

T. C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



**İŞ YAŞAM DENGESİ VE İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞAN VERİMLİĞİ
ÜZERİNE ETKİLERİ: İSTANBUL İLİ KAĞITHANE İLÇESİ LİSE VE DENGİ OKUL
ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Ali İmran BOSTANCIOĞLU

İSTANBUL, 2014

T. C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



**İŞ YAŞAM DENGESİ VE İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ
ÜZERİNE ETKİLERİ: İSTANBUL İLİ KAĞITHANE İLÇESİ LİSE VE DENGİ OKUL
ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Ali İmran BOSTANCIOĞLU

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nuri AVCI

İSTANBUL, 2014

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İş Yaşam Dengesi ve İş Yaşam Dengesinin Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yöntemle başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakça gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

24. 05. 2014

Ali İmran BOSTANCIOĞLU

ÖNSÖZ

İş yaşamında artan rekabetin yol açtığı krizler karşısında her geçen gün işini korumanın yarattığı baskı, çalışanların işlerine bağlılığını her geçen gün arttırmaktadır. Bu bağlamda çalışanın kendisinin ve yakın çevresinin artan refah ihtiyacı talebi, hane halkı gelir düzeyinde yetersizlik algısını hep gündeme getirmektedir.

Aile harcamalarını karşılamakla yükümlü olan çalışan, gittikçe yetersizlik sarmalında yakın çevresiyle kişisel ve duygusal ilişkilerini ihmal etmekte ve kendisine yaşam enerjisi verecek diğer alanlara zaman ayıramamaktadır. Bu durum çalışanı bazen rutin sağlık işlemlerini bile takip edemez duruma getirebilmektedir. Sonuçları itibarıyla çalışanın iş ve iş dışında dengeyi sağlayamamasının yol açabileceği sorunları proaktif bir yaklaşımla önceliklendirmenin önemine dikkat çekmek gerekecektir.

Bu tezde iş-yaşam dengesinin çalışan verimliği üzerinde etkileri ampirik bir çalışmayla ölçülmeye çalışılmıştır. Alandaki araştırma eksikliğini görüp bu konuyu çalışmaya vesile olan ve sürekli ilgi ve desteğini hissettiğim kıymetli hocam Yrd. Doç. Dr. Nuri Avcı'ya teşekkürlerimi sunar, çalışmanın konuya ilgi duyanlara küçük de olsa ışık tutmasını dilerim.

İstanbul, 2014

Ali İmran BOSTANCIOĞLU

ÖZET

Kendimizin ve ailemizin ihtiyaçlarını karşılamaktan başlayıp bir çok yönüyle bize kişisel tatmin ve özgüven sağlayan ve dünyada bir iz bırakma imkanı veren çalışma hayatı her geçen gün toplam zaman ve enerjimizden daha fazlasını talep eder duruma gelmiştir. Çalışanların çalışma sürelerine, yaşlarına, kariyer hedeflerine ve ailelerindeki dönemsel gelişmelere göre işlerinin ve özel yaşamlarının önceliği değişmektedir.

Ortalama insan ömrünün yükselmesine paralel emeklilik yaşının da yükselmesiyle hayatlarının büyük bölümünü ev dışında çalışarak geçirecek insanların iş yaşamlarının özel ve aile yaşamlarıyla uyumlu olarak yürütülmesi zorunluluk olmuştur. Bu sayede iş yaşamında yetenekleri değerlendirilen insan kaynağı, ülke ekonomisi için itici bir güç olurken kendine ve ailesine yeterli zamanı ayırabildiği için sosyal dokuyu da güçlendirebilecektir.

Bu çalışmanın amacı; iş-yaşam dengesinin unsurlarını belirleyerek, bunların çalışan verimliliği üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu tezin temel savı, çalışma hayatına ve çalışan davranışlarına ilişkin yaşanan sorunları azaltmanın ve verimliliğin düşmesine engel olmanın işi ve yaşamı dengelemekle mümkün olacağı düşüncesine dayandırılmıştır. Kurumlar ihtiyaç duyduğu niteliğe sahip çalışanları elinde tutmak ve verimli kılmak için onların çalışma dışı zamanına göre çalışma şekil ve süreçlerini dizayn etmeye başlamıştır.

Araştırma neticesinde çatışma, iş doyumunu ya da iş tatmini, personel güçlendirme ve esnek çalışmayla ilgili yapılan araştırmalar içinde iş-yaşam dengesine ilişkin bilgilere ulaşılmakla birlikte, ülkemizde doğrudan bu kavrama ilişkin çalışmaların yeterli miktarda olmadığını görülmüştür. Çalışmanın birinci bölümünde konuyla ilgili temel kavramlar ve kuramsal çerçeve ortaya koyulduktan sonra ikinci bölümde eleştirel bir bakışla alanda yapılmış çalışmalar irdelenerek araştırma soruları ve hipotezler oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde ise bir ve ikinci bölümde yapılan çalışmaya bağlı olarak geliştirilen ölçek seçilen örneklem üzerinde tatbik edilmiştir. Çalışmanın bu alanda küçük bir boşluğu doldurması ve yeni çalışmalara dair fikir vermesi ümit edilir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan, verimlilik, iş-yaşam dengesi.

ABSTRACT

Starting from meeting our own and family's needs, work life which provides us in many ways, personal satisfaction and self-esteem and enables us to leave a trace in the world has been more and more demanding day by day over the total time and energy we consume.

Depending on employee working years, age, career goals and periodical developments in their family life, priorities of employees vary between work and private life. In parallel with the increase in average life time, their increase in retirement age has made it obligatory for people who are supposed to spend most of their life working outside home to have a harmony between their private, family and work lives. Thus, while human resources whose capabilities and expectations are fulfilled in work life become the driving force of national economy, they could also strengthen the social pattern since they will be able to have enough time for both themselves and their families.

The purpose of this study is to determine the elements of work-life balance and put forward the effects of these on employee productivity. The main argument of the research is based on the notion that it could only be possible to decrease the problems in work-life balance and employee behaviours and prevent productivity decrease through balancing work and life. Organizations have already started to design specific working styles and processes for labourers in accordance with their personal time out of work in order to retain their qualified work force they require and enhance their productivity.

At the end of the research, within the framework of the researches about conflict, work satisfaction, empowerment and flexible working, although we managed to access the data concerning work-life balance, it is noticed that the directly relevant researches about work-life balance are not sufficient in our country. Once the basic concepts and theoretical framework of the research is exposed in the first part, in the second part, the research questions and hypotheses were structured by investigating the previous studies in the relevant field with a critical approach. In the third part, the scale, which was developed based on the studies in the first and second parts was implemented on the selected sample. It is hoped that this research fills in a small gap in this field and gives hints for subsequent researches.

Keywords: Employee, productivity, work-life balance.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.İŞ YAŞAM DENGESİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE KURAMSAL ÇERÇEVE	5
1.1.Temel Kavramlar	5
1.1.1.İş/çalışma olgusu	5
1.1.2.Yaşam	6
1.1.3.Denge	6
1.1.4.İş Yaşam Dengesi	7
1.1.5.Çatışma	8
1.1.6.Verimlilik	10
1.2.Kuramsal Çerçeve.....	11
1.2.1.Rol Kuramı	11
1.2.2.Taşma Kuramı.....	12
1.2.3.Dengeleme Kuramı.....	13
1.2.4.İş Aile Sınır Teorisi	14
1.2.5.Kaynakları Koruma Kuramı	14
1.2.6.Araçsalılık Yaklaşımı.....	15
1.2.7.Dağılma Yaklaşımı	15
1.2.8.Bölünme Yaklaşımı	16
1.2.9.Sistem Yaklaşımı	17

İKİNCİ BÖLÜM

2.ELEŞTİREL KAYNAK TARAMASI	18
2.1.Konuyla İlgili Yapılan Araştırmalar	18
2.2.İş Yaşam Dengesi Uygulamaları.....	25
2.3.İş Yaşam Dengesini Sağlamada Farklı Arayışlar.....	28
2.3.1.Esnek Çalışma	28
2.3.1.1.Esnek Çalışmanın Önemi	30
2.3.1.2.Esnek Çalışma Türleri.....	30
2.3.1.3.Esnekliğin İşgücü Piyasalarına Etkileri.....	33
2.3.1.4.İşveren ve Çalışan Gözünde Esneklik.....	34
2.3.2.Tele Çalışma	35
2.3.2.1.Tele Çalışmanın Avantajları	36
2.3.2.2.Tele Çalışma Çeşitleri	37
2.3.2.3.Tele Çalışmanın Hukuksal İncelemesi.....	38

2.3.3.İşin İnsancıllaştırılması ve İnsana Yakışır İş.....	39
2.3.4.Çalışan Destek Programları.....	41
2.3.5.Aile Dostu Örgütler.....	41
2.3.6.Personel Güçlendirme	42
2.3.6.1.Sosyo-Yapısal Güçlendirme.....	45
2.3.6.2.Psikolojik Güçlendirme.....	45
2.3.7.İş Yaşamı Kalitesini İyileştirici Diğer Çalışmalar	46
2.3.8.Z Teorisi	47
2.3.9.İş Yaşam Dengesi ve Aile Kurumu	48
2.3.10.Arkadaşlık ve Komşuluğun Yaşamı Dengelemedeki Rolü	50
2.3.11.İş Yaşam Dengesi ve Kadınlar	51
2.3.12.Kişilik, Kişilik Tipleri ve İş Yaşamına Etkileri	53
2.3.13.Örgütsel ve Mesleki Bağlılık	56
2.3.14.İş Doyumu ve Mutluluk.....	58
2.3.14.1.İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	62
2.3.14.2.Kişisel Yaşam Tatmini Kavramı	64
2.4.Denge Sağlamayı Güçleştiren Sorunlar	65
2.4.1.İşkoliklik	65
2.4.2.Yabancılaşma	66
2.4.2.1.Yabancılaşma Üzerine Görüşler	66
2.4.2.2.Yabancılaşma ve Anomi	68
2.4.3.Hasta Bina Sendromu	69
2.4.4.Enformel Grup Davranışları.....	70
2.4.5.Değişim Olgusu.....	72
2.4.6.İşte Var ol(ama)ma	73
2.4.7.Stres ve Strese Bağlı Sendromlar.....	75
2.4.7.1.Özel Hayat ve İş Hayatı Ekseninde Stres.....	76
2.4.7.2.Çalışma Hayatında Strese Sebep Olan Faktörler	77
2.4.7.3.Aşırı İş Yüküne Bağlı Tükenmişlik Sendromu	80
2.4.7.4.Stresin Bireysel Sonuçları.....	81
2.4.7.5.Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkileri	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.İSTANBUL İLİ KAĞITHANE İLÇESİ LİSE VE DENGİ OKULLAR ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI	
3.1.Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları.....	89
3.2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	89
3.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	90
3.4.Araştırmanın Sınırlılıkları	91
3.5.Veri Toplama Araçları	91
3.6.Ölçeklerin Geçerlilikleri ve Güvenirlikleri	91
3.6.1.Yapı Geçerliği (Açımlayıcı Faktör Analizi -AFA).....	91
3.6.1.1.İş Dengesi Ölçeği (İDÖ)	92
3.6.1.2.Yaşam Dengesi Ölçeği (YDÖ).....	93
3.6.1.3.Verimlilik Ölçeği (VÖ).....	95
3.6.2.Ölçeğin Güvenirliği.....	97
3.7.Bulgular ve Değerlendirme	101
3.7.1.Kişisel Özellikler	101
3.7.2.Ölçeklerin Betimsel Analizi.....	102

3.8.Sonuç ve Öneriler.....	135
3.8.1.Sonuçlar	135
3.8.2.Öneriler	136
EKLER.....	137-141
KAYNAKÇA.....	142-165

KISALTMALAR LİSTESİ

İYD	İş Yaşam Dengesi
age	Adı Geçen Eser
ÇDP	Çalışan Destek Programları
EAP	Employee Assistance Programs (Çalışanlara Yardım Programı)
TZÜ	Tam Zamanında Üretim
HBS	Hasta Bina Sendromu
BBH	Binaya Bağımlı Hastalıklar
DSÖ	Dünya Sağlık Örgütü
WHO	World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)
AB	Avrupa Birliği
ILO	International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
EPA	Amerika Birleşik Devletleri Çevre Koruma Bakanlığı
TİSK	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
MESS	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
OPEC	Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü
TDK	Türk Dil Kurumu
UND	Uluslararası Nakliyeciler Derneği
PÖ	Performans Ölçeği
VÖ	Verimlilik Ölçeği
YDÖ	Yaşam Dengesi Ölçeği
İDÖ	İş Dengesi Ölçeği
AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
ZAMBAK	Zamandan ve Mekandan Bağımsız Kamu Yönetimi Sistemi

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: İş-Aile Dengesinin Yapısı, Nedenleri ve Sonuçları.....	19
Tablo 2: İş Yaşam Dengesine Dair Meselelere Yönelik Ortak Strateji	24
Tablo 3: Ekstra Bir Saatin Değerlendirilmesi	26
Tablo 4: İDÖ Faktör Analizi Varimax İlk Döndürme Sonuçları	92
Tablo 5: İDÖ Faktör Analizi Varimax Son Döndürme Sonuçları.....	93
Tablo 6: YDÖ Faktör Analizi Varimax İlk Döndürme Sonuçları.....	94
Tablo 7: YDÖ Faktör Analizi Varimax Son Döndürme Sonuçları	95
Tablo 8: VÖ Faktör Analizi Varimax İlk Döndürme Sonuçları.....	96
Tablo 9: VÖ Faktör Analizi Varimax Son Döndürme Sonuçları.....	97
Tablo 10: İş Dengesi Ölçeği (İDÖ) Madde Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 11: Yaşam Dengesi Ölçeği (İDÖ) Madde-Toplam Korelasyonu Sonuçları	99
Tablo 12: Verimlilik Ölçeği (VÖ) Madde-Toplam Korelasyonu Sonuçları	100
Tablo 13: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	101
Tablo 14: Ölçekler ve Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler.....	102
Tablo 15: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t testi)	103
Tablo 16: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t testi).....	103
Tablo 17: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t testi)	104
Tablo 18: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	105
Tablo 19: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	105
Tablo 21: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	106
Tablo 23: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	107
Tablo 24: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	109
Tablo 25: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	109
Tablo 26: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Özel Yaşam Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	110
Tablo 27: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Özel Yaşam Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	111
Tablo 28: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Özel Yaşam Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	112
Tablo29: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Özel Yaşam Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	112
Tablo 30: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Özel Yaşam Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	114
Tablo 31: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Özel Yaşam Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	114
Tablo 32: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	115
Tablo 33: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	115
Tablo 34: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	116

Tablo 35: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	117
Tablo 36: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	118
Tablo 37: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	118
Tablo 39: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	119
Tablo 40: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	120
Tablo 42: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	120
Tablo 43: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	121
Tablo 44: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	122
Tablo 45: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	123
Tablo 46: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çocuk sayısı Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	124
Tablo 47: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çocuk sayısı Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	124
Tablo 48: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çocuk sayısı Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	125
Tablo 50: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	126
Tablo 51: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	127
Tablo 52: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	128
Tablo 53: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	129
Tablo 54: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	129
Tablo 55: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	130
Tablo 56: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	130
Tablo 57: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri	131
Tablo 58: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)	132
Tablo 59: İş Dengesi ile Verimlilik İlişkisi	133
Tablo 60: Yaşam Dengesi ile Verimlilik İlişkisi	133
Tablo 61: İş Dengesi ve Yaşam Dengesi ile Verimlilik İlişkisi	134

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: İşte Geçirilen Zaman Yüzünden Haftada Birkaç Kez Ailesel Sorumlulukları Yerine Getirmede Yaşanan Zorluklar	20
Şekil 2: İş Yaşam Dengesi Çizelgesi	22
Şekil 3: Öznel iyiliğin birbiriyle ilişkili parçaları	63
Şekil 4: Stres ve verimlilik düzeyi	85
Şekil 5: Araştırma Modeli.....	90

GİRİŞ

Şu anda aktif olarak çalışan nüfusun 1960 ve 1995 yılları arasında doğan insanlardan oluştuğu söylenebilir. Aralarında ciddi yaş farkı bulunan bu kuşakların işlerine bakış açıları beklentileri kendilerini algılayış biçimleri ve fedakarlık düzeyleri farklı farklıdır.. Böylelikle sendikacılık, piyasa ekonomisinde çalışanların organizasyonlar aracılığı ile çalışma koşullarına ilişkin taleplerini ifade edip, çıkarlarını yasal yollarla korumaya çalıştıkları kuruluşlar olarak gelişmiştir (Balcı, 1999:71).Bu günün çağdaş işletmelerini yönetenler bu tarihsel süreçten ders alarak kazan-kazan anlayışından hareketle çalışanların daha marjinal taleplerini değerlendirme cesaretini gösterebilmelidirler.

