

Yöneticilerde empati yoksunluğunun kadın çalışanlarda presenteeism ve iş yaşam dengesine etkisi

Managerial empathy deficit: Effects on female presenteeism and balance

Bedirhan Elden¹ 

Öz

Bu araştırma, yöneticilerde gözlenen empati yoksunluğunun kadın çalışanların iş yaşam dengeleri ve presenteeism (işte fiziksel olarak bulunmalarına rağmen verimli olamama) davranışları üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Günümüz iş yaşamında özellikle kadın çalışanlar, iş ve aile yükümlülükleri arasında denge kurmaya çalışırken yönetsel destek eksikliği nedeniyle daha fazla baskı altında kalmakta ve bu durum, presenteeism sorununu derinleştirebilmektedir. Araştırma nicel yöntemle tasarlanmış ve veriler anket aracılığıyla 357 kadın çalışandan toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 25 programı ile analiz edilmiş; tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Bulgular, yöneticilerin empati yoksunluğu ile çalışanların iş yaşam dengesi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyarken; empati eksikliğinin presenteeism eğilimini artırdığını göstermiştir. Araştırma sonuçları, kadın çalışanların özellikle yönetsel empati eksikliği karşısında hem psikolojik hem de performans açısından olumsuz etkilendiklerini göstermektedir. Bu bağlamda çalışmanın, iş yerlerinde empatik liderlik uygulamalarının önemine ve kadın çalışanların iş yaşam dengesi politikalarının geliştirilmesine yönelik katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yöneticilerde Empati Yoksunluğu, Kadın Çalışanlar, İş Yaşam Dengesi, Presenteeism

Jel Kodları: M10, M12, E14

Abstract

This study aims to investigate the impact of managerial empathy deficiency on female employees' work-life balance and presenteeism, defined as being physically present at work but unable to perform effectively. In today's professional environment, female employees often face increased pressure due to insufficient managerial support while balancing work and family responsibilities. This pressure can exacerbate presenteeism. The research adopts a quantitative methodology, with data collected via a structured questionnaire administered to 357 female employees. The data were analysed using SPSS 25, employing descriptive statistics, correlation, and regression analyses. The findings indicate a significant negative relationship between managers' empathy levels and employees' work-life balance, and reveal that a lack of managerial empathy increases the tendency toward presenteeism. These results suggest that female employees are negatively affected both psychologically and in terms of performance when exposed to low levels of managerial empathy. Accordingly, this study contributes to the literature by highlighting the importance of empathetic leadership practices and advocating for the development of supportive work-life balance policies tailored to the needs of female employees.

Keywords: Lack of Empathy in Managers, Female Employees, Work-Life Balance, Presenteeism

Jel Codes: M10, M12, E14

¹ Öğr. Gör. Dr., Kayseri Üniversitesi,
Kayseri, Türkiye,
bedirhanelden@kayseri.edu.tr

ORCID: 0000-0001-5955-1606

Başvuru/Submitted: 13/08/2025

1. Revizyon/ 1th Revised: 6/10/2025

2. Revizyon/ 2nd Revised: 4/11/2025

Kabul/Accepted: 14/11/2025

Yayın/Online Published: 25/12/2025

Atıf/Citation: Elden, B., Yöneticilerde empati yoksunluğunun kadın çalışanlarda presenteeism ve iş yaşam dengesine etkisi, *bmij* (2025) 13 (4): 2277-2296 doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i4.2658>

Extended Abstract

Managerial empathy deficit: Effects on female presenteeism and balance

Literature

Managerial empathy—the ability of leaders to understand and appropriately respond to employees' emotional and cognitive states—is a critical component of effective leadership (Goleman, 1998; Humphrey, 2013). Prior studies indicate that high levels of managerial empathy enhance employee engagement, psychological well-being, and work–life balance (Knight & Eisenkraft, 2021; Kim et al., 2020). Conversely, a lack of empathy is associated with increased job stress, burnout, and presenteeism—defined as being physically present at work but unable to perform effectively (Johns, 2021; Miraglia & Johns, 2016). While research has examined work–life balance challenges and presenteeism among female employees (Duxbury & Higgins, 2001; Aronsson et al., 2000), limited empirical evidence exists on how managerial empathy deficits specifically influence these outcomes. This gap is particularly relevant in contexts where women simultaneously manage professional responsibilities and traditional family roles, as in Turkey. The present study addresses this gap by analysing the direct effects of managerial empathy deficits on female employees' work–life balance and presenteeism, contributing original evidence to the fields of organisational behaviour and gender studies.

Research subject

The study examines the relationships among managerial empathy deficits, work–life balance, and presenteeism among female academic and administrative staff at Turkish universities.

Research purpose and importance

The primary aim is to determine how managerial empathy deficits affect female employees' work–life balance dimensions—work–life harmony, neglect of personal life, time for self, and life being only about work—and their tendency toward presenteeism. Understanding these dynamics is crucial for enhancing organisational support systems, leadership practices, and gender-sensitive HR policies.

Contribution of the article to the literature

This research is among the first in Turkey to examine managerial empathy deficits as predictors of work–life balance and presenteeism, specifically among women in higher education institutions. It extends the literature by offering a multidimensional assessment of work–life balance and linking it to empathy-related leadership behaviours.

Design and method

Research type

Applied, quantitative, descriptive research.

Research problems

Does a deficit in managerial empathy significantly affect female employees' work–life balance and presenteeism? Which work–life balance dimensions are most affected?

Data collection method

Data were collected via a structured online questionnaire distributed to female academic and administrative personnel in state and foundation universities in Kayseri, Turkey.

Quantitative analysis

Data analysis was conducted using SPSS 25. Techniques included descriptive statistics, confirmatory factor analysis (CFA) for validity, Pearson correlation analysis, and simple regression analysis for hypothesis testing.

Research model

The model examines the direct effects of managerial empathy deficits on four dimensions of work–life balance and on presenteeism.

Research hypotheses

H1–H1d: Managerial empathy deficit has a significant negative effect on work–life balance dimensions (except neglect of personal life). H2: A deficit in managerial empathy has a positive and significant impact on presenteeism.

Findings and discussion

Findings as a result of analysis

CFA results confirmed scale validity ($\chi^2/df < 3$, RMSEA < 0.08 , CFI/IFI > 0.90). Correlation analysis revealed that empathy deficit was negatively correlated with work–life balance ($r = -0.53$, $p < 0.01$) and positively correlated with presenteeism ($r = 0.49$, $p < 0.01$). Regression analyses indicated that empathy deficit negatively affected work–life harmony ($\beta = -0.52$) and time for self ($\beta = -0.47$), and positively affected life being only about work ($\beta = 0.21$). In contrast, the effect on neglect of personal life was not significant. Presenteeism was positively and significantly influenced ($\beta = 0.49$).

Hypothesis test results

H1, H1a, H1c, H1d, and H2 were supported; H1b was rejected.

Discussing the findings with the literature

The findings align with Knight and Eisenkraft (2021) and Kim et al. (2020) regarding the role of empathy in improving work–life balance. The positive association between empathy deficit and presenteeism supports the findings of Johns (2021) and Miraglia and Johns (2016). The non-significant result for neglect of personal life suggests that structural gender norms may override managerial influence, consistent with Blair-Loy's (2009) findings.

Conclusion, recommendation and limitations

Results of the article

Managerial empathy deficits undermine key aspects of female employees' work-life balance and increase presenteeism.

Suggestions based on results

Organisations should implement empathy training for leaders, adopt flexible work arrangements, strengthen psychosocial support mechanisms, and integrate empathy metrics into performance evaluations.

Limitations of the article

The study is limited to female employees in Kayseri universities, uses cross-sectional self-report data, and does not cover private-sector contexts. Future research should expand to different sectors, include male employees, and employ longitudinal designs.

Giriş

Bugünün dinamik iş ortamında kadın çalışanlar, iş yaşam dengesi (İYD) açısından önemli güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu durum özellikle yöneticilerde empati yoksunluğu gözlemlendiğinde derinleşerek, çalışanların psikolojik ve fizyolojik refahını olumsuz etkilemekte; bu etki, presenteeism davranışı (işte var olamama) biçiminde kendini göstermektedir. Literatürde, kadınların İYD sorunlarının ve presenteeismnin çalışan verimliliği, sağlık ve örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki olumsuz etkileri geniş biçimde irdelenmiştir (Ertürk, Erdirencelebi ve Gökce, 2017; Hwang ve Jung, 2021). Bununla birlikte, yönetsel empati eksikliğinin bu süreçteki rolüne odaklanan çalışmalar sınırlıdır (Zhang, Liu ve Zhao, 2019).

Empati, çalışanların duygusal ve bilişsel durumlarının anlaşılması sürecinde kritik bir liderlik tavrıdır; iyi işleyen empati mekanizmaları çalışan bağlılığını, çalışanların psikososyal sağlığı desteklerken, eksikliği iş stresi, tükenmişlik ve performans düşüklüğü gibi sorunların artmasına yol açabilir (Bosson, Vandello ve Buckner, 2018; Wilkinson Whittington, Perry ve Eames, 2017). Ayrıca, bilişim sektöründe yapılan bir çalışmada, iş yükü ile sosyal destek eksikliğinin iş yaşam dengesini bozarak presenteeisme aracılık ettiğine dair güçlü bulgular sunulmuştur; kadın çalışanlarda bu etkinin özellikle belirgin olduğu gözlemlenmiştir (Akçil, 2019).

