Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal of Administrative Sciences
Cilt/Volume: 24, Sayı/No: 62, ss./pp.: 1758-1793
DOI: https://doi.org/10.35408/comuybd.1817575

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

HİZMETKÂR LİDERLİK ALGISI VE PRESENTEİZM: YAŞ GRUPLARI FARKLILIKLARININ DÜZENLEYİCİ ROLÜNE İLİŞKİN AMPİRİK BULGULAR

Emel BURAK[1]

Öz

Bu araştırma, hizmetkâr liderlik algısının presenteizm üzerindeki etkisini ve yaş grupları farklılıklarının bu ilişkideki düzenleyici rolünü incelemektedir. Kuşak Farklılıkları Teorisi'nin açıklayıcı çerçevesinden yararlanılan çalışmada, Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 480 kişiden anket yöntemiyle elde edilen veriler SPSS ve PROCESS Macro kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular, hizmetkâr liderlik algısı ile presenteizm arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunduğunu ve bu ilişkinin yaş gruplarına göre farklılaştığını göstermektedir. Çalışmada, hizmetkâr liderliğin empati, güven ve destek temelli yapısının çalışanların psikolojik iyi oluşunu artırarak işe gelmelerine rağmen verimsiz olma eğilimini azalttığı belirlenmiştir. Ayrıca, yaş farklılıklarının bu ilişkiyi anlamlı biçimde düzenlediği ve liderlik algısının kuşaklara göre değiştiği ortaya konmuştur. Genç çalışanların iş güvencesi ve görünürlük baskısı nedeniyle presenteizme daha yatkın oldukları, buna karşın deneyimli çalışanların lider desteğini psikolojik güvenlik kaynağı olarak algıladıkları görülmüştür. Çalışma, liderlik ve presenteizm ilişkisinin kuşak temelli farklılıklar üzerinden açıklanmasının literatürdeki önemli bir boşluğu doldurduğunu vurgulamaktadır. Sonuç olarak, hizmetkâr liderliğin yalnızca etik ve insani bir liderlik modeli değil, aynı zamanda yaş çeşitliliğini dengeleyen stratejik bir yönetim aracı olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Hizmetkâr Liderlik, Presenteizm, Yaş Grupları, Yaş Çeşitliliği Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi.*

JEL Kodları: *M12, M54, J24*

Başvuru: *04/11/2025* **Kabul:** *15/10/2026*

[1] Dr. Öğr. Üyesi (Doç. Dr.), Kırklareli Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri MYO, emelburak@klu.edu.tr , Kırklareli, Türkiye, ORCID No: 0000-0001-7782-9149

SERVANT LEADERSHIP PERCEPTION AND PRESENTEEISM: EMPIRICAL FINDINGS ON THE MODERATING ROLE OF AGE-GROUP DIFFERENCES[2]

Abstract

This study examines the impact of the perception of servant leadership on presenteeism and the moderating role of age group differences in this relationship. Drawing upon the explanatory framework of Generational Differences Theory, the study analyzed data collected via surveys from 480 employees working in businesses operating in the Marmara Region, using SPSS and the PROCESS Macro. The findings reveal a significant negative relationship between the perception of servant leadership and presenteeism, and indicate that this relationship varies according to age groups. The study determined that the empathy-, trust-, and support-based nature of servant leadership enhances employees' psychological well-being and reduces their tendency to be unproductive while attending work. Moreover, age differences were found to significantly moderate this relationship, indicating that perceptions of leadership vary across generations. Younger employees tend to be more prone to presenteeism due to job security concerns and visibility pressure, whereas more experienced employees perceive leader support as a source of psychological safety. The study emphasizes that explaining the relationship between leadership and presenteeism through generational differences fills an important gap in the literature. In conclusion, servant leadership is presented not only as an ethical and human-centered leadership model but also as a strategic management tool that balances age diversity.

Keywords: *Servant Leadership, Presenteeism, Age Groups, Age Diversity Management, Human Resource Management.*

JEL Codes: *M12, M54, J24*

"Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır."

[2] The Extended English Summary is located the end of the Article

1. GİRİŞ

Küresel rekabetin ve çalışma yaşamındaki belirsizliklerin arttığı günümüzde, örgütlerin sürdürülebilir başarı sağlamasında insan kaynağının etkin yönetimi kadar çalışanların fiziksel ve psikolojik iyi oluşlarının korunması da önem kazanmıştır. Bu bağlamda liderlik, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ve desteklenmesinde temel bir yönetim mekanizması olarak öne çıkmaktadır. Liderlik yazınında geliştirilen farklı yaklaşımlar arasında hizmetkâr liderlik, gücün kullanılmasından çok çalışanlara hizmet etmeyi, onların gelişimini desteklemeyi ve insan merkezli bir yönetim anlayışını benimsemeyi önceleyen yapısıyla dikkat çekmektedir (Blanchard vd., 2007; Greenleaf, 1970; Zehir vd., 2013). Greenleaf'in (1970) yaklaşımıyla temellenen hizmetkâr liderlik; empati, güven, adalet ve çalışan gelişimi gibi değerleri merkeze almakta (Eva vd., 2019; Spears, 2010) ve liderin takipçilerinin potansiyellerini geliştirmesine yönelik destekleyici rolünü vurgulamaktadır (Hunter vd., 2013; Liden vd., 2008). Bu yönüyle hizmetkâr liderliğin çalışanların psikolojik iyi oluşunu güçlendirdiği; örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi olumlu çalışan çıktılarıyla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Akgemci vd., 2019; Beğenirbaş ve Yalçın, 2020; Yan ve Xiao, 2016). Çalışan refahını önceleyen bu anlayışın, özellikle yoğun rekabet ve belirsizlik koşullarında örgütsel sonuçlar açısından da önem taşıdığı ifade edilmektedir (Trompenaars ve Verman, 2009; Eva vd., 2019).

Çalışan refahı ve örgütsel verimlilik açısından önem taşıyan sorunlardan biri de presenteizmdir. Presenteizm (işte var olamama), çalışanların fiziksel veya psikolojik sağlık sorunları bulunmasına rağmen işe devam etmeleri ve bu koşullarda çalışma kapasitelerini tam olarak kullanamamalarıyla ortaya çıkan bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Johns, 2010; Lohaus ve Habermann, 2019). Bu durum kısa vadede işe devamlılık biçiminde görünse de uzun vadede çalışan sağlığı, motivasyonu ve performansı ile örgütsel verimlilik üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Ruhle vd., 2020). Çalışanların sağlık sorunlarına rağmen işe devam etmelerinde yalnızca bireysel tercihler değil; iş güvencesine ilişkin kaygılar, örgütsel beklentiler, çalışma baskısı ve işyerinde görünür olma gereksinimi gibi faktörler de etkili olabilmektedir. Bu açıdan liderlik, presenteizmi oluşturan örgütsel koşulların anlaşılmasında önemli bir faktördür. Lider desteğinin yetersizliğinin presenteizmi artırabileceği, buna karşılık destekleyici liderlik uygulamalarının çalışanların kendilerini güvende ve değerli hissetmelerine katkıda bulunarak örgütsel baskı ve stres düzeylerini azaltabileceği belirtilmektedir (Kinman ve Wray, 2016; Knani, 2022:204; Miraglia ve Johns, 2016; Yang vd., 2016:33). Bu nedenle çalışan ihtiyaçlarına duyarlı ve destekleyici bir liderlik anlayışının presenteizmi azaltıcı bir örgütsel mekanizma oluşturabileceği düşünülmektedir.

Bununla birlikte, liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin bütün çalışan gruplarında aynı biçimde ortaya çıkmayabileceği ve özellikle yaş farklılıklarının çalışanların iş tutumları, beklentileri ve liderlik algıları açısından farklılaşmaya yol açabileceği belirtilmektedir (Mannheim, 1952; Parry ve Urwin, 2011). Kuşak Farklılıkları Teorisi, bireylerin içinde yetiştikleri tarihsel ve sosyoekonomik koşulların onların değerlerini, beklentilerini ve örgütsel davranışlarını

biçimlendirebileceğini ileri sürmektedir (Mannheim, 1952). Bununla birlikte, bu çalışmada kuşak üyeliği doğrudan ölçülmemekte; teori, farklı yaş gruplarında ortaya çıkabilecek davranışsal örüntülerin değerlendirilmesine katkı sağlayan açıklayıcı bir çerçeve olarak ele alınmaktadır. Bu ayrım, yaş grupları ile kuşak kategorilerinin doğrudan eşdeğer kabul edilmemesi açısından önem taşımaktadır.

Hizmetkâr liderliğin çalışan performansı (Burak, 2025; Hu ve Liden, 2011; Liden vd., 2008; Özer, 2019) ve örgütsel bağlılık (Esen, 2023; Sousa ve van Dierendonck, 2016) gibi çeşitli örgütsel çıktılarla ilişkisini inceleyen önemli bir literatür bulunmasına karşın, hizmetkâr liderlik ile presenteizm arasındaki ilişkinin ve özellikle bu ilişkinin farklı yaş gruplarında nasıl değiştiğinin daha sınırlı biçimde ele alındığı görülmektedir. Bu noktada mevcut araştırmanın temel boşluğu, hizmetkâr liderliğin presenteizm üzerindeki etkisinin varlığını incelemenin ötesinde, söz konusu etkinin farklı yaş gruplarında aynı düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediğinin ortaya konulmasıdır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, hizmetkâr liderlik algısının presenteizm üzerindeki etkisini incelemek ve yaş grupları farklılıklarının bu ilişkide düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığını belirlemektir. Araştırma, hizmetkâr liderlik–presenteizm ilişkisini yaş çeşitliliği perspektifinden ele alan sınırlı sayıdaki ampirik çalışmaya katkı sunması ve Türkiye bağlamında elde edilen bulgularla yönetim, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış yazınına ek kanıt sağlaması bakımından önem taşımaktadır.

1.1.Hizmetkâr Liderlik Kavramı

Literatürde liderlik kavramı, işletmelere stratejik üstünlük sağlayan temel parametrelerden biri olarak görülmekte ve örgütlerin etkinliğini ile verimliliğini artırmada kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Rosen, 1998:32; Ürek ve Uğurluoğlu, 2015:8). Liderlik, yalnızca yönetsel bir yetkinlik değil; örgütsel amaçlar doğrultusunda anlamlı bir vizyon oluşturarak çalışanları bu vizyona dâhil eden ve etkileşim süreçlerini yönlendiren stratejik bir yönetim mekanizmasıdır (Robbins ve Judge, 2012:376). Etkili liderlerden yüksek duygusal zekâya sahip olmaları (Spellman, 2011:53), takipçilerine ilham vermeleri (Sharma, 2013:28) ve iş ahlakı ile kişisel dürüstlük gibi değerlere odaklanmaları beklenmektedir (Cohen, 2010:16). Bu doğrultuda liderlik, örgütün hedefleri doğrultusunda takipçilerini etkileme ve motive etme gücünün yanı sıra, liderin sahip olduğu değer ve etik standartların bu sürece yön veren bir ölçüt işlevi görmesi bakımından önem taşımaktadır (Adıgüzel vd., 2022:175).

Yönetim yazınında liderliğe ilişkin pek çok model geliştirilmiş olsa da liderliğin duygusal, etik ve ilişkisel boyutlarını bütüncül bir şekilde açıklayan yaklaşımların başında hizmetkâr liderlik gelmektedir (Zehir vd., 2013:2). Robert K. Greenleaf tarafından Herman Hesse'nin Doğu'ya Yolculuk adlı eserinden ilhamla geliştirilen ve ilk kez "The Servant as Leader" (1970) başlıklı makalesiyle literatüre kazandırılan bu yaklaşım (Greenleaf, 1995:89; Zeng vd., 2022), lideri yalnızca bir yönetici değil, aynı zamanda çalışanların bireysel ve profesyonel gelişimini destekleyen bir rehber olarak tanımlar (Eva vd., 2019; Greenleaf, 1995). Greenleaf'e (1995) göre hizmetkâr liderlik, bir yönetim tekniğinden çok bireyin içsel hizmet etme isteğiyle liderlik rolünü bütünleştirdiği bir yaşam biçimidir. Bu anlayışta liderin öncelikli amacı çalışanların

refahına hizmet etmektir (Canavesi ve Minelli, 2021; Yukl, 2006:420). Bu nedenle, otorite kullanımından ziyade takipçilerine hizmet ederek onların gelişimini destekleyen tersine bir liderlik anlayışı benimsenmektedir (Daft, 2010:512). Hizmetkâr liderler, bireysel çıkarları geri plana alarak çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık gösterir ve onların potansiyellerini gerçekleştirmeleri için destek sunar (Harwardt, 2019; Kauppila vd., 2021; Lythreatis vd., 2021).

Hizmetkâr liderlik, çalışanlara güven vererek onların içsel motivasyonlarını artırmakta; bu durum örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans gibi değişkenler üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Akgemci vd., 2019; Burak, 2025; Canavesi ve Minelli, 2021; Liden vd., 2008; Yan ve Xiao, 2016). Liderin çalışanlara duyduğu güven, onların öz-yeterlilik inançlarını güçlendirerek örgütsel katkılarını artırmakta ve psikolojik güçlenme süreçlerini desteklemektedir (Canavesi ve Minelli, 2021; Chen vd., 2015; Eva vd., 2019; Hunter vd., 2013; Kauppila vd., 2021; Lythreatis vd., 2021; van Dierendonck, 2011; Walumbwa vd., 2010). Ayrıca, hizmetkâr liderliğin temelinde yer alan değer-temelli yaklaşım, evrensel etik ilkelerle ve saygı odaklı kültürel geleneklerle de uyum göstermektedir (Sendjaya ve Sarros, 2002). Dolayısıyla hizmetkâr liderlik, yalnızca örgütsel bir liderlik biçimi değil, aynı zamanda toplumsal refaha katkı sağlayabilecek potansiyele sahip bir anlayıştır.