Artık çalışanın tümüyle iş yeri kural ve sınırlamalarına tabi olduğu çalışma biçimi geride kalmıştır. Kurumlar ihtiyaç duyduğu niteliğe sahip çalışanları elinde tutmak ve verimli kılmak için onların çalışma dışı zamanına göre çalışma şekil ve süreçlerini dizayn etmeye başlamıştır. Çalışanların çalışma sürelerine yaşlarına kariyer hedeflerine ve ailelerindeki dönemsel gelişmelere göre işlerinin ve özel yaşamlarının ağırlığı zaman zaman değişmektedir. Yeni kuşak çalışanların kendini merkeze alan bir anlayışla bireysel ihtiyaçları ve taleplerinden daha az taviz verecekleri öngörüsünden hareketle işletmelerin de bu konuda bir adım önde davranıp çalışanların hayatlarında işin ve yaşamın diğer alanlarının ağırlığını dengelemeyi sağlamaya yönelik programlar geliştirmeleri gerekecektir. Bunu başarabilen kurumlar daha vasıflı çalışanları çekme ve bünyede tutma konusunda sıkıntı yaşamayacaklardır.

A. R. Merrill ve Rebecca Merrill “dengeyi, terazinin kefelerini hizada tutmak için ikisine de eşit miktarda zaman ve enerjinin dağıtılması olarak görmenin eski bir anlayış” olduğunu dile getirirken, bu tür dengenin sağlanabileceği bir noktanın bulunduğunu fakat sonuç olarak, bundan sonraki yaşamın sonsuza dek daha kolay ve daha tatmin edici olacağı beklentisiyle yaşamının mümkün olmadığını söylüyorFrankl, insanın anlam arayışının içsel denge yerine içsel gerilim yaratabileceğini söyler. Ona göre ruh sağlığının vazgeçilmez önkoşulu bu gerilimdir. Daha açık ifade etmek gerekirse ruh sağlığını belli bir gerilim ölçüsüne, kişinin ulaşmış olduğu şeyle ulaşması gereken arasındaki gerilime dayandığı söylenir. Bu tür bir gerilim insanda yapısaldır ve bu nedenle ruh sağlığında vazgeçilmezdir. İnsanın gerçekte ihtiyaç duyduğu şey, gerilimsiz bir durum değil, daha çok, uğruna çaba göstermeye değer bir hedef, özgürce seçilen bir amaç için uğraşmak ve mücadele etmektir. Bununla beraber Frankl, kişinin soyut bir “yaşam anlamı” arayışına girmemesi gerektiğini söyler. Ona göre, herkesin yaşamında özel bir mesleği ve uğruna çaba harcanacak bir misyonu, yerine getirilmeyi beklenen somut bir görevi vardır. Yaşamdaki her durum, insana meydan okuduğu ve çözülecek bir sorun getirdiği için yaşamın anlamı sorunu gerçekte tersine tersine çevirebilir. Her insan yaşam tarafından sorgulanır ve herkes sadece kendi yaşamı için cevap verirken, yaşama karşı cevap verir;sadece sorumlu olarak yaşama karşılık verebilir (Frankl, 2009:123).

Son yıllarda pek çok yöneticinin iş ve kişisel yaşamın birbirine rakip değil, tersine birbirini tamamlayan öncelikler olduğu varsayımı temelinde hareket ettiği görülmektedir. Bu yöneticilere rehberlik eden ve karşılıklı olarak birbirlerini pekiştiren üç ilke vardır. Birincisi bu yöneticiler neyin önemli olduğunu açıklığa kavuştururlar. Yani, çalışanları iş öncelikleri konusunda açıkça bilgilendirirler. Sonra, yaşamlarındaki genel öncelikler yelpazesi içinde işin tuttuğu yeri saptamak için onları kişisel ilgi alanları ve sorunları konusunda aynı ölçüde açık olmaya özendirirler. Hedef hem iş hem de bireysel amaçlar konusunda dürüst bir diyalog sağlamak, sonra da bu amaçları gerçekleştirmek için bir plan yapmaktır. İkincisi, bu yöneticiler açık fikirli bir yaklaşımla işyeri dışında da rolleri olduğunu kabul eder, hatta bu rolleri takdir ederler ve onları bütünsel insanlar olarak görür ve desteklerler. Beceri ve bilginin bir rolden başka bir role aktarılabilceğini ve bu rollerin örtüştüğü yerler ile ayrı tutulması gereken yerler arasında sınırlar çekilmesi gerektiğini de bilirler. Üçüncüsü, bu yöneticiler bir yandan kuruluşun performansını arttıracak öte yandan çalışanların kişisel amaçlarını yerine getirebilmeleri için zaman ve enerji sağlayacak yaklaşımları arayıp bularak işin yapılış tarzı konusunda sürekli deneyler yaparlar. Bu üç ilke erdemli bir döngüye yol açar. Yönetici, çalışanların iş ile diğer yaşamları arasında adil bir denge kurmasına yardımcı olduğunda çalışanlara kuruluşa yönelik güçlü bir bağlılık duygusu geliştirirler. Gerek güvenleri, gerekse iş konusundaki sadakat ve enerjileri ikiye katlanır (Friedmann, 2001:14).

Yeni toplumda insanların çalışma alanları değil, aynı zamanda yaptıkları işlerde bir takım değişikliklere uğramıştır. Sanayi toplumunun yükselen sınıfı olan yarı vasıflı işçi sınıfı yeni toplum yapısında bilgi çalışanına dönüşmüştür. Hizmetler sektörünün gelişmesine paralel olarak bu sektörlerde çalışan beyaz yakalılarının sayıları da artmıştır. Bilgi toplumunun öznesi konumundaki “bilgi işçisi” yeni ekonominin ve yeni toplumsal yapının lokomotifidir. Yaratıcı ekonominin gücü entelektüel sermaye bilgisayar programı ya da film veya müzik değildir. En önemli entelektüel sermaye bileşeni insanların kafalarının içinde yer alan bilgidir (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 2004:46).

1970li yıllara gelindiğinde üretimin ve çalışma koşullarının insancılaştırılması da çok ve kaliteli üretmenin yanına eklenmiştir. Böylece verimlilik boyutu genişlemiştir. Verimliliğin yeni hedefi, aynı girdilerle insancıl bir çalışma ortamında daha çok ve kaliteli üretim yapmaktır. Yakın geçmişte bütün dünyada çevresel duyarlıklar artmaya başlamıştır. Başka tehlikelerin yanı sıra çevresel bozulmalar ve kirlilikler de küresel bir tehdit olarak görülmüş ve yaşanmıştır. Artık verimlilikteki yeni yaklaşım insancıl bir ortamda, çevreyi bozmadan daha çok ve daha kaliteli mal ve hizmet üretmektir (Suiçmez, 2013:40-41). Umair Haque (2011) bu konuyla ilgili daha ilginç verimlilik ölçütlerinden bahsediyor.

Yirmi birinci yüzyıl terimleriyle üstün verimliliğe-sosyal verimliliğe-ulaşmak maliyet üstünlüğüyle değil, zarar üstünlüğüyle sonuçlanır ve bu da yapıcı kapitalistlerin fark ettiği yeni

üstünlük kaynaklarının ilkidir. Zarar üstünlüğü, bir işletmenin kendi doğrudan maliyetlerini asgarileştirirken aynı zamanda işletmenin diğer ekonomi aktörlerine dayattığı sosyal, insani, kamusal ve çevresel zararları da asgarileştirmede elde edilen üstünlük anlamına gelir. Maliyet üstünlüğü arayışındaki işletmeler sıklıkla sorumsuz davranarak maliyetleri başkalarına kaydırır, gizler ve iterken zarar üstünlüğü arayışındaki işletmeler radikal şekilde-hatta çığır açacak şekilde-sorumludur. Üretimin yol açtığı maliyetlerin ve zararların tüm spektrumunun sorumluluğunu üstlenirler (Haque, 2011:61-62). Zarar üstünlüğü anlayışı doğrultusundan iş yaşam dengesi ele alındığında işletmelerin karlarını arttırmak için çalışanlarının yaşamlarını alt üst etmeleri şeklinde insani bir zarara da müsaade edilmeyecektir.

Hayatta kalmak, özellikle de karmaşık bir toplumsal hayatta kalmak, dışsal hedefler için çalışmayı ve yakın zevkleri ertelemeyi gerekli kılar kuşkusuz. Ancak insanın toplumsal denetimlerin oyuncağı olması gerekmez. Çözüm toplumsal ödüllere yavaş yavaş kendini kurtarmak ve bunların yerine, kişinin kendi gücü dahilinde olan hedefleri koymaktır. Bu toplumun onayladığı tüm hedeflerden vazgeçmemiz anlamına gelmez; daha çok başkalarının bize rüşvet olarak önerdiği hedeflere ek olarak ya da bunların yerine, kendi hedefler dizimizi geliştirmemiz anlamına gelir (Csikszentmihalyi, 2005:24).

Dışsal hedeflere ulaşmaya çalışırken bugüne ait yaşantıları sürekli ertelemek insanların yakınlarına karşı ödevlerini aksatması bireysel ideallerini kaybetmesi daha sonra telafisi mümkün olmayan pişmanlıklara yol açacaktır. Yapılması gereken acil,yüklü ve önemli işlere rağmen çalışanların ödün vermek istemeyeceği bireysel öncelikleri olabilmektedir.Örgütlerin artık çalışanların iş dışı rollerini kabul, hatta takdir ve teşvik ederek onları bütünsel insanlar olarak değerlendirecekleri bir yapıyı oluşturması yerinde olacaktır.

Bu çalışmanın amacı çalışanların iş yaşam dengelerini etkilediği düşünülen özel yaşama, aile ve iş yaşamına ilişkin algılarının onların iş verimliliğine yansımalarının nasıl olduğunu ortaya çıkarmaktır. Bundan hareketle katılımcılara aile beklentilerinin yoğunluk düzeyinin öğrenilmesine yönelik tanıma maksatlı sorular yöneltilmiştir. Ardından çalışanın ailesine ve birey olarak kendisine karşı görevlerini yerine getirebilme oranını ortaya çıkarmak ve bir çalışan olarak verimliliğini anlamak maksadıyla 11 başlık altında 51 soru yöneltilmiştir. Anketin hazırlanması aşamasında ilk etapta 120 soru hazırlanmış ve 80 kişi üzerinde ön uygulama yapılarak geçerliliği tespit edilmiş ve soru sayısı azaltılmıştır.

Değişik yurt dışı ve yurt içinden farklı ölçekleri inceledikten sonra tez danışmanının yönlendirmesiyle yeni bir ölçek oluşturuldu. Evren olarak İstanbul'un kalabalık ve kozmopolit bir ilçe olan Kağıthane İlçesindeki 14 lise ve dengi okul öğretmenleri belirlendi. Evreni oluşturan 900 civarındaki öğretmenden tüm okul türlerinden karışık 350 örneklem grubuna anketler ulaştırıldı. Anketlerden 321 tanesi dolduruldu ve değerlendirmeye alındı. Anket

çalışmalarının yapıldığı dönem ülke içinde seçim öncesi çalkantılı bir dönem olduğu için ankete kuşkuyla yaklaşanlar oldu. Soruların sayısının fazla olması her ankette sorun olabilecek türden fikri doğru yansıtmayan gelişigüzel cevapların verilmesine yol açmış olabilir. Bunlar araştırmadaki kısıtlar olarak değerlendirilebilir. Doldurulan anket sayısının evrenin tümü için genelleme yapmak açısından yeterli olduğu varsayılmaktadır.

Çalışma hayatına ve çalışan davranışlarına ilişkin yaşanan sorunları azaltmanın ve verimliliğin düşmesine engel olmanın işi ve yaşamı dengelemekle mümkün olacağı savından hareketle konu incelenmeye değer bulunmuştur. Giriş bölümünden sonra temel kavramlar ve kuramsal çerçeve verilmiştir. Teorik bölümü oluştururken konuyla doğrudan ilgili Türkçe ve Türkçeye tercüme edilmiş az sayıda kitap olduğu görülmüştür. Çatışma, iş doyumu ya da iş tatmini, personel güçlendirme ve esnek çalışmayla ilgili yapılan araştırmalar içinde iş-yaşam dengesine ilişkin bilgilere ulaşmakla birlikte doğrudan bu kavrama ilişkin çalışmaların ülke içinde yeterli olmadığı ifade edilebilir.

Yurt dışı kaynaklı kitap ve makale ve gazete ve dergilerden tercüme yoluyla ve yurt içinde yayınlanmış makale ve tezlerden kaynak taraması yapılmış ve sistematik bir tarzda okuyucuya sunulmuştur. Ayrıca konuyla bağlantılı olduğu düşünülen bazı kavramlar farklı iktisat, işletme felsefe ve çalışma psikolojisi kitaplarından derlenmiş ve ilişkilendirilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde yapılan alan araştırmasının modeli ve hipotezleri ortaya konmuştur. Bu hipotezler istatistiksel analizler ışığında oluşturulan tablolar yardımıyla değerlendirilmiş ve açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.İŞ YAŞAM DENGESİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Temel Kavramlar

İnsanın öznel bir varlık, ortaklaştırılmayan rutin dışı değerler içermesi; iş yaşamında her bir çalışan için farklı bir yaklaşım geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. İnsanın kas gücü ötesinde aklından da yaralanmayı gerekli kılan iş yapma biçimlerinin ortaya çıkışı, insan kaynağına temel bir yetkinlik unsuru olarak stratejik bir içerik kazandırmıştır.

Sosyal ve siyasal alanda demokratik ve insancıl değerlerin giderek artan ölçüde önem kazanması, kültür ve değerlerin yönetimdeki önemini arttırmıştır. Gerçekten insanı zorla, korku ve tehdit ile çalıştırma yöntemleri yerini inandırma ve eğitime yöntemlerine bıraktıkça; insanları etkili ve verimli bir biçimde çalıştırabilmek, onların içinde buldukları koşullara ve özellikle kültürel yapılarına saygı gösterme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu saygıda kusur etmemek için çalışanlarımızın kültürel değer sistemlerini bilmek ve öğrenmek zorundayız. Yönetim yöntem ve uygulamalarını bu çerçevede biçimlendirmenin gerekli olacağı açıktır (Tosun, 1990: 146).

Ekonomik, sosyal, yasal, kültürel, siyasal ve dinsel bütün kurumlarla danışmalı, çoğulcu yaklaşım ve yönetim anlayışını hakim kılan; toplumsal mutluluğu kültürünün manevi ve maddi yönlerinin dengesinde bulacağını bilen; sınıflar arası farklılıkların azaldığı insani değerlere ve eşitliğe yönelen; verimlilik ve yüksek performansa bağlı olarak, üretim artışının sağlandığı hayat standardına sahip olan iyimser, verimliliği yüksek, aktif bir toplum yaratmak sosyal sorumluluk anlayışının fonksiyonları arasında yer alır (Eren, 1991: 114-118). Bu bilinçle hareket edecek olan günümüz örgütleri sosyal sorumluluk çalışmalarına öncelikle kendi çalışanlarından ve onların ailelerinden başladıklarında çalışan verimini kısıtlayan sorunların kökenine inip her bireyin kendisine özel yaratıcılığını harekete geçirmesine fırsat vermiş olacaktır.

1.1.1.İş/çalışma olgusu

TDK'ne göre iş, bir sonuç elde etmek herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcanarak yapılan etkinlik, çalışma, bir değer yaratan emek, birinden istenen hizmet veya birine verilen görev, geçim sağlamak için herhangi bir alanda yapılan meslek olarak tanımlanmıştır.