Son dönem çalışanlar üzerindeki araştırmalar, iş ortamı, duygusal emek ve empati tükenmesinin presenteeism üzerindeki direkt etkilerini göstermektedir. Özellikle hemşirelerde yapılan yapısal eşitlik modelleri, duygusal zekâ ve empati tükenmesinin presenteeism ile güçlü şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Chen, Li ve Zhang, 2025; Kim, Lee ve Park, 2021). Ayrıca, iş yaşam dengesi ve empati arasında güçlü bir ilişki bulunduğu, tükenmişlik aracılığıyla empati düzeyinde değişim gözlemlendiği işgörenler üzerinde yapılan çalışmalarda desteklenmiştir (Kim, Son ve Choi, 2020). Bu bağlamda, bu çalışmanın temel amacı; yöneticilerde empati eksikliğinin, kadın çalışanların iş yaşam dengeleri üzerindeki etkilerini ve bu durumun presenteeism (işte var olamama) eğilimlerine nasıl yansıdığını incelemektir. Araştırmada, yönetsel empati düzeyinin düşüklüğünün kadın çalışanların psikososyal iyi oluşlarını ve işteki performanslarını nasıl etkilediği sorgulanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, yönetsel empati, iş yaşam dengesi ve presenteeism kavramları arasındaki ilişkiler yapısal olarak ele alınarak hem teorik hem de uygulamalı düzeyde anlamlı sonuçlara ulaşılması hedeflenmektedir. Ayrıca, üniversiteler, akademik ve idari personelin birlikte çalıştığı, iş yükü, rol beklentileri ve yönetsel ilişki biçimlerinin önemli ölçüde farklılık gösterdiği kurumlardır. Literatürde akademisyenlerin yoğun iş yükü, esnek olmayan performans talepleri ve sürekli üretkenlik baskısı nedeniyle iş-yaşam dengesi sorunlarını daha fazla yaşadıkları belirtilmektedir (Bartlett, Arslan, Bankston ve Sarabipour, 2021; Fontinha, Easton ve Van Laar, 2019; Dlamini ve Dlamini, 2024). Buna karşılık idari personelin ise bürokratik iş süreçleri, katı çalışma saatleri ve hiyerarşik iletişim yapısı sebebiyle yöneticilerin empatik tutumlarına daha fazla ihtiyaç duydukları vurgulanmaktadır (Holmes ve Newnham, 2024; Baraglia, 2025). Bu nedenle memur statüsündeki kadın idari personel, yönetsel empati eksikliğine karşı daha kırılgan bir çalışma deneyimi yaşayabilmektedir. Literatürdeki bu bulgular doğrultusunda, araştırma hem akademik hem de idari kadın çalışanların yöneticilerindeki empati düzeyini nasıl algıladıklarını ve bu algının iş yaşam dengesi ile presenteeism üzerindeki etkilerini bütüncül biçimde incelemeyi amaçlamaktadır. Bu yönüyle çalışma, üniversite örgütlerinde iki farklı personel grubunun deneyimlerini karşılaştırarak literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Yönetici pozisyonlarında empatik becerilerin varlığı, çalışanların işe olan bağlılıklarını artırmakta, ekip içi iş birliğini güçlendirmekte ve kurumsal aidiyet hissini pekiştirmektedir. Empati düzeyi yüksek yöneticiler, çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarını daha etkin biçimde gözlemleyebilmekte ve bu ihtiyaçlara duyarlı tepkiler verebilmektedir. Bu yaklaşım, özellikle psikolojik güvenliği ve kapsayıcılığı esas alan bir çalışma ortamının tesis edilmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Humphrey, 2013; Gentry, Weber ve Sadri, 2016). Ayrıca, toplumsal cinsiyet normları gereği kadınların hem ev içi sorumlulukları hem de ücretli istihdam yükünü eşzamanlı yürütme çabaları, iş ve yaşam alanları arasında denge kurmalarını zorlaştırmaktadır. Kadınların erkeklere kıyasla daha yüksek düzeyde iş yaşam çatışması yaşadıkları bulgular, bu alandaki ampirik çalışmalarla desteklenmektedir (Duxbury ve Higgins, 2001; Cinamon, 2006). Bu dengenin bozulması, iş yerinde fiziken bulunulmasına rağmen zihinsel ve duygusal olarak işe odaklanamama durumu olan presenteeism sorununu da beraberinde getirebilmektedir (Baysal, 2012). Presenteeism, yalnızca bireyin iş verimini düşürmekle kalmamakta; aynı zamanda hata oranlarını artırmakta, iş doyumunu azaltmakta, iş sağlığı ve güvenliği açısından riskler doğurmakta ve kuruma ekonomik açıdan ciddi maliyetler yüklemektedir (Ricci ve Chee, 2005; Yamashita ve Arakida, 2006; Yücel, 2020). Empatik liderliğin örgütsel performans üzerindeki olumlu etkileri çok sayıda çalışmada vurgulanmış olsa da, bu yaklaşımın özellikle kadın çalışanların iş yaşam dengeleri ve

presenteeism davranışları üzerindeki etkileri halen yeterince kapsamlı şekilde ele alınmamıştır. Literatürde genellikle empati, liderlik tarzları ya da genel çalışan memnuniyeti çerçevesinde incelenmekte; ancak empati yoksunluğunun kadın çalışanlar üzerindeki etkileri ve iş yaşam dengelerine etkilerine rastlanılmamıştır. Bu çalışmanın temel odağı, işgücü piyasasında yer alan kadın çalışanların, yöneticilerinin empati düzeylerinden nasıl etkilendiklerini anlamaya yönelik özgün ve çok boyutlu bir çerçeve sunmaktır. Böylece hem yönetsel uygulamalara hem de örgütsel politika üretimine katkı sağlayacak, literatürdeki önemli bir boşluğun doldurulmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca bu çalışma insan kaynakları politikalarının yönetsel empati geliştirme odaklı yeniden yapılandırılmasına yönelik güçlü gerekçe sağlayabilir.

Literatür taraması

Yöneticilerde empati yoksunluğu

Empati, bireyin kendisini bir başkasının yerine koyarak olayları onun perspektifinden değerlendirmesi, karşısındaki kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru biçimde algılayıp içselleştirmesi ve bu anlayışı karşı tarafa uygun biçimde yansıtabilmesi sürecidir (Dökmen, 2002; Cherniss, 2000; Bahr, 2008). Rogers (1959) ise empatiyi, bireyin başka bir kişinin iç dünyasını duyarlılıkla kavrayabilmesi, yani o kişinin duygusal deneyimlerini anlaması fakat aynı zamanda bu deneyimlere mesafesini koruyabilmesi becerisi olarak tanımlamıştır. Her ne kadar bazı kuramcılar empatiyi doğuştan gelen bir eğilim olarak değerlendirse de (Meyza, Bartal, Monfils, Panksepp ve Knapska, 2017), bu yetkinliğin zamanla gelişen sosyal ilişkiler ve kişilerarası etkileşimler aracılığıyla biçimlendiği yönündeki görüşler daha baskındır (Newton et al., 2000; McDonald ve Messinger, 2011; Stern ve Cassidy, 2018) İnsanların hem çocukluk hem de yetişkinlik dönemlerinde başkalarının acılarına verdikleri duygusal tepkilerle empatik eğilimler sergilediklerini vurgulanmaktadır. Ancak, her yardım davranışı veya başkasının ihtiyacına yönelik verilen tepki, mutlaka empati temelli olmayabilir; yani başkasının duygularını anlamaya dayanmayan tepkiler de mümkündür (Burton, 1990). Başka bir ifadeyle, bir bireyin başkalarının bakış açılarını anlayabilme ve bu anlayışı davranışlarına yansıtabilme kapasitesi, onun empati becerisine sahip olduğunu gösterir (Woolfolk, 2001; Bahr, 2008). Davis'in (1983) çalışmaları empatinin yalnızca karşıdakinin duygularını hissetmekten ibaret olmadığını, aynı zamanda onun bakış açısını kavramsal düzeyde anlayabilme kapasitesini de içerdiğini ortaya koymaktadır.

Yöneticilerin, insan doğasını ve çalışanlarının bireysel özelliklerini tanıma becerisi, etkili bir liderlik için vazgeçilmez bir gerekliliktir. Yöneticinin, çalışanların duygusal durumlarını anlama yeteneği arttıkça, onları etkileme gücü de aynı oranda yükselir (Aydın, 1986). İletişim süreçlerinde ortaya çıkan anlaşmazlıklar çoğunlukla açık biçimde görülse de, tarafların olayları kendi bireysel deneyim ve algılarına göre yorumlamaları, iletişimde daha derin ve çözümü zor hale gelebilecek yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir (Edelmann, 1994). Bu bağlamda, iletişimdeki temel problemlerden biri olan algı farklılıklarının öncelikle ortadan kaldırılması gerekir. Grup içi ortak deneyimlerin artması, bu algı farklılıklarını azaltarak iletişim engellerini ortadan kaldırmada etkili bir rol oynar (Walton ve Dutton, 1989). Etkin bir yönetici, yalnızca çalışanların davranışlarını değil, aynı zamanda onların olayları nasıl algıladıklarını ve hissettiklerini de dikkate almalı; olaylara çalışanların bakış açısından yaklaşmalıdır. Bu tür bir anlayış, yöneticinin çalışanların eğilimlerini, düşünce yapılarını ve genel yaklaşımlarını daha sağlıklı değerlendirmesini sağlar (Demirbolat, 1999).

Yöneticilerin empati yoksunluğu, çalışanlar üzerinde önemli psikolojik ve fizyolojik etkiler yaratabilmekte; bu durum, stres kaynaklı sağlık sorunları ile tükenmişlik sendromunun artmasına zemin hazırlamaktadır. Empati göstermeyen yöneticiler çoğunlukla çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarını görmezden gelen, ilgisiz ve mesafeli tutumlar sergileyerek ekip içi bağlılığı ve motivasyonlarını zedeleyebilirler. Bu tür yaklaşımlar, yalnızca bireysel üretkenliği değil, aynı zamanda ekip dayanışmasını da olumsuz etkileyebilir; sonuçta düşük iş morali, artan personel sirkülasyonu ve azalan kurumsal etkinlik gibi işyeri sorunlarıyla karşı karşıya kalınabilir (Kock, Josiassen ve Assaf, 2019). Empati yoksunu yöneticiler, çalışanların kişisel ve profesyonel ihtiyaçlarına karşı duyarsız kalabilirler. Bu durum, çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve iş tatminini azaltabilir (Barsade, 2002). Empatik olmayan yöneticiler, çalışanlar arasındaki çatışmaları çözmekte zorlanabilir, farklı bakış açılarını anlamakta güçlük çekebilir ve bu durum ekip içi uyumu bozabilir (Boyatzis, 2009). Empati yoksunu yöneticilerle çalışanlar, işlerinden daha sık ayrılma eğiliminde olabilirler. Yüksek çalışan devri, şirketin işe alım ve eğitim maliyetlerini artırırken, örgütsel hafızanın kaybına da yol açabilir (Rubin, 2013). Goleman'ın (1998) duygusal zekâ kuramı kapsamında ortaya koyduğu gibi, empati, etkili liderliğin temel unsurlarından biridir.

Yükseköğretim kurumlarında liderlik pozisyonlarında bulunan yöneticilerin empatik davranışlar sergilemeleri, çalışan bağlılığı ve örgütsel refah açısından kritik öneme sahiptir. Ancak son dönem

araştırmalar, akademik liderlerin önemli bir kısmında empati becerilerinin yeterince gelişmediğini ve bu yetkinliğe gereken önemin verilmediğini ortaya koymaktadır. Üniversite yöneticilerinin artan kurumsal baskılar, performans talepleri ve duygusal emek yükü altında çalışmalarını, zamanla empatik duyarlılığın zayıflamasına ve duygusal tükenmişlik eğiliminin artmasına neden olabilmektedir (Engbrecht, Hoeflerle, Jasper ve Williams, 2024; Mbangula, 2025). Akademik yapılarda gözlenen zayıf iletişim, çalışanların özel yaşamlarına duyarsızlık ve katı hiyerarşik ilişkiler, empati eksikliğinin yansımaları olarak değerlendirilmektedir. Bu tür liderlik biçimleri, örgütsel moralin azalmasına, çalışanların psikolojik iyi oluşunun bozulmasına ve üretkenlik kaybına yol açabilmektedir (Ghamrawi, Abu-Shawish, Shal ve Ghamrawi, 2024). Benzer şekilde, destekleyici iletişimden uzak, mesafeli ve ulaşılması güç yöneticiler, örgüt içi güven ortamını zayıflatmakta ve çalışanlar arasında motivasyon kaybı yaratarak işlevsiz çalışma ortamlarının oluşmasına neden olmaktadır (Henkel, Ade ve Schmid, 2023).