1.2.Presenteizm Kavramı

Son yıllarda yönetim ve örgütsel davranış literatüründe giderek daha fazla ilgi gören presenteizm, geleneksel insan kaynakları politikalarında yeterince dikkate alınmayan, ancak çalışan sağlığı, iş performansı ve örgütsel verimlilik açısından önemli sonuçlar doğuran bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Johns, 2010:520; Gilbert ve Karimi, 2012:115). Presenteizm, çalışanın fiziksel veya psikolojik sağlık sorunları nedeniyle dinlenmesi ya da izin kullanması uygun olabilecek bir durumda olmasına rağmen işe devam etmesi ve sağlık durumuna bağlı olarak çalışma kapasitesini tam olarak kullanamaması şeklinde tanımlanabilir. Bu yönüyle presenteizm yalnızca "işyerinde bulunmak" değil, sağlık sorunu bulunan çalışanın çeşitli bireysel veya örgütsel nedenlerle işe devam etmeyi tercih etmesi ya da işe gelmek zorunda olduğunu hissetmesi sonucunda ortaya çıkan bir üretkenlik kaybıdır.

Çalışanların sağlık sorunlarına rağmen işe devam etmelerinin ardında farklı nedenler bulunabilmektedir. İş güvencesini kaybetme kaygısı, ekonomik belirsizlikler, performans baskısı, yöneticiler veya çalışma arkadaşları tarafından olumsuz değerlendirilme endişesi, işyerinde görünür olma gereksinimi ve güçlü devamlılık normları çalışanın izin kullanmak yerine işe gelmesine neden olabilmektedir (Aronsson vd., 2000:502; Dew vd., 2005:2273; Johns, 2010:520; Özel ve Erbaşı, 2023:121). Bu nedenle presenteizmde çalışan fiziksel olarak işyerindedir; ancak sağlık sorununun yarattığı fiziksel veya psikolojik sınırlılıklar nedeniyle görevini normal çalışma kapasitesiyle yerine getiremeyebilir. Kavramın başlangıçta absenteizmin karşıtı ve kimi zaman çalışan bağlılığının ya da fedakârlığın göstergesi olarak değerlendirilmesine karşın (Giæver vd., 2016:5), daha sonraki araştırmalar presenteizmin bireysel ve örgütsel düzeyde önemli verimlilik kayıpları oluşturduğunu göstermiştir (Cooper ve Lu, 2016:217; Martinez ve Ferreira, 2012; Sanderson vd., 2007:65). Bu davranışın süreklilik kazanması üretkenlik kaybı ve psikolojik yıpranma yoluyla örgütsel maliyetleri artırabilmekte ve uzun vadede çalışan refahı ile

sürdürülebilir örgütsel performansı olumsuz etkileyebilmektedir (Arslaner ve Boylu, 2015:129; Martinez ve Ferreira, 2012; Saygın, 2017).
Presenteizmin ortaya çıkmasında iş güvencesizliği ve performans baskısının yanı sıra personel yetersizliği, aşırı iş yükü, düşük adalet algısı, iş tatminsizliği, mobbing, iş–yaşam dengesizliği ve cezalandırıcı yönetim anlayışı gibi örgütsel koşullar da etkili olabilmektedir (Dalkılıç ve Seren, 2018:124; Halbeslebden vd., 2014:179; Patel vd., 2012:215–216). Sağlık sorunu nedeniyle verimlilik kaybı yaşamasına rağmen çalışmayı sürdüren birey yalnızca kendi performansında değil, ekip içi çalışma süreçlerinde de olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmektedir (Hummer vd., 2002; Jiang vd., 2023:1; Karanika-Murray vd., 2015:101). Dolayısıyla presenteizm, yalnızca bireyin sağlık durumuyla açıklanabilecek bir davranış değil; bireysel, sosyal ve örgütsel baskıların birlikte etkili olabildiği çok boyutlu bir çalışma davranışı olarak değerlendirilmelidir.
Presenteizmin ölçülmesi ve yönetilmesi, çağdaş insan kaynakları uygulamaları açısından stratejik bir öncelik haline gelmiştir (Mohammadi vd., 2023; Mathieu ve Gilbreath, 2024). Nitelikli araştırmalar, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, destekleyici örgüt kültürlerinin geliştirilmesi ve insani liderlik uygulamalarının benimsenmesinin presenteizmin olumsuz etkilerini azaltabileceğini göstermektedir (de Oliveira Barreto vd., 2024; Gerlach vd., 2024). Özellikle hemşirelik gibi yoğun emek gerektiren alanlarda yapılan araştırmalar, başhemşirelerin büyük çoğunluğunun (%95,7) hastalık durumunda evde dinlenmenin gerekli olduğunu düşünmelerine rağmen, önemli bir kısmının (%63,9) astlarının hasta hâlde işe gelmesini engellemede tutarsız davrandığını göstermiştir (Li vd., 2023:6). Bu bulgu, presenteizmin bilişsel (inanç) boyutu ile davranışsal (eylem) boyutu arasındaki çelişkiyi açık biçimde ortaya koymaktadır. Dolayısıyla presenteizmin etkin biçimde yönetilebilmesi, yalnızca sağlık temelli önlemlerle değil, liderlik yaklaşımları, bilişsel tercihler ve örgütsel destek mekanizmaları ile ele alınmalıdır (Choi vd., 2024; Kişi, 2025; Li vd., 2023; Li vd., 2025). Kurumların semptomların ötesine geçerek kök nedenleri hedef alan politikalar geliştirmeleri; esnek çalışma saatleri, adil iş yükü dağılımı, şeffaf iletişim ve çalışan refahını önceleyen liderlik tarzlarını benimsemeleri gerekmektedir. Bu tür stratejik yaklaşımlar hem bireysel sağlığı koruyarak hem de örgütsel performansı sürdürülebilir kılarak presenteizmin olumsuz etkilerini azaltma potansiyeline sahip olabilmektedir.

1.3. Yaş Çeşitliliği Yönetimi ve Kuşak Farklılıkları Teorisi

Günümüzde küresel iş gücü piyasalarında yaşanan demografik dönüşüm, özellikle Avrupa ülkelerinde doğurganlık oranlarının azalması ve yaşlı nüfusun artmasıyla birlikte farklı yaş gruplarının bir arada çalıştığı iş gücü yapılarının yaygınlaşmasına neden olmuştur. Teknolojik, ekonomik ve toplumsal değişimler, farklı dönemlerde çalışma yaşamına katılan bireylerin değer, beklenti ve iş anlayışlarında farklılıklar oluşturabilmektedir (Başgöze ve Bayar, 2015:122). Bu gelişmeler, örgütlerin insan kaynakları stratejilerinde yaş çeşitliliğini gözeten yeni yaklaşımlar geliştirmesini gerekli kılmaktadır (Bieling vd., 2015). Bu bağlamda yaş çeşitliliğinin yönetimi; farklı yaş gruplarındaki çalışanların ihtiyaçlarını, deneyimlerini ve beklentilerini dikkate alan kapsayıcı ve yaşa duyarlı bir insan kaynakları yönetimi anlayışını ifade etmektedir (Ali ve French, 2019).

Kuşak Farklılıkları Teorisi, bireylerin içinde yetiştikleri sosyoekonomik ve kültürel koşulların, onların değer yargılarını, iş tutumlarını ve davranış kalıplarını şekillendirdiğini savunmaktadır. Teorinin temelleri ilk olarak Mannheim (1952) tarafından atılmış, daha sonra Strauss ve Howe (1991) tarafından modern biçimiyle sistematik hale getirilmiştir. Teori' ye göre her kuşak, değer yargıları, tutumları ve güçlü–zayıf yönleri bakımından farklı özellikler göstermekte (Eti, 2024:13); tarihsel olaylara verdikleri tepkiler, teknolojik gelişmelere maruz kalma düzeyleri ve ekonomik koşulları doğrultusunda iş yaşamına farklı öncelikler ve beklentilerle yaklaşmaktadır (Costanza vd., 2012). Günümüzün çok kuşaklı iş yerlerinde bu farklılıkların doğru biçimde anlaşılması ve yönetilmesi, örgütsel uyumun ve verimliliğin sağlanması açısından kritik önem taşımaktadır.

İş gücünde sıklıkla yer alan dört temel kuşak; Baby Boomers (1946–1964), X Kuşağı (1965–1980), Y Kuşağı veya Milenyaller (1981–1996) ve Z Kuşağı (1997 ve sonrası) olarak sınıflandırılmaktadır (Nyamboga, 2025). Baby Boomers kuşağı, uzun süreli istihdam, otoriteye bağlılık ve kurumsal sadakati ön planda tutarken; X Kuşağı, bağımsızlık arayışında olup iş–yaşam dengesi konusunda daha hassas bir tutum sergilemektedir. Y Kuşağı, dijital teknolojilere hâkimiyeti, hızlı geri bildirim beklentisi ve esnek çalışma koşullarına verdiği değerle öne çıkarken; Z Kuşağı, dijital yerlilik özelliği, bilgiye hızlı erişim, anlam arayışı ve sosyal sorumluluk duyarlılığıyla farklılaşmaktadır (Costanza vd., 2012; Nyamboga, 2025). Kuşaklar arasındaki bu farklı örgütsel beklentiler, liderlik tarzlarının, motivasyon stratejilerinin ve iş birliği modellerinin yeniden tasarlanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda Kuşak Farklılıkları Teorisi, yalnızca insan kaynakları politikalarını değil, aynı zamanda örgüt içindeki tüm süreçleri şekillendiren temel bir çerçeve sunmaktadır. Kuşak literatüründe, farklı sosyo-tarihsel dönemlerde yetişen çalışan gruplarının liderliğe ilişkin beklentilerinin farklılaşabileceği ileri sürülmektedir. Örneğin bazı çalışmalarda daha genç kuşakların destekleyici, katılımcı ve insan merkezli liderlik yaklaşımlarına önem verdiği belirtilirken (Yılmaz vd., 2024), farklı kuşak gruplarında otorite, güvenlik ve hiyerarşiye ilişkin beklentilerin değişebildiği ifade edilmektedir (Nyamboga, 2025). Bu bulgular yaş çeşitliliğinin yönetimine ilişkin tartışmalara teorik bir perspektif sunmakla birlikte, kuşak üyeliği ile kronolojik yaşın birebir eşdeğer olduğu anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla yaş ve kuşak farklılıklarının yönetimi, yalnızca verimlilik boyutuyla değil, aynı zamanda örgütsel adalet ve etik ilkeler açısından da ele alınmalıdır (Rabl ve Triana, 2014). Kuşak farklılıkları, liderlik tarzları ile iletişim biçimlerinin kuşaklar tarafından farklı algılanmasına yol açabilmekte (Lester, 2012:344); bu nedenle yaşa duyarlı insan kaynakları politikalarının, örgütsel değerler, liderlik anlayışları ve kültürel yapılarla bütünleştirilmesi sürdürülebilir bir yaş çeşitliliği yönetimi için zorunludur (Ali ve French, 2019; Lester, 2012). Bununla birlikte, yaş ile kuşak üyeliğinin kavramsal olarak aynı yapıyı ifade etmediğinin vurgulanması gerekmektedir. Kuşak sınıflandırmaları bireylerin yalnızca kronolojik yaşlarına değil, belirli sosyo-tarihsel dönemlerde yaşadıkları ortak deneyimlere dayanmaktadır. Bu nedenle bu araştırmada kullanılan 18–25, 26–32, 33–42 ve 43–50 yaş kategorileri Baby Boomers, X, Y veya Z kuşağının doğrudan karşılığı olarak kabul edilmemektedir. Araştırmada kuşak üyeliği ayrıca ölçülmemiş olup, Kuşak Farklılıkları Teorisi farklı yaş grupları arasında ortaya çıkabilecek çalışma değerleri ve liderlik beklentilerine ilişkin farklılıkların

yorumlanmasına katkı sağlayan açıklayıcı bir teorik perspektif olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada yer alan ampirik analizlerin konusu ise kuşak üyeliği değil, katılımcıların yaş gruplarıdır.

Yaş çeşitliliğinin yönetimi, farklı yaş gruplarının bilgi, deneyim ve yetkinliklerinden ortak fayda üretilmesini destekleyen kapsayıcı bir örgüt iklimi oluşturmayı amaçlamaktadır (Riach, 2009). Araştırmalar, yaşa duyarlı insan kaynakları uygulamalarının yaş ayrımcılığı iklimini zayıflatabildiğini ve örgütsel bağlılık ile üretkenlik üzerinde olumlu sonuçlar oluşturabildiğini göstermektedir (Boehm vd., 2013; Kunze vd., 2011). Benzer şekilde yaş farklılıklarını gözeten kapsayıcı bir yönetim anlayışı, yaş ayrımcılığına karşı koruyucu bir rol üstlenebilmekte ve adil bir örgüt ikliminin oluşmasına katkı sağlayabilmektedir (Rabl ve Triana, 2014). Bu doğrultuda yaş çeşitliliği yönetimi, örgütlerde farklı yaş gruplarının bir zorluk kaynağı olarak değil, farklı deneyim ve beklentileri bir araya getiren potansiyel bir örgütsel kaynak olarak değerlendirilmesine imkân sağlamaktadır (Bieling vd., 2015; Ali ve French, 2019). Kuşak Farklılıkları Teorisi ise bu yaş farklılıklarının doğrudan karşılığı olarak değil, çalışanların farklı sosyo-tarihsel deneyimlerinin iş değerleri ve beklentiler üzerindeki olası etkilerini anlamaya yardımcı olan tamamlayıcı bir teorik perspektif sunmaktadır.