İnsanlar kendilerinin ve bakmakla yükümlü olduklarının varlığını sürdürebilmek, doğal, sosyal ve kültürel gereksinimlerini karşılayabilmek için çoğu zaman çalışmak ve bir gelir elde etmek zorundadır. Ayrıca çalışmak, başarılı olmak, bireyi mutlu kılan bir yaşam biçimidir. Bireyler

çalışarak kişiliklerini geliştirip kendilerine olan güven duygularını pekiştirirler. Bu anlamda, iş bir gereksinim olmanın yanı sıra kişisel tatmin için de bir kaynak olmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2013: 23). Tarihin farklı dönemlerinde farklı kültür ve coğrafyalarda çalışma kavramına çok değişik perspektiflerden bakılmış olup bunlara sonraki bölümlerde değinilmeye çalışılacaktır.

Günümüzde çalışmaya büyük anlamlar yüklenmekte, sanki çalışma hayatı kutsanmaktadır. Öyle ki insanlar işleriyle tanımlanmakta, hatta yaşamlarının bütün boyutlarında işlerindeki kimliklerini benimsemektedirler. Bir asker karısıyla ve çocuğuyla ilişkilerinde asker kimliğini kullanabilmekte; bir cerrah işindeki kimliğini ve bu kimliğin ona verdiği bakış açılarını yaşamın kalan alanlarına da taşımaktadır. Sanki artık insanlar “kendilerini” insan olarak üretmekten vazgeçmiş, işlerindeki kimliklerini üretme çabasına girmişlerdir (Dikmen, 1995: 115).

Çalışma veya iş, insanın fiziksel ve ussal güçlerini kullanarak belirli bir amaca yönelik planlı bir biçimde yürüttüğü bir çabadır. Bir işte çalışma eylemi kişinin kendisi ve ailesinin yaşamını devam ettirmesini sağlayan bir geçim kaynağı olması nedeniyle çalışma ve iş yeri kişinin yaşamında önemli bir konumdadır (Akat, 1984: 30-34). İş kişinin yaşamını devam ettirmesini sağlayan bir gelir kaynağı olmakla birlikte, kişinin sahip olduğu bilgi ve becerileri kullanabildiği bir etkinlik olması, ev ortamından farklı nitelikler sergilemesi, toplumsal ilişkilerin gelişimini sağlaması gibi özellikleri ile de önem taşımaktadır (Kapız, 2004).

1.1.2.Yaşam

Yaşam sözcüğü doğumla ölüm arasında yaşanan süre, ömür, hayat şeklinde açıklanmaktadır. İnsanlar dünya görüşlerine göre yaşama karşı birbirleriyle çok zıt tutumlar içinde olagelmüşlerdir. Ölüm sonrası ikinci bir yaşamın varlığına ve yaratıcıya hesap verme mecburiyetine inanan tek tanrılı din mensupları dünya hayatını bir sınav gibi yaşayıp mutlak mutluluğu öbür aleme ertelerken bir başkası yaşamı ölümle noktalan bir süreç olarak algılamakta ve kendi düşüncesi doğrultusunda hayatı anlamlandırmakta ve ona göre yaşam sürmektedir. Fakat hangi düşünce temeline dayanırsa dayansın ne zaman sona ereceği belli olmayan bir ömrü insanoğlu dünya üzerinde tamamlayacak ve yaşamı boyunca gereksinim duyduğu her ne varsa onu elde etmek için uğraşı vermeye devam edecektir.

1.1.3.Denge

Büyük Larousse “denge”yi birbirine karşıt iki gücün, iki ağırlığın eşitliğiyle elde edilen yerleşik konum, durma hali, karşıt öğeler çatışan güçler arasındaki uyumu, durgunluğu oluşturan doğru orantı (Büyük Larousse, 1986; 3020) şeklinde tanımlamıştır. Böylece, dengedeki cisim herhangi bir açısız ve doğrusal ivme kazanmaz ve bir dış kuvvet tedirgin etmediği sürece denge durumu sürer (Ana Britannica, 1987: 120).

Denge tüm yaşam sistemleri için su gibi, hava gibi bir zorunluluktur. Dengenin bozulduğu yerde sistem kendini devam ettiremez. Sistemlerde dengeye homeostaz (iç-denge) denir. Aynı

durumun korunması anlamına gelen homeostaz, Yunanca Homeos (aynı) ve statos (durum) sözcüklerinin birleşmesinden oluşmaktadır. Denge olarak dilimize çevrilebilecek homeostaz terimi ilk olarak Claud Bernard tarafından ima edilmiş, ancak Amerikalı bir fizyolog olan Walter Carmon tarafından bilinen anlamda türetilmiştir. Homeostazla organizma, hem dış hem de iç değişikliklere karşı sürekli dengeyi korumayı hedeflemektedir. Yaşayan sistemlerde iç dengenin sağlanması, yapısal işlevsel ve davranışsal bir takım mekanizmaların harekete geçirilmesiyle sağlanır (Aycan vd, 2007: 22).

Aslında bir fizik terimi olan denge ise bir nesnenin veya bir insanın devrilmeden durma hali, muvazene, balance, olarak izah edilmektedir. Bir dengeleme çabası bahsedebilmek için, ilk aşamada iş ve iş dışı yaşamı ayrı alanlar olarak ele almak gerekmektedir. İş dışı alan; kişinin yaşına, cinsiyetine ve kültürüne göre bir çok farklılıklar sergilemektedir. Evli biri için eşi ve çocukları, bu alanda en önemli yeri alabilirken genç bir çalışan için sportif etkinlikler, müzik toplulukları, arkadaşlık ilişkileri aynı öneme sahip olabilir. Çalışan birey işinin yoğunluğu yoruculuğu psikolojik yükü nedeniyle iş dışındaki yaşam alanında üzerine düşen ödevleri ya da kendisine keyif veren sosyal ilişkilerini sürdüremiyorsa yahut spor egzersiz periyodik sağlık taramaları, sinema, tiyatro, seyahat gibi etkinlikleri yapmaya zaman ve enerji bulamıyorsa bu denge iş lehine bozulmuş olabilir.

Türkçe’de denge kavramını anlatabilecek ikinci bir sözcük de uyum (ahenk) sözcüğüdür. Ahenk sözcüğünün dengenin edebi karşılığı olabileceği düşünülmektedir. Yeni oluşumların var olması, yeni yaşamların serpilip gelişmesi ahenkli ortamlarda meydana gelir. Bir özdeyişe göre; “Ahenk küçük şeylerin büyümesini sağlar, ahenksizlik ise büyük şeylerin yok olmasına neden olur”. Seneca ya göre “Mutlu hayat, kendi doğasıyla uyum içinde olan hayattır” (Aycan vd, 2007: 23)). Yine denge kelimesinin karşılığı olan balance kelimesi Meriam Webster adlı sözlükte ağırlığı iki tarafa eşit olarak dağıtarak oluşturulan stabil ise “Unsurların tatmin edici bir şekilde estetik olarak birleştirilmesi” şeklinde açıklanmaktadır. Denge unsurları; genel olarak yaşamın sosyal (aile, arkadaşlar ve romantik ilişkiler), fiziksel (fiziksel zindelik, çevresel koşullar ve genel sağlık), zihinsel (eğitim ve ruhsal sorunlar), duygusal ve çalışmaya (kariyer, para, ev işleriyle uğraşma ve toplum hizmetleri) ilişkin boyutları ile de tartışılmaktadır (Hache vd, 2000).

1.1.4. İş Yaşam Dengesi

Hill ve diğerleri, iş yaşam dengesini bireyin hem ücretli çalıştığı işin hem de aile sorumluluklarının maddi duygusal ve davranışsal taleplerini dengeleme derecesi olarak tanımlamışlardır (Aktaran Sarker vd, 2012: 144). Netemeyer iş yaşam dengesi eksikliğini işin yarattığı taleplerin aile ile ilgili sorumlulukları yerine getirmekte araya girmesi şeklinde roller arası bir çelişki olarak tanımlamaktadır (Aktaran Sarker vd, 2012: 144).

Kavram olarak iş yaşam dengesi (İYD); çalışma yaşamında kontrol sahibi olmak ile iş ve iş dışındaki aktiviteler üzerinde esneklik, sosyallik ve bireyselliği kapsamaktadır (Barnet, 1999: 562). Bir diğer tanım bu dengenin bireyin iş ve iş dışındaki yaşamında üstlendiği roller arasındaki çatışmanın en alt düzeyde olmasıyla sağlandığını ifade etmektedir (Clark, 2000: 748-750). Bireyin çalışma alanından ve ailesinin ihtiyaçlarından kaynaklanan taleplerin yanında kendi kişisel ihtiyaçlarının da uyumlu hale gelmesiyle İYD sağlanmaktadır (Picher, 2008: 451). Bu üç ayrı alandan (iş, aile, birey) birisi üzerinde sahip olunan amaç, hedef ve talepler diğerlerine ayrılan zamandan kısıntı yapmayı gerektirmediğinde denge oluşmaktadır. Bu durum üç boyutlu denge olarak da ifade edilmektedir (Aycan, age: 28). Bu tanımın konuyu en iyi ifade eden tanımlardan birisi olup zamanı etkin ve verimli kullanmanın önemine işaret ettiği düşünülmektedir.

Diğer yandan çoğu zaman çalışan bir birey olmak; eş, anne-baba, işçi, gençlik kulübü başkanı, gönüllü, arkadaş, evlat, kardeş, yönetici, aşçı, hakem, lider gibi rollerin artmasına neden olmaktadır. Ancak çalışan bireyin enerji ve zaman gibi insansal kaynakları sınırsız olmadığı için sayısız rolleri gerçekleştirirken iş ve aile yaşamının dengesi bozulabilmektedir (Lawler vd, 2009).

Nitelik ve nicelik olarak iş ve yaşam çevrelerinin büyümesi ve kalabalıklaşması, insan yaşamını daha karmaşık hale getirmiştir. Bireyler kedilerini bu sürece adapte etme zorunluluğunu daima üzerlerinde hissetmiş ve bu hızlı yaşama ayak uydurmaya çalışırken gerçek yaşamı ıskalama riski ile karşı karşıya kalma olasılıkları da artmıştır. Bu süreçte bireylerin yaşamı, sistemin gerektirdiği gibi davranmaları sonucunda bireylerin kontrolünden çıkarak sistemin kontrolüne geçmiştir. Buna bağlı olarak bireyler, bu yeni rekabetçi ortamda varlıklarını sürdürmeye çalışırken, iş- yaşam arasında tam insan (the whole human) olarak bütünlüklerini korumalarında, çevresiyle arasında ciddi problemler ortaya çıkmıştır. Bireylerin rekabet ortamında kalması sonucu bireyler işlerine daha fazla ağırlık vererek rakiplerinden geri kalmamaya, onları geçmeye çalışmışlardır. Ancak bireylerin bu sürede gerek aile yaşantılarında, gerekse sosyal yaşantılarındaki ilişkiler bağlamında yaşadıkları paylaşımın minimum düzeyde gerçekleştiği ifade edilebilir (Çoban, 2010: 350-351).

1.1.5.Çatışma

Yapılan bu araştırmaya dayalı olarak ilgili literatürün, iş yaşam dengesinden çok, konunun çatışma boyutuna odaklandığı söylenebilir. İşin çalışandan beklentileriyle özel yaşamın gereksinimleri birbirini engellediğinde çatışma durumu oluşmaktadır. Bu itibarla çatışma iş yaşam dengesinin kurulamama hali olarak ifade edilebilir.

Çatışma, ister bireysel olsun ister grup içinde üyeler arasında olsun, her durumda iş görenlerin psikolojik yapılarını da etkileyebilir. İşletmelerde çatışmaların sonucu olarak fikirlerin veya

inançların amaçlara uyumsuz olmaya başladığı, işe yabancılaşmanın veya iş bıkkınlığının ortaya çıktığı sıkça görülen sonuçlardandır. Ayrıca, çatışmalar, kişiler arası ilişkileri alt düzeye indirdiği için iş görenler arasında soğukluk ve sosyalleşmeye uzak kalma gibi sonuçları da doğurabilir (Erdoğan, 1994: 147).

İş-aile çatışması, iş-aile çatışmasının sebep ve sonuçları, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış literatüründe son yıllarda sıklıkla ele alınan bir konudur (Marchese vd, 2002: 145). Bu konunun bu denli dikkat çekmesinin en önemli nedeni iş-aile ve aile-iş çatışmalarının bireylerin ve örgütlerin performansını olumsuz yönde etkilemesidir (Özdevecioğlu ve Doruk, : 71).

Hem iş aile çatışması hem de aile iş çatışmasının kişi üzerindeki etkileri sadece iş ya da aile alanını içermez; kişinin bütün yaşamına yansır. İş hayatındaki tatminsizlik, mutsuzluk, hayal kırıklığı ve isteksizlik halleri, bireyin hayatında etki etmeye başlar ve hayat tatmininin azalmasına neden olur. Bu durum, bireyin çevresini, ailesini ve arkadaşlık ilişkilerini olumsuz etkileyerek fiziksel ve psikolojik sağlığını bozmaktadır (Keser, 2005: 81). Bu bağlamda iş aile yaşam dengesi sağlayabilmenin önemi giderek artmaktadır (Kapız, 2002: 139-140).

İş-aile çelişkisi bir zaman sorunu değil, bir değerler savaşıdır. Fortune Dergisindeki yazıya göre, bir yöneticinin otoriter bir organizasyon içinde öğrendiği tüm davranışlar tam tamına onu başarısız bir anne-baba yapacak olan davranışlardır. Bir yönetici işte başkalarının özgüvenlerini yok etmeyi öğrenirken evde kendi çocuklarının özgüvenlerini oluşturmalarına nasıl yardımcı olabilir? Öğrenen organizasyonun beş disiplini uygulayarak öğrenilen değerler ve davranışlar işin gelişmesine hizmet ettiği gibi aileye de hizmet eder. Bu erdemli bir döngüdür. İyi bir anne baba olmak, öğrenmeye istekli bir yönetici olmak için bir deneyim alanı değildir, ama öğrenme isteği olan bir yönetici olmak anne babalık için iyi bir hazırlıktır. İş ve aile arasındaki çelişki, organizasyon insanların kendi özlerine uyan değerleri işte ve ailede desteklediğinde dramatik olarak azalır. Ancak o zaman yöneticilerin iki değişik davranış koduyla yaşamaktan vazgeçip tek kişi olmaları mümkün olur (Senge, 1990: 336).

Çatışmanın iyi yönetilememesi, personelin toplumsal ve iş ilişkilerinin bozulmasına stres birikimine bağlı olarak fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıkmasına neden olur. Sürekli olarak çatışmadan kaçınan bireyler kendilerini güçsüz hisseder ve kendilerine güven duyguları azalır. Çatışmanın örgüt ve birey açısından olası olumsuz sonuçları şu şekilde özetlenebilir (Karip, 2000: 25):

- Stres ve işten bıkkınlık
- Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar
- Güvensizlik ve şüpheciliğin hakim olduğu bir havanın oluşması
- İş doyumunu ve performansın düşmesi

- Değişime karşı direnmenin artması
- Örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması

1.1.6.Verimlilik

Verimlilik; ne kadar iyi görünürse görünsün, gerçekten ne kadar iyi olursa olsun bugünkü durumu daha da iyileştirmek arzusudur. Ekonomik ve sosyal hayatın değişen şartlara sürekli olarak uydurulmasıdır. Yeni teknik ve yöntemlerin uygulanmasında gösterilen sürekli çabalardır. Verimlilik bir ülkenin kalkınmışlık seviyesinin en önemli ölçütlerinden birisidir. Ülkede yapılan üretime karşılık tüketilen kaynakları belirlemeye yönelik bir kavram olarak kullanılmaktadır. Değişen sosyo-ekonomik koşullar ve doğal dengeler nedeniyle verimlilik kavramı, ekonomik ve örgütsel yeteneklerin yanı sıra doğal yaşamı ve çevreyi korumak, çalışanlara iyi bir yaşam ve çalışma şartları sağlamak, koşulları ve kaynakları en akılcı bir biçimde kullanmak gibi bazı özelliklere tanımlanır hale getirmektedir (Özdamar, 1988: 2).