Empati Rogers'a (1959) göre bireyin iç dünyasını anlamaya yönelik gerçek bir çaba, sağlıklı iletişim ve kişilerarası etkileşimin ön koşuludur. Bu kuram, özellikle yönetsel düzeyde empati eksikliğinin, çalışanların duygu ve düşüncelerine duyarsız kalınmasına neden olabileceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu çalışma, Daniel Goleman'ın (1998) geliştirdiği duygusal zekâ kuramı bağlamında da konumlandırılmıştır. Goleman, duygusal zekanın bir bileşeni olan empatinin, liderlik başarısında belirleyici bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Goleman'ın modeli, liderlerin yalnızca görev odaklı değil, insan odaklı yetkinlikler açısından da değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu doğrultuda, çalışmanın temelinde yer alan varsayım, yöneticilerde empati eksikliğinin kadın çalışanların iş yaşam dengelerini ve presenteeism düzeylerini olumsuz etkileyebileceği yönündedir. Dolayısıyla bu araştırmanın teorik altyapısını oluşturularak, empati yoksunluğunun kurumsal sonuçlarını anlamada yol gösterici olmak hedeflenmiştir.

İş yaşam dengesi

Hill ve çalışma arkadaşları, iş yaşam dengesini bireyin hem mesleki iş yaşamından hem de ailevi sorumluluklarından doğan maddi, duygusal ve davranışsal talepler arasında kurduğu denge olarak tanımlamaktadır (akt. Sarker, Xiao, Sarker ve Ahuja, 2012). Bu denge, yalnızca iş ve aile alanları arasındaki yükümlülüklerin uyumlaştırılmasıyla değil, aynı zamanda bireyin kişisel ihtiyaçlarının da göz önünde bulundurularak bütünsel bir uyumun sağlanmasıyla mümkün olmaktadır (Picher, 2008). Dolayısıyla iş yaşam dengesi, çok boyutlu bir süreç olup bireyin iş, aile ve kişisel yaşam alanları arasındaki talepler arasında denge kurma kapasitesine bağlıdır.

İş yaşam dengesi yalnızca bireysel düzeyde değil; aile, örgüt ve toplum ölçeğinde de önemli yansımalar taşıyan çok boyutlu bir olgudur. Kadınların eğitim seviyelerindeki yükseliş ve bunun sonucunda doğurganlık oranlarındaki düşüş, kadınların iş gücüne katılımını önemli ölçüde artırmıştır (Kapız, 2002). Fakat günümüz çalışma koşulları dikkate alındığında, bireylerin bu artan roller arasında denge kurabilmeleri giderek zorlaşmaktadır. Buna karşın, iş yaşam dengesinin korunması hem bireylerin hem kurumların hem de toplumun genel refahı açısından kritik öneme sahiptir. Araştırmalar, sağlıklı bir iş yaşam dengesi kuran bireylerde iş doyumunun, örgütsel bağlılığın, yaşam tatmininin ve verimliliğin daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır (Guest, 2002; Bell, Rajendran ve Theiler, 2012). Ancak, iş yaşam dengesizliği; stres artışı, yaşam doyumunda azalma, iş performansında düşüş, örgütsel bağlılıkta zayıflama, tükenmişlik ve depresyon gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Küçükusta, 2007). Greenhaus ve Beutell'in (1985) çalışmalarına göre, bireylerin haftalık olarak işe ayırdığı süre ile işe ulaşım için harcadıkları zaman, iş yaşam çatışması üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Özellikle uzun mesai saatleri, fazla çalışma ve vardiyalı iş düzenleri, bireylerin iş yaşam dengelerini olumsuz yönde etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır (Albertsen, Rafnsdottir, Grimsmo, Tomas ve Kauppinen., 2008). Bununla birlikte, yalnızca çalışma süresinin uzunluğu değil, aynı zamanda çalışma saatlerinin esnek olmaması da bireylerin yaşam alanlarını sınırlayarak iş ve özel yaşam arasında sağlıklı bir denge kurmalarını güçleştirebilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985).

Yükseköğretim kurumlarında iş-yaşam dengesi, hem akademik hem de idari personel açısından giderek önem kazanan ancak sürdürülebilirliği güçleşen bir olgudur. Artan iş yükü, karmaşık idari süreçler ve çalışan refahından çok üretkenliğe odaklanan kurumsal kültür, üniversite çalışanlarının yaşam dengesi üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalar, bu dengesizliğin çalışanlarda iş doyumunun azalmasına, psikolojik ve fiziksel sağlık sorunlarının artmasına ve uzun vadede kurumda kalma niyetinin zayıflamasına yol açtığını göstermektedir (Eshun ve Segbenya, 2024; Dangaiso et al., 2024). Akademisyenler, öğretim, araştırma ve idari sorumlulukları bir arada yürütmek zorunda oldukları için çoğu zaman resmi mesai saatlerinin ötesinde, akşamları ve hafta sonlarında da çalışmaktadırlar. Bu durum, özellikle erken kariyer dönemindeki akademisyenlerde rekabet baskısı, proje ve fon bulma zorunluluğu gibi etkenlerle daha da

ağırlaşmakta; böylece iş-yaşam dengesi sorunları yapısal bir nitelik kazanmaktadır (Martin ve Stanfill, 2023).

Kadın çalışanlar, toplumsal cinsiyet rolleri doğrultusunda yalnızca mesleki sorumluluklarıyla değil, aynı zamanda ev içi bakım ve hane işlerinin büyük kısmıyla da yükümlü görülmektedir. Bu çoklu rol beklentisi, kadınların iş ve özel yaşam alanları arasında denge kurmalarını zorlaştırmakta, hem psikolojik hem de fizyolojik refahlarını tehdit edebilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985; Eagly ve Carli, 2007). İş-yaşam dengesi, bir bireyin iş ve özel yaşam rollerini çatışma yaşamadan sürdürebilme kapasitesi olarak tanımlansa da (Clark, 2000), kadınlar açısından bu dengeye ulaşmak çoğu zaman yapısal eşitsizlikler nedeniyle mümkün olamamaktadır. Özellikle Türkiye gibi geleneksel cinsiyet rollerinin daha belirgin olduğu toplumlarda, kadınların kariyerlerini sürdürürken aynı zamanda ailevi sorumluluklarını da eksiksiz yerine getirmeleri beklenmekte, bu durum ise zaman baskısı, suçluluk duygusu ve tükenmişlik gibi sonuçlara yol açabilir (Kızıltepe, 2007; Aycan ve Eskin, 2005). Araştırmalar, kadın çalışanların erkeklere kıyasla daha yüksek düzeyde iş yaşam çatışması yaşadığını ortaya koyarken (Duxbury ve Higgins, 2001), empatik liderlik anlayışının bu çatışmayı hafifletici bir rol üstlenebileceğini göstermektedir (Kark ve Shamir, 2013). Bu bağlamda, yöneticilerin empati temelli yaklaşımlar geliştirmesi, kadın çalışanların roller arası geçişlerini kolaylaştırarak hem iş doyumunu hem de kurumsal bağlılığı artırabilir.

Presenteeism (İşte var olamama)

Presenteeism kavramı literatürde iki farklı açıdan ele alınmaktadır. İlk yaklaşım, presenteeismi çalışanların çeşitli nedenlerle iş yerinde gereğinden fazla zaman geçirmeleri, uzun süreli ve yoğun çalışma eğiliminde olmaları şeklinde tanımlamaktadır (Koçoğlu, 2007; Çoban ve Harman, 2012). Diğer yaklaşım ise, bireyin ciddi sağlık sorunları yaşamasına rağmen işe devam etmesi durumunu presenteeism olarak yorumlamaktadır (Johns, 2010; Demerouti, Le Blanc., Bakker, Schaufelive Hox, 2009). Bu iki farklı tanımdan yola çıkarak presenteeism, özellikle çalışan sağlığı, iş verimliliği ve örgütsel performans açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bu araştırmada presenteeism, çalışanların fiziksel olarak iş yerinde bulunmalarına rağmen çeşitli psikolojik, duygusal ya da sağlık temelli nedenlerle görevlerini tam verimlilikle yerine getirememeleri durumu olarak ele alınmıştır. Bu tanım, Johns (2010) ve Miraglia & Johns (2016)'nın yaklaşımına dayanmaktadır. Presenteeism, üretkenlik kaybına ve performans düşüklüğüne neden olması nedeniyle yalnızca bireysel bir sorun olarak değil, örgütsel etkinlik açısından da kritik bir mesele olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin presenteeismi doğru biçimde tanınması, izlenmesi ve yönetmesi, kurumsal verimliliğin sürdürülebilirliği açısından önemli bir yönetsel sorumluluk haline gelmiştir (O'Callaghan, 2013).

Presenteeism, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. İş yerinde yaşanan olumsuz insan ilişkileri, yöneticilerin baskıcı tutumları, işini kaybetme endişesi, örgüte karşı düşük düzeyde bağlılık hissi, adaletsiz ücret ve izin uygulamaları gibi kurumsal etkenlerin yanı sıra; aşırı kilo, sağlıksız beslenme, fiziksel aktivite eksikliği ve yüksek düzeyde stres gibi bireysel faktörler de bu durumu tetikleyebilmektedir (Çiftçi, 2010; Köroğlu, 2012; Oruç, 2015). Bu olumsuzlukları azaltmak amacıyla geliştirilen işyeri sağlığı geliştirme programlarının, çalışanların genel iyilik hallerine olumlu katkı sunduğu ve presenteeism üzerinde azaltıcı bir etkisinin olabileceği belirtilmektedir (Şahin, 2018).

Presenteeism, günümüzde yükseköğretim kurumlarında hem akademik personel hem de idari çalışanlar arasında giderek daha belirgin bir sorun haline gelmiştir. Bu olgu, bireysel özelliklerin yanı sıra örgütsel ve kültürel faktörlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır (Magalhães, Barbosave Borges., 2022; Haider, Earthy., Halim ve Islam, 2023). Akademik çevrelerde görülen presenteeizm, genellikle aşırı iş yükü, performans baskısı, yetersiz kurumsal destek ve rekabetçi çalışma kültürüyle ilişkilendirilmektedir. Üniversite çalışanlarının fiziksel olarak iş yerinde bulunmalarına rağmen verimliliklerinin düşmesi, hem bireysel refahın azalmasına hem de örgütsel verimliliğin zayıflamasına neden olmaktadır. Araştırmalar, bu durumun tükenmişlik düzeylerini artırdığını, iş doyumunu azalttığını ve genel psikolojik iyi oluşu olumsuz etkilediğini göstermektedir (Kinman ve Wray, 2021; Magalhães et al., 2022).

Kadın çalışanlar, toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklı olarak hem ev içi sorumluluklar hem de mesleki yükümlülükleri aynı anda üstlenmek zorunda kaldıklarında, bu çoklu rol baskısı onların psikolojik dayanıklılıklarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durum, kimi zaman hastalık ya da tükenmişlik gibi nedenlerle işten uzak kalmaları gerekirken, kendilerini işe gitmek zorunda hissetmeleriyle sonuçlanmakta ve presenteeism davranışına zemin hazırlayabilmektedir (Miraglia ve Johns, 2016). Kadınların işten izin kullanma konusunda erkeklere göre daha fazla çekince yaşamaları, özellikle işini kaybetme korkusu, yöneticiden anlayış görmeme kaygısı ve rol çatışması gibi etkenlerle ilişkilendirilmektedir (Munir, Yarker, Haslam, Long, Leka ve Griffiths, 2007; Gosselin, Lemyre ve

Corneil, 2013). Araştırmalar, özellikle annelik rolüyle iş sorumlulukları arasında sıkışan kadınların, kendi sağlıklarını geri plana atarak işe devam etme davranışını daha sık sergilediklerini göstermektedir (Aronsson Gustafsson ve Dallner, 2000). Öte yandan, yönetsel empati düzeyinin düşük olduğu örgütlerde, kadın çalışanların psikolojik baskı hissetme ve bu baskı altında presenteeisme yönelme eğilimleri daha da artmaktadır (Çetin ve Baş, 2021). Bu nedenle presenteeism, yalnızca bireysel bir sağlık sorunu değil; aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinden ve örgütsel duyarsızlıktan beslenen yapısal bir sorun olarak ele alınmalıdır.