1.4.Değişkenler arası ilişkiler ve Hipotez Geliştirme

Hizmetkâr liderlik literatürü incelendiğinde, çok yönlü dinamiklere sahip, değer temelli ve kapsayıcı bir liderlik anlayışının öne çıktığı görülmektedir (Eva vd., 2019:111). Bu liderlik tarzı, takipçilerini önceliklendiren, onlara hizmet etmeyi temel bir görev olarak benimseyen, çalışanlarla yakın ilişkiler kurarak onların potansiyellerini açığa çıkarmalarına yardımcı olan ve aynı zamanda güven temelli ilişkiler inşa eden bir yaklaşımdır (Liden vd., 2008:162; van Dierendonck, 2011). Öte yandan presenteizm, çalışanın fiziksel veya psikolojik sağlık sorunu bulunmasına ve dinlenme ya da izin kullanma gereksinimi duymasına rağmen çeşitli bireysel veya örgütsel nedenlerle işe devam etmesi ve sağlık durumuna bağlı olarak çalışma kapasitesini tam olarak kullanamaması durumunu ifade etmektedir. İş güvencesi kaygısı, performans baskısı ve örgütsel beklentiler gibi unsurlar çalışanın sağlık sorunu yaşadığı hâlde işe devam etmesine neden olabilmekte; bunun sonucunda bireysel üretkenlik ve örgütsel performans olumsuz etkilenebilmektedir. Presenteizm örgütsel düzeyde önemli ekonomik ve performans kayıpları oluşturabilmektedir (Ruhle vd., 2020; Vural, 2024). Bu durum yalnızca bireysel üretkenliği değil, örgütsel verimliliği de düşürmekte (Çetin ve Çevel, 2021) ve uzun vadede işletmelere ciddi maliyetler yükleyebilmektedir (Hemp, 2004). Presenteizmin süreklilik kazanması, örgütsel performans ve verimlilikte sistematik kayıplar oluşturarak finansal açıdan da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Collins vd., 2018; Junça-Silva vd., 2022; Lohaus ve Habermann, 2019; Pei vd., 2020).
Literatürde kötü liderlik algısının presenteizmi artırdığı (Yılmaz ve Söyük, 2024:203) ve presenteizmin çalışanların adanmışlıkları ile performanslarını anlamlı biçimde olumsuz etkilediği ortaya konmuştur (Yıkılmaz ve Sürücü, 2025:82). Liderlik türlerine ilişkin bulgular, demokratik liderlik algısının presenteizmi azalttığını (Wang vd., 2018) ve babacan liderlik ile presenteizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin

bulunduğunu göstermektedir (Sarp vd., 2019). Ancak hizmetkâr liderlik algısı ile presenteizm arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen ampirik çalışmalar oldukça sınırlıdır (Özdemir ve Yılmaz, 2019; Khairy ve Mohamed, 2022). Türkiye'de Frigya bölgesinde gerçekleştirilen Özdemir ve Yılmaz'ın (2019) çalışmasında, 688 otel çalışanından elde edilen veriler analiz edilmiş ve hizmetkâr liderlik algısının presenteizm üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Benzer biçimde, Mısır'da 390 otel çalışanı üzerinde yapılan araştırmada da hizmetkâr liderlik algısının presenteizm üzerindeki etkisinin anlamlı ve negatif olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Khairy ve Mohamed, 2022:23). Bu ampirik bulgular, Sosyal Değişim Kuramı (Blau, 1964) çerçevesinde güçlü biçimde açıklanabilmektedir. Kurama göre, çalışanlar ile liderleri arasındaki ilişkiler karşılıklı alışverişe dayanır ve bireyler, kendilerine yönelik olumlu davranışlara benzer şekilde karşılık verme eğilimindedir. Bu bağlamda, destekleyici bir iş ortamı çalışanlara ruhsal veya fiziksel sağlık sorunları yaşadıkları dönemlerde izin kullanma konusunda psikolojik rahatlık sağlamaktadır (Miraglia ve Johns, 2016). Hizmetkâr liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarını önceliklendiren, onlara değer veren ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratan kişiler olarak algılandığında, çalışanlarda güçlü bir karşılıklılık hissi oluşur. Sosyal değişim kuramına göre, liderin çalışanlarına sunduğu destek, karşılıklı bir etkileşim biçimi olarak görülmekte; çalışanlar bu desteğe örgütsel bağlılık, özveri ve performans artışıyla yanıt vermektedir (Blau, 1964). Bu kuramsal bakış açısıyla uyumlu olarak, lider desteğinin arttığı örgütlerde presenteizm düzeylerinin azaldığı da literatürde vurgulanmaktadır (Khairy ve Mohamed, 2022; Özdemir ve Yılmaz, 2019). Hizmetkâr liderlik, çalışanların örgüte ve liderlerine karşı sorumluluk duygularını güçlendirerek iş baskısını azaltmakta ve presenteizm davranışını zayıflatmaktadır. Dolayısıyla, hizmetkâr liderliğin çalışanların psikolojik iyi oluşunu desteklemesi ve iş stresörlerine karşı koruyucu bir rol oynaması, sosyal değişim mekanizmalarıyla hem kuramsal hem de ampirik olarak uyumludur. Bu kapsamda, ilgili kuramsal temellere ve ampirik bulgulara dayanarak H1 hipotez geliştirilmiştir:

H1: Hizmetkâr liderlik algısının presenteizm üzerinde anlamlı ve negatif etkisi vardır.

Hizmetkâr liderlik, çalışanların ihtiyaçlarını önceliklendiren; empati, güven ve destek temelli bir yaklaşım sergileyen, bu yönüyle örgütlerde kapsayıcı ve insani bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir (Zehir vd., 2013). Presenteizm ise çalışanların sağlık sorunlarına rağmen işe gelmeleri nedeniyle verimlilik kaybı ve uzun vadede örgütsel maliyetler doğuran bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Collins vd., 2018; Hemp, 2004; Junça-Silva vd., 2022; Lohaus ve Habermann, 2019; Pei vd., 2020). Literatürde hizmetkâr liderlik anlayışının çalışanların fiziksel ve psikolojik iyilik hâlini destekleyerek presenteizm davranışını azaltma potansiyeline sahip olduğu ampirik bulgularla desteklenmiştir (Khairy ve Mohamed, 2022; Özdemir ve Yılmaz, 2019). Bu bağlamda liderlik tarzlarının çalışan davranışları üzerindeki etkilerini anlamak, örgütsel performans ve sürdürülebilirlik açısından stratejik önem taşıdığı net bir biçimde ifade edilebilmektedir.

Küreselleşme, dijital dönüşüm ve demografik değişimler, iş gücü yapısında yaş, cinsiyet ve deneyim temelinde önemli farklılıklar yaratmış ve çeşitlilik yönetimini örgütler açısından stratejik bir konu hâline getirmiştir (Kevser, 2020:87). Bu

kapsamda çalışanların liderlik tarzlarına verdikleri tepkilerin bireysel ve demografik özelliklerine göre farklılaşması mümkündür. Özellikle yaş, çalışanların iş yaşamındaki deneyimleri, liderlikten beklentileri, stresle başa çıkma biçimleri ve çalışma tutumlarıyla ilişkili bir demografik özellik olarak değerlendirilebilir. Kuşak Farklılıkları Teorisi (Mannheim, 1952) ise bireylerin içinde yetiştikleri sosyo-tarihsel ve kültürel koşulların değer sistemlerini, iş tutumlarını ve davranış biçimlerini şekillendirebileceğini ileri sürmektedir. Bu açıdan kuşak literatüründe ortaya konulan farklılaşmalar, yaş gruplarında gözlenebilecek davranışsal örüntülerin yorumlanmasına teorik bir zemin sağlayabilir; ancak kronolojik yaş grupları ile kuşak üyeliğinin birebir örtüştüğü varsayılmamalıdır. Nitekim farklı kuşaklara ilişkin araştırmalar, çalışanların özerklik, anlamlı iş, esneklik, kişisel gelişim, istikrar, aidiyet ve güven gibi çalışma yaşamına ilişkin beklentilerinin farklılaşabileceğini göstermektedir (Yılmaz vd., 2024). Bu farklılıklar, hizmetkâr liderliğin destek, empati, güven ve çalışan gelişimi gibi özelliklerinin farklı yaş gruplarındaki çalışanlar açısından farklı düzeylerde önem taşıyabileceğini düşündürmektedir.

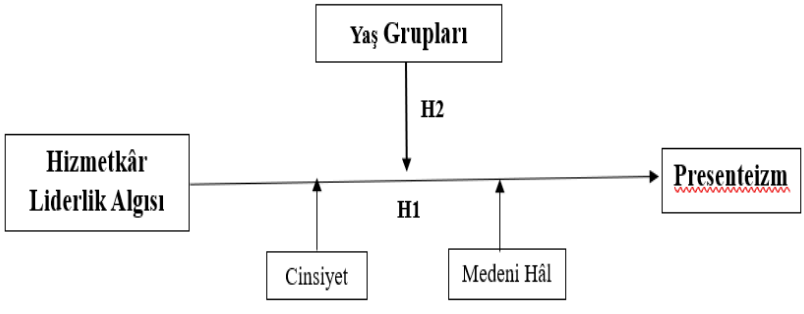
Kuşak farklılıklarına ilişkin ampirik çalışmalar, çalışanların liderlik beklentilerinin farklılaşabileceğine yönelik önemli ipuçları sunmaktadır. Yılmaz ve arkadaşlarının (2024) araştırması, Z kuşağı çalışanların insan odaklı, vizyoner, demokratik, katılımcı ve gelişim odaklı liderlik özelliklerine önem verdiğini; tevazu, empati, iş–yaşam dengesi ve esnek çalışma koşullarına yönelik beklentiler taşıdığını göstermektedir. Bununla birlikte bu tür kuşak temelli bulguların, mevcut araştırmada kullanılan yaş kategorilerinin doğrudan özellikleri olarak yorumlanması mümkün değildir. Coun ve arkadaşları (2023) ise hizmetkâr liderliğin iş doyumuyla pozitif ilişkisini ortaya koyarken, bu ilişkide kuşak farklılıklarının düzenleyici etkisinin anlamlı olmadığını belirlemiştir. Bu sonuç, liderlik etkilerinin kuşak ya da yaş temelinde her durumda farklılaşmayabileceğini göstermesi bakımından önemlidir. Bununla birlikte, hizmetkâr liderliğin farklı demografik özelliklere sahip çalışanların bir arada bulunduğu ortamlarda takım çalışması, görev performansı ve proje başarısıyla olumlu ilişkiler gösterdiğine yönelik bulgular bulunmaktadır (Han ve Zhang, 2024; Zada vd., 2024). Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, hizmetkâr liderliğin etkilerinin farklı çalışan gruplarında nasıl değiştiğinin ayrıca sınanması gerekmektedir.

Presenteizm bağlamında yaş farklılıklarının rolünü inceleyen çalışmalar da bu argümanı desteklemektedir. Çiçek Korkmaz'ın (2024:56) 514 hemşire üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada farklı kuşak grupları arasında presenteizm düzeylerinin farklılaştığı; Y kuşağında daha yüksek, Z kuşağında daha düşük ve X kuşağında orta düzeyde sonuçlar elde edildiği belirtilmiştir. Bu bulgu, presenteizmin farklı çalışan gruplarında aynı düzeyde ortaya çıkmayabileceğine işaret etmektedir. Bununla birlikte, söz konusu araştırmanın kuşak gruplarına ilişkin bulgularının mevcut çalışmadaki yaş kategorileriyle doğrudan eşdeğer olmadığı dikkate alınmalıdır. Kuramsal ve ampirik bulgular birlikte değerlendirildiğinde, farklı yaş gruplarında hizmetkâr liderliğin presenteizm üzerindeki etkisinin farklılaşabileceği öngörülmektedir. Diğer bir ifadeyle yaş grubu, hizmetkâr liderliğin presenteizmi azaltıcı etkisinin gücünü değiştiren bir düzenleyici değişken olabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda H2 hipotezi geliştirilmiştir:

H2: Hizmetkâr liderlik algısının presenteizm üzerindeki etkisinde yaş gruplarının düzenleyici (moderatör) rolü vardır.

Bu araştırmada temel ampirik odak, hizmetkâr liderlik algısının presenteizm üzerindeki etkisinde yaş gruplarının düzenleyici rolüdür. Araştırmada kuşak üyeliği doğrudan ölçülmediğinden, yaş kategorileri belirli kuşakların ampirik karşılığı olarak değerlendirilmemektedir. Kuşak Farklılıkları Teorisi (Mannheim, 1952), yalnızca farklı sosyo-tarihsel deneyimlerin çalışanların iş değerleri ve liderlik beklentileri üzerinde oluşturabileceği farklılıkları yorumlamak amacıyla tamamlayıcı bir teorik çerçeve olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, bireysel farklılıkların model üzerindeki olası etkilerini değerlendirmek amacıyla cinsiyet ve medeni durum değişkenleri de analizlere dâhil edilmiştir. Çalışanların liderlik algıları, iş tutumları ve davranışsal tepkilerinin demografik özelliklere göre farklılaşabileceğine ilişkin bulgular bu yaklaşımı desteklemektedir (Cinnioğlu, 2019; Özer, 2019). Bu çerçevede araştırma, hizmetkâr liderlik ile presenteizm arasındaki ilişkinin farklı yaş gruplarında ne ölçüde değiştiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1' de gösterilmektedir;

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



2. YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, hizmetkâr liderlik algısının presenteizm üzerindeki etkisini incelemek ve bu iki değişken arasındaki ilişkide yaş gruplarının düzenleyici (moderatör) etkisinin farklılık yaratıp yaratmadığını ortaya koymaktır. Araştırma kesitsel tasarıma dayalı nicel bir araştırma olarak planlanmıştır. Bu kapsamda, evreni temsil eden bir örneklem grubundan anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Oluşturulan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmanın örneklem grubuna yönelik demografik sorular, ikinci bölümde hizmetkâr liderlik algısını ölçmeye yönelik ifadeler, üçüncü bölümde ise presenteizmi ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Oluşturulan anket formu 'Demografik Sorular (6 soru)', Hizmetkâr Liderlik ölçeğinden uyarlanmış 7 soru (Kılıç ve Aydın, 2016; Liden vd., 2015;)', 'Presenteizm (işte var olamama ölçeğinden uyarlanmış 6 soru (Koopman vd., 2002; Moç, 2018) olmak üzere toplamda 19 ifade mal ve hizmet sektöründeki işletme

çalışanlarının cevaplayacağı şekilde uyarlanarak anket formunda yer almıştır. Ölçekteki ifadeler 5'li likert tipinde hazırlanmıştır. Ankete verilen yanıtlardan; 1= Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum'u ifade etmektedir.