Verimlilik; her şeyden önce var olmayı sürdürmek ve kar elde etmek isteyen işletmelerin önemle üstünde durduğu bir konudur. Verimlilik üretimden elde edilenlerin, üretim sırasında harcanan üretim faktörlerine oranı olarak tanımlandığında verimliliğin artırılması için, ya üretime konan faktörlerin miktarını sabit tutarak üretimden elde edilen mal veya hizmetlerin miktarını arttırabilmek, ya da, üretimden elde edilen mal veya hizmetlerin miktarını sabit tutarak, üretime harcanan üretim faktörlerinin miktarını azaltmak gerekmektedir (Pekiner, 1971: 23). Bu bağlamda verimlilikle ilgili yapılan diğer tanımlara bakılacak olunursa; Drucker'e göre, verimlilik, işlerin doğru yapılmasıyla ilgilidir; etkinlik ise doğru işlerin yapılmasıdır (Ekinci ve Yılmaz, 2002: 37). OECD'ye göre verimlilik çıktının üretim öğelerinden birine bölünmesine eşittir. ILO'ya göre verimlilik üretimin toprak, sermaye, işgücü ve organizasyonun oranı verimlilik ölçüsüdür. EPA'ya (European Productivity Agency) göre verimlilik, her bir üretim öğesinin etkili kullanım derecesidir (Pekel, 2001: 67). Verimlilik, mümkün olan en düşük kaynak harcaması ile en yüksek sonuca ulaşmaktır (Kahya ve Karaböcek, 2009: 2). Daha geniş kapsamlı tanıma göre verimlilik, doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimidir (Kahya ve Karaböcek, age: 2).

Verimlilik her şey değildir ama ekonomist Paul Krugman tarafından da belirtildiği gibi verimlilik uzun vadede neredeyse her şeydir (Brynjolfsson ve Hitt, 1998: 1). Bu doğrultuda Japon Verimlilik Merkezi tarafından dünyaya benimsetilmeye çalışılan verimlilik kavramına göre verimlilik aşağıdaki hususları ifade etmektedir (Kahya ve Karaböcek, age: 2):

1.Verimlilik, gelişmeci bir düşünce ya da var olan her şeyde, özellikle insanda sürekli gelişimi hedefleyen bir düşüncedir.

2.“Bugün dünden iyi, yarın bugünden daha iyi olmalıdır” fikrini savunan bir inançtır.

3.Ekonomik ve sosyal yaşamın sürekli değişen koşullara uyumlandırılmasıdır.

4.Yeni teknik ve yöntemleri uygulama çabasıdır.

4.İnsanın gelişmesini savunmaktır.

Aynı zamanda verimlilik aşağıdaki hususları içeren bir kavram da değildir (Kahya ve Karaböcek, age: 2):

1.Çalışanları canlarından bezdirerek onları robotlaştırmak için kurnazca hazırlanan teknikler değildir.

2.Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir.

3.Karlılığın bir göstergesi değildir.

4.Verimlilik üretim faktörlerinin tümünün koordinasyonunun neticeye artı değer olarak yansımaları olarak ifade edildiğinde, çalışanların da bu faktörlerden yalnızca biri olduğu söylenebilir. Fakat bu faktörlerin çıktıya dönüşmesini sağlayacak olan dönüştürücü güç çalışanın verimliliği olmaktadır.

1.2.Kuramsal Çerçeve

1.2.1.Rol Kuramı

En genel tanımıyla rol; bireyden beklenen, bireye uygun olan davranışlar olarak tanımlanabilir (Özkalp, 54). Bir başka ifadeyle rol, kişinin bulunduğu statü sınırları içerisinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklinde belirlenmiş davranışların toplamıdır (Erdoğan, 1997: 84). Rol kavramı kişinin sahip olduğu statünün dinamik yönünü temsil etmektedir (Kolasa, 1979: 363). Bu çalışmanın temeli; kişilerin işlerindeki ve iş dışı yaşamlarındaki rollerinin gerekleri yapılırken oluşturulması gereken dengenin sağlanması ve oluşabilecek çatışmaların önlenmesi konusu teşkil etmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında rol, insan davranışlarının ve potansiyel davranışlarının organizasyonla ilgili olan parçasıdır (Yozgat, 1983: 213). Genel olarak bir rolü oluşturan üç unsurdan söz edilebilir. Bunlar (Eken, 2006: 251):

- Çevrenin beklentileri,
- Kişinin algıları ve
- Davranışlarıdır.

Rol kavramının bireyin davranışlarını bilmek açısından önemli bir payı vardır. Çünkü kişiler kendilerinden beklenen rollere uygun davranışta bulunmak durumundadırlar (Özkalp, age: 56). Örneğin tüm günü programlı olan ve sürekli yakından korunması gereken üst düzey bir devlet görevlisinden iş çevresi, statüsünün bir gereği olan rolün gereklerini beklerken; evdeki çocuğu

kendisinden pikniğe gitmek, maç izlemek gibi babalık rolünün gereği olan aktiviteleri beklemektedir. Öte yandan eşi kendisinden kocalık rolünü, yaşlı anne-babası da evlat rolünü beklemektedir. Rol doğuştan gelen ve bireyler arası etkileşimden meydana gelen, kişisel ve toplumsal faktörlerin toplamından oluşan bir statü davranışıdır (Erkenekli, 2001: 46). Her birey sosyal hayat içerisinde ne kadar sosyal gruba katılıyorsa en az üyesi olduğu grupların sayısı kadar role sahip olmaktadır (Eroğlu, 2009: 107-108).

“Frankfurt Okulu”nun önemli temsilcilerinden Habermas, çalışma dışı zamanların giderek işin etkisi altına girdiğini, iş esnasında edinilen davranış biçimlerinin ve tutumlarının iş dışı yaşamdaki davranışları etkilediğini öne sürmüştür. Habermas’a göre çalışma zamanlarının kısalması, iş dışı zamanın çalışma yaşamının baskısından kurtulması için fırsat niteliğindedir (Aktaran Tınar, 1996: 13). Araştırmacılar ve akademisyenler arasında iş ve kişisel zamanın bireyin iki farklı alanını temsil ettiği konusunda genel bir uzlaşma vardır. Coğrafi bölgeler gibi bu alanların da en azından bireylerin zihinlerinde sınırları vardır. Kişiler kendilerine özgü bir biçimde bu iki alan arasında bağlantı kurma eğilimindedirler. Bu da bireylerin alanlar arasındaki çelişkilere ne şekilde uyum sağlayabileceklerini bu alanlara ne kadar yoğunlaşabileceklerini ve alanlar arasındaki geçişleri ne oranda yapabileceklerini önemli derecede belirleyeceği anlamına gelmektedir (Sarker vd, age: 146).

1.2.2. Taşma Kuramı

Çalışma yaşamı ve çalışma dışı yaşam arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacıların ilk tespit ettikleri ve üzerinde durdukları yaklaşım ‘Taşma Yaklaşımı’dır. Taşma yaklaşımı bir yaşam alanında, örneğin çalışma yaşamında, cereyan eden tutum, davranış ve tecrübelerin diğer yaşam alanına (çalışma dışı yaşam alanına) geçtiğini ifade eder (Dolan ve Gosslein, 1993: 669). Bu yaklaşıma iş yaşamında prensipli, dakik ve titiz olan mükemmeliyetçi bir çalışanın özel hayatında da ilişkilerinde aynı tavır ve tutumu sergilemesi örnek verilebilir. Diğer yandan bu yaklaşıma göre, çalışma ortamında yoğun olarak makinelerle çalışan, iletişimin ve beşeri ilişkilerin kısıtlı olduğu işlerde çalışan bireylerin de çalışma dışı yaşam alanlarında daha az sosyal ilişkilere dayalı boş zaman etkinliklerine yönelmeleri ve gönüllü/sosyal organizasyonlarda görev almayı tercih etmemeleri doğaldır (Keser, 2011: 903). Bu yaklaşımda, iki yaşam alanından birinde yaşanan ilişki, beklenti ve bunların gerçekleşme düzeyinin sonuçları olarak tutumların diğer yaşam alanındaki deneyimleri aynı yönde etkilediği varsayılmaktadır (Timothy vd., 1994). Taşma, çalışma yaşamından çalışma dışı yaşama ya da çalışma dışı yaşamdan çalışma yaşamına olabilmektedir. İki alandan birinde yaşanan olumsuzluğa ilişkin algının diğer alanı da olumsuz yönde etkilemesi olumsuz taşma adını alırken, olumlu deneyimlerin diğer yaşam alanına olumlu biçimde etki etmesi olumlu taşma olarak adlandırılmaktadır (Iverson, 1980).

Bu teoriye göre iş ve aile alanlarından birinde ortaya çıkan fiziksel ve psikolojik sonuçlar diğer alana taşmaktadır. Çalışan bireyler işlerindeki ve ailelerindeki duygularını ve psikolojik durumlarını diğer alana taşımakta ya da işlerindeki ve ailelerindeki davranışlarını diğer alanda da devam ettirmeye çalışmaktadırlar (Çarıkcı, 2001: 49). Taşma teorisine göre işinde çok zor gergin bir gün geçiren çalışan evine döndüğünde bu ruh halini evine yansıtılmakta, evde de sinirli, gergin olup eşine ya da çocuklarına karşı sabırsız, anlayışsız ve tahammülsüz olabilmektedir. Ya da evinde çocuklarına karşı ilgili, şefkatli ve yumuşak bir anne-baba olan çalışan, iş yerinde de aynı ruh halini sürdürüp onlara karşı da bazen fazla hoşgörülü davranabilmektedir (Doruk, 2007: 37). Max Weber (1968: 975) bürokrasinin iş hayatından aşk/sevgi, kin ve bütün kişisel, rasyonel olmayan duygusal öğelerin tamamen dışlanması ile yani iş ortamının insani boyutunun en aza indirilmesi ile en yüksek başarıya ulaşılabileceğini ileri sürmüştür. Bu alanlar arası duygusal transferler iş hayatının profesyonellik gerektiren yapısına uymayacağı gibi, tersi de sağlıklı bir aileyi çok tekrar ettiğinde yıpratıcı bir etki yaratabilecektir.

Uyguç ve diğerlerinin, 1988 yılında yapmış olduğu *İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi* konulu çalışmada; 335 kişilik örnekleme çalışılmış ve sonuç olarak örneklemin %70'inde taşma modelinin geçerli olduğu yani kişilerin büyük çoğunluğunda iş hayatı memnuniyetinin artması durumunda yaşam memnuniyetinin de artacağı sonucuna ulaşılmıştır (Bülbül ve Giray, 2012: 105)

1.2.3.Dengeleme Kuramı

Dengeleme kuramı iş yaşamındaki durumlar ile özel yaşamdaki durumlar arasında zıt ve negatif bir ilişki olduğunu savunur (Chacko, 1983: 7'den Aktaran Ballica, 2010). Bireyler iki alanın birinde başarısız olup tatmin olamadıklarında diğer alana ağırlık vererek o alanda tatmin olmaya çalışmaktadırlar. Örneğin bu yaklaşıma göre, iş yaşamında beklediklerini bulamayan insanların, özel yaşamlarında aile, arkadaş, akraba komşuluk ilişkilerinin daha sık örgülü bir dokuya sahip olacağı ve bu yaşam alanındaki tatmin düzeylerini yükseltmeye çalışacakları varsayılmaktadır (Savcı, 1997). Bu yaklaşımda çalışma yaşamından elde edilen mutluluk ya da yaşamdan elde edilen mutluluktan herhangi birinin yüksek olması halinde, düşük olan tarafın yüksek olan tarafından dengeye getirileceği varsayımı hakimdir (Keser, age: 32). İş yaşamında mutsuz olmak, kendini yetersiz hissetmek, özel yaşamda mutlu olup yüksek tatmin düzeyi ile örtbas edilecektir. Ya da tam tersi olarak, özel yaşamdaki mutsuzluk, tatminsizlik, bireyin kendini iş hayatına adayıp, orda mutluluğu, tatmini yakalaması ile denge sağlanabilecektir (Ballica, age: 7). Mansfield ve Evans (1975: 48-54) ve Kabanoff (1980) araştırmalarında, bu yaklaşımı destekleyen bulgular elde etmişlerdir. İşlerinde çalışma adına başarısızlık ve yoksunluk hisseden ve yaşayan çalışan grubun, çalışma dışı yaşamlarında diğer alanlarda başarılı olma konusunda çok istekli ve başarılı olabildiklerini gözlemlemişlerdir. Fakat bu arayışların kişinin bir alanda

başarısız ve yetersiz olduğu gerçeğini değiştirmeyeceği ve sorunu daha da içinden çıkılmaz bir hale getireceğini de göz ardı etmemek gerekir diye düşünülmektedir.

1.2.4.İş Aile Sınır Teorisi

Sanayi devriminden sonra iş yeri ve evin fiziksel olarak birbirinden ayrılması, evin ve işin amaçlarını ve kültürlerini de farklılaştırmıştır. Clark, zıtlaşan amaçlar ve kültürler olduğunda, iş ve aile yaşam alanlarını, dilde veya kelime kullanımında, kabul edilen davranışların oluşturulmasında farklılıklar olan iki ayrı ülkeye benzetmektedir (Clark, 2000: 750-751). Bazı bireyler için bu iki ülke arasındaki geçişlerin etkisi önemsizdir. Örneğin, aynı dili, parayı ve gelenekleri paylaşan iki komşu ülke arasında olduğu gibi. Bazen de iş ve aile arasındaki zıtlık daha büyüktür ve bu yüzden iki alan arasındaki geçiş son derece şiddetlidir. Clark'a göre iş ve aile sistemleri arasında başlıca ilişki duygusal değil insanidir. Bireyler iki alan arasında günlük geçişler yapan sınır geçicilerdir.

İş ve evin pek çok özelliği yüzünden bu iki alan arasında seçim yapmak zordur. Bireyler istenilen dengeyi sağlamak için iş ve aile alanlarının yapısını, aralarındaki sınırları ve köprüleri bir dereceye kadar şekillendirebilirler. Sınır teorisinde denge, en az rol çatışmasıyla işte ve evde doyum ve iyi fonksiyonlaşma olarak tanımlanmaktadır (Kapız, 2002: 147).

1.2.5.Kaynakları Koruma Kuramı

Bu kuram bireylerin kaynaklarını niceliksel ve niteliksel olarak korumaya yönelik, doğuştan ya da sonradan kazanılmış arzuları olduğu kavramına dayanmaktadır. Birey, kaynaklarını korumanın yanı sıra, bu kaynakları tehdit edebilecek her türlü tehlikeyi en aza indirmeye çalışmaktadır (Küçükusta, 2007: 46). Hobfoll (1988: 25) Kaynakları Koruma Kuramını, stres ile ilgili yeni bir kuram olarak önermiştir. Kurama göre bireyin potansiyel bir kaynak kaybetme tehdidi altında olması ya da bu kaynak kaybının gerçekleşmesi durumunda veya ulaşmayı ümit ettiği bir kaynağa ulaşamaması gibi hallerde stres meydana gelmektedir. Kaynak, bireye destek olabilecek nesnelere, kişisel özellikler (duygu, düşünce, kişilik özelliği, davranış), durumlar (bireyin ihtiyaç duyabileceği durumlar, örneğin sosyal destek gibi) ve enerjiler (zaman, bilgi ve fiziksel enerjiler) olarak ele alınmaktadır (Fisher, 2001: 12).

Kaynakları koruma kuramı, bireyin iş ve iş dışı yaşamını dengeleme sürecinde ortaya çıkan stres düzeyinin incelenmesinde uygulanabilir (Küçükusta, 2007: 47). Grandey ve Cropanzano (1999)'nun belirttiği gibi, kaynakları koruma kuramı roller arası stresin sonuçlarını açıklamaya yönelik olarak kullanılabilir (Grandey ve Cropanzano, age: 350-370). Kurama göre, bireyin iş ve iş dışında yaşadığı roller arası çatışma gerginliğe yol açabilmektedir. Çünkü birey iş ve özel yaşamında başarılı olmak uğruna kaynaklarını yitirebilmektedir. Bu kaynakların gerçek ya da olası kaybı Foll (1989)'un tatminsizlik, depresyon, endişe ya da psikolojik gerginlikleri içeren *olumsuz olma durumu*'na (negative state of being) yol açabilmektedir

(Hobfoll, age).

