, hataların ciddi sonuçlara yol açabileceği düşünüldüğünde, sağlık personelinin sürekli eğitilmesi ve desteklenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik, sağlık sektöründe başarılı bir liderlik uygulaması için kritik öneme sahiptir.

Sonuç olarak iyi bir liderin performansı, sağlık kuruluşlarının başarısı için kritik öneme sahiptir. Sağlık kurumlarında kalite, verimlilik, etkililik ve performans geliştirme, liderlik davranışlarının etkin bir şekilde uygulanmasıyla sağlanabilir. Özellikle hastaneler, özgün yapısı gereği diğer sektörlerden farklı liderlik yaklaşımlarını gerektirmektedir. Hastanelerde, tıbbi hizmetler, idari işler ve yardımcı sağlık personeli gibi farklı alanlarda liderlik yapacak farklı liderlere ihtiyaç duyulabilir. Bu nedenle, tek bir liderlik modeli veya liderlik tarzı her zaman uygun olmayabilir. Örneğin, klinik departmanlar için daha teknik ve uzmanlık gerektiren liderlik özellikleri aranırken, idari birimlerde daha genel yönetim becerilerine sahip liderler tercih edilebilir. Hastane ortamı, birden fazla liderlik modelini içerebilecek kadar karmaşıktır. Bu nedenle, liderlik pozisyonları ve liderlik tarzları, hizmet alanları ve meslek gruplarına göre çeşitlilik gösterebilir. Ancak, tüm liderlerin kurumsal hedeflere ve kalite standartlarına uyum sağlaması ve kurumun başarısını artırmak için işbirliği içinde çalışması önemlidir.

Sağlık hizmetlerinde liderlik, çalışan performansı, iş doyumu ve hizmet kalitesi üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Başarılı liderlik, sağlık kurumlarında yeni bir bakış açısı getirerek hizmet kalitesini artırır ve hem hastalar hem de

çalışanlar için olumlu ortamlar oluşturur. Özellikle dönüşümcü liderlik, sağlık sektöründe öne çıkan bir liderlik tarzıdır ve kriz dönemlerinde etkili olabilir. Bu liderlik tarzı, liderin vizyoner yaklaşımı ve izleyicilerini motive etme yeteneği ile değişim süreçlerini yönetmede etkili olabilir. Ayrıca, etkileşimci liderlik de önemlidir çünkü lider, çalışan performansını izler, değerlendirir ve geri bildirim sağlar. Sağlık sektöründe hataların ciddi sonuçlara yol açabileceği göz önüne alındığında, sağlık personelinin sürekli eğitilmesi ve desteklenmesi önemlidir. Paternlist liderlik ise iş motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Özellikle iş yerinde aile ortamı oluşturma ve çalışanlarla yakın ilişkiler kurma, dışsal motivasyonu artırabilir.

Sağlık hizmetlerinde liderlik, hem hastaların memnuniyetini artırmak hem de çalışanların performansını ve iş doyumunu yükseltmek için kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle liderlerin belirli stratejiler ve yöntemlerle bu hedeflere ulaşmaları önemlidir. Liderlerin hem hastaların hem de çalışanların geri bildirimlerini düzenli olarak değerlendirmeleri gerekmektedir. Hastaların memnuniyetini artırmak için liderler, hastane hizmetlerini ve personel performansını düzenli olarak gözden geçirmeli ve gerekli iyileştirmeleri yapmalıdır.

Sağlık hizmetlerinde yer alan liderler etkili iletişim becerilerini geliştirmeli ve çalışanlarla açık ve şeffaf iletişim kurmalıdır. Bu durum ekip üyelerinin motivasyonunu artırabilir, işbirliğini teşvik edebilir ve hizmet kalitesini yükseltebilir. Liderler, ekip çalışmasını ve işbirliğini teşvik etmelidir. Birlikte çalışma ortamları oluşturularak çalışanların birbirleriyle bilgi paylaşımı gerçekleştirmeleri desteklenmelidir. Bu tür çalışma ortamları sağlık hizmetlerinde verimliliği ve hizmet kalitesini artırabilir.