Araştırmanın evrenini Marmara Bölgesi' nde faaliyet gösteren mal ve hizmet işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. 2024 yılında İŞKUR tarafından yapılan 'İşgücü Piyasası Araştırması Sonuçları' Marmara bölgesi kapsamında incelendiğinde bu bölgede toplam 4.303.320 çalışan olduğu rapor edilmiştir (İŞKUR, 2024). Bu evrenden ulaşılan örneklem grubu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Söz konusu örneklem grubuna doğrudan ulaşılması zaman, kaynak ve erişim noktasında kısıtlar yarattığı için kolayda örnekleme yöntemi tercih edilerek, araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 480 kişiden gelen geri bildirim ile analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında %95 güven düzeyi ve %5 örnekleme hatası kabul edilerek yapılan hesaplamalara göre, evren büyüklüğünün 100.000 ve üzeri olması durumunda minimum örnekleme büyüklüğünün 384 kişi olması gerekliliği (Gürbüz ve Şahin, 2014, s.271) kabul edilerek toplam 480 kişilik örneklem sayısının oluşturduğu veri seti evreni temsil etme açısından yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anket formu örneklem grubuna yüz yüze/ elden teslim edilerek ve çevirim içi olarak ulaştırılmıştır. Bu çalışmada kullanılan anket **** Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kurulu'ndan **** tarihli ve **** sıra sayılı kararı ile izin alınmıştır. Bu izne dayanarak veri toplama süreci başlatılmış ve Eylül 2025 itibarıyla süreç sonlandırılmıştır. Örnekleme ait demografik bilgiler Tablo 1'de sunulmaktadır;

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	125	26
	Erkek	355	74
Yaş	18–25 yaş arası	83	17,3
	26–32 yaş arası	164	34,2
	33–42 yaş arası	160	33,3
	43–50 yaş arası	73	15,2
Medeni Durum	Evli	276	57,5
	Bekâr	204	42,5

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların %74'ünün erkek, %26'sının kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir kısmı (%34,2) 26–32 yaş aralığında yer almaktadır. Bununla birlikte, katılımcıların %57,5'i evli, %42,5'i ise bekârdır.

Araştırmada yaş değişkeni 18–25, 26–32, 33–42 ve 43–50 yaş olmak üzere dört kategoride ele alınmıştır. Bu kategoriler kuşak sınıflandırmalarını ölçmek amacıyla oluşturulmamış ve herhangi bir kuşak kategorisinin doğrudan karşılığı olarak kullanılmamıştır. Dolayısıyla araştırmanın ampirik analizleri yaş grupları üzerinden yürütülmüş; Kuşak Farklılıkları Teorisi ise elde edilen yaş temelli farklılıkların yorumlanmasına katkı sağlayan teorik bir çerçeve olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Analizlere başlamadan önce veri setinin uygunluğu değerlendirilmiştir. İlk olarak, uç değerlerin varlığı incelenmiştir. Bu amaçla kutu grafikleri oluşturularak tek değişkenli uç değerler kontrol edilmiş ve herhangi bir uç değere rastlanmamıştır. Ayrıca, Cook uzaklık değerleri hesaplanarak olası çok değişkenli uç değerler değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlarda 1'in üzerinde bir Cook uzaklık değeri gözlenmemiş, bu durum veri setinde çok değişkenli uç değerlerin bulunmadığını göstermiştir (Yurt, 2023).

Uç değer kontrolünün ardından, verilerin normallik varsayımı incelenmiştir. Bu kapsamda hesaplanan çarpıklık ($0{,}54 \leq$ çarpıklık $\leq -0{,}83$) ve basıklık ($-0{,}23 \leq$ basıklık $\leq 0{,}90$) katsayılarının ± 1 aralığında yer aldığı belirlenmiştir. Bu bulgular, verilerin normale yakın bir dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ayrıca, çoklu bağlantı (multicollinearity) sorununun incelenmesi amacıyla VIF (Variance Inflation Factor) değerleri değerlendirilmiştir; literatüre göre VIF değerlerinin 3'ten küçük olması, değişkenler arasında problemli bir çoklu bağlantının bulunmadığını gösterir (Yurt, 2023). Analiz edilen değişkenlerin VIF değerleri 1,11 ile 1,53 arasında değiştiği için, ilgili varsayımın sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Hizmetkâr liderlik ile işte var olamama arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca araştırmanın temel amacı doğrultusunda, cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkenlerinin hizmetkâr liderlik ile işte var olamama arasındaki ilişkide düzenleyici (moderator) rol üstlenip üstlenmediğini incelemek üzere Hayes (2022) tarafından geliştirilen SPSS Process Macro Model 1 kullanılmıştır. Model 1, bir bağımsız değişken (hizmetkâr liderlik) ile bir bağımlı değişken (işte var olamama) arasındaki ilişkinin, üçüncü bir değişkenin (cinsiyet, yaş ve medeni durum) düzeyine bağlı olarak değişip değişmediğini, diğer bir ifadeyle düzenleyici etkiyi test etmeye olanak sağladığı için tercih edilmiştir. Analizlerde bootstrap yöntemi uygulanmış ve istatistiksel anlamlılık düzeyi %95 güven aralığında değerlendirilmiştir.

3. BULGULAR

3. 1.Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz, değişkenler arasındaki doğrusal ilişki yönü ve gücünü ortaya koyarak modeldeki olası etkileşimleri ön değerlendirme niteliğinde göstermektedir. Aşağıda, hizmetkâr liderlik, işte var olamama, cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkenlerine ilişkin betimsel istatistik değerleri (ortalama ve standart sapma) ile korelasyon katsayıları Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2. Betimsel Değerler ve Korelasyon Katsayıları

	Değişkenler	Ort	Ss	1.	2.	3.	4.	5.
1.	Cinsiyet [a]	-	-	1				
2.	Yaş [b]	-	-	0,04	1			
3.	Medeni durum [c]	-	-	0,16**	0,30**	1		
4.	Hizmetkâr liderlik	25,9	6,04	0,26**	-0,11*	-0,02	1	
5.	İşte var olamama	14,5	5,62	-0,21**	0,04	0,03	-0,57**	1

Not. N = 480. a = Cinsiyet (0 = Kadın, 1 = Erkek), b = Yaş (1 = 18–25, 2 = 26–32, 3 = 33–42, 4 = 43–50), c = Medeni durum (0 = Bekâr, 1 = Evli). *p < .05, **p < .001.

Tablo 2'de araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin betimsel istatistik değerleri (ortalama ve standart sapma) ile değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları sunulmuştur. Tablo incelendiğinde, hizmetkâr liderlik ile işte var olamama arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (r = –0,57, p < .001). Bu bulgu, hizmetkâr liderlik düzeyi arttıkça bireylerin işte var olamama düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Ayrıca, cinsiyet ile hizmetkâr liderlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki (r = 0,26, p < .001), cinsiyet ile işte var olamama arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki (r = –0,21, p < .001) bulunmuştur. Cinsiyet değişkeninin 0 = Kadın ve 1 = Erkek şeklinde kodlandığı dikkate alındığında, cinsiyet ile hizmetkâr liderlik arasındaki pozitif ilişki erkeklerin hizmetkâr liderlik puanlarının kadınlara kıyasla daha yüksek olduğunu; cinsiyet ile işte var olamama arasındaki negatif ilişki ise erkeklerin işte var olamama puanlarının kadınlara kıyasla daha düşük olduğunu göstermektedir. Yaş ve medeni durum değişkenleri ile hizmetkâr liderlik ve işte var olamama arasındaki ilişkiler ise nispeten zayıf düzeydedir.

3.2.Moderatör Analizi Sonuçları

Araştırmada, hizmetkâr liderlik düzeyinin işte var olamama üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü olup olmadığı Hayes'in (2022) PROCESS Macro Model 1 kullanılarak incelenmiştir. Analizde hizmetkâr liderlik bağımsız değişken (X), işte var olamama bağımlı değişken (Y) ve cinsiyet düzenleyici değişken (W) olarak tanımlanmıştır. Elde edilen sonuçlar, Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Cinsiyetin Hizmetkâr Liderlik ve İşte Var Olamama İlişkisindeki Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (PROCESS Model 1)

Değişken	B	SH	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	30,97	1,29	23,94	< ,001	28,42	33,51
Hizmetkâr liderlik	–0,63	0,05	–11,86	< ,001	–0,73	–0,52
Cinsiyet	–6,22	1,86	–3,34	< ,001	–9,88	–2,56
Hizmetkâr liderlik × Cinsiyet	0,22	0,07	2,99	0,003	0,07	0,36

Model Özeti: $R = .579$, $R^2 = .335$, $F(3, 476) = 80.08$, $p < .001$

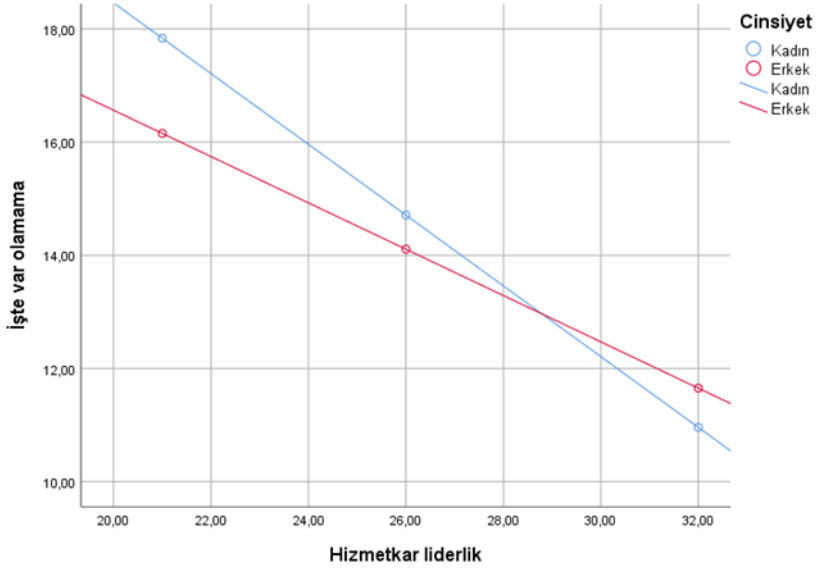
Etkileşim için R^2 değişimi: $\Delta R^2 = .013$, $F(1, 476) = 8.97$, $p = .003$

Not. Bağımlı değişken: İşte var olamama, Cinsiyet değişkeni 0 = Kadın, 1 = Erkek olarak kodlanmıştır. LLCI ve ULCI, %95 güven aralığındaki alt ve üst sınırları temsil etmektedir.

Tablo 3 incelendiğinde geliştirilen modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F(3, 476) = 80.08$, $p < .001$) ve hizmetkâr liderlik, cinsiyet ve etkileşim terimi toplam varyansın yaklaşık %33,5'ini ($R^2 = .335$) açıklamaktadır. Hizmetkâr liderlik, işte var olamama üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($B = –0.63$, $p < .001$). Bu sonuç, hizmetkâr liderlik düzeyi arttıkça işte var olamama düzeyinin azaldığını göstermektedir.

Cinsiyetin ana etkisi anlamlı bulunmuş ($B = –6.22$, $p < .001$) ve erkeklerin işte var olamama düzeylerinin kadınlara kıyasla daha düşük olduğunu göstermiştir. Ayrıca, hizmetkâr liderlik ile işte var olamama arasındaki ilişkide cinsiyetin düzenleyici (moderator) rolü anlamlıdır ($B = 0.22$, $p = .003$; $\Delta R^2 = .013$). Bu bulgu, hizmetkâr liderliğin işte var olamama üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılaştığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, hizmetkâr liderliğin işte var olamama üzerindeki azaltıcı etkisi kadınlarda erkeklere kıyasla daha güçlüdür (Şekil 1).

Şekil 2. Cinsiyetin Hizmetkâr Liderlik ile İşte Var Olamama İlişkisindeki Düzenleyici Etkisine İlişkin Basit Eğim Grafiği



Araştırma kapsamında medeni durumun moderatör etkisi de test edilmiştir. Bu doğrultuda Hayes'in (2022) PROCESS Macro Model 1 kullanılmıştır. Analizde hizmetkâr liderlik bağımsız değişken (X), işte var olamama bağımlı değişken (Y) ve

medeni durum düzenleyici değişken (W) olarak tanımlanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Medeni Durumun Hizmetkâr Liderlik ve İşte Var Olamama İlişkisindeki Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (PROCESS Model 1)

Değişken	B	SH	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	28,78	1,5	19,17	< ,001	25,83	31,73
Hizmetkâr liderlik	–0,56	0,06	–9,91	< ,001	–0,67	–0,45
Medeni durum	–1,17	1,92	–0,61	0,541	–4,94	2,59
Hizmetkâr liderlik × Medeni durum	0,06	0,07	0,77	0,44	–0,09	0,2

Model Özeti: $R = ,566$, $R^2 = ,320$, $F(3, 476) = 74,77$, $p < ,001$

Etkileşim için R^2 değişimi: $\Delta R^2 = ,001$, $F(1, 476) = 0,60$, $p = ,440$

Not. Bağımlı değişken: İşte var olamama, Medeni durum değişkeni 0 = Bekâr, 1 = Evli olarak kodlanmıştır. LLCI ve ULCI, %95 güven aralığındaki alt ve üst sınırları temsil etmektedir.

Tablo 4'te medeni durumun hizmetkâr liderlik ile işte var olamama arasındaki ilişkideki düzenleyici rolü incelenmiştir. Modelin genel olarak açıklayıcılığı $R^2 = ,32$ olarak bulunmuştur ve model anlamlıdır ($F(3, 476) = 74,77$, $p < ,001$). Regresyon analizi sonuçlarına göre, hizmetkâr liderlik ile işte var olamama arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur ($B = –0,56$, $p < ,001$), bu da hizmetkâr liderlik düzeyi arttıkça çalışanların işte var olamama hissinin azaldığını göstermektedir. Medeni durumun (bekâr/evli) doğrudan işte var olamama üzerinde anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir ($B = –1,17$, $p = ,541$). Ayrıca, hizmetkâr liderlik ile medeni durum arasındaki etkileşim etkisi de anlamlı değildir ($B = 0,06$, $p = ,440$), bu da medeni durumun hizmetkâr liderlik ve işte var olamama ilişkisini düzenlemediğini göstermektedir ($\Delta R^2 = ,001$, $F(1, 476) = 0,60$, $p = ,440$).