Yöntem

Bu araştırmanın temel amacı, yöneticilerdeki empati yoksunluğunun kadın çalışanların iş yaşam dengeleri ve presenteeism eğilimleri üzerindeki etkilerini incelemektir. Günümüz örgüt yapılarında empati, çalışanların psikolojik iyi oluşlarını ve verimlilik düzeylerini doğrudan etkileyen temel bir liderlik becerisi olarak görülmektedir. Ancak empati eksikliğinin özellikle kadın çalışanlar üzerindeki yansımaları, literatürde yeterince açıklığa kavuşmamıştır. Üniversitelerdeki kadın çalışanlar farklı statülerde (akademik ve idari) görev yapmalarına rağmen, her iki grup da yöneticilerle yoğun etkileşim içinde bulunmakta ve örgütsel iletişim biçimleri çalışma deneyimlerini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle örneklem, kadın çalışanların tamamını kapsayacak şekilde geniş tutulmuştur. Literatürde üniversitelerde kadın çalışanların hem iş yükü hem de yönetsel ilişkilere bağlı olarak iş-yaşam dengesi ve tükenmişlik riski açısından benzer zorluklar yaşadığı belirtilmektedir (Karima, 2023; Araneda-Guirriman, Garrido-Rivera, Sepúlveda-Páez ve Peñaloza-Díaz, 2025; Ali, Iqbal, Ditta ve Abdullah, 2025). Bu doğrultuda araştırma, empati yoksunluğunun kadın çalışanlarda iş yaşam dengesi ve presenteeism üzerindeki genel etkisini incelemeyi amaçladığından, akademik ve idari personelin ayrı analiz grupları olarak değil, aynı örneklem içinde bütüncül biçimde değerlendirilmesi tercih edilmiştir. Bu çalışma, Türkiye'deki üniversitelerde görev yapan kadın çalışanlar üzerinde yürütülerek bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın önemi, yönetsel empati yoksunluğunun kadın çalışanların hem bireysel refahını hem de kurumsal performansını etkileyen bir unsur olarak ele alınmasında yatmaktadır. Çalışmanın bulgularının, empatik liderlik anlayışının güçlendirilmesine, kadın çalışanlara yönelik iş yaşam dengesi politikalarının geliştirilmesine ve presenteeism azaltılmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Bu yönüyle araştırma, örgütsel davranış ve liderlik literatürüne özgün bir katkı sunmaktadır.

Değişkenler arasındaki ilişkiler ve hipotezler

Yöneticilerde empati eksikliği, kadın çalışanların hem iş yaşam dengelerini koruma çabalarını hem de işe yönelik duygusal bağlılıklarını olumsuz etkileyebilecek önemli bir liderlik yetersizliği olarak değerlendirilmektedir. Empatik yaklaşım sergilemeyen yöneticiler, çalışanlarının bireysel ve ailevi ihtiyaçlarını görmezden gelerek örgütsel destek algısını zayıflatmakta, bu da iş ve özel yaşam arasında denge kurmayı zorlaştırmakta ve presenteeism davranışını artırabilir (Goleman, 1998; Çetin ve Baş, 2021). Özellikle kadın çalışanların çoklu rol baskısı altında olduğu dikkate alındığında, empati eksikliğinin onların tükenmişlik, stres ve işe duygusal olarak uzaklaşma gibi sonuçlar yaşamasına neden olduğu görülmektedir (Miraglia ve Johns, 2016; Kock et al., 2019). Bu bağlamda empati, sadece kişilerarası iletişimi kolaylaştıran bir yetkinlik değil; aynı zamanda çalışan refahı, iş verimliliği ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından stratejik öneme sahip bir liderlik bileşeni olarak değerlendirilmelidir.

Empati, liderlik literatüründe etkili iletişim, çalışan bağlılığı ve psikolojik güvenliğin temel belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir (Goleman, 1998; Kellett, Humphrey ve Sleeth, 2006). Özellikle empatik yöneticiler, çalışanların bireysel ve ailevi yükümlülüklerini daha iyi anlayarak onlara destek sunmakta, bu da iş yaşam dengesi üzerinde doğrudan olumlu bir etki yaratabilmektedir (Cameron, 2011). Literatürde, yöneticilerin çalışanların duygusal ihtiyaçlarını değerlendirmelerinin, kadın çalışanların özel yaşam ve iş yaşamı arasında kurmaya çalıştıkları dengeyi kolaylaştırdığı çeşitli çalışmalarda ifade edilmektedir (Lapierre ve Allen, 2006; Çetin ve Baş, 2021). Kadınların, toplumsal cinsiyet rollerinin getirdiği çoklu sorumluluklar nedeniyle erkeklere oranla daha fazla iş yaşam çatışması yaşadıkları dikkate alındığında, yöneticinin empatik yaklaşımının bu dengenin sağlanmasında kritik bir rol üstlenebileceği öne sürülmektedir (Cinamon, 2006; Aycan ve Eskin, 2005). Bu bilgilerden hareketle hipotez 1 oluşturulmuştur;

H₁: *Yöneticilerde empati yoksunluğu, iş yaşam dengesi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

H_{1a}: *Yöneticilerde empati yoksunluğu, iş yaşam dengesi boyutlarından iş-yaşam uyumu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.*

H_{1b}: Yöneticilerde empati yoksunluğu, iş yaşam dengesi boyutlarından yaşamı ihmal etme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

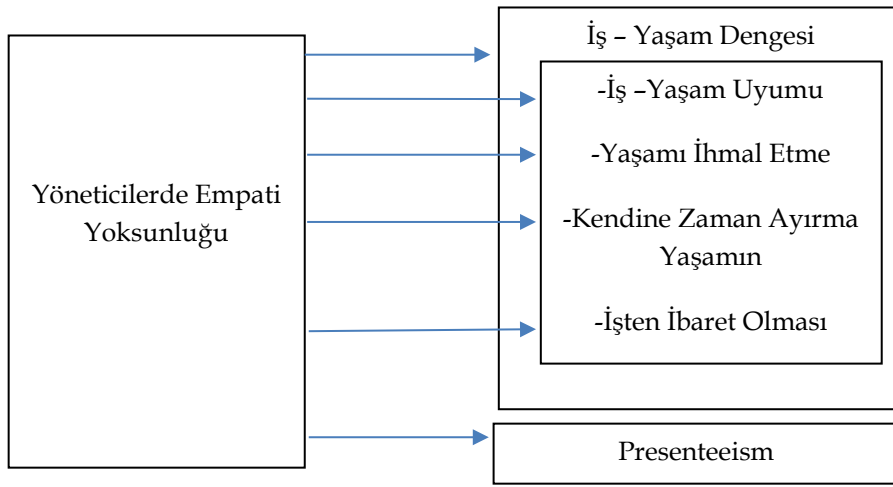
H_{1c}: Yöneticilerde empati yoksunluğu, iş yaşam dengesi boyutlarından kendine zaman ayırma üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H_{1d}: Yöneticilerde empati yoksunluğu, iş yaşam dengesi boyutlarından yaşamın işten ibaret olması üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Empati eksikliği gösteren yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarına duyarsız kaldıkları için örgütsel destek algısını düşürmekte, bu da çalışanların iş yerinde duygusal olarak kopuk hissetmelerine neden olmaktadır (Barsade, 2002; Boyatzis, 2009). Özellikle kadın çalışanlar, duygusal destekten yoksun kaldıklarında, örgütsel aidiyet ve motivasyon düşüklüğü yaşayarak, iş yerinde fiziksel olarak var olsalar da zihinsel ve duygusal olarak kopukluk yaşayabilmektedir (Çetin ve Baş, 2021). Araştırmalar, empati yoksunluğunun yüksek olduğu liderlik tarzlarının hem tükenmişlik düzeyini hem de presenteeism davranışını artırdığını ortaya koymaktadır (Kock et al., 2019; Kim, Lee ve Park, 2016). Bu bilgilerden hareketle hipotez 2 oluşturulmuştur;

H₂: Yöneticilerde empati yoksunluğu, presenteeism üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Araştırmanın modeli Şekil 1’de verilmektedir;



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma evreni ve örnekleme

Araştırmada yalnızca kadın çalışanların (akademik ve idari personel) seçilmesinin temel nedeni, empati yoksunluğunun kadınların iş yaşam dengesi üzerindeki etkilerinin literatürde erkek çalışanlara kıyasla daha belirgin biçimde vurgulanmış olmasıdır (Duxbury ve Higgins, 2001; Aycan ve Eskin, 2005). Toplumsal cinsiyet rolleri gereği kadınlar hem aile içi bakım sorumluluklarını hem de profesyonel görevlerini eşzamanlı yürütmek zorunda kalmakta; bu durum, yönetsel destek eksikliğine karşı daha kırılgan bir konumda bulunmalarına neden olmaktadır (Alobaid, Gosling, Khasawneh, Mckenna ve Williams, 2020; Sengar ve Shah, 2024; Thakur ve Goyal, 2025). Bu nedenle araştırmanın odağı, kadın çalışanların örgütsel yaşamda empati yoksunluğu karşısında yaşadıkları özgül deneyimleri anlamak üzerine kurulmuştur.

Üniversiteler hem bürokratik hem de akademik süreçleri bir arada barındıran karmaşık örgütsel yapılardır. Bu yapılar içinde görev yapan çalışanlar, yüksek düzeyde bilişsel, duygusal ve sosyal etkileşim gerektiren iş ortamlarında faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla üniversite çalışanları, yöneticilerdeki empatik tutumların eksikliğini doğrudan deneyimleyebilen, bu nedenle araştırmanın amacına uygun bir grup olarak değerlendirilmiştir (Turi, Sorooshian ve Javed, 2019; Yean, Johari, Yahya ve Chin, 2022). Ayrıca üniversiteler, toplumsal cinsiyet eşitliği ve kurumsal duyarlılık politikalarının daha görünür olduğu kurumlar arasında yer aldığından (Clavero ve Galligan, 2021; Bustamante-Mora Diéguez-Rebolledo, Hormazábal, Valdés ve Vidal, 2024), empati yoksunluğu, iş yaşam dengesi ve presenteeism arasındaki ilişkilerin analizinde uygun bir bağlam sunmaktadır.

Bu araştırmanın evrenini, Kayseri il sınırları içerisinde faaliyet gösteren devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan kadın akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Kayseri'deki üniversitelerin resmi web sitelerinden ve Kayseri Valiliği'nin (2025) yayımladığı güncel kurumsal verilerden elde edilen bilgilere göre, toplamda 2.861 akademik personel ve 3.473 idari personel görev yapmaktadır. Ancak bu toplam sayılar içerisinde yalnızca kadın personele ilişkin ayrıntılı ve güncel

verilere ulaşılamamıştır. Bu bilgilere göre tahmini olarak gruba dâhil olabilecek yaklaşık 3000 kadın akademik ve idari çalışanın bulunduğu düşünülmektedir. Örneklem büyüklüğü, %5 hata payı ve %95 güven düzeyi esas alınarak 341 kişi olarak hesaplanmıştır (Medhesap, 2025). Kayseri Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 23 Haziran 2025 tarihinde gerçekleştirdiği toplantısında, 85/2025 kodlu araştırma için etik kurul onayı alınmıştır.