Liderler çalışanların sürekli olarak eğitim ve gelişim fırsatlarına kolay erişimini sağlayarak sağlık çalışanlarının mesleki becerilerini güncellemelerine ve en son tıbbi teknikleri öğrenmelerine yardımcı olabilir bu da hizmet kalitesi artırılabilir. Son olarak sağlık hizmetleri liderleri, çalışanların stresle başa çıkma becerilerini geliştirmelerine ve iş-yaşam dengesini sağlamalarına destek olmalıdır. Böylece çalışanların sağlık hizmetlerindeki performansları artırılabilir ve tükenmişlik yaşanma riskini azaltabilir. Bu tür stratejilerin uygulanması, sağlık hizmetlerinde liderliğin etkinliğini artırabilir ve hem hastaların hem de çalışanların memnuniyetini en üst seviyelere taşıyabilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı	Çalışma, etik kurul onayı gerektirmektedir.
Çıkar Çatışması	Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.
Teşekkür veya Destek Beyanı	Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.
Yazar Katkıları	Çalışmaya birinci yazar %50 oranında, ikinci yazar %50 oranında katkı sağlamıştır.

Kaynakça

- Alkın, C., & Ünsar, S. (2007). Liderlik özellikleri ve davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 75-94.
- Alp, S., & Sevim F. (2022). Sağlık sektöründe liderlik ve liderlik tarzları: Bir sistematik derleme çalışması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 182-201.
- Al-Sawai, A. (2013). Leadership of healthcare professionals: Where do we stand?. *Oman Medical Journal*, 28(4), 285-287.
- Bal, F., & Ufacık, O. E. (2024). Liderlik kavramı üzerine bibliyometrik bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 193-207.
- Baltacı, T. (2013). *Yeni liderlik yaklaşımlarının ve liderlerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerinin çalışanlar tarafından algılanması: Kastamonu hastaneleri örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Ufuk Üniversitesi.
- Bilgiç, H., & Akın A. (2023). Liderlik tarzları ve otoriteye bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Suriye-igab bölgesindeki girişimciler üzerine bir araştırma. *Econder International Academic Journal*, 7(2), 57-79.
- Budak, F., & Kar A. (2020). *Sağlık yönetiminde modern liderlik* (2. Baskı). Nobel Yayıncılık.

- Chatterjee, R., Suy, R., Yen, Y., & Chhay, L. (2018). Literature review on leadership in healthcare management. *Journal of Social Science Studies*, 5(1), 38-47.
- Çakınberk, A., Derin, N., & Demirel E. T. (2011). *Vizyoner liderlik ışığında örgütsel bağlılık* (1. Baskı). Asitan Yayıncılık.
- Çakır, H. (2020). Yönetim ve liderlik bağlamında kaotik bir çözümlenme: Dede Korkut hikâyeleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 25-44.
- Çakmak, C., & Uğurluoğlu, Ö. (2019). Sağlık çalışanlarının öz liderlik düzeylerinin sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 219-231.
- Çalmaz, A., & Yılmazel, G. (2023). Sağlık politikalarıyla hemşirelik. *Hitit Sağlık Dergisi*, (1), 61-70.
- Çatır, O. (2009). *Modern lider tipleri ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Dinler, Ç. (2018). *Yöneticilik ile liderlik arasındaki temel farklar ve Atatürk'ün liderliği üzerine bir çalışma* [Yüksek Lisans Tezi]. Avrasya Üniversitesi.
- Dodson, D. (2017). What's the best leadership style for healthcare? *Leadership and Workforce Development*.
- Duygulu, S., & Kubilay, G. (2008). Yönetici hemşirelerin ve birlikte çalıştıkları hemşirelerin liderliğe ilişkin değerlendirmeleri. *Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*, 15(1), 1-16.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (17.Baskı). Beta Yayınları.
- Fenta Kebede, B., Aboye, T., Dagnaw Genie, Y., Tesfa, T. B., & Yetwale Hiwot, A. (2023). The effect of leadership style on midwives' performance, southwest, Ethiopia. *Journal of Healthcare Leadership*, 15, 31-41.
- Fırat, İ., & Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 40-57.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi* (1.Baskı). Anı Yayıncılık.
- Gedük, E. A. (2018). Hemşirelik mesleğinin gelişen rolleri. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 5(2), 253-258.
- Gün, İ., & Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3), 217-226
- Jabnoun, N., & Juma Al Rasasi (2005). Transformational leadership and service quality in UAE hospitals, *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(1), 70-81.
- Janssen, Lynn T. (2004). *Leadership characteristics of hospital ceos: factors that influence leadership style* [Doctoral Thesis]. Drake University.
- Jaylovov, K., & Kerim, G. (2021). Liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi ve buna yönelik bir araştırma. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 8(72), 1789-1805.
- Kaya, S. (2023). Türkiye Selçuklu Sultanı I. Gıyaseddin Keyhüsrev döneminde devlet yapılanması. *Selçuk Üniversitesi Selçuklu Araştırmaları Dergisi*, 19, 29-52.
- Keklik, B. (2012). Sağlık hizmetlerde benimsenene liderlik tiplerinin belirlenmesi: özel bir hastane örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 73-93.
- Korkutan, M., Işık, Ü., & Kurt, M. E. (2021). Sağlık Sektöründe Liderlik ve Örgütsel Bağlılık. *Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 213-230.
- Kurt, A. Ö., & Şaşmaz, T. (2012). Türkiye'de sağlık hizmetlerinin sosyalleştirilmesi: 1961–2003. *Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Lokman Hekim Tıp Tarihi ve Folklorik Tıp Dergisi*, 2(1), 21-30.
- Lombardi, J. (2017). The road to leadership in SPN. *Journal of Pediatric Nursing*, 34, 96-97.
- Nal, M., & Sevim, E. (2019). Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı ilişkilerinin incelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 8(4), 397-410.