Son olarak yaş gruplarının moderatör etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda Hayes'in (2022) PROCESS Macro Model 1 kullanılmıştır. Analizde hizmetkâr liderlik bağımsız değişken (X), işte var olamama bağımlı değişken (Y) ve yaş grupları düzenleyici değişken (W) olarak tanımlanmıştır. Analizde yaş 4 kategoriden oluşmaktadır ve birinci kategori (18-25 yaş) referans kategori olarak tanımlanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Yaş Gruplarının Hizmetkâr Liderlik ve İşte Var Olamama İlişkisindeki Düzenleyici Rolüne İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (PROCESS Model 1)

Değişken	B	SH	t	p	LLCI	ULCI
Hizmetkâr liderlik	–0,16	0,09	–1,80	0,072	–0,33	0,01
Yaş 26–32 (W1)	13,69	2,98	4,6	< ,001	7,84	19,53
Yaş 33–42 (W2)	9,68	2,91	3,33	0,001	3,97	15,39
Yaş 43–50 (W3)	10,95	3,51	3,12	0,002	4,05	17,84
Hizmetkâr liderlik × Yaş 26–32	–0,54	0,11	–5,04	< ,001	–0,75	–0,33
Hizmetkâr liderlik × Yaş 33–42	–0,36	0,1	–3,49	0,001	–0,57	–0,16
Hizmetkâr liderlik × Yaş 43–50	–0,42	0,13	–3,29	0,001	–0,68	–0,17

Model Özeti: $R = ,598$, $R^2 = ,358$, $F(7, 472) = 37,56$, $p < 0,001$

Etkileşim için R^2 değişimi: $\Delta R^2 = ,035$, $F(3, 472) = 8,58$, $p < 0,001$

Not. Bağımlı değişken: İşte var olamama, Yaş (1 = 18–25, 2 = 26–32, 3 = 33–42, 4 = 43–50). LLCI ve ULCI, %95 güven aralığındaki alt ve üst sınırları temsil etmektedir.

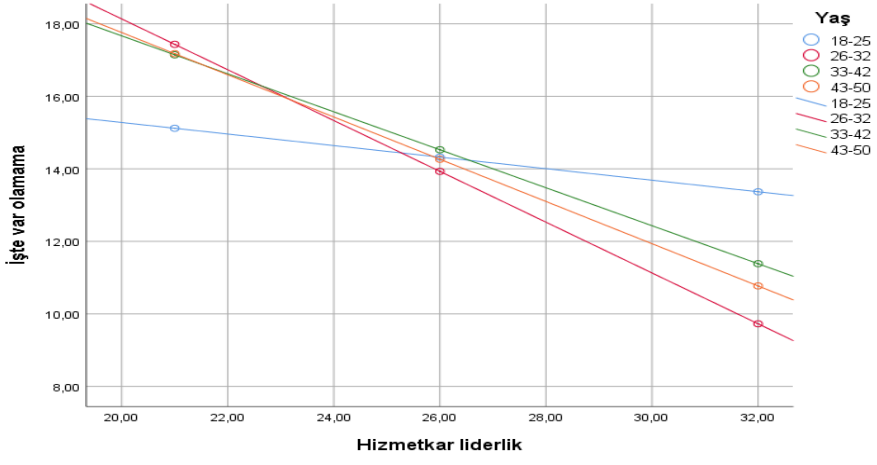
Tablo 5 incelendiğinde, modelin genel olarak anlamlı bulunduğu ve yüksek bir açıklayıcılığa sahip olduğu anlaşılmaktadır ($R^2 = ,358$, $F(7, 472) = 37,56$, $p < ,001$). Etkileşim terimleri için R^2 değişimi de anlamlıdır ($\Delta R^2 = ,035$, $F(3, 472) = 8,58$, $p < ,001$), bu da yaşın hizmetkâr liderlik ve işte var olamama ilişkisini önemli ölçüde düzenlediğini göstermektedir. Analizde referans kategori olarak 18–25 yaş grubu seçilmiştir.

Ana etkiler incelendiğinde, hizmetkâr liderlik ile işte var olamama arasındaki doğrudan ilişki anlamlı bulunmamıştır ($B = –0,16$, $p = ,072$). Yaşın tek başına etkileri ise anlamlıdır: 26–32 yaş ($B = 13,69$, $p < ,001$), 33–42 yaş ($B = 9,68$, $p = ,001$) ve 43–50 yaş ($B = 10,95$, $p = ,002$) gruplarında işte var olamama düzeyi, referans kategori olan 18–25 yaş grubuna göre anlamlı şekilde daha yüksektir.

Hizmetkâr liderlik ile yaş arasındaki etkileşim etkileri de anlamlı bulunmuştur: 26–32 yaş ($B = –0,54$, $p < ,001$), 33–42 yaş ($B = –0,36$, $p = ,001$) ve 43–50 yaş ($B = –0,42$, $p = ,001$). Şekil 2'de görüldüğü üzere, hizmetkâr liderlik puanı arttıkça tüm yaş gruplarında işte var olamama azalmaktadır, ancak bu azalma 26 yaş ve üzeri gruplarda

referans kategori olan 18–25 yaşa göre daha belirgindir. Bu durum, hizmetkâr liderliğin işte var olamama üzerindeki etkisinin yaşa bağlı olarak değiştiğini ve özellikle daha büyük yaş gruplarında bu etkinin güçlendiğini göstermektedir.

Şekil 3. Yaş Gruplarının Hizmetkâr Liderlik ile İşte Var Olamama İlişkisindeki Düzenleyici Etkisine İlişkin Basit Eğim Grafiği



4. TARTIŞMA

Bu araştırmada, hizmetkâr liderlik algısının presenteizm üzerindeki etkisi ve bu ilişkide yaş gruplarının düzenleyici rolü incelenmiştir. Bulgular, hizmetkâr liderlik algısı ile presenteizm arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu ve bu ilişkinin yaş gruplarına göre farklılaşabildiğini göstermektedir. Bu sonuçlar, hizmetkâr liderliğin çalışan refahı üzerindeki rolünün yanı sıra, presenteizmin yönetilmesi ve yaş çeşitliliğine duyarlı insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi açısından da değerlendirilmesi gereken sonuçlar ortaya koymaktadır.

4.1. Hizmetkâr Liderliğin Yönetimsel Anlamı

Araştırmanın temel bulgularından biri, hizmetkâr liderlik algısı arttıkça presenteizm düzeyinin azalmasıdır. Bu sonuç, hizmetkâr liderlik ile presenteizm arasında negatif ilişki tespit eden önceki çalışmalarla uyumludur (Khairy ve Mohamed, 2022; Özdemir ve Yılmaz, 2019). Hizmetkâr liderliğin çalışan ihtiyaçlarını önceleyen, empati, güven ve destek temelli yapısı dikkate alındığında, bu liderlik yaklaşımının çalışanların sağlık sorunları yaşadıkları dönemlerde üzerlerinde hissettikleri örgütsel baskının azaltılmasına katkı sağlayabileceği değerlendirilebilir. Greenleaf (1995) ile Eva ve arkadaşlarının (2019) vurguladığı çalışanı önceleyen liderlik anlayışı, çalışanların yalnızca performanslarının değil, fiziksel ve psikolojik iyi oluşlarının da yönetsel bir öncelik olarak görülmesini gerektirmektedir. Bu sonuç, Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) çerçevesinde de açıklanabilir. Sosyal değişim yaklaşımına göre çalışan ile lider arasındaki ilişkiler karşılıklılık temelinde gelişmekte; çalışanın liderinden destek, anlayış ve güven algılaması örgüte ve lidere yönelik olumlu tutumların oluşmasına

katkı sağlamaktadır. Hizmetkâr liderin çalışan ihtiyaçlarına duyarlı davranması, çalışan açısından yalnızca kişiler arası bir destek değil, aynı zamanda örgütte sağlık ve iyi oluşun önemsendiğine ilişkin bir işaret olarak değerlendirilebilir. Bu tür bir çalışma ortamı, çalışanların sağlık sorunları yaşadıkları durumlarda izin kullanma konusunda daha fazla psikolojik rahatlık hissetmelerine katkı sağlayabilir (Kinman ve Wray, 2018). Hizmetkâr liderliğin güven, etik davranış ve çalışan gelişimini önceleyen özellikleri de bu süreci desteklemektedir (Coun vd., 2023; Lythreatis vd., 2020; Sendjaya ve Sarros, 2002; van Dierendonck, 2011).

Yönetimsel açıdan değerlendirildiğinde bu bulgu, presenteizmin yalnızca çalışanın bireysel tercihi veya sağlık durumuyla açıklanabilecek bir sorun olmadığını; liderlik uygulamalarının da çalışanların hastalık veya psikolojik zorlanma yaşadıkları dönemlerdeki davranışlarını biçimlendirebileceğini göstermektedir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların işe devamlılığını tek başına bağlılık veya yüksek performans göstergesi olarak değerlendirmemeleri; sağlık sorunu bulunan çalışanların dinlenme, izin kullanma veya destek talep etme davranışlarını meşru gören bir örgütsel iklim oluşturmaları önem taşımaktadır. Hizmetkâr liderlik bu açıdan çalışan refahının korunması ile örgütsel performansın sürdürülebilirliği arasında bağlantı kurabilecek insan merkezli bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilebilir.

4.2. Presenteizmin Örgütsel Maliyet ve Çalışan Refahı Boyutu

Presenteizm ilk bakışta çalışanın işe devam etmesi nedeniyle örgütsel bağlılığın veya çalışkanlığın göstergesi olarak algılanabilmekle birlikte, fiziksel veya psikolojik sağlık sorunu bulunan çalışanın tam kapasiteyle çalışamaması bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Literatürde presenteizmin çalışan sağlığı, iş performansı ve örgütsel verimlilik üzerindeki olumsuz etkileri vurgulanmaktadır (Baysal vd., 2014; Demirgil ve Mücevher, 2017; McGregor vd., 2016; Yıkılmaz ve Sürücü, 2025). Dolayısıyla çalışanın işyerinde fiziksel olarak bulunması, örgüt açısından her zaman etkin bir iş gücü kullanımına karşılık gelmemektedir. Bu açıdan presenteizmin yönetimsel önemi, yalnızca çalışanların işe gelip gelmemeleri üzerinden değil, işe devam ettikleri koşullarda ne ölçüde sağlıklı ve üretken olabildikleri üzerinden değerlendirilmelidir. Sağlık sorunlarına rağmen sürdürülen çalışma, kısa vadede iş gücü kaybını önlüyor gibi görünse de uzun vadede çalışan refahının zayıflaması ve performans kayıpları yoluyla örgütsel maliyet oluşturabilmektedir. Bu nedenle presenteizm, insan kaynakları yönetiminde yalnızca devamsızlığın karşıtı olarak değil, görünmeyen verimlilik kayıplarına ve çalışan sağlığının bozulmasına yol açabilen bir örgütsel risk alanı olarak ele alınmalıdır.

Presenteizmin temel özelliği, çalışanın yalnızca sağlık sorunu yaşarken işe gelmesi değil, sağlık durumu nedeniyle izin kullanması veya dinlenmesi uygun olabileceği hâlde çeşitli baskı ve beklentiler nedeniyle işe devam etmesidir. İş güvencesi kaygısı, performans beklentileri, görünür olma baskısı ve örgütsel devamlılık normları çalışanın kendisini işe gelmek zorunda hissetmesine yol açabilmektedir. Bu koşullarda çalışanın fiziksel olarak işyerinde bulunması tam çalışma kapasitesine sahip olduğu anlamına gelmemekte; sağlık sorunu üretkenlik kaybına dönüşebilmektedir. Bu nedenle presenteizmin yönetilmesinde liderlik önem kazanmaktadır: çalışanların sağlık sorunlarını meşru biçimde ifade edebildiği ve izin

kullanmanın olumsuz değerlendirilmediği destekleyici bir liderlik ortamı, işe gelme baskısının azaltılmasına katkı sağlayabilir.
Araştırmanın hizmetkâr liderlik ile presenteizm arasında ortaya koyduğu negatif ilişki bu noktada önem kazanmaktadır. Çalışanın sağlık sorunu yaşadığı hâlde örgütsel baskı, suçluluk, görünür olma gereksinimi veya işe devam etme zorunluluğu hissettiği bir çalışma ortamında presenteizm davranışının ortaya çıkması daha olasıdır. Buna karşılık çalışan ihtiyaçlarını önemseyen, destek ve güven sağlayan bir liderlik anlayışı bu baskıların azaltılmasına katkıda bulunabilir. Bu nedenle presenteizmin azaltılmasına yönelik politikaların yalnızca sağlık uygulamalarıyla sınırlandırılmaması; liderlik davranışları, izin kullanma kültürü, çalışan desteği ve iş yükünün yönetimi gibi örgütsel uygulamalarla birlikte ele alınması gerekmektedir.