Genelde bütün canlıların olduğu gibi insan doğasının bir çok özelliği itibariyle, bir üst kapasitesinin olduğu söylenebilir. İhtiyaca göre fiziksel ve zihinsel sınırlarını zorlayarak onun direncinin artırılabilmesine ilişkin binlerce örneğe ulaşılması olasıdır. Bununla birlikte insanın hayatının belli bir döneminde zirve yapan bütün güçlü yönlerinin zamanla zayıflaması kaçınılmaz bir durumdur. Sahip olunan bir çocuğun sorumluluğu ile dört çocuk ile ilave bir yaşının, sorunlu bir eş ve yoğun bir mesainin kişiye yükleyeceği yük bir olmayacaktır. Kişinin sınırlı enerjisi zamanla bu yükün altından kalkmaya yeterli olamayabilecektir.

1.2.6.Araçsallık Yaklaşımı

Araçsallık, bireyin özel yaşamında tatmine ulaşmasını sağlaması ve sürdürmesi için, çalışma yaşamındaki etkinliklerini geliştirmek amacıyla bilinçli bir karar alması olarak tanımlanabilir (Burke, 1986). Zedeck ve Mosier (1990)'e göre; araçsallık yaklaşımı, bireyin bir yaşam alanında başarılı olması diğer yaşam alanında da başarılı ve katılımcı olmasını sağlayabilir Bu yaklaşıma göre “birey için bir yaşam alanı öncelik taşıdığı zaman, bunun anlamı diğer yaşam alanında arzu edilen bir şeyi elde etmek” olacaktır. Bireyin bir yaşam alanında başarıya ulaşabilmesi için diğer yaşam alanını eğer araç olarak kullanıyorsa, işte o zaman araçsallık ortaya çıkmaktadır (Keser, age: 907). İnsanlar yaşam içinde ilgileri hangi alanda yoğunlaşmış iseler, o alana ait rolleri önemli hale gelmekte ve daha merkezi bir şekle bürünmektedir (Loscoco ve Roschelle, 1991: 184). Örneğin niteliği yüksek işlerde çalışanların merkezi yaşam ilgileri bu alanda oluşmakta, çalışma rolü diğer tüm rollerin üzerinde bir öneme sahip olmaktadır. Eğer iki yaşam alanı birbirine benzer nitelikteyse, iki alan arasında ilişki bulunmadığı, eğer çalışma yaşamı niteliksiz ise bu kez çalışma dışı yaşam alanı ve rollerinin merkezi konuma geldiği belirtilmektedir (Parker vd, 1972: 172).

1.2.7.Dağılma Yaklaşımı

Steiner ve Truxillo, 1987 yılında yapmış oldukları “*Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship: A Test of the Disaggregation Hypothesis*” adlı çalışmalarında; iş ve yaşam memnuniyeti çalışmalarının çoğunun üç temel ilişki tipinden (taşma, dengeleme, bölünme) birini desteklemek adına yapıldığını belirtmişlerdir. Aynı çalışmada 1980 yılında Rice tarafından ileri sürülen “Dağılma Yaklaşımı”ndan da söz etmişlerdir. Çalışmalarında yöneticilik konumunda ya da teknik pozisyonlarda çalışan, benzer büyüklükteki şehirlerde yaşayan, benzer yaşlarda ve eğitim seviyelerinde olan, 199 Fransız ve Amerikalı çalışandan oluşan bir örnekleme çalışmış, iki regresyon modeli kurmuş ve elde ettikleri sonuçların Dağılma Yaklaşımını desteklediğini görmüşlerdir (Bülbül ve Giray, 2012: 103)

Dağılma yaklaşımı, çoklu bir iş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisinin aynı anda ortaya çıkabileceğini iddia eden bir yaklaşımdır. Bu durum bazı araştırmalarla saptanmıştır (Kabanoff

ve O'brein, 1980: 596-609). Bu yaklaşıma göre, işin kişinin hayatındaki önem derecesi iş yaşamı ile iş dışı yaşam doyumunun gidişatını belirlemektedir. İş hayatına önem veren çalışanların iş ve özel yaşam dengeleri de sağlanmış olacaktır.

1.2.8.Bölünme Yaklaşımı

Bölgümlere ayırma yaklaşımını benimseyen kişiler, iş ve kişisel yaşamın bütünüyle ayrılmasını talep ya da tercih ederler ve işin kişisel yaşamlarına taşması, arzu edilmeyen hatta kabul edilmez bir durum olarak değerlendirilir. Fakat “yanıtlama/tepkime hızı” gerekliliği günümüzde bilgi çalışanlarının çoğunun günlük çalışma hayatında baskın durumdadır. Bu da bölümlere ayırma perspektifine sahip olan bilgi çalışanlarının iş ve kişisel yaşam alanlarını ayrı tutmak için, muhtemelen de başarısız bir biçimde daha fazla gayret gösterecekleri anlamına gelmektedir (Sarker vd, 2012: 147). Bu kurama göre bireyler iş ve özel hayatlarını başarılı bir şekilde ayırmakta ve hiçbir şekilde etkileşime izin vermemektedirler. Tınar ve arkadaşlarının (1997) araştırma sonucuna göre, bireylerin iki yaşam alanını bir birinden ayrı tutma eğilimlerinin oldukça güçlü olduğu saptanmıştır. Bu kuramı destekleyen diğer bir açıklamaya göre; “Günümüzün modern toplumlarında, insanlar çalışma ve çalışma dışı yaşamlarını çok rahatlıkla birbirinden ayırabilmekte ve bu iki yaşam alanı arasında etkileşime izin vermemektedirler. Dolayısıyla bu iki yaşam arasındaki ilişkinin değeri (korelasyon) sıfırdır (Iverson, 2000). Bölünme yaklaşımı, çalışma yaşamı ile yaşam doyumu arasındaki ilişkinin varlığını reddeden bir yaklaşımdır. Çalışma ve çalışma dışı yaşamların birbirinden bağımsız olduğu görüşüne dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, çalışma ve çalışma dışı yaşam alanları iki farklı alını temsil etmekte ve aralarında bir etkileşim söz konusu değildir (Elizur, 1991: 314).

Günümüz dünyasında dünyanın çok önemli merkezlerinin bir bölümünde gece yaşanırken doğudaki borsalar işleme başlamış ve ani bir rüzgar her şeyi altüst etmiş olabiliyor. Bilgi akışındaki belki saniye farklılıkları firmaların büyük karlar elde etmesine veya büyük krizler yaşamasına sebep olabilmektedir. Bu durumda “yanıtlama/tepkime hızı” gerekliliği günümüzde bilgi çalışanlarının çoğunun günlük çalışma hayatında baskın durumdadır. Bu da bölümlere ayırma perspektifine sahip olan bilgi çalışanlarının iş ve kişisel yaşam alanlarını ayrı tutmak için, muhtemelen de başarısız bir biçimde daha fazla gayret gösterecekleri anlamına gelmektedir.

Bilgi çalışanın iş-yaşam ilişkisiyle ilgili bakış açısını belirleyen diğer etkenler de bireyin yaşam evresi, kariyer hırsları ve işin nitelikleridir. Yapılan mülakatlar kariyeri yatay seyreden bireylerin, işi yaşamının ayrı bir parçası olarak değerlendirme olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Önemli aile sorumlulukları olan bireylerin de (özellikle küçük çocukları olan kadınlar) bölümlendirme yaklaşımını benimsemeleri daha da mümkündür. (Sarker vd, age). Parçalama yaklaşımını benimseyen bilgi çalışanları kişisel yaşamlarını

öncelikli ve işi de ikincil olarak görmeye meyillidirler. Çoğu çalışmanın faydalı yönünü, iyi bir yaşam sürebilmek için bir vasıta olarak değerlendirerek kabullenirler (Sarker vd, age). Netice olarak bu kuram alanlar arası sızmayı, taşmayı reddeden her alanın kendi geçişken olmayan sınırları dahilinde yaşanmasını öngören bir hüviyet taşımaktadır.

1.2.9.Sistem Yaklaşımı

Çeşitli iş yaşam modellerini daha geniş kapsamda ele alabilmek adına, aile sistemleri kuramı ve çevresel sistemler kuramı kullanılmıştır (Grzywac ve Marks, 2000: 111-126). Buna göre, aile sistemi kuramı, bir aile bireyinin yaşamış olduğu deneyimlerle, diğer aile bireylerini ne şekilde etkilediği üzerine kurulmuştur (Hayden vd, 1998: 7-22). Bu etkileşim eşlerin, iş yaşam dengelerini oluştururken, kazandığı tecrübelerin aslında, işiyle ve özel yaşamıyla ilgili ip uçları verdiği işaret eder.

(Çarıkçı, 2001: 44-45). Toplumdaki alt sistemler olan iş ve aile karşılıklı olarak birbirlerini etkiler ve birindeki değişim diğerine de yansır. Sistem yaklaşımıyla ilgili diğer bir husus, sistemin etrafını çevreleyen sınırlardır. Her sosyal sistem çevresiyle etkileşim içindedir. Böylece sosyal sistemler, çevresindekilerle etkileşim halinde olan açık sistemlerdir (Newstrom ve Davis 2001: 86-87, 14). Waydanoff (2001, 2002) aile yaşamının iş yaşamı üzerindeki etkilerini ve iş aile etkileşiminin katkısız ve ılımlılaştırıcı etkilerini konu alan çalışmaları incelemiş ve iş-aile-toplum özellikleriyle ilgili altı kategori geliştirmiştir. Bunlar (Waydanoff, 2001: 1609-1637; Waydanoff, 2002: 138-168):

- * Yapı,
- * Sosyal örgüt,
- * Kural
- * Beklentiler,
- * Yönelimler ve
- * Kalite olarak her bir alanın (iş, aile ve toplum) bileşenleridir.

Bu kuram iş ve kişisel yaşam alanlarının sadece ilişki içinde bağımsız birer bütün olarak değil toplumun diğer unsurları ve çevreyle etkileşim içinde olan daha geniş bir perspektifte ele almıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

2.ELEŞTİREL KAYNAK TARAMASI

2.1.Konuyla İlgili Yapılan Araştırmalar

Bireyler açısından iş-yaşam dengesi farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Bireyler iş odaklı yada yaşam odaklı olarak bu dengeyi kurmaya çalışmaktadırlar. İş-yaşam dengesi için yapılan programların başlangıcı ilk kez 1986 da ortaya çıkmıştır. Fakat temeli 1930'lara dayanmaktadır. İkinci dünya savaşından önce, W. K. Kellogg adında bir şirket ilk kez, 3 adet 8 saatlik vardiya yerine 4 adet 6 saatlik vardiya oluşturarak, çalışanların iş yaşam dengelerini gözetmiştir (Küçükusta, 2007: 35). R. M Kanter'in 1977 yılında basılan "*Work and Family in United States: A Critical Review and Agenda For Research and Policy*" adlı kitabı iş yaşam dengesi konusunu örgütlerin ve araştırmacıların ilgisine sunmuştur. 1980'ler ve 1990'larda örgütler iş yaşam programları geliştirmeye başlamışlardır. Başlangıçta bu programlar çocuklu çalışan kadınları ele almakta iken, günümüz iş yaşam programları daha az cinsiyet ayrımı içeren, sadece aileye değil, farklı alanları da kapsayan programlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Kanter, 1977).

Kovacheva ve Kabaivanov (2008) Bulgaristan'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren 4 firmada (süpermarket, telekom şirketi, banka, hastane) çalışan toplam 789 bireyin iş yaşamı dengelerini incelemişlerdir. Araştırma sonucuna göre, haftalık çalışma saatlerinin azlığı, esnek çalışma saatleri, takım çalışması, çocuk bakım izni gibi aile dostu politikaların uygulandığı hastane çalışanları iş ve aile yaşamı dengesini en çok başaran ve en fazla yaşam tatmini sağlayan gruptur. Bu 4 firma arasında iş ve aile yaşamı dengesinin başarmaları için çalışanlarına en kötü fırsatları sunan firmanın banka olduğu tespit edilmiştir. Casner- Lotto ve Hickey (1999:37-47), çalışanların değişen değer yargılarına dikkat çekmektedirler. Örneğin çalışanlar daha iyi yaşam kalitesine sahip olma arzusu içindedirler. Özellikle son yıllarda çalışanlar gönüllü işler hobiler ve boş zaman aktiviteleri için de zaman ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Buna ek olarak araştırmacılar çalışanların ailelerine ayırmak üzere daha çok zaman gereksinim duyduklarını ve artık daha az çalışanın kariyeri için aile ya da kişisel zamanını feda etmek istediklerini belirtmektedirler (Küçükusta, 2007: 58).

Welford (2008) Hong Kong'lu 1027 çalışanın iş yaşamı dengelerindeki genel iyileşmeleri ortaya koymak amacı ile 2004 ve 2008 yıllarında iki araştırma yaparak, sonuçları karşılaştırmıştır. 2004 yılında yapılan ilk araştırmada uzun çalışma saatlerinin çalışanların günlük yaşamlarını etkilediği, sık sık sağlık sorunları ile karşılaştıkları ve bunun personel hareketliliğini etkilediği bulunmuştur. 2008 yılında yapılan ikinci araştırmada ise Hong Konglu çalışanların iş yaşamını dengelemek için bazı düzenlemeler yapıldığı ve çalışanların 2004

yılına göre daha mutlu oldukları bulunmuştur. Bu süreçte iş ve aile yaşamı dengesi konularında esnek çalışma saatleri düzenlemelerini uygulayan iş yerlerinin sayısında artış görülmüştür. Bu araştırmanın hem olumsuz hem de olumlu uygulamaların aradaki süre zarfında çalışanlar üzerindeki değişen yansımalarını ortaya koyması bakımından önemli olduğunu düşünmekteyiz.

İş-aile yaşamı dengesinin daha iyi anlaşılabilmesi için dengenin yapısını, nedenlerini ve sonuçlarını ayırt etmeye ihtiyaç vardır. Tablo 1’de iş-aile dengesinin yapısı ve etkileri anlatılmaktadır. Dengenin belirlenmesinde etkili olan çevresel faktörler, iş talepleri, iş kültürü, evin talepleri ve ev kültürüdür. İş kültüründen kasıt, birey iş-aile dengesini destekleyici bir organizasyonel kültür ve bu yöndeki uygulama ve politikalarıdır. Örneğin esnek çalışma saatleri ya da çocuk bakımı düzenlemeleri gibi ya da işin uzun ve düzensiz çalışma saatleri talep ediyor olmasıdır. Ev talepleri, iş dışındaki sorumlulukları ve bağlılıkları ifade etmektedir. Örneğin, çalışan bireyin evli veya bekar olması ya da küçük çocuğunun bulunması durumunda talepler farklı olabilmektedir. Ev kültürü, bireyin ev çevresindeki bağlılıkları ve sorumluluklarıdır. İş-aile dengesinin algılanmasında etkili olabilen bireysel faktörler işe yönelme, özellikle de işin (veya evin) merkezi yaşam ilgisi olması veya işe yönelimli olma yönleridir. Kişisel kontrol odağı ve rekabet eden taleplerin baskılarıyla başa çıkma kapasitesidir. Son olarak, cinsiyet, özellikle kadınları yüksek ev talepleri dolayısıyla etkilemekte, yaşam ve kariyer evreleri ise evde ve işteki belli talepleri tolere etmede etkili olmaktadır (Guest, 2001).