- Nicola, M., Sohrabi, C., Mathew, G., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Griffin, M., Agha, M., & Agha, R. (2020). Health policy and leadership models during the COVID-19 pandemic: A review. *International Journal of Surgery*, 81, 122-129. <https://doi.org/10.1016/j.ijss.2020.07.026>
- Özdemir, H. N. Ç., Çakır, R., & Küçükali, R. (2019). Sağlık yöneticilerinin liderlik özellikleri. *OPUS International Journal of Society Researches*, 13(19), 2893-2907.
- Özişli, Ö. (2023). Hizmetkar liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatminine etkisi: sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 14(52), 787-799.
- Öztürk, H. Bahçecik, N., & Paslı Gürdoğan, E. (2012). Hastanelere göre yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımlarının değerlendirilmesi, *İ.Ü.F.N. Hemşirelik Dergisi*, 20(1), 17-25.
- Page, D., & Wong, P. T. (2000). *A conceptual framework for measuring servant leadership*, S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. University Press of America.
- Pathardikar, A. D., & Sahu S. (2014). Can visionary leaders be role models for collaborative style of conflict handling among teams in it organizations, *Management and Labour Studies*, 39(1), 103-120.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal Studies*, 37(2), 264-279.
- Pınarbaşı, Ş., & Piyal, B. (2022). Sürdürülebilir kalkınma hedefi üç'ün sağlık kapsayıcılığı işlevi. *ESTÜDAM Halk Sağlığı Dergisi*, 7(2), 379-391.
- Popovici, V. (2012). Similarities and differences between management and leadership. *Annals of the constantin brâncuşi, University Of Târgu Jiu, Economy Serie*, 126-135.
- Robert, K. (1982). *The Servant as Leader* (1st edition). The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Sancı, H., & Koçak, S. (2023). Karizmatik liderlik davranışlarının kolektif öğretmen yeterliği üzerindeki rolü. *EKEV Akademi Dergisi*, 95, 147-163.
- Schyve, P. M. (2009). Leadership in healthcare organizations: a guide to joint commission leadership standards. *The Governance Institute White Paper. Governance Institute*.
- Sen, S., Gayen, P., Pal, I., Sutradhar, A., Ansary, K., Mahato, R. C., & Adhikari, A. (2023). Comparison among different leadership styles of head of the institution of West Bengal by Mahalanobis distance. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 5(4), 5005-5010.
- Sığırı, Ü., & Dinçer, A. P. (2013). İşletmelerdeki istihdam biçimleri ve liderlik tarzlarının çatışma yönetimi tarzlarıyla uyumlandırılmasına yönelik öneriler. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 20(18), 195-213.
- Şen, D. (2018). Tedavi edici sağlık hizmetlerinin geliştirilmesinde kamu spotları. *International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal*, 4(1), 58-75.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim (örgütsel adaletin rolü)* (1.Baskı). Beta Yayınları.
- Uysal, B. (2010). *Hastane yöneticilerinin algıladıkları liderlik davranışları üzerine İstanbul'dan bir alan araştırması*. İstanbul Uluslararası 8. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Woods, P. A. (2005). Democratic leadership in education. *Democratic Leadership in Education*, 1-192.
- Yanardağ, A. (2023). Karizmatik otoritenin sosyolojik analizi. *Disiplinlerarası Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 171-181.
- Yavuz, Ş. (2009). *Hacettepe Üniversitesi erişkin hastanesi çalışanlarının liderlik algılarının ve örgütsel bağlılıklarının iş tatmini üzerine etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Yıldırım, H., & Han, B. (2023). Okul yöneticilerinin liderlik rollerine ilişkin yapılan yüksek lisans tezlerinin incelenmesi. *Turkish Business Journal*, 4(8), 134-151.