Araştırmada örneklem, bu evren içerisinde uygun (olasılıksız) örnekleme yöntemlerinden gönüllü katılım esasına göre belirlenmiştir. Veriler, çevrim içi ortamda hazırlanmış yapılandırılmış anket formu aracılığıyla Google Forms üzerinden toplanmıştır. Eksik, çelişkili veya hatalı yanıtlar içeren anketler geçersiz sayılmış ve geçerli 357 analiz sürecine dahil edilmiştir. Örneklem büyüklüğü, istatistiksel analizlerde yeterli güvenilirliği sağlayacak düzeydedir.

Araştırmada veriler çevrim içi (online) anket yöntemiyle toplanmıştır. Bu yöntem, geniş bir örnekleme kısa sürede ulaşma avantajı sağlamakla birlikte, araştırmacının katılımcıların yanıtlarını doğrudan gözlemleyememesi nedeniyle belirli sınırlılıklar içermektedir. Özellikle çevrim içi ortamda yanıtlayan katılımcıların dikkat düzeyi ve soruları kendi algılarına göre yorumlama biçimleri üzerinde tam kontrol sağlanamamıştır. Bu durum, elde edilen verilerin doğruluğu ve genellenabilirliği açısından olası bir sınırlılık olarak değerlendirilmelidir.

Veri toplama araçları

Araştırmada yer alan veri toplama aracı, dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda yaş, cinsiyet, unvan ve görev süresi gibi değişkenlere yer verilmiştir.

İkinci bölümde, yöneticilerdeki empati yoksunluğunu ölçmek amacıyla Tutar, Mutlu ve Uzun (2025) tarafından geliştirilen 28 maddelik tek boyutlu Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeği kullanılmıştır. Tutar, Mutlu ve Uzun (2025) araştırmalarında Cronbach's Alpha değeri 0.992 olarak bulunmuştur. Üçüncü bölümde ise, katılımcıların iş ve aile yaşamları arasındaki dengeyi algılayış biçimlerini ölçmek amacıyla Apaydın (2011) tarafından geliştirilen 17 maddelik İş-Aile Yaşam Dengesi Ölçeği kullanılmıştır. İş-aile yaşam dengesi ölçeğinin alt boyuları; iş -yaşam uyumu, yaşamı ihmal etme, kendine zaman ayırma yaşamın, işten ibaret olmasıdır. Apaydın (2011) çalışmasında, ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,91 dört alt boyuta ait güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0,88; 0,81; 0,77; 0,79 şeklindedir. Dördüncü ve son bölümde, çalışanların işe fiziksel olarak katılsalar bile zihinsel olarak verimli olamama durumlarını değerlendirmek üzere Yılmaz (2022) tarafından geliştirilen 11 maddelik tek boyutlu Presenteeism Ölçeği yer almaktadır. Yılmaz (2022) çalışmasında, ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.87 olarak hesaplanmıştır.

Bulgular

Araştırmaya toplam 357 kadın çalışan katılmıştır. Katılımcıların %55,2'si (197 kişi) akademik personel, %44,8'i (160 kişi) ise idari personel olarak görev yapmaktadır. Bu dağılım, araştırma evreninin üniversite personel yapısına uygun bir biçimde temsil edildiğini göstermektedir. Yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %23,5'i (84 kişi) 20-29 yaş aralığında, %30,3'ü (108 kişi) 30-39 yaş aralığında, %26,3'ü (94 kişi) 40-49 yaş aralığında ve %19,9'u (71 kişi) ise 50 yaş ve üzerindedir. Bu durum, örneklemin genç ve orta yaş çalışanlardan dengeli biçimde oluştuğunu göstermektedir.

Eğitim düzeyi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların çoğunluğunu yüksek lisans (%43,7; 156 kişi) ve doktora (%24,1; 86 kişi) mezunları oluşturmaktadır. Lisans ve önlisans mezunu oranı %32,3 (115 kişi) olarak belirlenmiştir. Bu dağılım, araştırmaya katılan kadın çalışanların yüksek eğitim düzeyine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. İşletme tecrübesi bakımından, katılımcıların %24,4'ü (87 kişi) 1-5 yıl, %32,5'i (116 kişi) 6-10 yıl, %27,2'si (97 kişi) 11-15 yıl ve %16,0'ı (57 kişi) ise 16 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Sektör tecrübesine bakıldığında ise, %20,7'si (74 kişi) 1-5 yıl, %31,4'ü (112 kişi) 6-10 yıl, %29,4'ü (105 kişi) 11-15 yıl ve %18,5'i (66 kişi) 16 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Demografik Veriler

Değişken	Kategori	f	%
Görev Türü	Akademik Personel	197	55,2
	İdari Personel	160	44,8
Yaş	20-29	84	23,5
	30-39	108	30,3
	40-49	94	26,3
	50 ve üzeri	71	19,9
Eğitim Durumu	Ön Lisans ve Lisans	115	32,3
	Yüksek Lisans	156	43,7
	Doktora	86	24,1
İşletme Tecrübesi	1-5 yıl	87	24,4
	6-10 yıl	116	32,5
	11-15 yıl	97	27,2
	16 yıl ve üzeri	57	16,0
Sektör Tecrübesi	1-5 yıl	74	20,7
	6-10 yıl	112	31,4
	11-15 yıl	105	29,4
	16 yıl ve üzeri	66	18,5

Bu çalışmada, yapısal modelin geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA sonuçlarına göre uyum iyiliği indeksleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek / Alt Boyut	χ^2/df	RMSEA	GFI	CFI	IFI
Yöneticilerde Empati Yoksunluğu	2,12	0,061	0,889	0,940	0,941
İş - Yaşam Uyumu	1,95	0,053	0,902	0,948	0,949
Yaşamı İhmal Etme	2,08	0,058	0,887	0,936	0,938
Kendine Zaman Ayırma	2,01	0,056	0,894	0,942	0,943
Yaşamın İşten İbaret Olması	2,18	0,062	0,881	0,935	0,937
Presenteeism	2,07	0,059	0,888	0,938	0,939

Not: $\chi^2/df < 3$, RMSEA $< 0,08$ ve CFI/IFI $> 0,90$ olması iyi uyuma işaret etmektedir.

χ^2/df değerlerinin tamamı 3'ün altında, RMSEA değerleri 0.08'in altında, GFI değerleri 0.85'in üzerinde ve CFI ile IFI değerleri 0.90'ın üzerindedir. Bu sonuçlar, analizde kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin yüksek olduğunu ve verinin modele iyi uyum sağladığını göstermektedir. Ölçeklerin yapısal geçerliliği bu analizle desteklenmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, çalışmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliği sağlam ve iyi uyum sağladığı, literatürdeki çalışmalara göre uygundur (Seçkin, 2021; Eytmiş ve Yıldırım, 2022).

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık düzeyleri, Cronbach's Alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir. Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı 0,912 olarak hesaplanmıştır. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği'nin genel güvenilirlik değeri 0,894 olup, alt boyutlardan iş yaşam uyumu için 0,873, yaşamı ihmal etme için 0,842, kendine zaman ayırma için 0,851 ve yaşamın işten ibaret olması boyutu için 0,831 olarak belirlenmiştir. Presenteeism Ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,887 olarak bulunmuştur. Bu değerler, kullanılan tüm ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ve istatistiksel analizler için uygun olduğunu göstermektedir.

Çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3: Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	Ort.	SS	Empati Yoksun.	İş Yaşam	İş-Yaşam Uyumu	Yaşam İhmal	Kendi Zama	Yaşa İştten	Pr es.
Empati Yoksunluğu	3,85	0,68	1.						
İş Yaşam Dengesi	3	0,73	-0,53**	1					
İş-Yaşam Uyumu	3,12	0,72	-0,52**	0,75**	1				
Yaşamı İhmal Etme	3,04	0,74	-0,11	-0,41**	0,23*	1			
Kendine Zaman Ayrı.	2,95	0,77	-0,47**	0,68**	0,41**	0,27*	1		
Yaşamın İştten İbaret	3,40	0,70	0,21**	-0,45**	-0,30**	0,20*	-0,22*	1	
Presenteeism	3,60	0,75	0,49**	-0,49**	-0,40**	0,08	-0,35**	0,33**	1

Not: *p < 0,05, ** p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, yöneticilerdeki empati yoksunluğu ile iş yaşam dengesi arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0,53$; $p < 0,01$). Aynı şekilde, empati yoksunluğu ile iş yaşam dengesi alt boyutlarından “kendine zaman ayırma” arasında da negatif ve anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir ($r = -0,47$; $p < 0,01$). Öte yandan, empati yoksunluğu ile “yaşamı ihmal etme” arasında negatif yönde ancak istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki mevcuttur ($r = -0,11$; $p > 0,05$). Bununla birlikte, empati yoksunluğu ile “yaşamın işten ibaret olması” arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir ($r = 0,21$; $p < 0,01$).

Empati yoksunluğunun presenteeism ile olan ilişkisine bakıldığında ise, aralarında pozitif ve anlamlı korelasyon değerleri bulunmuştur. Empati yoksunluğu ile presenteeism arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = 0,49$; $p < 0,01$). Bu bulgular, yöneticilerin empati eksikliğinin, çalışanların iş yaşam dengesi ve presenteeism eğilimlerini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

Araştırma modelindeki bağımsız değişken (Yöneticilerdeki Empati Yoksunluğu) bağımlı değişkenler (İş Yaşam Dengesi, İş-Yaşam Uyumu, Yaşamı İhmal Etme, Kendine Zaman Ayırma, Yaşamın İştten İbaret Olması, Presenteeism) üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizleri sonuçları tek tabloda birleştirilip Tablo 4’te sunulmuştur;

Tablo 4: Regresyon Analizleri Sonuçları

Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	R ²	F	DW
İş Yaşam Dengesi	-0,510	0,062	-0,53	-8,23	0,000	0,281	73,07	1,89
İş-Yaşam Uyumu	-0,482	0,067	-0,52	-7,19	0,000	0,270	60,24	2,12
Yaşamı İhmal Etme	0,096	0,071	0,10	1,35	0,179	0,010	1,98	2,02
Kendine Zaman Ayırma	-0,439	0,065	-0,47	-6,75	0,000	0,221	52,28	1,99
Yaşamın İştten İbaret Olması	0,231	0,069	0,21	3,35	0,001	0,044	9,26	2,11
Presenteeism	0,473	0,066	0,49	7,17	0,000	0,240	55,12	1,98