Tablo 1: İş-Aile Dengesinin Yapısı, Nedenleri ve Sonuçları

Belirleyiciler	Dengenin Yapısı	Sonuçlar/Etkiler
<p>A. Çevresel Faktörler İş talepleri İş kültürü Ev talepleri Ev kültürü</p> <p>B. Bireysel Faktörler - İş oryantasyonu - Kişilik - Enerji - Kişisel kontrol ve başa çıkma -Cinsiyet -Yaş, yaşam ve kariyer evresi</p>	<p>A. Subjektif Denge Denge-ev merkezli Denge-iş merkezli İşin eve yayılması Evin işe yayılması</p> <p>B. Objektif - Çalışma Saatleri - Boş zaman - Aile Roller</p>	<p>1. İş doyumu -Yaşam doyumu -Ruhsal sağlık/ mutluluk 2. Stres/hastalık 3. İşte davranış /performans 4. Evde davranış/performans 5. İşteki diğerleri üzerine etkisi 6. Evdeki diğerleri üzerine etkisi</p>

Kaynak: GUEST, David E.; “Perspectives on the study of Work-Life Balance”, A Discussion Prepared for the 2001 ENOP Symposium, Paris.

Fisher (2001), literatürde, iş-yaşam dengesi ile ilgili kavramsal ve yapısal boşluğu dolduracak bir çalışma yapmıştır ve iş-yaşam dengesi kavramını, iş-aile çatışmasından daha kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Fisher (2001) öncelikle çalışmasında açık uçlu sorularla, çalışanların iş-

yaşam dengesi kavramını tanımlamalarını istemiştir. Elde ettiği sonuçlarla ve önceki çalışmalarda çatışma kaynakları olarak belirlenmiş olan zaman esaslı, zorlanma esaslı ve davranış esaslı çatışma türleri arasında benzerlikler bulmuştur. Bu nedenle elde edilen verilerle zaman, zorlanma ve davranış esaslı yaklaşıma ek olarak kaynakları koruma kuramında önerilen enerji kavramını eklemiştir. Böylelikle, zaman, davranış, zorlanma ve enerji ile ilgili olarak 31 ifadeden oluşan bir ölçek oluşturmuştur. Bu unsurlar kaynakları koruma kuramı ile uyumludur (Hobfoll, 1988: 25)

Fisher, ölçek geçerliliğini artırmak için 7 ifadeyi çıkartarak 24 ifadeye ulaşmıştır. Böylelikle, 24 ifadeden oluşan ölçek iş-yaşam dengesinin kavramsal yapısına, iş-yaşam çatışması ölçeğine ve keşfe dayalı yöneltilen açık uçlu sorular temel alınarak oluşturulmuştur. Keşfe dayalı faktör analizi soruları 3 başlık altında toplamıştır. Bunlar, 'işin kişisel yaşam üzerindeki etkisi', 'kişisel yaşamın iş üzerindeki etkisi' ve 'iş-yaşam gelişimidir'. Bu üç değişkenin güvenilirlik katsayıları (α) 0,80'dir. Faktör analizi sonucunda, ifadelerden bazıları çıkarılmış ve ölçek 21 soruya indirgenmiştir. Bu çalışmada iş-yaşam dengesi ölçeği olarak Fisher'in geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ve pek çok bilimsel çalışmada kullanılmış olan bu ölçeği kullanılmıştır (Hayman, 2005: 85-91; Lazarova, 2004).

Avrupa'da pek çok kişi çocukları veya yaşlı ya da bağımlı akrabalarına bakacak zaman bulmakta zorlanmaktadır. İş yaşam dengesi Avrupa Birliğine 2004 yılında katılan 10 yeni üye devlette 15 AB ülkesinde olduğundan daha sorunludur. Ancak gerek ücretli gerekse ücretsiz işlerin çalışma saatleri bu ülkelere daha uzundur. Bu durum Bulgaristan, Romanya ve Türkiye'de daha da sorunlu hale gelmektedir. 25 AB ülkesinde kadın ve erkeklerin %10'u, işte geçirdikleri zaman yüzünden haftada bir kaç kez ailesel sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanmaktadır. 10 yeni ülkede buna denk düşen rakamlar erkekler için %15, kadınlar için %14 dür. Bulgaristan, Romanya ve Türkiye'de bu rakamlar (erkeklerin %22'si ve kadınların %25'i) daha yüksektir.

Şekil 1: İşte Geçirilen Zaman Yüzünden Haftada Birkaç Kez Ailesel Sorumlulukları Yerine Getirmede Yaşanan Zorluklar



Kaynak: Birinci Avrupa Yaşam Kalitesi Anketi, 2003. 3 aday üye ülke Bulgaristan, Romanya ve Türkiye'yi ifade etmektedir.

Güney Avrupa'da (Yunanistan, İtalya, İspanya ve Portekiz) kadınların erkeklerden daha yüksek bir yüzdesi iş-yaşam dengesi konusunda güçlük çektiğini bildirmekle beraber (kadınların %17'si, erkeklerin %11'i), bu dört ülkede ücretli işlerde çalışan kadınların sayısı AB ülkesinin geri kalanında olduğundan daha azdır. Bu durum Güney Avrupa'da refah sistemlerinin bakımın daha ziyade aile içerisinde ve özellikle kadınlar tarafından sağlanmasına dayanmasına bağlı olabilir (Avrupa Yaşam ve Çalışma koşulları iyileştirme vakfı, 2009: 3).

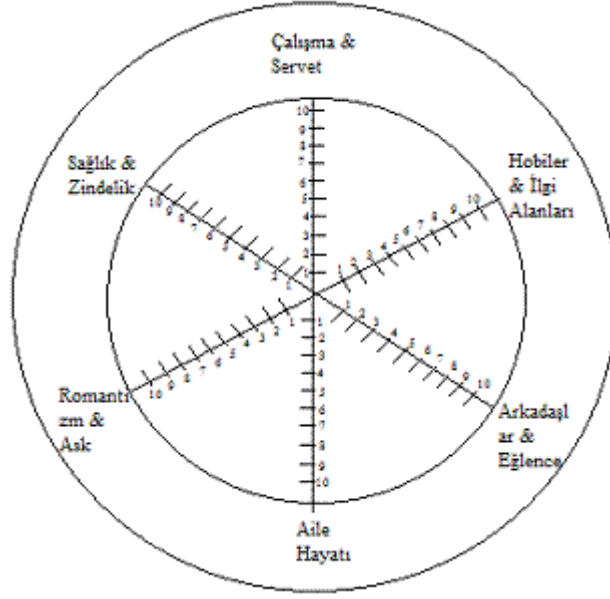
Vatansever ve Tevrüz (2008) Türkiye Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND) üyesi 16 şirket çalışanı üzerinde iş ve iş dışı yaşam dengesi, örgüte bağlılık ve kariyer tatmini ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre; yaş ilerledikçe örgüte bağlılık artmakta ailenin taleplerinin iş yaşamına olan müdahalesi azalmaktadır. İşin müdahalesi arttığında bilişsel kariyer tatmini azalmakta, müdahale azaldığında ise kariyer tatmini artmaktadır. Avrupa Kurulu İstihdam Sosyal İşler ve Fırsat Eşitliği GM eski Genel Müdürü Bernard Jansen ücretli ve ücretsiz iş günü şeklinde iş dışı yükümlülüklerle farklı bir gözle bakmakta ve şu şekilde dile getirmektedir; *“Pek çok kişi için iş günü, ücretli işlerinden eve döndükleri zaman sona ermez. Ev işleri, çocukların eğitimi ve bağımlı akrabalar ile yaşlıların bakımı da dahil olmak üzere, ikinci bir iş gününe başlarlar. Stratejiler düşünülürken, bu ek zamanın yanı sıra bu çifte iş yükünün erkek ve kadınlar arasında nadiren eşit dağıldığı gerçeğinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir.”*

Erkeklerin hayatlarının iki vazgeçilmez unsuru işi ve ailesidir. Kimi zaman ailesine daha fazla önem vererek işlerini aksatmaları, kimi zamanda işlerine gereğinden fazla önem vererek aileleri ile ilişkilerini aksatmaları sıkça görülen durumlardır.

Hill ve ark., (2001) 6451 IBM çalışanıyla iş ve aile yaşamı dengesi üzerine bir araştırma yapmış ve çalışanların yarısının uzun ve esnek çalışma saatleri nedeniyle iş ve aile yaşamını dengelemede sorunlar yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

Lockett ve Mumford aşağıdaki şekilde sağlıklı, mutlu ve dengeli bir yaşam için gerekli gördükleri altı öğeyi yerleştirmiştir. Hangi alanda ne oranda olduğumuza ilişkin bir değerlendirme bize bir takım ip uçları verecektir. İş-yaşam dengesini oluşturabilen çalışanların değerlendirmelerinin dairenin merkezinden uzak yeni düzgün daireler çizecek şekilde olması beklenecektir.

Şekil 2: İş Yaşam Dengesi Çizelgesi



Kaynak: Katherine Lockett, Jeni Mumford. İş-Yaşam Denge Çizelgesi (Work/Life Balance for Dummies s. 1).

Çarıkçı ve arkadaşlarının (2010) Türk yöneticilerinde iş-aile yaşam çatışmasının araştırıldığı, kadın ve erkek yöneticilerin iş ve aile çatışması karşılaştırıldığında, kadınların erkeklerden daha fazla çatışma yaşadıkları görülmüştür. Sözü edilen çalışmaya göre, erkeklerin çatışma yaşamaması aile içerisindeki rollerini kadına aktarmasından kaynaklanmaktadır. Kadınlar ise çatışma yaşamamak ve kendi sorunluluklarını dengelemek amacıyla sorumluluklarını ücretle tuttuğu biri ile ya da yakınlarına yüklemektedir.

2008 yılında Fransa’da “*Baba Yöneticiler Denge Peşinde-Aile Hayatı İle Çalışma Hayatını Uyum İçinde Yaşamaya Çalışan Bir Kuşağın Portresi*” başlıklı çalışmada, uluslararası şirketlerde çalışan orta ve üst düzey yönetici erkekler incelenmiştir. Çalışmada erkeklerin ailevi konulara giderek daha çok sahip çıktıkları ve “iş ve aile yaşamı” dengesini sağlamaya çalıştıkları ifade edilmiştir. Çalışmaya katılan erkekler üç grupta toplanmıştır. İlk grup 1950’lerin zihniyetini temsil eden, geleneksel rolleri ağır basan “eve para getiren babalar”dır. İkinci grupta çoğunluğu oluşturan, iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi en iyi şekilde sağladığını düşünen “Dengeciler” yer almaktadır. Son grupta ise “Eşit Ağırlıkçılar” bulunur. Bu grup iş ve aile dengesi konusunda son derece hassas, dengenin bozulması durumunda iş değiştirmekten kaçınmayan yeni kuşak baba modeline geçişin sembolüdür (Özçelik, 2009). İş aile çatışmasının yaşam tatmini üzerindeki olumsuz etkisi ve aralarındaki ilişkinin güçlü olması beklenen tahmin edilen bir durumdur. Ancak yapılan pek çok çalışma iş aile çatışmasının sadece yaşam tatmini ile değil aynı zamanda iş tatmini ile olan ilişkisinin de güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumun nedeni iş aile çatışmasının, aile iş çatışmasına nazaran daha

fazla hissedilmesi olabilir. Çünkü iş ailenin ekonomik geçim kaynağı olduğundan, iş ile ilgili sorumlulukların artması, ev ya da aile davranış düzlemine sarkması, işin talepleri nedeniyle aileye yeterince zaman ayıramamak çok yadırganır bir durum değildir. Bu nedenle de birey bu açıdan kendini çok fazla çelişkide hissetmemektedir. Ayrıca bireyin işi ve işin gereklerinden dolayı ailevi sorumluluklarını ihmal etmesi durumunda ailesinin göstereceği anlayış ve sabır, işini ihmal ettiğinde yöneticisinin göstereceği anlayıştan çok fazla olacaktır. Bu konuda yapılan araştırmalar işin aile üzerindeki olumsuz etkilerinin, ailenin iş üzerindeki olumsuz etkilerinden çok daha fazla ve belirgin hissedildiğini ortaya koymaktadır (Cinamon ve Rich, 2005: 370).

Plat'ın (1997) “*İş Yaşam Dengesi Amacı Modeli*” ile Holmes ve Rhne'nin (1997) “*Sosyal Yeniden Düzenleme Modeli*” çalışanların iş ve ev arasına parçalanmalarını açıklamaya dönük teorik bir çerçeve sunmaktadır. Ev işleri, çocuk bakımı, ailede sağlık problemi olan üyelerin bulunması, boşanma, ölüm, aile gelirlerinin ihtiyaçları karşılayamaması, aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar ile işyeri sorunları karşılıklı olarak işe ve eve taşıma; çalışmada stresten başlayarak bir seri sağlık ve davranış problemlerine yol açar. İş yaşam dengesinin sağlanabilmesi için aşağıdaki üç varsayımın benimsenmesi gerekir (Avcı, 2005: 81):

- * İş ve aile ortamı çatışmaya hazır potansiyeller sunar.
- * İş ve aile yaşamı karşılıklı etkileşim halindedir.
- * İş yaşam dengesi arasındaki uyum ölçüsünde sorunlar azalır ya da artar.

İş gören açısından iş yaşam dengesi, işle ilgili ve özel yaşam ile ilgili sorumluluklar arasında bir denge oluşturmaktır (Cieri vd, 2005: 95-103). Bu nedenle iş yaşam dengesi, yönetimler, araştırmacılar, örgütler ve medya tarafından ilgi gören önemli bir insan kaynakları uygulaması olarak görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi açısından, iş göreni örgütte tutma stratejilerinin önemli unsurlarından birisidir. Yapılan araştırmalar, örgütlerin, iş görenlerin değişen ihtiyaçlarının farkında olmaları gerektiğine ve iş görenleri kazanmak adına esnek iş yaşam dengesi stratejileri geliştirmelerine dikkat çekmektedir (Bruck vd, 2002). Nitekim iş görenlerin moralini, bağlılığını ve iş doyumunu gözetken, işyerindeki sorunları ve stres yaratan faktörleri azaltan örgütler, yetenekli ve değerli iş görenleri işe alma ve onları kaybetmeme konusundaki becerilerini geliştireceklerdir (Glynn vd, 2005).

Tablo 2: İş Yaşam Dengesine Dair Meselelere Yönelik Ortak Strateji

Tazmin Etme (Karşılığını Verme)	Çalışanların belirli (ve sınırlı) miktarda, işin kişisel yaşam alanlarına taşmasına izin vermelerinin adil bir karşılığı olarak onlara sağlanan güdüleyici unsurların oluşturulması.
Uzlaşma	Danışma ve katılım aracılığıyla a) çalışanların tabi olarak başarılı bir şekilde yerine getirmek için motive oldukları işin taleplerini (işin gerekliliklerini) ve b) kişisel yaşam gerekliliklerini (ihtiyaçlarını) uyumlu hale getirme.
Bütünleştirme (Entegrasyon)	Çalışanların iş ve kişisel yaşam alanları arasında her zaman sorunsuzca geçiş yapabilmelerinin sağlanması.
Koruma	Çalışanları, işin etkin ve verimli bir şekilde başarılabilmesi için iş ve yaşamın bütünleştirilmesini (entegrasyonunu) acil, yapılması gereken bir durum olarak gören ve bu yüzden böyle bir hayat tarzını iş arkadaşlarına ve astlarına dayatmayı tercih etme olasılığı olan meslektaşlarından ve yöneticilerden izole etme

Kaynak: (Sarker vd, 2012: 150). Managing Employees Use of Mobile Technologies to Minimize Work-Life Balance Impacts

Bazı yöneticiler iş ile yaşam arasında bir denge kurmak için yeni bir yaklaşım denemeyi engellerler. Çünkü geleneklere bağlıdırlar ve gelenek uğruna çalışma süresine önem vermeyi sürdürürler. Üretkenliğin iş yerinde geçirilen zamanın -işe ayrılan enerjinin değil- sonucu olduğuna inanırlar. Bazı yöneticilerse insanların iş dışındaki zamanlarının bilgi ve beceri aktarabileceğinden habersizdir. Bir takım yöneticiler de iş ile kişisel yaşam arasında bir denge kurma konusuna sadece kadınların sorunu olarak bakarlar. Bir başka deyişle kendi problemleri olarak görmezler (Freidman vd, 2001: 33).

Literatürde, denge olgusuna aynı ismi taşımasa da “Çatışma” başlıklı araştırmalarda yer verildiği görülmektedir. Yine iş tatmini, yaşam tatmini, iş doyumu adı altında yapılan çalışmalarda da konumuz olan iş yaşam dengesine ilişkin bir çok bulgu ve yoruma yer verildiği görülmektedir.