4.3. Yaş Çeşitliliğinin Yönetim Açısından Sonuçları

Araştırmanın diğer önemli bulgusu, hizmetkâr liderlik ile presenteizm arasındaki ilişkinin yaş gruplarına göre farklılaşmasıdır. Analizlerde 18–25 yaş grubu referans kategori olarak ele alınmış; 26–32, 33–42 ve 43–50 yaş gruplarında hizmetkâr liderlik ile yaş grubu etkileşimlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, hizmetkâr liderliğin presenteizm üzerindeki etkisinin farklı yaş gruplarında aynı biçimde ortaya çıkmadığını göstermektedir. Bu farklılaşma, çalışanların iş yaşamındaki deneyimleri, kariyer konumları ve liderlikten beklentilerinin yaşla birlikte değişebilmesi çerçevesinde değerlendirilebilir. Daha genç çalışanlarda iş yaşamında kendini gösterme, deneyim kazanma ve örgütte kalıcılık sağlama gereksinimleri, sağlık sorunu bulunmasına rağmen işe devam etmeyi destekleyen bir çalışma davranışına dönüşebilir. Yaş çeşitliliği yönetimi literatürü de farklı yaş gruplarının çalışma yaşamına ilişkin ihtiyaç ve beklentilerinin farklılaşabileceğine dikkat çekmektedir (Ali ve French, 2019; Bieling vd., 2015). Bununla birlikte, mevcut araştırmada bu olası mekanizmalar doğrudan ölçülmediğinden, yaş grupları arasındaki farklılıkların iş güvencesi, görünür olma baskısı veya kariyer beklentilerinden kaynaklandığı kesin bir nedensel sonuç olarak değil, bulguların yorumlanmasına yönelik olası açıklamalar olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.
Kuşak literatürü de çalışanların liderlik beklentilerinin sosyo-tarihsel deneyimlere bağlı olarak farklılaşabileceğine işaret etmektedir (Mannheim, 1952; Yılmaz vd., 2024). Bununla birlikte bu çalışmada kuşak üyeliği doğrudan ölçülmemiştir. Bu nedenle 18–25, 26–32, 33–42 ve 43–50 yaş grupları herhangi bir kuşağın doğrudan karşılığı olarak değerlendirilmemekte; Kuşak Farklılıkları Teorisi yalnızca yaş grupları arasında ortaya çıkan farklılaşmanın yorumlanmasına katkı sağlayan açıklayıcı bir perspektif olarak kullanılmaktadır. Benzer şekilde Rabl ve Triana (2014), yaş çeşitliliğinin yönetiminde kapsayıcı uygulamaların çalışan tutumları açısından önem taşıdığına işaret etmektedir.
Bulguların yönetimsel karşılığı, örgütlerde tek tip liderlik ve insan kaynakları uygulamalarının farklı yaş gruplarının ihtiyaçlarını aynı ölçüde karşılamayabileceğidir. Bu nedenle yaş çeşitliliğinin yönetiminde çalışanları kalıplaşmış kuşak özellikleri üzerinden sınıflandırmak yerine, farklı yaş gruplarının somut ihtiyaçlarının belirlenmesi daha uygun olacaktır. Daha genç çalışanlar açısından geri bildirim, gelişim olanakları, esneklik ve güvenli biçimde destek talep

edebilme mekanizmaları önem kazanabilirken; daha deneyimli çalışanlarda takdir, güven, sürdürülebilir çalışma koşulları ve lider desteği öne çıkabilir. Bu tür yaşa duyarlı uygulamalar, çalışanların sağlık sorunları yaşadıklarında işe devam etmek zorunda hissetmelerini azaltarak presenteizmin yönetilmesine katkı sağlayabilir.

Araştırmanın yaş gruplarına ilişkin bulguları literatürle birlikte değerlendirildiğinde, liderlik etkilerinin demografik gruplar arasında her zaman aynı biçimde farklılaşmadığının da dikkate alınması gerekmektedir. Nitekim Coun ve arkadaşları (2023), hizmetkâr liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkide kuşak farklılıklarının anlamlı bir düzenleyici etkisini belirlememiştir. Her ne kadar söz konusu çalışmada incelenen sonuç değişkeni presenteizm değil iş doyumu olsa da bu bulgu, hizmetkâr liderliğin etkilerinin yaş veya kuşak gruplarına göre farklılaşmasının bütün örgütsel sonuçlar açısından genellenemeyeceğini göstermesi bakımından önemlidir. Mevcut araştırmada ise yaş gruplarının hizmetkâr liderlik–presenteizm ilişkisinde anlamlı bir düzenleyici rol göstermesi, yaşa bağlı farklılaşmanın incelenen örgütsel sonuca ve araştırma bağlamına göre değişebileceğini düşündürmektedir. Bununla birlikte, hizmetkâr liderliğin farklı çalışan gruplarının bir arada bulunduğu örgütsel ortamlarda takım çalışması, görev performansı ve proje başarısı gibi sonuçlarla olumlu ilişkiler gösterdiğine yönelik bulgular bulunmaktadır (Han ve Zhang, 2024; Zada vd., 2024). Dolayısıyla yaş çeşitliliğinin hizmetkâr liderlik etkilerini hangi koşullarda güçlendirdiğinin veya zayıflattığının farklı örgütsel bağlamlarda ayrıca incelenmesi gerekmektedir.

Araştırmada cinsiyet ve medeni duruma ilişkin yapılan ek analizler de demografik özelliklerin liderlik–presenteizm ilişkisindeki rolünün tek biçimli olmadığını göstermektedir. Cinsiyete ilişkin etkileşim anlamlı bulunurken, medeni durum açısından benzer bir düzenleyici etki ortaya çıkmamıştır. Kadın çalışanlarda hizmetkâr liderliğin presenteizmi azaltıcı etkisinin daha güçlü olması, lider desteğinin ilişkisel boyutlarının farklı çalışan grupları tarafından farklı biçimlerde değerlendirilebileceğini düşündürmektedir (Cinnioğlu, 2019; Özer, 2019). Bununla birlikte, bu sonuç örneklemin cinsiyet dağılımı ve araştırmanın kesitsel yapısı dikkate alınarak ihtiyatlı yorumlanmalıdır.

Genel olarak bulgular, hizmetkâr liderliğin presenteizmin azaltılmasında yalnızca etik ve çalışan odaklı bir liderlik anlayışı olarak değil, çalışan refahını ve sürdürülebilir performansı destekleyebilecek bir yönetim kaynağı olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir. Bununla birlikte bu etkinin yaş gruplarında farklılaşması, örgütlerin liderlik geliştirme ve insan kaynakları politikalarında yaş çeşitliliğini dikkate almalarının önemine işaret etmektedir. Bu nedenle hizmetkâr liderliğin temel ilkelerinin tüm çalışanlara ortak biçimde uygulanmasının yanında, farklı yaş gruplarının ihtiyaçlarına duyarlı yönetim uygulamalarıyla desteklenmesi daha işlevsel bir yaklaşım oluşturabilir.

SONUÇ

Bu araştırmada, hizmetkâr liderlik algısının presenteizm üzerindeki etkisi ve yaş gruplarının bu ilişkideki düzenleyici rolü incelenmiştir. Bulgular, hizmetkâr liderlik algısı ile presenteizm arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu ve bu ilişkinin yaş gruplarına göre farklılaştığını göstermektedir. Bu sonuç, çalışan ihtiyaçlarını,

empatiyi, güveni ve etik değerleri önceleyen hizmetkâr liderlik anlayışının çalışan refahının desteklenmesi ve presenteizmin azaltılması açısından önem taşıyabileceğine işaret etmektedir (Eva vd., 2019; Greenleaf, 1995). Presenteizmin çalışan sağlığı ve örgütsel performans açısından oluşturduğu olumsuz sonuçlar dikkate alındığında, liderlik uygulamalarının bu olgunun yönetilmesinde dikkate alınması gereken örgütsel faktörlerden biri olduğu değerlendirilmektedir (Baysal vd., 2014; McGregor vd., 2016; Yıkılmaz ve Sürücü, 2025).

Araştırmanın diğer önemli sonucu, yaş gruplarının hizmetkâr liderlik–presenteizm ilişkisinde anlamlı bir düzenleyici rol göstermesidir. Özellikle 18–25 yaş grubu ile diğer yaş grupları arasında ilişkinin gücü açısından farklılıkların ortaya çıkması, hizmetkâr liderliğin bütün çalışan gruplarında aynı biçimde sonuç üretmeyebileceğini göstermektedir. Bu çalışmada kuşak üyeliği doğrudan ölçülmediğinden, söz konusu farklılıkların belirli kuşakların doğrudan özellikleri olarak yorumlanması mümkün değildir. Kuşak Farklılıkları Teorisi, farklı sosyo-tarihsel deneyimlerin çalışanların iş değerleri ve liderlik beklentileri üzerindeki olası etkilerinin yorumlanmasına yardımcı olan açıklayıcı bir çerçeve olarak değerlendirilmiştir (Costanza vd., 2012; Rabl ve Triana, 2014).

Bulgular uygulama açısından, presenteizmin yalnızca çalışanların bireysel sağlık davranışları üzerinden değil, liderlik ve insan kaynakları uygulamalarıyla birlikte ele alınmasının önemine işaret etmektedir. Örgütlerde liderlik geliştirme programlarının performans ve verimlilik hedeflerinin yanı sıra empati, çalışan desteği ve refahını içerecek biçimde yapılandırılması; esnek izin uygulamaları, çalışan destek mekanizmaları ve yaşa duyarlı insan kaynakları politikalarıyla desteklenmesi yararlı olabilir. Farklı yaş gruplarına tek tip yönetim uygulamaları sunmak yerine, çalışanların somut ihtiyaçlarını dikkate alan kapsayıcı uygulamaların geliştirilmesi presenteizmin yönetimine katkı sağlayabilir (Gerlach vd., 2024; Yılmaz vd., 2024).

Araştırma bazı sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Verilerin Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlardan kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilmesi bulguların genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Ayrıca araştırmanın kesitsel tasarımı, değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içindeki yönünün belirlenmesine olanak vermemektedir. Örneklemin %74'ünün erkek çalışanlardan oluşması, cinsiyet dağılımı açısından örneklemde bir dengesizliğe işaret etmekte ve özellikle cinsiyete ilişkin bulguların yorumlanması ile sonuçların farklı cinsiyet dağılımına sahip çalışan gruplarına genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır.

Gelecek araştırmalarda, yaş grupları arasındaki farklılığın hangi mekanizmalardan kaynaklandığını daha doğrudan belirlemek amacıyla iş güvencesi kaygısı, görünürlük baskısı, kariyer aşaması, psikolojik güvenlik ve lider desteği gibi değişkenlerin aracılık veya düzenleyicilik rolleri sınanabilir. Ayrıca yaş, kariyer evresi ve kuşak üyeliğinin birbirinden ayrıştırıldığı araştırma tasarımları, gözlenen farklılıkların hangi faktörlerle daha güçlü biçimde ilişkili olduğunun anlaşılmasını sağlayabilir. Presenteizme yönelik izin kültürü, esnek çalışma, iş yükü ve çalışan desteği gibi örgütsel koşulların modele dâhil edilmesi ise hizmetkâr liderliğin hangi çalışan gruplarında ve hangi koşullarda daha etkili olduğunu açıklamaya katkı sağlayabilir. Araştırmada cinsiyete ilişkin etkileşimin anlamlı bulunması ve örneklemin %74'ünün erkek çalışanlardan oluşması, yaş ile cinsiyetin birlikte ele alınabileceği yeni bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Gelecek çalışmalarda cinsiyet açısından daha dengeli

örneklemler kullanılarak yaş grubu-cinsiyet-hizmetkâr liderlik etkileşimleri incelenebileceği önerilmektedir. Bu yaklaşım, hizmetkâr liderliğin presenteizm üzerindeki etkisinin yalnızca yaşa göre değil, demografik özelliklerin kesişimine göre nasıl değiştiğinin anlaşılmasını sağlayabileceğine yönelik bilgi üretme potansiyelini içermektedir. Boylamsal çalışmalar, cinsiyet açısından daha dengeli örneklemler ve farklı sektör veya bölgelerde gerçekleştirilecek tekrar araştırmaları da mevcut bulguların kapsamının değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda çalışma, hizmetkâr liderlik ile presenteizm arasındaki ilişkiyi yaş grupları açısından inceleyen sınırlı ampirik yazına katkı sunmakta ve liderlik, çalışan refahı ve yaş çeşitliliği arasındaki ilişkilerin daha ayrıntılı biçimde incelenmesine yönelik bir araştırma zemini oluşturmaktadır.

SERVANT LEADERSHIP PERCEPTION AND PRESENTEEISM: EMPIRICAL FINDINGS ON THE MODERATING ROLE OF AGE-GROUP DIFFERENCES

1. INTRODUCTION

Employee well-being matters because physical attendance does not necessarily indicate effective performance. Presenteeism, commonly understood as attending work while unwell and experiencing impaired work functioning, represents a challenge for employee health and sustainable performance (Johns, 2010). Against this background, servant leadership offers a relevant managerial perspective by prioritizing employees' needs, ethical conduct, empathy, and support (Greenleaf, 1970; Eva et al., 2019). Research has linked servant leadership to positive employee outcomes, but its association with presenteeism across age groups remains less examined. Drawing on the age diversity management literature and using Generational Differences Theory as a supplementary interpretive perspective (Mannheim, 1952), this study investigates two questions: whether perceived servant leadership is negatively associated with presenteeism, and whether age groups moderate this relationship. Importantly, birth-cohort membership was not measured; the age categories used in the analyses must therefore not be interpreted as direct measures of generations. Gender and marital status were additionally examined as potential moderators.

2. METHODS

The study employed a quantitative, cross-sectional survey design. Data were obtained from 480 employees working in manufacturing and service organizations in the Marmara Region of Türkiye through convenience sampling. Participation was voluntary, and questionnaires were distributed both in person and online. The survey contained demographic questions, seven servant leadership items adapted from Liden et al. (2015) and Kılıç and Aydın (2016), and six presenteeism items adapted from Koopman et al. (2002) and Moç (2018). Responses used a five-point Likert scale. The sample comprised 125 women (26%) and 355 men (74%). The age groups were 18–25 (n = 83), 26–32 (n = 164), 33–42 (n = 160), and 43–50 years (n = 73). Data were analyzed with SPSS 25.0. Preliminary checks addressed outliers, distributional characteristics, and multicollinearity (VIF = 1.11–1.53). Pearson correlations assessed bivariate relationships, while moderation was examined using Hayes's PROCESS Macro Model 1. Age was entered as a four-category moderator, with the 18–25 group serving as the reference category. Gender and marital status were tested in separate moderation models. Results were assessed using the reported regression coefficients, interaction terms, and 95% confidence intervals. The study reports that ethics committee approval was obtained before data collection.