Bağımsız Değişken: Yöneticilerdeki Empati Yoksunluğu, DW: Durbin Watson

Yöneticilerdeki empati yoksunluğunun iş yaşam dengesine etkisini inceleyen modelin determinasyon katsayısı ($R^2 = 0,281$), yöneticilerdeki empati yoksunluğunun kadın çalışanların iş yaşam dengesindeki değişimin %28,1’ini açıkladığını göstermektedir. Bu oran, empati düzeyinin iş yaşam dengesinin önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgulara göre, empati yoksunluğu, iş yaşam uyumu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = -0,53$; $t = -8,23$; $p < 0,01$). Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerdeki empati yoksunluğunun iş yaşam uyumu üzerindeki etkisini inceleyen modelin açıklayıcılık düzeyi ($R^2 = 0,270$), empati yoksunluğunun iş-yaşam uyumundaki varyansın %27’sini açıkladığını göstermekte, bu da empati eksikliğinin kadın çalışanların iş ve özel yaşamlarını uyumlaştırma süreçlerinde belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Empati yoksunluğu, iş yaşam uyumu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = -0,52$; $t = -7,19$; $p < 0,01$). Dolayısıyla H1a hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerdeki empati yoksunluğunun Yaşamı İhmal Etme üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları R^2 değerinin oldukça düşük ($0,010$) olması, empati yoksunluğunun ‘yaşamı ihmal etme’ boyutunu açıklamada anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ve bu boyutun başka değişkenlerle açıklanabileceğini göstermektedir. Empati yoksunluğunun “yaşamı ihmal etme” üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta = 0,10$; $t = 1,35$; $p > 0,05$). Dolayısıyla H1b hipotezi reddedilmiştir. Bu bulgu, yöneticilerin empati düzeyinden bağımsız olarak kadın çalışanların yaşamlarını ihmal etme eğilimlerinin farklı faktörlerden etkilenebileceğini düşündürmektedir. Yöneticilerdeki empati yoksunluğunun kendine zaman ayırma üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon

analizi $R^2 = 0,221$ değeri, yöneticilerdeki empati yoksunluğunun kadın çalışanların kendilerine zaman ayırma düzeylerindeki değişimin yaklaşık %22'sini açıkladığını göstermektedir. Empati yoksunluğu "kendine zaman ayırma" üzerinde de negatif ve anlamlı bir etki göstermektedir ($\beta = -0,47$; $t = -6,75$; $p < 0,01$). Dolayısıyla H1c hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerdeki empati yoksunluğunun yaşamın işten ibaret olması üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi $R^2 = 0,044$ değeri, empati yoksunluğunun kadın çalışanların yaşamlarının iş merkezli hale gelmesindeki değişimin %4,4'ünü açıkladığını göstermektedir. "Yaşamın işten ibaret olması" boyutunda ise empati yoksunluğu, pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = 0,21$; $t = 3,35$; $p < 0,01$). Dolayısıyla H1d hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerdeki empati yoksunluğunun presenteeism üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi modeline ilişkin R^2 değeri 0,240 olup, yöneticilerdeki empati yoksunluğunun kadın çalışanların presenteeism düzeylerindeki değişimin %24'ünü açıkladığı görülmektedir. Bu oran, empati eksikliğinin işte fiziksel varlıkla zihinsel uzaklık arasındaki farkın önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Analiz bulgularına göre, empati yoksunluğunun presenteeism üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = 0,49$; $t = 7,17$; $p < 0,01$). Dolayısıyla H2 hipotezi kabul edilmiştir. Bu durum, empatik olmayan liderlik tarzlarının çalışanların işe fiziksel olarak devam ederken zihinsel olarak uzak kalmalarına yol açtığını göstermektedir. Modelin açıklayıcılık düzeyi %24'tür ($R^2 = 0,240$) ve model istatistiksel olarak anlamlıdır ($F = 38,3$; $p < 0,01$). Bu bulgular, yönetsel empati eksikliğinin çalışan verimliliği ve psikolojik refahı üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğunu desteklemektedir. Araştırma sonuçlarından hareketle aşağıdaki tablo 5 oluşturulmuştur;

Tablo 5: Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H1: Yöneticilerde empati yoksunluğu, iş yaşam dengesi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H1a: Yöneticilerde empati yoksunluğu, iş yaşam dengesi boyutlarından iş-yaşam uyumu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H1b: Yöneticilerde empati yoksunluğu, iş yaşam dengesi boyutlarından yaşamı ihmal etme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Red
H1c: Yöneticilerde empati yoksunluğu, iş yaşam dengesi boyutlarından kendine zaman ayırma üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H1d: Yöneticilerde empati yoksunluğu, iş yaşam dengesi boyutlarından yaşamın işten ibaret olması üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H2: Yöneticilerde empati yoksunluğu, presenteeism üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul

Bulgular

Bu araştırmanın temel amacı, yöneticilerdeki empati yoksunluğunun kadın çalışanların iş yaşam dengeleri ve presenteeism (işte var olamama) eğilimleri üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırma modeline göre; empati yoksunluğunun iş yaşam dengesi ve presenteeism üzerindeki etkileri alt boyutlarıyla birlikte analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular hem teorik hem de uygulamalı düzeyde önemli sonuçlar ortaya koymuştur.

Bulgular, empati yoksunluğunun iş yaşam uyumu ve kendine zaman ayırma üzerinde anlamlı düzeyde negatif, yaşamın işten ibaret olması boyutu üzerinde ise pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Regresyon sonuçları, empati yoksunluğunun presenteeismi anlamlı biçimde artırdığını göstermiştir. Bu bulgular doğrultusunda, yöneticilerin empatik olmayan tutumlarının çalışanların psikososyal refahı üzerinde ciddi etkiler yarattığı ve iş yerindeki görünür varlık ile gerçek verimlilik arasındaki farkı derinleştirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulguları, literatürdeki bazı çalışmaları destekler niteliktedir. Örneğin; Knight ve Eisenkraft (2021) yöneticilerin empati düzeylerinin çalışanların tükenmişliğini azaltarak iş yaşam uyumunu artırdığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Montano, Reeske, Franke ve Hüffmeier (2017), liderlerin duygusal zekâsının çalışanlarda iş doyumunu ve psikolojik iyilik halini güçlendirdiğini göstermiştir. Araştırmamızda da empati yoksunluğu arttıkça iş yaşam uyumunun bozulduğu, bireylerin kendine zaman ayırmakta zorlandıkları ve işin bireyin hayatında merkezi bir yer aldığı doğrulanmıştır.

Presenteeism kavramı, Johns (2021) presenteeism'in çoğu zaman duygusal tükenmişlik ve yönetsel duyarsızlıkla ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar, yönetsel empati eksikliğinin, bireyleri iş yerinde fiziken bulursa da zihinsel olarak işe bağlı olamama durumuna sürüklediğini göstermiştir. Bu bulgu, Miraglia ve Johns (2016)'nın, yönetsel destek eksikliğinin kadınlarda presenteeismi artırdığına ilişkin bulgularıyla paralellik göstermektedir. Ancak dikkat çeken

bir farklılık, “yaşamı ihmal etme” boyutunda empati yoksunluğunun anlamlı bir etkisinin olmamasıdır. Bu durum, kadınların yapısal toplumsal roller nedeniyle yaşamlarını zaten ikinci planda tuttuklarını ve bu davranışın sadece yönetsel empatiyle açıklanamayacak daha derin kültürel faktörlerle ilişkili olabileceğini düşündürmektedir. Blair-Loy (2009) da benzer şekilde, kadınların kariyer-aile çatışmasında genellikle kendilerini geri plana atma eğiliminde olduklarını vurgulamaktadır. Bu bağlamda, araştırma bulgularının kültürel bağlamla birlikte değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Literatürde presenteeism ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen bir çeşitli güncel çalışmalar mevcuttur. Presenteeism, zayıf iş yaşam dengesiyle güçlü bir şekilde ilişkilidir (Kwag ve Kim, 2023; Zolkefli, 2024). Örneğin İstanbul’da sağlık çalışanları ile yapılan bir araştırma, iş yaşam dengesi düşük olan çalışanlarda presenteeism’in daha yüksek olduğunu göstermektedir (Özdemir ve Söyük, 2023). Üniversite çalışanları üzerinde yapılan bir başka çalışmada ise uzaktan çalışmanın düzeyi ve iş yaşam çatışması, presenteeismi pozitif yönde etkilerken esnek çalışma olanakları ve örgütsel güvenin bu ilişkiyi sınırlandırdığı bulunmuştur (Elden, 2025). Bu çalışmalar, bizim bulgularımızı destekler niteliktedir.

Yöneticilerin çalışanların bireysel ve duygusal gereksinimlerine yeterince duyarlılık göstermemesi, empati eksikliğini artırarak özellikle kadın çalışanların iş yaşam dengelerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu empati yoksunluğu, kadınların iş ve aile sorumlulukları arasında sıkışmalarına, iş-aile çatışmalarının artmasına ve bu durumun da işte fiziken bulunmalarına yönelik baskı hissetmelerine yol açabilmektedir (Mazzetti, 2019; Doherty, 2004; Simpson, 1998; Marthalina, 2025). Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular da literatürdeki benzer sonuçlarla örtüşmektedir. Özellikle yönetsel desteğin zayıf olduğu iş ortamlarında, bireylerin sağlık sorunları ya da kişisel zorlukları olsa dahi işte bulunmaya devam etme davranışları (presenteeism) daha yaygın şekilde gözlemlenmektedir (Mazzetti, 2019; Simpson, 1998; Zhang, 2025). Kadın çalışanlar, iş yaşamındaki sorumlulukları ile ailevi yükümlülükler arasında denge kurmak zorunda kalmakta; bu da yönetici desteğinin yetersiz olduğu durumlarda, onları düşük iş yaşam dengesi koşullarına karşı daha savunmasız kılmaktadır (Marthalina, 2025).

Yöneticilerin düşük empati göstermesi veya çalışanlara yeterli desteği sunmaması, çalışanların yaşam kalitesini olumsuz etkilemektedir. Yönetici desteği, hem çalışanların hasta ya da verimsiz halde işte bulunma eğilimini azaltmada hem de genel iyilik halini artırmada kritik bir unsurdur. Bu destek eksik olduğunda, çalışma arkadaşlarının yardımı kısmen fayda sağlayabilse de empatik liderliğin olumlu etkilerinin tamamen yerini tutamamaktadır. Çalışma bulguları, önceki araştırmalarla paralellik göstermektedir (Magalhães et al., 2022; Zhang, Fu, Zheng, Shi, Liu ve Chen, 2025). Zayıf iş-yaşam dengesi, özellikle sağlık sektörü ve yoğun iş yükü gerektiren mesleklerde, artan tükenmişlik ve azalan empati ile yakından ilişkilidir. Tükenmişlik, iş-yaşam dengesi ile empati arasındaki ilişkiye aracılık etmekte; bu da iş-yaşam dengesinin güçlendirilmesinin tükenmişliği azaltabileceğini ve böylece çalışanlar ile yöneticiler arasında empati düzeyini yükseltebileceğini göstermektedir (Seo et al., 2022). Yüksek iş talepleri, işyeri stresi ve yöneticilerin empati yoksunluğu, çalışanların hasta ya da kendini iyi hissetmedikleri halde çalışmaya devam etmelerine neden olan presenteeismi tetiklemektedir. Bu durum, üretkenlik kaybına ve ruh sağlığı sorunlarının artmasına yol açmaktadır. Ruhsal sorunlar, stres ve iş-yaşam dengesizliği ise presenteeism’in başlıca nedenleri arasında yer almaktadır (Ammendolia et al., 2016; Magalhães et al., 2022; Zhang et al., 2025). Elde edilen sonuçlar literatürle örtüşmekte olup, işletme yöneticilerine yönelik çeşitli öneriler geliştirilebilmektedir;

- Yönetici Gelişim Programları: Yöneticilere empati becerilerini geliştirme, ruh sağlığı konusunda farkındalık kazanma ve destekleyici liderlik uygulamaları üzerine eğitim verilmesi, çalışanların hasta veya verimsiz halde işte bulunma eğilimini azaltabilir ve genel refah seviyelerini yükseltebilir (Ammendolia et al., 2016; Magalhães et al., 2022; Zhang et al., 2025).
- İş-Yaşam Dengesi Stratejileri: Esnek çalışma modellerinin benimsenmesi, iş yüklerinin dengelenmesi ve çalışanların kişisel zamanlarını koruyacak politikaların hayata geçirilmesi, tükenmişlik ile presenteeism’in önlenmesine katkı sağlayabilir (Ammendolia et al., 2016; Seo et al., 2022; Zhang et al., 2025).
- Sosyal Destek Mekanizmaları: Yönetici ve çalışma arkadaşları arasında güçlü bir destek ağı oluşturulması, düşük empati düzeyine sahip liderlik tarzının ve iş-yaşam dengesizliğinin olumsuz etkilerini hafifletebilir (Magalhães et al., 2022; Zhang et al., 2025).