2.2.İş Yaşam Dengesi Uygulamaları

Çalışma süresine ve İYD'nin sağlanmasına ilişkin konular çeşitli ülkelerin kurumsal düzenlemeleri içerisinde yer almakta ancak bu düzenlemelere ihtiyaç duyma nedenleri ve bunların uygulanma düzeyleri farklılaşabilmektedir. Bu durum ülkelerin gelişmişlik düzeylerine, kültürel ve toplumsal özelliklerine, iş gücü piyasasının yapısına göre değişim göstermektedir (Crompton ve Lynonette, 2005: 5). Örneğin Hindistan'da, 1991 yılında açık ekonomiye geçilmesiyle kadınlar aktif olarak iş yaşamına katılmıştır. Ancak geleneksel aile yapıları nedeniyle yaşlıların bakımına yönelik bir takım yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Japonya'da ülke nüfusunda yaşlıların oranının yüksek olması, bunların istihdam edilmesi konusunda bir takım düzenlemelere ihtiyacı arttırmaktadır (Gambles vd, 2006: 38-50).

İngiltere, Yeni Zelanda ve Avustralya gibi bazı ülkeler, işverenlerin gönüllü olarak işletmelerinde İYD pratiklerini geliştirmelerine odaklanan kampanyaları desteklemektedir. Hollanda, Danimarka ve İsveç gibi ülkeler ise daha çok çalışanların dengeyi sağlamalarını destekleyen yasal ölçütler geliştirmeye odaklanmaktadır (Todd, 2004: 5-6). ABD'de İYD, uygulamada devletin çok fazla müdahil olmadığı, daha çok işletmelerin kararına bırakılan düzenlemelerdir (Joshi vd, 2002: 11). Özellikle AB'nin siyasi gündeminde önemli bir yer tutan çalışma süreleri ve İYD düzenlemelerinde, esnek çalışma süreleri, işletmelerin ve ulusal ekonomilerin rekabet edebilirliğini artıran bir araç olarak değerlendirilmektedir (Aktekin, 2010). Bu kapsamda, 2004 yılında Avrupa Yaşam ve Çalışma Şartlarını Geliştirme Vakfı, 21 AB üyesi ülkesinde, "Avrupa Şirketlerinde çalışma Süresi ve İş-Yaşam Dengesi" konulu bir anket çalışması uygulamıştır. Bu anket çalışması kapsamında, personel yöneticileri ile işçi temsilcilerine işyerlerindeki çalışma süresi düzenlemeleri ve İYD konusunda sorular yöneltilmiştir. Anket sonuçlarına göre, söz konusu düzenlemelerden bazılarının çalışanların işle ilgili sorumluluklarını, aile yaşamından kaynaklanan yükümlülükleri ile bağdaştırabilmelerine olanak sağladığı görülmüştür (Riedmann vd, 2006). Ayrıca Avrupa Komisyonu tarafından Kasım 2006 tarihinde yayımlanan "İş Hukukunun 21. Yüzyılın Zorluklarına Uyarlanması" başlıklı Yeşil Belge, iş gücü piyasasındaki esneklik eğilimlerinin standart iş sözleşmelerinden farklı sözleşme türlerinin ortaya çıkmasına neden olduğunu belirtmiştir. Özellikle iş güvencesi ve esnek çalışma uygulamalarının, çalışanların kariyer fırsatlarının artması, aile, çalışma ve eğitim hayatı arasında daha iyi bir denge kurulması ve kendi yaşamları hakkında daha fazla sorumluluk alabilmelerinin sağlanmasında çok sayıda seçenek sunabildiği vurgulanmıştır (MESS, 2008: 9-10).

Tablo 3: Ekstra Bir Saatin Değerlendirilmesi

DİNLENME	%36
UYKU	%27
YEMEK PİŞİRME	%12
DOST YA DA YAKINLARLA VAKİT GEÇİRME	%27
EV İŞLERİ	%9
OFİS İŞLERİ	%5
TV. SEYRETME	%19
MÜZİK DİNLEME	%10
SEKS	%15
SPOR	%24
OKUMA	%9
DİĞER ŞEYLER	%13
EMİN DEĞİLİM	%11

Kaynak: The Huffington Post (08. 02. 2012)

Yukarıdaki tabloda günde ekstra bir saatiniz olsa nasıl değerlendirirdiniz sorusuna verilen cevapların oranı görülmektedir. Araştırma 1000 kişi üzerinde 13 seçenek verilerek yapılmıştır. İlk bakışta rahatlama-dinlenme, uyuma, ev işleri, televizyon izleme, arkadaşlar ve aileyle birlikte olma egzersiz-sportif faaliyetler gibi altı başlığa ilişkin insanların sorun yaşadıkları anlaşılmaktadır. Ofis işleri ve çalışma başlıklarına ilişkin oranların düşük olması buna mukabil yemek yapma ve seks başlıklarının %12 ve %15'leri bulması katılımcıların özel yaşam ve aileye ilişkin ciddi açıklarının olduğunu ortaya koymaktadır.

Türkiye'de İYD kavramına ilişkin olarak kapsamlı bir çalışma bulunmamaktadır. Ancak tüm dünyada ve AB'nde yaşanan gelişmeler karşısında 4857 sayılı İş Kanunu 10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu kanunda yer alan esneklik hükümlerinin uygulanma düzeyinin araştırılmasına yönelik olarak da MESS'in üyeleri arasında yaptığı bir araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaya göre, kanunda yer alan esneklik düzenlemelerinden yalnızca telafi çalışması uygulanmakta ve bu uygulamaların da asıl nedeni maliyetlerin azaltılması olmaktadır (MESS, 2008: 9-11).

Çocuklu kadınların çalışma yaşamından nasıl etkilendiklerini incelerken, toplumsal statüleri ve yaptıkları meslekler nedeniyle önemli farklılıklar gösteren şartlara sahip oldukları görülür. Örneğin, üst yönetici olan nadir sayıdaki kadınların büyük çoğunluğu, Türkiye'de evli ve çocukluysen, Alban, Metcalfe ve Nicholson'un İngiltere'de yaptığı cinsiyetler arası karşılaştırmalı araştırmaya göre, evli kadınların sayısı daha az, boşanmış kadınların sayısının erkeklere göre 4 kat fazla, çocuksuzların oranının bundan da fazla olduğu bulunmuş, bu durum kariyerde başarılı olmanın kadınlar için bedelinin ailesizlik olduğu biçiminde yorumlanmıştır (Kabasakal: 1998: 311). İnsanlığın Mahrem Tarihi adlı kitapta yazarın hayatından örnekler aktardığı Katherine Delcroix, "Hayatımı kazanmak için çalışıyorum ama hepsinden önemlisi toplumsal konumumu sağlamlaştırmak" demekte, "Kızıma çok az vakit ayırabiliyorum,

şikayetin anlamı yok, ev işleri için yardımcı tutabilenler sadece psikolojik sorunlarla uğraştıkları için kendilerini şanslı hissetmeliler” diye devam etmektedir. Delcroix üst düzey yöneticidir, kendisine bağlı bulunan 300 mühendisi yönetmektedir ve babasıyla ağabeyine kadınların da mühendis olabileceğini göstermek istemiştir (Zeldin, 2003: 154). İfadelerinden iş ve iş dışı yaşamını dengelemekte zorlandığını anlamak mümkündür, muhtemelen zirvede olmasının bedeli iş saatlerinin uzayıp gitmesi ve bütün hayatın mesleğe göre düzenlenmesi olmaktadır.

Çalışma hayatı kadın ve erkeğin aile hayatı üzerinde farklı etkilere sahiptir. İngiltere’de gerçekleştirilen bir araştırmaya katılan yönetici kadınların %29’u bekâr, %10’u boşanmış iken, yönetici erkeklerdeki bekâr ve boşanmışların oranı sadece %3’tür. Kadınların eşlerinin %90’ı tam zamanlı bir işte çalışırken, erkeklerin eşlerinin sadece %25’i tam zamanlı bir işte çalışmaktadır. Aynı çalışma erkek ve kadınların ev konusunda farklı bakış açılarına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Erkekler, evi rahatlayabilecekleri ve ‘pillerini şarj edebilecekleri’ bir yer olarak görürken, kadınlar ise ev hayatını, onlardan artı bir şeyler bekleyen, özel zamanın kaybına yol açan stres verici bir yer olarak tanımlamaktadırlar. Bir başka çarpıcı bulgu, erkekler için evliliğin fayda getirici olarak değerlendirilmesi, kadınlar içinse sorumluluk olarak görülmesidir. Bu bulgular, kadın yöneticilerin iş ortamındaki gerginliklerini kısmen de olsa açıklayabilir. Erkek, iş dışında fazlaca bir sorumluluk yüklenmediğinden, iş ortamında kendini tamamen işine verebilmekte, kadın ise çalıştığı süre içinde işinin yanı sıra evdeki sorumluluğunun yükünü de taşımaktadır (Ablan-Metcalf ve West, 1993’den aktaran Mardin 2000: 20). Koray ve arkadaşları (1999: 187) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada “çocuk sahibi kadın çalışmamalı” diyen kadınların oranı %12 dolayında kalırken, iki çocuğu olanların %37’si, dört ve daha fazla çocuğu olanların %33’ü “çocuk sahibi kadın çalışmamalı” yanıtı vermektedir. Yine “ekonomik açıdan zorunlu ise çalışmalı” diyenler üç ve daha fazla çocuğu olanlarda %46’ya çıkarak ortalamadan biraz daha fazlalaşmaktadır. Çocuk sayısı iş ve aile yaşamı üzerinde etkili olmaktadır. Çocuk sayısının artması annenin bakım rolü nedeniyle çalışmasını engellerken aynı zamanda artan çocuk sayısına paralel olarak ekonomik ihtiyaçların artması erkeğin gelirinin az olduğu ailelerde kadının çalışmasını da zorunlu kılmaktadır.

Türkiye’de bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmaya göre, çalışanlar iş rolleri nedeniyle aile rollerini yeterince yerine getiremediklerini düşünmektedirler. Bu duyguyu daha yoğun yaşayanlar özellikle kadın çalışanlar olmaktadır. Yine aynı araştırmaya göre, çalışanlarca en fazla önemsenen konu iş ve aile rolleri arasındaki dengenin sağlanmasıdır. Aile işlerine verilen önem incelendiğinde ise, eşi çalışan ve çocukları okul öncesi yaşlarda olanların eşi çalışmayan ve çocukları okul çağında olanlara göre aile işlerini daha çok önemli buldukları görülmüştür (Çarıkcı, 2001).

Özellikle kadınların yoğun biçimde işgücüne katılmalarına rağmen, çocuk bakımı gibi aile işleri

konusunda öncelikli sorumluluğa sahip olmaları şiddetli seviyede çatışma yaşamalarına neden olmaktadır. Bununla birlikte, iş yaşamını çocukları büyütene kadar terk etmek gibi çözümler de söz konusu olmaktadır. İngiliz çalışanlarla yapılan bir araştırma, 2002'de düzenlenen ve bu konuda kazanımlar sağlamış olan yeni iş yasasına rağmen, ebeveyn olan çalışanların çocuk bakımı için işverenlerinden esneklik istemek konusunda çok endişeli olduklarını göstermektedir. 6000 çalışanı kapsayan araştırma, katılımcıların dörtte birinin ebeveynlik uğruna kariyerlerini ertelediklerini belirtmektedir (Personel Today, 2003).

Kaliteli iş yaşamı için gerekli olan psikolojik ortamın özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır: İş içinde öğrenme olanağı, çalışanın kendi kararlarını alabilmesi, işyerinde sosyal destek, bireyin iş yerindeki performansına göre takdir edilmesi, işin bireyin geleceği açısından arzu edilir olması (Belek, 2004: 79). Bu ortamın sağlanmasında kuruluşların insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları belirleyici olacaktır.

2.3.İş Yaşam Dengesini Sağlamada Farklı Arayışlar

2.3.1.Esnek Çalışma

Türk Dil Kurumu sözlüğünde esneklik; Bir dış gücün etkisi altında biçim değişikliklerine uğradıktan sonra, etkinin kalkmasıyla eski biçimini alabilmek özelliği şeklinde tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 1988: 468). Çalışma hayatında esneklik denilince genel olarak ilk anlaşılması gereken şey değişikliklere cevap verebilme ve uyum sağlama yeteneğidir (Rodgers, 2007). Bu uyum sağlama yeteneği teknolojik değişiklikler, çalışma zamanı ya da kültürel değişiklikler gibi pek çok açıdan değerlendirilebilir ve ele alınabilir.

Esnek çalışma esas itibariyle bir endüstri ilişkileri kavramı olarak kabul edilebilir. Çünkü esnek çalışma işletmede, üretim aşamasında işçilerin üretimi gerçekleştirmek için yerine getirdikleri faaliyetler ile işçi-işveren arasındaki ilişkilerin daha az kurala bağlı olarak yeniden düzenlenmesini ifade etmektedir. Bu nedenle, esnek çalışmanın ortaya çıkışını endüstri ilişkilerinin gelişimine bakarak izlemek mümkündür (Evren, 2007).

Fordizmin standart üretim ve tüketim kalıplarını dengede tutacak geniş ve istikrarlı pazarların varlığı ile büyümeyi ve toplumsal refahı arttıracığı varsayımı özellikle ikinci Dünya Savaşından 70'li yıllara kadar evrensel düzeyde başarı sağlar (Harvey, 2003). Bu tarihle ilgili ekonomik veriler, Japonya, Amerika ve Avrupa ülkelerinde büyüme oranlarının heyecan verici istatistikleri ile doludur. Pazarların ve üretimi sağlayacak ham maddelerin tükenmeyeceği anlayışından yola çıkan Fordist yapılanma, OPEC'in petrol fiyatlarını yükselme kararının ve 1973 Arap-İsrail savaşı nedeni ile Arapların batıya uyguladığı petrol ambargosunun pahalı ham madde alımına yol açması ve artan ihracat sorunlarının etkisi ile kırılma yaşar (Boyer, 1998; Harvey, 2003; Kumar, 1999). Ekonomistlerin üretimde durgunluk, fiyatlarda enflasyon olarak tanımladıkları istikrarsız ekonomiler gündeme gelir. Bir yandan örgütlü fordist sendikacılığın

işveren üzerindeki baskıları (çalışan ücretlerindeki artış) diğer yandan tek tip kitlesel üretime dayanan ve başta Japonya olmak üzere uluslararası şirketlerin pazara girmesi ile çeşitlenen tüketim normlarına cevap veremeyen dev ölçekli atıl fabrika ve üretim teknolojilerinin pazarlar karşısındaki tıkanıklığı, şirketleri var olabilmek için yeni stratejiler arama çabasına iter (Akgeyik, 2002; Boyer, 1998; Brown, 1992; Kumar, 1992'den aktaran Bozkurt, 2011: 29).

Bu arayış sürecinde batı dünyası, Japonya'da uygulana gelen Toyota üretim sistemini tanır. Taichi Ohno'nun 1980'lerde geliştirdiği "*Toyota Üretim Sistemi*" post-fordist iş organizasyonunun yapı taşlarından olarak tarihsel süreçteki yerini alır. Japon üretim paradigmasının temel özellikleri; üretim teknolojisi ile iş organizasyonunun esnek hale getirilmesi, firmaların sahip olduğu beşeri ve maddi kaynakların en yüksek düzeyde kullanımına olana sağlanması, kitle üretimi yapan sektörlerde iş ile çalışma şartlarının insanileştirilmesi, daha basit örgütsel yapılar, takım çalışması, sürekli iyileştirme, israfın önlenmesi, kaynakların etkin kullanımı ve tam zamanında üretim (TZÜ) esaslı malzeme tedariki olarak özetlenebilmektedir (Parlak, 1999:83-102).