3. RESULTS

Perceived servant leadership was significantly and negatively correlated with presenteeism ($r = -0.57$, $p < .001$). Thus, respondents reporting higher levels of servant leadership tended to report lower levels of impaired functioning at work. In the age moderation analysis, the overall model was statistically significant, $F(7, 472) = 37.56$, $p < .001$, and explained 35.8% of the variance in presenteeism ($R^2 = .358$). The interaction terms contributed a significant increment in explained variance ($\Delta R^2 = .035$, $F(3, 472) = 8.58$, $p < .001$), indicating that the servant leadership–presenteeism association differed across age groups.

For the reference group aged 18–25, the servant leadership coefficient was negative but not statistically significant ($B = -0.16$, $p = .072$). Relative to this reference group, significant negative interaction coefficients were observed for employees aged 26–32 ($B = -0.54$, $p < .001$), 33–42 ($B = -0.36$, $p = .001$), and 43–50 ($B = -0.42$, $p = .001$). These interaction coefficients indicate stronger negative associations than in the reference group; they do not represent standalone slopes. The largest interaction contrast with the reference category was observed among employees aged 26–32.

Additional analyses showed that gender significantly moderated the association (interaction $B = 0.22$, $p = .003$; $\Delta R^2 = .013$), with a stronger negative relationship among women than men. In contrast, the interaction involving marital status was not statistically significant ($B = 0.06$, $p = .440$). Thus, the evidence supported moderation by age group and gender, but not by marital status.

4. DISCUSSION

The findings are consistent with the view that supportive, employee-centered leadership may be relevant to presenteeism management. Servant leaders' emphasis on listening, empathy, fairness, and employee development may help create workplace conditions in which employees can communicate difficulties and seek support. Nevertheless, psychological safety, perceived job insecurity, visibility pressure, and related explanatory mechanisms were not directly measured in this study. These mechanisms remain plausible explanations rather than tested pathways. The age-group findings suggest that the association between servant leadership and presenteeism is not uniform across employees at different stages of working life. However, chronological age and generational membership are conceptually distinct. The present cross-sectional data cannot distinguish age-related, career-stage, historical-period, and birth-cohort influences. Likewise, the stronger negative association observed among women should be interpreted cautiously because the sample was predominantly male. The findings extend discussions of servant leadership by bringing presenteeism and age-sensitive human resource management into the same empirical framework, without assuming that age groups embody fixed generational characteristics.

CONCLUSION

This study identifies a negative relationship between perceived servant leadership and presenteeism and demonstrates statistically significant age-group moderation in a sample of employees from Türkiye's Marmara Region. Gender also moderated the relationship, whereas marital status did not. The results suggest that organizations may benefit from integrating empathetic and supportive leadership practices with age-sensitive human resource policies, appropriate sickness absence arrangements, and accessible employee support mechanisms. Practices should address actual needs rather than generational stereotypes. Several limitations qualify these implications. The cross-sectional, self-reported data do not permit causal inference; convenience sampling within one region limits generalizability; and the unequal gender distribution warrants caution. Future research should employ longitudinal or multi-sector designs, more balanced samples, and direct measures of job insecurity, psychological safety, career stage, and generational membership. These approaches would help clarify why the servant leadership–presenteeism association varies across employee groups and under which organizational conditions it may be strengthened.

KAYNAKÇA

Adıgüzel, Z., Salamzadeh, Y. ve Sönmez Çakır, F. (2022). Examining The Effects of Authentic Leadership on Information, Identity, Commitment and Job Performance. *Sosyoekonomi*, 30(53), 173-194. https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2022.03.09

Akgemci, T., Kalfaoğlu, S. ve Erkunt, N. (2019). Hizmetkâr Liderlik Sesliliğine Etkisini Davranışlarının Çalışan Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi,* 9(2), 757-771.

Ali M. ve French E. (2019). Age Diversity Management and Organisational Outcomes: The Role of Diversity Perspectives. *Human Resource Management Journal.* 29(2019), 287–307. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12225

Aronsson, G., Gustafsson, K. ve Dallner M. (2000). Sick But Yet At Work. An Empirical Study Of Sickness Presenteeism. *Journal of Epidemiology ve Community Health,* 54(7), 502-509. https://doi.org/10.1136/jech.54.7.502

Arslaner, E. ve Boylu, Y. (2015). İş Hayatında Presenteeism: Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 7(4), 123-136.

Başgöze, P. ve N.A. Bayar (2015). Eko Otellerden Hizmet Satın Alımında Kuşaklar Arası Farklılaşmalar Üzerine Bir Çalışma. *Sosyoekonomi*, 23(24), 118-130. https://doi.org/10.17233/se.40582

Baysal, İ. A., Baysal, G., Aksu, G. ve Aksu, N. (2014). Presenteeism (işte varolmama sorunu) ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges),* 4(3), 134-152.

Beğenirbaş, M., ve Yalçın, R. C. (2012). Hizmetkâr Liderlik Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkileri: Hizmet Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi,* 19(37), 159-194.

Bieling, G., Stock, R. M. ve Dorozalla, F. (2015). Coping With Demographic Change İn Job Markets: How Age Diversity Management Contributes To Organizational Performance. *German Journal of Research in Human Resource Management,* 29(1), 5-30. https://doi.org/10.1177/239700221502900102

Blanchard, K., Blanchard, S. ve Zigarmi, D. (2007). Hizmetkâr Liderlik. K. Blanchard (Ed.) *Liderlikte Çıtayı Yükseltmek* içinde, (293-324), İstanbul: Kaizen-Resital Yayıncılık.

Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life,* New York: John Wiley & Sons

Boehm, S. A., Kunze, F. ve Bruch, H. (2013). Spotlight on Age-Diversity Climate: The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-level Outcomes. *Personnel Psychology,* 67(3), 1-57. https://doi.org/10.1111/peps.12047

Burak, E. (2025). Hizmetkâr Liderlik Algısının Çalışan Performansı ve Algılanan Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma: Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırmalı Analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 17 (2), 991-1015. https://doi.org/10.20491/isarder.2025.2015

Canavesi, A. ve Minelli, E. (2021). Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal,* 34, 267–289. https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3

Chen, Z., Zhu, J. ve Zhou, M. (2015). How Does a Servant Leader Fuel The Service Fire? A Multilevel Model of Servant Leadership, Individual Self Identity, Group Competition Climate, and Customer Service Performance. *Journal of Applied Psychology*, 100, 511–521. https://doi.org/10.1037/a0038036

Choi, W., Kang, S. ve Choi, S. B. (2024). The Dark Side of Mobile Work During Non-Work Hours: Moderated Mediation Model of Presenteeism Through Conservation of Resources Lens. *Frontiers in Public Health*, 12(2024), 1-12. https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1186327

Cinnioğlu, H. (2019). Hizmetkâr Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme ve İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Restoran Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2902-2911. https://doi.org/10.20491/isarder.2019.783

Cohen, W. A. (2010), *Drucker ve Liderlik (Çev. Ümit Şensoy).* İstanbul: Optimist Yayınları.

Collins, A. M., Cartwright, S. ve Cowlishaw, S. (2018). Sickness Presenteeism and Sickness Absence Over Time: A UK Employee Perspective. *Work ve Stress,* 32(1), 68-83. https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1356396

Cooper, C.L. ve Lu, L. (2016). Presenteeism As a Global Phenomenon: Unraveling The Psychosocial Mechanisms From The Perspective of Social Cognitive Theory. *Cross Cultural ve Strategic Management*, 23 (2), 1-40. https://doi.org/10.1108/CCSM-09-2015-0106

Costanza, D.P., Badger, J.M., Fraser, R.L., Severt, J. B. ve Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *J Bus Psychol*, 27, 375–394. https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4

Coun, M. J. H., Ruiter, M. D. ve Peters, P. (2023). At Your Service: Supportiveness of Servant Leadership, Communication Frequency and Communication Channel Fostering Job Satisfaction Across Generations. *Frontiers in Psychology*, 14(1183203),1-17. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1183203

Çetin, S. ve Çeven, S. (2021). Gerçekten İşte miyim? İşte Var Ol(ama)ma (Presenteizm) ve Yönetimi. F. Üstün ve A. İ. Koca Ballı (Ed.) *Örgütsel Davranış: Şimdi Bu Konular Konuşuluyor* içinde (277-299), Ankara: Detay Yayıncılık.

Çiçek Korkmaz, A. ve Tok, Y. (2024). X, Y ve Z kuşağı hemşirelerin sağlık sorunları nedeniyle işte var olamama düzeylerinin karşılaştırılması. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 9(23), 46-64. https://doi.org/10.25204/iktisad.1390564

Daft, R. L. (2010), *New Era of Management (9th Edition),* Australia: South-Western Cengage.

Dalkılıç, E. ve Harmancı-Seren, A. K. (2018). İşte Var Olamama: Nedenleri ve Sonuçları. *Journal of Health and Nursing Management,* 5(2), 123-131. https://doi.org/10.5222/SHYD.2018.123

de Oliveira Barreto, D. M., Barreto, N. M. F., de Souza, S. V., de Andrade, A. C., Silva-Santos, H., Reddy, N., Araújo-Dos-Santos, T., Souza, E. A., Ortega, J.

ve Florentino, T. C. (2024). Examining Presenteeism and Productivity Losses Among Nursing Workers: A Cross-Sectional Study. *Research Square,* 2024, 1-18, https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4739078/v1

Demirgil, Z. ve Mücevher, M. H. (2017). Meslek Yüksekokullarında Presenteeism: İdari Ve Akademik Personel Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 9(21), 237-253. https://doi.org/10.20875/makusobed.307519

Dew, K., Keefe, V. ve Small, K. (2005). Choosing To Work When Sick: Workplace Presenteeism. *Social Science ve Medicine,* 60 (10), 2273–2282. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.10.022

Esen, D. (2023). Hizmetkâr Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Öğretmen Özerkliğinin Aracılık Rolü. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 14(27), 55-86. https://doi.org/10.58689/eibd.1245874

Eti, H.S. (2024). Cultural and Generational Differences in Predicting Green Consumption: A Mediated Moderation Model. *Sosyoekonomi*, 32(59), 11-30. https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2024.01.01

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., ve Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Gerlach, M., Hahn, S., Rossier, C., Geese, F., Hamers, J., ve Backhaus, R. (2024),. Presenteeism Among Nurses: An Integrative Review. *International journal of nursing studies advances*, 7(100261), 1-28. https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2024.100261

Giæver, F., Lohmann-Lafrenz, S. ve Løvseth, L.T. (2016). Why Hospital Physicians Attend Work While Ill? The Spiralling Effect of Positive and Negative Factors. *BMC Health Serv Res* 16 (548), 1-7. https://doi.org/10.1186/s12913-016-1802-y

Gilbreath, B. ve Karimi, L. (2012). Supervisor Behavior and Employee Presenteeism. *International Journal of Leadership Studies,*7(1), 114–131.

Greenleaf, R. K. (1970), The Servant as Leader, Erişim: 15 Ağustos 2025, https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/

Greenleaf, R. K. (1995), *Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers,* New York: John Wiley ve Sons, Inc.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Halbesleben, J.R.B., Whitman M. V. ve Crawford W. S. (2014). A Dialectical Theory of The Decision To Go To Work: Bringing Together Absenteeism and Presenteeism. *Human Resource Management Review, 24*(2), 177–192. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.09.001

Harwardt, M. (2019). Servant Leadership and Its Effects on IT Project Success. *Journal of Project Management*, 5(2020), 59-78. https://doi.org/10.5267/j.jpm.2019.7.001

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Publications.

Hemp, P. (2004). Presenteeism: At Work-But Out of It. *Harvard Business Review,* 82 (10), 49-58.

Hu, J. ve Liden, R. C. (2011). Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. *Journal of Applied Psychology,* 96(4), 851-862. https://doi.org/10.1037/a0022465

Hummer, J., Sherman, B. ve Quinn, N. (2002). Present and Unaccounted For. *Occupational Health & Safety,* 71(4), 40-42.

Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L., Penney, L. M. ve Weinberger, E. (2013), 'Servant Leaders Inspire Servant Followers: Antecedents and Outcomes For Employees and The Organization', *The Leadership Quarterly,* 24(2), 316-331. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.12.001

Isetti, D. ve Meyer, T. (2014). Workplace productivity and voice disorders: a cognitive ınterviewing study on presenteeism in ındividu-als with spasmodic dysphonia. *Journal of Voice, 28*(6), 700-710. https://doi.org/10.1016/j.jvoice.2014.03.017

İŞKUR, (2024), İşgücü Piyasası Araştırma Sonuçları Erişim: 9 Nisan 2025, https://www.iskur.gov.tr/kurumsal/raporlar/isgucupiyasasi-raporlari/isgucu-piyasasi-arastirmasi-raporlari/2024/il-raporlari/

Jiang, W., Wang, Y., Zhang, J., Song, D., Pu, C. ve Shan, C. (2023). The Impact of The Workload and Traumatic Stress on The Presenteeism of Midwives: The Mediating Effect of Psychological Detachment. *Journal of Nursing Management*, 2023 (1686151), 1-10. https://doi.org/10.1155/2023/1686151

Johns, G. (2010). Presenteeism in Theworkplace: A Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior,* 31, 519-542. https://doi.org/10.1002/job.630

Junça-Silva, A., Silva, S. ve Caetano, A. (2022). Job Crafting, Meaningful Work And Performance: A Moderated Mediation Approach of Presenteeism. *SN Bus Econ*, 2(31), 1-21. https://doi.org/10.1007/s43546-022-00203-8

Karanika-Murray, M., Pontes, H. M., Griffiths, M. D. ve Biron, C. (2015). Sickness Presenteeism Determines Job Satisfaction Via Affective-Motivational States. *Social Science ve Medicine,* 139, 100-106. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.06.035

Kauppila, O.-P., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J., ve Vuorenmaa, H. (2021). Serving to Help and Helping to Serve: Using Servant Leadership to Influence Beyond Supervisory Relationships. *Journal of Management,* 48(3), 764-790. https://doi.org/10.1177/0149206321994173

Kevser, M. (2020). Farklılıkların Yönetimi Kavramına Yönelik Kuramsal Bir Değerlendirme. *International Journal of Business and Economic Studies*, 1(2), 86-95.