Bu araştırma, Türkiye bağlamında kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan kadın çalışanları odağa almaktadır. Literatür taramasında yönetsel empati eksikliğiyle iş yaşam dengesi ve presenteeism arasındaki ilişkileri çok boyutlu şekilde inceleyen bu tarz bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürde genellikle empati, liderlik ya da iş doyumu çerçevesinde ele alınırken, bu çalışmada empati yoksunluğu

kavramı yapısal bir model içinde açıklanarak hem bireysel refah hem de örgütsel sürdürülebilirlik açısından özgün katkılar sağlanmıştır.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, örneklem yalnızca Kayseri ilindeki üniversitelerle sınırlıdır ve genellenebilirliği sınırlıdır. Katılımcılar yalnızca kadın akademik ve idari personelden oluştuğu için sonuçlar erkek çalışanlar ya da özel sektör için doğrudan geçerli olmayabilir. Ayrıca, erkek çalışanların da dâhil edildiği karşılaştırmalı çalışmalar, empati yoksunluğunun cinsiyetler arası farklı etkilerini ortaya koyabilir. Nitel ya da karma yöntemlerin kullanılması, çalışanların empati deneyimlerini daha derinlemesine anlamaya katkı sağlayabilir. İleride yapılacak araştırmalarda psikolojik dayanıklılık, örgütsel destek veya duygusal zekâ gibi değişkenlerin aracılık veya düzenleyici rollerinin incelenmesi de mevcut modelin zenginleştirilmesine katkı sunacaktır. Araştırma bulguları, insan kaynakları politikaları açısından önemli öneriler sunmaktadır. Yöneticilerde empati becerilerinin geliştirilmesi için hizmet içi eğitimler ve duygusal zekâ temelli değerlendirme sistemleri kurulmalıdır. Ayrıca, kadın çalışanların iş yaşam dengelerini koruyabilmeleri için esnek çalışma modelleri, psikososyal destek mekanizmaları ve kapsayıcı liderlik anlayışı yaygınlaştırılmalıdır. Örgütler, presenteeism maliyetlerini göz önünde bulundurarak hem sağlık hem de performans odaklı stratejiler geliştirmelidir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author has no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, Kayseri Üniversitesi, Etik Kurulu/Komitesinden 23/06/2025 tarihli 85/2025 sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval for this study was received from Kayseri University on 23/06/2025, with document number 85/2025.

Kaynakça / References

- Akçıl, Ç. (2019). *İş-yaşam dengesi ve iş tatmini: Bilişim sektöründe kadın çalışanlar üzerine bir araştırma* (Master's thesis) Marmara Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı (Turkey).
- Albertsen, K., Rafnsdottir, G. L., Grimsmo, A., Tomas, K., & Kauppinen, K. (2008). Work hours and work life balance. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 5, 14-21.
- Ali, R., Iqbal, S., Ditta, A., & Abdullah, F. (2025). The Interplay of Workload and Health among Women in Higher Education: A Systematic Review. *ProScholar Insights*. <https://doi.org/10.62997/psi.2025a-41067>
- Alobaid, A., Gosling, C., Khasawneh, E., Mckenna, L., & Williams, B. (2020). Challenges Faced by Female Healthcare Professionals in the Workforce: A Scoping Review. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 13, 681 - 691. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S254922>
- Apaydın, Ç. (2011). *Öğretim üyelerinin işe bağlılık düzeyi ile iş-yaşam dengesi ve iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişki* (Doctoral dissertation), Ankara Üniversitesi, Turkey.

- Ammendolia, C., Côté, P., Cancelliere, C., Cassidy, J., Hartvigsen, J., Boyle, E., Soklaridis, S., Stern, P., & Amick, B. (2016). Healthy and productive workers: using intervention mapping to design a workplace health promotion and wellness program to improve presenteeism. *BMC Public Health*, 16. <https://doi.org/10.1186/s12889-016-3843-x>
- Araneda-Guirriman, C., Garrido-Rivera, A., Sepúlveda-Páez, G., & Peñaloza-Díaz, G. (2025). Women's challenges in Chilean neoliberal academia: academic workload and its impact on work-life balance. *Gender and Education*, 37, 454 - 473. <https://doi.org/10.1080/09540253.2025.2471283>
- Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 54(7), 502-509. <https://doi.org/10.1136/jech.54.7.502>
- Aycaň, Z., & Eskin, M. (2005). Relative contributions of childcare, spousal support, and organisational support in reducing work-family conflict for men and women: The case of Turkey. *Sex Roles*, 53(7-8), 453-471. <https://doi.org/10.1007/s11199-005-7134-8>
- Aydın, M. (1986) *Çağdaş Eğitim Denetimi, İM Eğitim Araştırma Danışmanlık A.Ş.* (2. Baskı), Ankara.
- Bahr, P. R. (2008). Does mathematics remediation work? A comparative analysis of academic attainment among community college students. *Research in Higher Education*, 49(5), 420-450. doi: 10.1007/s11162-008-9089-4
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Baraglia, A. (2025). Orígenes de la empatía: un vínculo evolutivo y su impacto en el entorno laboral. *Revista del Hospital Italiano de Buenos Aires*. <https://doi.org/10.51987/rev.hosp.ital.b.aire.vi.393>
- Bartlett, M., Arslan, F., Bankston, A., & Sarabipour, S. (2021). Ten simple rules to improve academic work-life balance. *PLoS Computational Biology*, 17. <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1009124>
- Baysal, İ. (2012). *Presenteeism (İşte Var Olmama Sorunu) İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir Uygulama*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bell, A.S., Rajendran, D., & Theiler, S. (2012). Job stress, well-being, work-life balance and work-life conflict among australian academics. *Electronic Journal of Applied Psychology*, 8 (1), 25-37.
- Blair-Loy, M. (2009). *Competing Devotions: Career and Family Among Women Executives*. Harvard University Press.
- Bosson, J. K., Vandello, J. A., & Buckner, C. E. (2018). *The psychology of sex and gender*. Sage Publications.
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749-770.
- Burton, J. W. (1990). *Conflict: Human needs theory*. New York, NY: St. Martin's Press.
- Bustamante-Mora, A., Diéguez-Rebolledo, M., Hormazábal, Y., Valdés, Y., & Vidal, E. (2024). Policies, projects, and initiatives for sustainable higher education with gender equity: Literature review and case study – Universidad de La Frontera. *Sustainability*, 16(12). <https://doi.org/10.3390/su16125038>
- Cameron, K. (2011). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Chen, X., Li, H., & Zhang, Y. (2025). The impact of nursing work environment, emotional intelligence, and empathy fatigue on nurses' presenteeism. *BMC Nursing*, 24(1), 87. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02905-4>
- Cherniss, C. (2000). *Emotional intelligence: What it is and why it matters* (p. 15). New Jersey: Rutgers University, Graduate School of Applied and Professional Psychology.
- Cinamon, R. G., (2006), Anticipated Work-Family Conflict: Effects of Gender, Self Efficacy and Family Background, *The Career Development Quarterly*, 54, 202-215.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Clavero, S., & Galligan, Y. (2021). Delivering gender justice in academia through gender equality plans? Normative and practical challenges. *Gender, Work & Organisation*. <https://doi.org/10.1111/GWAO.12658>

- Çetin, C., & Baş, M. (2021). Çalışma hayatında empatik liderliğin tükenmişlik ve presenteeizm üzerindeki etkileri: Kadın çalışanlar üzerine bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 145-162.
- Çiftçi, B. (2010). İşte Var Ol(Ama)Ma Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri, *Çalışma ve Toplum*, Sayı: 1, 153-174.
- Çoban Ö. ve Harman S. (2012). Presenteeism: Nedenleri, Yarattığı Örgütsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alan Yazın Taraması, *Sü İibf Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(23), ss.157-178.
- Dangaiso, P., Jaravaza, D., Mukucha, P., Bowora, A., Hlabiso, G., & Jonasi, J. (2024). More Pay and Benefits or Better Work-life Balance? Post Pandemic Perspectives on Employee Centricity among University Frontline Staff. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*. <https://doi.org/10.7160/eriesj.2024.170205>
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113-126. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.44.1.113>
- Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: A three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, 14, 50-68.
- Demirbolat, A. O. (1999). Yönetici ve empatik yaklaşım. *Education and Science*, 24(114).
- Dlamini, N., & Dlamini, N. (2024). Understanding the well-being challenges confronting academic staff in South African universities: a narrative review. *Discover Education*. <https://doi.org/10.1007/s44217-024-00089-8>
- Doherty, L. (2004). Work-life balance initiatives: implications for women. *Employee Relations*, 26, 433-452. <https://doi.org/10.1108/01425450410544524>.
- Dökmen, Ü. (2002). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dutton, J. E., Walton, E. J., & Abrahamson, E. (1989). Important dimensions of strategic issues: Separating the wheat from the chaff. *Journal of Management Studies*, 26(4), 379-396.
- Duxbury, L., & Higgins, C. (2001). *Work-life balance in the new millennium: Where are we? Where do we need to go?* Canadian Policy Research Networks.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Edelmann, J. R. (1993) *Interpersonal Conflicts at Work*, The British Psychological Society, Leicester.
- Elden, B. (2025). İş Hayatında Uzaktan Çalışma Düzeyinin Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) İle İlişkisinin Ölçülmesi: Kamu Ve Vakıf Üniversiteleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 9(3), 872-891. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1618045>
- Engbrecht, J., Hoefflerle, C., Jasper, D., & Williams, H. (2024). Self-awareness, empathy, and inclusion: A powerful trio. *Enrollment Management Report*. <https://doi.org/10.1002/emt.31197>
- Ertürk, E., Erdirencelebi, M., & Gökce, Ş. (2017). Presenteeism ile iş yaşam dengesi ilişkisi: Akademik personel üzerine çalışma. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 193-203.
- Eshun, E., & Segbenya, M. (2024). Modelling the Mediating Role of Work-Life Balance on the Relationship Between Work Arrangement and Employee Performance in Higher Education. *SAGE Open*, 14. <https://doi.org/10.1177/21582440241263447>
- Eyitmiş, A. M. & Yıldırım, A. (2022). Sağlık çalışanlarının çalışma yaşam kalitesinin covid-19'a bağlı hastalık kaygısı, iş stresi ve iş tatmini çerçevesinde incelenmesi: alternatif model analizleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(35), 714-730.
- Fontinha, R., Easton, S., & Van Laar, D. (2019). Overtime and quality of working life in academics and nonacademics: The role of perceived work-life balance. *International Journal of Stress Management*. <https://doi.org/10.1037/str0000067>
- Gentry, W. A., Weber, T. J., ve Sadri, G. (2016). *Empathy in the workplace: A tool for effective leadership*. Center for Creative Leadership In Annual Conference of the Society of Industrial Organizational Psychology, New York, NY, April.

- Ghamrawi, N., Abu-Shawish, R., Shal, T., & Ghamrawi, N. (2024). Destructive leadership behaviors: The case of academic middle leaders in higher education. *International Journal of Educational Research*. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102382>
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93–102.
- Gosselin, E., Lemyre, L., & Corneil, W. (2013). Presenteeism and absenteeism: Differentiated understanding of related phenomena. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 75–86.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Guest, D.E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279.
- Haider, M., Earthy, I., Halim, S., & Islam, M. (2023). Presenteeism and academic performance: a cross-sectional study among undergraduate university students. *Journal of Applied Research in Higher Education*. <https://doi.org/10.1108/jarhe-09-2022-0291>
- Henkel, T., Ade, A., & Schmid, C. (2023). The Necessity for Advancing Supportive Professional Communication in the Workplace. *Business and Professional Communication Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/23294906231206097>
- Holmes, G., & Newnham, S. (2024). Business continuity, bureaucratic resilience and the limitations of neoliberal survival logics in international organisations. *Review of International Studies*. <https://doi.org/10.1017/s0260210524000500>
- Humphrey, R. H. (2013). The benefits of emotional intelligence and empathy to leadership. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(8), 485–496. <https://doi.org/10.1111/spc3.12044>
- Johns, G. (2021). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 585–611.
- Kapiz Ö. S. (2002) İş-Aile-Yaşam Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *DEU, SBED*, 4 (3), 139-153.
- Karima, U. (2023). Burnout dan Work-Life Balance pada Dosen Wanita di Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. *Psychospiritual: Journal of Trends in Islamic Psychological Research*. <https://doi.org/10.35719/psychospiritual.v2i1.23>
- Kark, R., & Shamir, B. (2013). *The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers*. In M. G. Rumsey (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership* (pp. 432–449). Oxford University Press.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146–162.
- Kızıltepe, Z. (2007). Öğretim elemanlarında tükenmişlik, iş doyumunu ve mesleğe yabancılaşma düzeyleri. *Eğitim ve Bilim*, 32(144), 71–79.
- Kim, S., Lee, H., & Park, Y. (2016). The impact of empathy and emotional labor on presenteeism in nursing professionals. *International Journal of Nursing Studies*, 63, 173–181.
- Kim, S., Lee, H., & Park, Y. (2021). Assessing the association between emotional labor and presenteeism among nurses in Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 2891. <https://doi.org/10.3390/ijerph18062891>
- Kim, Y., Son, H., & Choi, S. (2020). Burnout as a mediator in the relationship between work-life balance and empathy in cancer care professionals. *Healthcare*, 8(4), 389. <https://doi.org/10.3390/healthcare8040389>
- Kinman, G., & Wray, S. (2021). 'Better than watching daytime TV': sickness presenteeism in UK academics. *Studies in Higher Education*, 47, 1724 – 1735. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1957813>
- Knight, A. P., & Eisenkraft, N. (2021). Positive affect and organisational citizenship behavior: The mediating role of psychological safety. *Academy of Management Journal*, 64(1), 62–89.
- Kock, N., Josiassen, A., ve Assaf, A. G. (2019). The importance of empathy as a trait in leadership. *Journal of Leadership Studies*, 13(1), 6–20. <https://doi.org/10.1002/jls.21685>

- Koçoğlu, M. (2007). *İşletmelerde Presenteeism Sorunu ve İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Mücadele Yöntemleri*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 275-289.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesi sorunları ve çözüme yönelik yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 243-268.
- Kwag, S., & Kim, M. (2023). A Study on the Presenteeism by Company Size. *The Korean Data Analysis Society*. <https://doi.org/10.37727/jkdas.2022.25.1.279>
- Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organisational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169-181.
- Magalhães, S., Barbosa, J., & Borges, E. (2022). The relationship between presenteeism, quality of life and social support in higher education professionals: A cross-sectional path analysis. *PLoS ONE*, 17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0267514>.
- Marthalina, M., Joeliaty, J., Yunizar, Y., & Soemaryani, I. (2025). Work-life balance woman working in the government sector. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/ijoa-03-2024-4372>
- Martin, M., & Stanfill, A. (2023). On the road to achieving work-life balance in academia. *Clinical and Translational Science*, 16, 553 - 556. <https://doi.org/10.1111/cts.13485>
- Mazzetti, G., Vignoli, M., Schaufeli, W., & Guglielmi, D. (2019). Work addiction and presenteeism: The buffering role of managerial support. *International Journal of Psychology*, 54, 174-179. <https://doi.org/10.1002/ijop.12449>.
- Mbangula, D. (2025). Examining the Intersections between Emotional Intelligence and Leadership Practices in Higher Education Institutions to Improve Institutional Success. *Innovare Journal of Education*. <https://doi.org/10.22159/ijoe.2025v13i1.52826>
- McDonald, N. M., & Messinger, D. S. (2011). *The development of empathy: How, when, and why*. In E. D. University of Miami.
- Medhesap (2025, 1 Haziran) *Örneklem Boyutu Hesaplama*, Erişim adresi: <https://www.medhesap.com/orneklem-boyutu-hesaplama/>
- Meyza, K. Z., Bartal, I. B. A., Monfils, M. H., Panksepp, J. B., & Knapska, E. (2017). The roots of empathy: Through the lens of rodent models. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 76, 216-234.
- Miraglia, M., & 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.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organisations: A comprehensive meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327-350.
- Munir, F., Yarker, J., Haslam, C., Long, H., Leka, S., & Griffiths, A. (2007). Work factors related to psychological and health-related distress among UK employees. *Health Promotion International*, 22(1), 26-34.
- Newton, B. W. Savidge, M. A., Barber, L., Cleveland, E., Clardy, J., Beeman, G. & Hart, T. (2000). Differences in medical students' empathy. *Academic Medicine*, 75(12), 1215.
- O'Callaghan, G. (2013). *How awareness of Presenteeism positively or negatively impacts managerial attitudes and or behaviours*. (Doctoral Dissertation) National College of Ireland, Dublin.
- Oruç, Ş. (2015). *Presenteeizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi) Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Özdemir, B. N., & Söyük, S. (2023). Sağlık çalışanlarında presenteeism ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişki. *Journal of International Health Sciences and Management*, 9(18), 52-61.
- Ricci JA, Chee E (2005) Lost Productive Time Associated With Excess Weight In The US Workforce, *Journal Of Occupational And Environmental Medicine*. 47(12): 1227-1234

- Rogers, C. R. (1959). *A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships as developed in the client-centered framework*. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of a science* (Vol. 3, pp. 184–256). McGraw-Hill.
- Sarker, S., Xiao, X., Sarker, S. and Ahuja, M. (2012). *Managing Employees Use of Mobile Technologies to Minimise Work Life Balance Impacts*. MIS Quarterly Executive
- Seçkin, Ş. N. (2021). İşyeri nezaketsizliğinin geri çekilme davranışlarına etkisi: tükenmişliğin aracı, kişisel adil dünya inancının düzenleyici rolü, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 28(2), 421–439.
- Sengar, N., & Shah, S. (2024). Examining the Domestic Adversities Imposed by Patriarchy on Working Women: A Sociological Perspective. *International Journal of Social Sciences and Management*. <https://doi.org/10.3126/ijssm.v11i4.68209>
- Seo, H., Lee, D., Nam, S., Cho, S., Yoon, J., Hong, Y., & Lee, N. (2020). Burnout as a Mediator in the Relationship between Work-Life Balance and Empathy in Healthcare Professionals. *Psychiatry Investigation*, 17, 951 - 959. <https://doi.org/10.30773/pi.2020.0147>.
- Simpson, R. (1998). Presenteeism, Power and Organisational Change: Long Hours as a Career Barrier and the Impact on the Working Lives of Women Managers. *British Journal of Management*, 9, 37-50. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.9.S1.5>.
- Stern, J. A., & Cassidy, J. (2018). Empathy from infancy to adolescence: An attachment perspective on the development of individual differences. *Developmental Review*, 48, 31–58.
- Şahin, E. T. (2018). *Presenteeizm (işte varolamama) ile iş performansı (görev performansı ve bağlamsal performans) arasındaki ilişkilerin belirlenmesi üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kastamonu.
- Thakur, A., & Goyal, S. (2025). The Intersection of Paid Employment and Unpaid Household Work: Review of Literature on the Impact of Double Burden on Women's Mental Health. *Research Journal of Humanities and Social Sciences*. <https://doi.org/10.52711/2321-5828.2025.00003>
- Turi, J., Sorooshian, S., & Javed, Y. (2019). Impact of the cognitive learning factors on sustainable organisational development. *Heliyon*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02398>
- Tutar, H., Mutlu, H. T., & Uzun, H. (2025). Yöneticilerde Empati Yoksunluğu Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 676-688.
- Valilik, (2025, 24 Nisan) *Kayseri Valiliği Resmi Web Sitesi*, Erişim Adresi: <http://www.kayseri.gov.tr/egitim-ve-kultur-durumu>
- Wilkinson, H., Whittington, R., Perry, L., & Eames, C. (2017). Examining the relationship between burnout and empathy in healthcare professionals: A systematic review. *Burnout research*, 6, 18-29.
- Woolfolk, A. (2001). *Educational psychology*, Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Yamashita M, Arakida M (2006) Concept analysis of presenteeism and its possible applications in Japanese occupational health. *Journal of Occupational Health*. 48(6): 201-213.
- Yean, T., Johari, J., Yahya, K., & Chin, T. (2022). Determinants of Job Dissatisfaction and Its Impact on the Counterproductive Work Behavior of University Staff. *SAGE Open*, 12. <https://doi.org/10.1177/21582440221123289>
- Yılmaz, S. (2022). *Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Dengesinin Absenteizme ve Presenteeizme Etkisi: Ölçek Uyarlama ve Geliştirme Çalışması*. (Doktora Tezi) TC İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Yücel E. (2020) Presenteeizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Turizm Sektöründe Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 29(1): 226-238.
- Zhang, Y., Liu, H., & Zhao, Y. (2019). Social support, presenteeism, and gender differences: Evidence from Chinese healthcare professionals. *Journal of Advanced Nursing*, 75(3), 593–602. <https://doi.org/10.1111/jan>.
- Zhang, Y., Fu, Y., Zheng, X., Shi, X., Liu, J., & Chen, C. (2025). The impact of nursing work environment, emotional intelligence, and empathy fatigue on nurses' presenteeism: a structural equation model. *BMC Nursing*, 24. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02905-4>.
- Zolkefli, Y. (2024). Finding the Right Balance in Nurses' Sickness Presenteeism. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 29, 379. https://doi.org/10.4103/ijnmr.ijnmr_292_23