Khairy, H. A. ve Mahmoud, R. H. (2022). Damping The Relationship Between Work Pressure and Presenteeism Through Servant Leadership in Hotels. *Journal of Tourism, Hotels and Heritage*, 5(2), 15-31. https://doi.org/10.21608/sis.2022.165700.1077

Kılıç, K.C. ve Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlik ve geçerlik çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 106-113

Kinman, G. ve Wray, G. (2018). Presenteeism in Academic Employees-Occupational and Individual Factors. *Occupational Medicine*, 68(1), 46-50, https://doi.org/10.1093/occmed/kqx191

Kişi, N. (2025). Analysis of Presenteeism Using a Science Mapping Approach. *Current Psychology,* 44, 8648-8663. https://doi.org/10.1007/s12144-025-07857-1

Knani, M. (2022). What Motivates Tourism and Hospitality Employees To Practice Presenteeism?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 58(2022), 198-207. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.06.017

Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S. ve Bendel, T. (2002). Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employees Productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine,* 44(1), 14-20. https://doi.org/10.1097/00043764-200201000-00004

Kunze, F., Boehm, S. A., ve Bruch, H. (2011). Age Diversity, Age Discrimination Climate and Performance Consequences-A Cross Organizational Study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 1-57. https://doi.org/10.1002/job.698

Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J. ve Windsor, J. M. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. *Journal of Leadership ve Organizational Studies,* 19(3), 341-354. https://doi.org/10.1177/1548051812442747

Li, W., Shan, G., Wang, S., Wang, H., Wang, W. ve Li, Y. (2023). A Preliminary Investigation of Presenteeism and Cognitive Preferences Among Head Nurses: A Cross-Sectional Study. *BMC Nursing*, 22(339), 1-10. https://doi.org/10.1186/s12912-023-01498-0

Li, Z., Luo, Z., Chen, L., Chen, L., Chang, Y., Ma, X. ve Tao, L. (2025). Present Situation and Influencing Factors of Presenteeism Among Nurses In China: A Cross-Sectional Multicenter Study. *BMC Nursing,* 24(448),1-7. https://doi.org/10.1186/s12912-025-03095-9

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J. ve Liao, C. (2015). Servant Leadership: Validation of A Short Form of The SL-28. *The Leadership Quarterly,* 26(2), 254-269. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of A Multidimensional Measure And Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006

Lohaus, D. ve Habermann, W. (2021). Understanding The Decision-Making Process Between Presenteeism and Absenteeism. *Frontiers in Psychology,* 12 (716925), 1-15 https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.716925

Lythreatis, S., Mostafa, A., Pereira, V., Wang, X. ve Giudice, M. D. (2021). Servant Leadership, CSR Perceptions, Moral Meaningfulness and Organizational

Identification- Evidence From The Middle East. *International Business Review,* 30(5), 1-43. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101772

Mannheim, K. (1952). The Sociological Problem of Generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 306, 163-195.

Martinez, L. F. ve Ferreira, A. I. (2012). Sick at Work: Presenteeism Among Nurses In A Portuguese Public Hospital. *Stress and Health*, 28, 297-304. https://doi.org/10.1002/smi.1432

Mathieu, C. ve Gilbreath, B. (2025). The Harmful Side of Absent Leaders: Multifactor Leadership and Employees Job-Stress-Related Presenteeism. *Journal of Management & Organization*, 31(1), 233-255. https://doi.org/10.1017/jmo.2024.56

McGregor, A., Magee, C. A., Caputi, P. ve Iverson, D. (2016). A Job Demands Resources Approach to Presenteeism. *Career Development International,* 21 (4), 402-418. https://doi.org/10.1108/CDI-01-2016-0002

Miraglia, M. ve Johns, G. (2016). Going to work ill: A meta-analysis of the correlates of presenteeism and a dual-path model. *Journal of Occupational Health Psychology,* 21(3), 261–283. https://doi.org/10.1037/ocp0000015

Moç, T. (2018), *Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların İşte Yabancılaşmaya Etkisinde Tükenmişliğin ve Presenteizmin Rolü (Doktora Tezi),* Erzurum Atatürk Üniversitesi.

Mohammadi, M. M., Nayeri, N. D., Varaei, S. ve Rasti, A. (2023). Design and Validation Of The Presenteeism Scale in Nursing. *BMC Nursing*, 22, 1-12. https://doi.org/10.1186/s12912-023-01454-y

Nyamboga, T. O. (2025). Strategic Leadership in Multigenerational Workforces: Bridging Generational Divides for Enhanced Engagement. *Asian Journal of Advanced Research and Reports,* 19(1), 270-285. https://doi.org/10.9734/ajarr/2025/v19i1880

O'Callaghan, G. (2013). How Awareness of Presenteeism Positively or Negatively Impacts Managerial Attitudes and or Behaviours Erişim: 5 Şubat 2025, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://norma.ncirl.ie/913/1/genivieveocallaghan.pdf

Özdemir, N. ve Yılmaz, E. (2019). Algılanan Hizmetkâr Liderliğin Presentizm (Edimsizlik) Üzerindeki Etkisi: Frigya Bölgesi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 30(3), 198-209. https://doi.org/10.17123/atad.656015

Özel, E. T. ve Erbaşı, A. (2023). Psikolojik Sağlamlığın Presenteeism (İşte Var Ol(A)Mama) Davranışı Üzerindeki Etkisi: İlkokul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 7(12), 118-130. https://doi.org/10.55775/ijemi.1211762

Özer, Ö. (2019). Hemşirelerde Hizmetkâr Liderlik ve Çalışan Performansının İncelenmesi. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 6(1), 105-112. https://doi.org/10.17681/hsp.410569

Parry, E. ve Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews,* 13(1), 79-96. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x

Patel, C., Budhwar, P. ve Varma, A. (2012). Overall Justice, Work Group Identification and Work Outcomes: Test of Mode-Rated Mediation Process. *Journal of World Business,* 47 (2), 213-222. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.04.008

Pei, P., Lin, G., Li, G., Zhu, Y. ve Xi, X. (2020). The Association Between Doctors' Presenteeism and Job Burnout: A Cross-Sectional Survey Study in China. *BMC Health Services Research,* 20(1), 1-7. https://doi.org/10.1186/s12913-020-05593-9

Rabl, T. ve Triana, M.C. (2014). Organizational Value for Age Diversity and Potential Applicants' Organizational Attraction: Individual Attitudes Matter. *J Bus Ethics*, 121, 403–417. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1729-8

Riach, K. (2009). Managing 'Difference': Understanding Age Diversity in Practice. *Human Resource Management Journal,* 19(3), 319-335. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00096.x

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012), *Örgütsel Davranış,* (Çev. Editörü: İnci Erdem), İstanbul: Nobel Yayınları.

Rosen, R.H. (1998), *İnsan Yönetimi*, (Çev. Gündüz Bulut), İstanbul: MESS yayınları.

Ruhle, S. A., Breitsohl, H., Aboagye, E., Baba, V., Biron, C., Correia Leal, C., Dietz, C., Ferreira, A. I., Gerich, J., Johns, G., Karanika-Murray, M., Lohaus, D., Lokke, A., Lopes, S. L., Martinez, L. F., Miraglia, M., Muschalla, B., Poethke, U., Sarwat, N., Schade, H., Steidelmüller, C., Vinberg, S., Whysall, Z. ve Yang, T. (2020). To Work, or Not to Work, That is The Question-Recent Trends And Avenues for Research on Presenteeism. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 29(3), 344-363. https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1704734

Sanderson, K., Tilse, E., Nicholson, J., Oldenburg, B. ve Graves, N. (2007). Which Presenteeism Measures are More Sensitive to Depression and Anxiety?. *Journal of Affective Disorders*, 101(1-3), 65-74. https://doi.org/10.1016/j.jad.2006.10.024

Sarp, P., Kumral, T. ve Bozkurt, S. (2019). Babacan Liderlik ve İşte Var Olamama İlişkisinde İş Güvencesinin Aracı Rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (41), 161-168.

Saygın, M. (2017), Presenteeism: İşte Var Olma(ma) Erişim: 8 Mart 2025, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://acikerisim.nevsehir.edu.tr/bitstream/handle/20.500.11787/3365/B%C4%B0%C3%87KES2018-%28KitapB%C3%B6l%C3%BCm%C3%BC%29%C3%96rg%C3%BCtsel Davran%C4%B1%C5%9F.pdf?sequence=1veisAllowed=y

Sendjaya, S. ve Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, And Application İn Organizations. *Journal of Leadership ve Organizational Studies,* 9(2), 57-64. https://doi.org/10.1177/107179190200900

Sharma, R. (2013), *Unvansız Lider,* (Çev. Filiz Gülerkaya), İstanbul:Pegasus Yayınları.

Sousa, M. ve van Dierendonck, D. (2016). Introducing a Short Measure of Shared Servant Leadership Impacting Team Performance Through Team Behavioral Integration. *Frontiers in Psychology*, 6(2002), 1-12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.02002

Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective,Caring Leaders. *The Journal of Virtues ve Leadership,* 1(1), 25-30.

Spellman, R. (2011), *Yeni Liderlik* (Çev. Levent Göktem, Evin Kantemir), İstanbul: Optimist Yayınları.

Strauss, W. ve Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future,* New York: William Morrow ve Company.

Tabachnick B.G. ve Fidell, L.S. (2013), *Using Multivariate Statistics* (Sixth Ed.), Boston: Pearson

Trompenaars, F. ve Voerman, E. (2009), *Servant-Leadership Across Cultures: Harnessing The Strengths of The World's Most Powerful Management Philosophy.* New York: The McGraw-Hill Companies.

Ürek, D. ve Ö. Uğurluoğlu (2015). Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşim Düzeylerinin Çeşitli Özellikler Açısından Değerlendirilmesi. *Sosyoekonomi*, 23(25), 7-30. https://doi.org/10.17233/se.27289

Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. https://doi.org/10.1177/0149206310380462

Vural, S. (2024). Presenteeism and Job Performance in the Aviation Industry: A Study on Ground Handling Business Employees. *Mevzu – Sosyal Bilimler Dergisi,* 12(2024), 1005-1026. https://doi.org/10.56720/mevzu.1525753.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A. ve Oke, A. (2010). Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology,* 95(3), 517–529. https://doi.org/10.1037/a0018867

Wang, Y., Chen, C. C., Lu, L., Eisenberger, R. ve Fosh, P. (2018). Effects of Leader–Member Exchange and Workload on Presenteeism. *Journal of Managerial Psychology,* 33(7/8), 511-523. https://doi.org/10.1108/JMP-11-2017-0414

Yan, A. ve Xiao, Y. (2016). Servant Leadership And Employee Voice Behavior: A Crosslevel Investigation in China. *SpringerPlus,* 5(1595), 1-11. https://doi.org/10.1186/s40064-016-3264-4.

Yang T., Mingjing Z. ve Xiyao X. (2016). The Determinants Of Presenteeism: A Comprehensive İnvestigation Of Stress-Related Factors At Work, Health, And İndividual Factors Among The Aging Workforce. *Journal of Occupational Health,* 58(1), 25-35, https://doi.org/10.1539/joh.15-0114-OA

Yang, T., Guo, Y. , Ma, M. , Li, Y. , Tian, H. ve Deng, J. (2017). Job Stress And Presenteeism Among Chinese Healthcare Workers: The Mediating Effects of Affective Commitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health,* 14(9), 1-14 https://doi.org/10.3390/ijerph14090978

Yıkılmaz, I. ve Sürücü, L. (2025). Rising Workplace Threat of Presenteeism in the Hospitality Industry: Antecedents and Consequences. *Tourism ve Management Studies,* 21(1), 75-91. https://doi.org/10.18089/tms.20250105

Yılmaz, B., Kısaçtutan, E. D. ve Karatepe, S. G. (2024). Digital Natives of The Labor Market: Generation Z As Future Leaders and Their Perspectives on Leadership. *Frontiers in Psychology*, 15(2024), 1-12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378982

Yılmaz, S. ve Söyük, S. (2024). Literatürde Tartışmalı Bir Kavram: Presenteeism. *Sağlık Akademisi Kastamonu (SAK),* 9(1), 196-215. https:/doi.org/10.25279/sak.1247542

Yukl, G., (2006), *Leadership in Organizations*. NJ: Pearson Prentice Hall.

Yurt, E. (2023), *Sosyal Bilimlerde Çok Değişkenli Analizler İçin Pratik Bilgiler: SPSS ve AMOS Uygulamaları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Zada, M., Khan, J., Saeed, I. ve Zada, S. (2024). Examining The Nexus Between Servant Leadership And Employee Task Performance: The Moderation Mediation Model. *Humanities and Social Sciences Communications,* 11, 1-12. https://doi.org/10.1057/s41599-024-04052-8

Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S. ve Turhan, G. (2013). The Indirect Effects of Servant Leadership Behavior on Organizational Citizenship Behavior and Job Performance: Organizational Justice as a Mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2(3), 01-13. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v2i3.68

Zeng, J., Lai, J. ve Liu, X. (2022). How Servant Leadership Motivates Young University Teachers' Workplace Well-Being: The Role of Occupational Commitment and Risk Perception. *Frontiers in Psychology,* 13, 1-11.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / Idea or Notion	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / Formulating the research hypothesis or idea	Emel BURAK
Tasarım / Design	Araştırmanın yöntemini, ölçeğini ve desenini tasarlamak / Designing the research method, scale and design	Emel BURAK
Veri Toplama ve İşleme / Data Collection and Processing	Verileri toplamak, düzenlemek, analiz etmek ve raporlamak / Collecting, organizing, analyzing and reporting data	Emel BURAK
Tartışma ve Yorum / Discussion and Interpretation	Bulguları değerlendirmek, sonuçları yorumlamak ve çalışmayı sonuçlandırmak / Evaluating the findings, interpreting the results and finalizing the study	Emel BURAK
Literatür Taraması / Literature Review	Çalışma için gerekli literatürü taramak ve kuramsal çerçeveyi oluşturmak / Reviewing the relevant literature and developing the theoretical framework	Emel BURAK