Çalışma hayatında esneklik; çalışma süreleri, çalışma biçimleri, ücret, istihdam edilen işçi sayısı, istihdam edilen işçilerin işlevleri, işletmedeki ürünlerin veya hizmetlerin üretileceği yer ve üretici kişiler gibi konuların belirli sabit kalıplara oturtulmadan, çalışma hayatının taraflarına özellikle işçi ve işverene rahat hareket edebilme serbestisi tanınması olarak da tanımlanabilir (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), 1999; Noyan 2007). Ayrıca esnek çalışma, çalışma hayatına devletin daha az müdahalede bulunması ve bu alanda düzenleyici kuralların azaltılarak işçi ve işveren kesimine daha fazla hareket alanı bırakılması olarak görülmektedir (Süral, 2007:17).

İş hayatında esneklik değişen piyasa koşullarına uyum sağlama noktasında işverene yardım ederken işçi de kendi isteğine göre şartlarda çalışma imkanı sunmaktadır (Filiz, 2011: 9).

Şunu da belirtmek gerekir ki esneklik, bir tarafın ihtiyaçları ve öncelikleri için diğer tarafın alışkanlıklarını ona uyumlu hale getirmesi, esnekliği gösteren tarafından yapılan bir fedakarlıktır. Bu bağlamda kurumun çalışandan esnekliği talep etme noktasında kendi ihtiyaçlarını ön planda tutmasının iş yaşam dengesine olumsuz etkiler yapacağı söylenebilir.

Esnek çalışmaya yönelik bir uygulama son bir kaç yıldır Yalova Belediyesince uygulanmaktadır. Zamandan ve Mekandan Bağımsız Kamu Yönetimi Sistemi (ZAMBAK) adı verilen proje çerçevesince çalışanların çalışma biçim ve saatlerini iş dışı sorumluluklarına göre ayarlayabildikleri ofis dışı çalışma biçimlerinin uygulandığı ifade edilmektedir. Bu uygulamanın kamudaki ilk ciddi esnek çalışma örneklerinden olduğu söylenebilir (<http://www.sabah.com.tr/Marmara/2013/06/15/belediyeden-ornek-proje>).

2.3.1.1.Esnek Çalışmanın Önemi

Günümüz çağında gerçekleşen küreselleşme, teknolojik ilerlemeler, ekonomideki konjonktür el dalgalanmalar, iç ve dış piyasadaki yükselen rekabet, işletmelerin yaşanan değişimlere entegrasyonunu mutlak bir duruma getirmiş ve bu değişimler çalışma yaşamında istihdam yapıları ile üretim şekli, süresi ve üretim yerlerinde değişimleri de beraberinde getirmiştir. Bunun sonucunda artık klasik istihdam ve üretim biçimlerinden uzaklaşarak çalışma yaşamında esneklik uygulamalarına başlanmıştır. Bu uygulama hem çalışanlara hem de işverenlere yardımcı olmaktadır, nitekim çalışma yaşamında üretimin kalitesi ve işverenlerin memnuniyeti tek başına yeterli olmamaktadır. Üzerinde durulması ve dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamalarıdır. İş yerinde esnek çalışma uygulamalarına geçilmesi, sözü edilen dengenin sağlanması için gerekli olmaktadır. Ekonomik ve sosyal alanda gelişimini tamamlamış olan ülkelerin çoğunda esneklik, istihdamın artmasını ve çalışanların iş hayatları ile kişisel hayatları arasında denge kurmalarını sağlayan olumlu bir unsur olarak kabul edilmektedir. Çalışma hayatında üretim sürecinde genellikle “*yalın üretim*”, “*esnek üretim*”, “*postfordist üretim*” kavramları ile ifade edilmek istenilen esneklik ile değişen müşteri ve pazar taleplerine bağlı, sıfır stok ve sıfır hatalı, tam zamanında ve kaliteli bir üretim amaçlanmaktadır. Başka bir deyişle esnek üretim sistemleri rekabet koşulları içerisinde ara ve son tüketicilerin farklı talep ve gereksinimlerini karşılamak amacıyla, yapılacak küçük değişikliklerle farklı mal ve hizmetlerin üretilebileceği sistemler olarak tanımlanmaktadır (Kavi, 1999: 50-52).

2.3.1.2.Esnek Çalışma Türleri

Esnek çalışma türlerini pek çok başlık altında sınıflandırabiliriz. En sık karşılaşılan esnek çalışma türleri; yarı zamanlı (part-time) çalışma, esnek çalışma saatleri, dış kaynaktan yararlanma, iş paylaşımı olarak söylenebilir (Küçükusta, 2007: 77-81).

2.3.1.2.1.Yarı Zamanlı (Part-Time) Çalışma

Yarı zamanlı çalışma, bir iş görenin işyerinde normal, standart çalışma saatlerinden daha az olan çalışma şeklidir (Ian, 2003: 194).

Yarı zamanlı çalışma, özellikle sanayi toplumunda 1929 Amerikan ekonomik krizi sonrasında gündeme gelmiş ve başlangıçta kadınlara yönelik bir istihdam biçimi olarak düşünülmüştür. Kentleşme ile başlayan ailelerin küçülmesi, azalan evlilik oranları, evlenme yaşının yükselmesi, erken boşanmalar, ataerkil bir yaşam anlayışından vazgeçilmeye başlanması, aile bütçesine katkıda bulunma zorunluluğu, kadının eğitim seviyesinin yükselmesi, daha iyi şartlarda yaşama isteği, devletlerin ve işverenlerin kadını iş piyasasına çekmek amacıyla izlediği politikalar kadınları kısmi süreli çalışmaya teşvik etmiştir (Ekin, 1991: 19-36).

Kısmi süreli çalışma, kısmi süreli işçi kavramını ortaya çıkarmıştır. Kısmi süreli işçi AB'nin

97/81 sayılı Yönergesi'nde; “karşılaştırılabilir bir tam zamanlı işçinin normal çalışma saatlerinden, haftalık olarak veya bir yıla kadar süreli istihdamın ortalaması olarak hesaplandığında normal çalışma saatleri daha az olan çalışan” biçiminde tanımlanmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nun, 1998 tarihli ve 175 sayılı Sözleşmesi'nde de kısmi süreli işçi tanımına yer verilmiştir. Buna göre, “karşılaştırılabilir tam gün işçilerine göre normal çalışma saatlerinden daha az çalıştırılan işçi” kısmi süreli işçidir (Şafak, 2003).

ILO'nun kabul ettiği ve en çok kabul gören tanıma göre kısmi süreli çalışma; “normal çalışma süresinden az, sürekli/düzenli olan ve gönüllü olarak yapılan çalışma” dır. ILO'nun bu tanımında üç unsur olduğu görülmektedir. Bunlar (Yavuz, 1995:34):

- * Kısmi süreli çalışmanın normal çalışma süresinden az olması,
- * Bu çalışmanın düzenli ve sürekli yapılması,
- * Kısmi süreli çalışmanın gönüllü olarak yapılmasıdır.

2.3.1.2.2.Esnek Çalışma Saatleri

Esnek çalışma saatleri, günlük ya da haftalık belli bir süre çalışma koşuluyla, işe başlama ve işten ayrılma saatlerini iş görenlerin ihtiyaçları doğrultusunda ayarlamalarına olanak tanımaktadır (Acar, 1992: 70).

İşletmelerin rekabet gücünü korumak ve artırmak, işçilere ise zamanını dilediği gibi düzenleme imkanı tanımak amacıyla çalışma sürelerinin “kayganlaştırılması”, diğer bir deyişle çalışma sürelerinin belirli başlangıç ve bitiş zamanlarının olmaması veya çalışma sürelerinin firma ve çalışan tarafından standart çalışma biçimlerinden farklı bir şekilde düzenlenmesidir (TİSK 1999, Başkan 1999: 37).

Esnek çalışma saatleri uygulamasıyla hem işçi hem de işveren zamanı daha iyi kullanma fırsatı yakalamıştır ve böylelikle iş hayatında zaman yönetiminin daha güçlü yapılmasına olanak sağlamıştır. Esnek çalışma saatlerinin çeşitli uygulamaları mevcuttur (Kozak, 2004: 68):

- **Kayan İş Süreleri:** Çalışanların günlük iş süresi aynı kalmak şartıyla işe başlama ve paydos zamanını ya da belirli bir zaman dilimi (hafta, ay) içinde ortalama günlük çalışma süresini aşmamak kaydıyla günlük çalışma süresini kendisinin belirleyebildiği bir çalışma modelidir.
- **Sıkıştırılmış Çalışma Haftası:** Haftalık 5-6 gün olan çalışma programını 5 günden az olarak 3-4 gün ya da 4, 5 güne sıkıştırılmasıdır. Bu çalışma şekli genellikle mevcut haftalık çalışma süresi (40 saat), 4 güne bölünerek, günde ortalama 10 saat çalışılmakta ancak bu süre 12 saate kadar yoğunluğa göre artabilmektedir.
- **Vardiyalı Çalışma:** Esnek iş süreleri içinde en eski modeli oluşturan vardiyalı çalışma, günümüzde de özellikle hizmet sektöründe geniş uygulama alanı bulan bir çalışma şeklidir.

Özellikle, konaklama işletmelerinde önbüro, mutfak, restoran bölümlerinde karşılaşılmaktadır. Bu yöntemde, bir iş yerindeki daha uzun çalışma süresi iki ya da daha fazla iş gören grupları arasında birbirini takip eden başlama ve bitiş saatlerine bölünmektedir. Vardiya süreleri farklı uzunlukta, gece ya da gündüz olarak düzenlenebilmektedir.

• **Çağrı Üzerine Çalışma:** Bu esnek çalışma yönteminde, taraflar önceden belirli bir süre içinde (hafta, ay, yıl) iş görenin ne kadar çalışacağını saptamaktadırlar. Fakat iş görenin işini, bu süre içinde ne zaman, ne kadar süre ile yerine getireceğini belirleme yetkisi, işverene aittir. Bu da çağrı yoluyla olmaktadır. Bu sistem, iş yerinde iş kapasitesindeki değişikliğe uygun çalışma yapma, iş sürelerinde esneklik sağlama, bu yolla maliyetleri düşürme imkânı sağladığından, zamanı ve kapsamı önceden görülmeyen işlerde (otel, hastane, restoran ve bazı endüstri kollarında) uygulanmaktadır.

Bu uygulamanın çalışanlar açısından getirdiği bazı kazanımlar, çalışanların işle ilgili tutumlarını pozitif bir şekilde etkileyebilmektedir. Bu avantajlar, çalışanların iş, aile ve iş dışı yaşamlarının entegrasyonunda etkin bir rol oynayabilmektedir. Ayrıca, çalışanların en verimli oldukları zamanlarda çalışma programını ayarlayabilmeleri, sabit zamana uyma, iş-aile çatışması gibi sebeplerden kaynaklanan gerginliği azaltması, çalışma saatleri üzerinde denetim sağladığından rutin çalışma ve gerginlik ile ilgili sorunları çözümlenemese bile, çalışanlara bağımsızlık hissi vermesi ve bundan doğan stresi azaltması esnek çalışma saatlerinin pozitif etkileridir (Doğan ve Türk, 1997: 127).

2.3.1.2.3.Dış Kaynaktan Yararlanma

Bu yöntemde, işletmede yapılacak bazı işlerin asıl işverence yapılmayıp, alt işverenlik gibi, başka kişi ya da kurumlarca yapılması sağlanmaktadır. Burada, istihdam ilişkilerinin yerini ticari ilişkiler almaktadır. İşletmeler, maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak için işlerin bir kısmını ya da tamamını alt işverene vermek gibi dış kaynak kullanma stratejilerini kullanmalarının pek çok nedeni bulunmaktadır. Özellikle, uzman olmadıkları, verimlilikleri ve rekabet güçlerinin zayıf oldukları konulardaki işleri daha güçlü ve uzman olan firmalara yaptırmayı tercih etmektedirler (Kozak, 2004: 67).

Dış kaynak kullanma işlerin uzman firmalara yaptırılması (alt işverenlik) şeklinde uygulanabileceği gibi, işler esas işverene bağlı olarak iş görenin evinden de yapılabilmektedir. 'Evde çalışma' ya da günümüzde teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan 'tele çalışma' gibi uygulamalarda da, işlerin asıl işveren bağlı ya da ayrı bir işveren tarafından asıl işyerinden başka bir yerde yapılması söz konusu olduğu için, bu uygulamalar dış kaynak kullanma stratejileri içinde yer almaktadır. Evde çalışmada, yüksek nitelikler gerektirmeyen el becerisine dayanan işler yapılırken, tele çalışma, yeni iletişim teknolojilerini kullanmaya dayalı, yüksek nitelikler gerektiren ve profesyonelce yapılan işler söz konusu olmaktadır. Evde

çalışmanın yeni teknolojik gelişmelerle ve hizmet sektörünün yaygınlaşması ile tele çalışma gibi yeni bir şekil aldığı söylenebilir (Çakır, 2004).

Evde çalışma ILO'nun tanımına göre, "bir işveren veya aracı için işçinin seçtiği bir yerde, genellikle işçinin kendi evinde, işveren veya aracının denetimi olmaksızın, bir sözleşme gereğince bir malın üretilmesi veya hizmetin sağlanmasıdır. Evde çalışma ülkemizde de yıllardan beri bilinmekte olup, özellikle dokuma, hazır giyim, paketlenme sanayinde oldukça yaygındır. Evde çalışma modelinin en büyük sıkıntısı daha çok kayıtdışı yapılan bir çalışma şekli olmasıdır. Ücretler oldukça düşük ve herhangi bir sosyal yardım ya da sosyal güvence söz konusu değildir; istihdam güvencesi de yoktur. Bu çalışma tipi kötü şartlarda çalışmanın yapılması ve ucuz emek sömürüsüne yol açması gibi nedenlerden dolayı eleştirilmektedir (Yavuz, 1995:43).

2.3.1.2.4.İş Paylaşımı

Tam gün süreli bir işin iki veya daha fazla kısmi süreli çalışan tarafından paylaşılarak yapılmasıdır. Taraflar arasında iş ve çalışma süreleri bölündüğü gibi, ücret, ikramiyeler, emeklilik maaşı, izinler, sorumluluklar, sosyal yardımlar ve yan ödemeler de paylaşılmaktadır (Yavuz, 1995:51).

Bu çalışma modelinde iki ya da daha fazla sayıda işgören bir çalışma süresi içinde bir işi paylaşmaktadır. İş paylaşımını yarı zamanlı çalışmadan ayıran özellik, daha nitelikli ve uzmanlık gerektiren işlere uygulanması, işi paylaşanların daha karmaşık yeteneklere sahip olmasıdır (Gliss, 2000: 40'tan aktaran: Çakır, 2004).

İş paylaşımı, kısmi süreli çalışmanın özel bir biçimidir ve geniş bir uygulama alanı bulmaktadır. İş paylaşımında işi paylaşanlar belirli ölçülerde sorumluluk taşımakta, iş belirli bir nitelik gerektirmektedir. İş paylaşımı nitelikli elemanların işte tutulabilmesini sağlamak için bir araç olarak kullanılabilir. İş paylaşımı özellikle ekonomik darboğazların yaşandığı ve işsizliğin çok arttığı dönemlerde hükümetler tarafından işsizliğin önüne geçilmesinde uygulanan tedbirler arasında yer almaktadır. İş paylaşımında bir işin birkaç kişi tarafından yapılabilmesi ile işsizlerin sayısında da bir azalma olabilmektedir (Özer, 2006).

2.3.1.3.Esnekliğin İşgücü Piyasalarına Etkileri

Endüstri sektöründeki istihdamın azalması ve hizmet sektöründeki istihdamın artması şeklinde meydana gelen istihdam yapısındaki değişim sonucunda mavi yakalı işgücü azalırken beyaz yakalı işgücü artmakta, dolayısıyla işgücünün niteliğinde değişim yaşanmaktadır. Beyaz yakalı işgücünün kendi içinde farklı nitelikler taşıması, farklı işler yapması, farklı koşullarda çalışması çok daha karmaşık bir işgücü yapısını ortaya çıkarmaktadır. Öte yandan hizmet sektörünün gelişmesi, kadın işgücünün de daha fazla işgücü piyasasına girmesine yol açmakta ve çalışma yaşamı cinsiyet açısından da bir hayli değişime uğramakta; yine hizmet sektörünün gelişmesi ile

birlikte kadının işgücüne daha yoğun katılımı, yüksek nitelikli işgücü kullanımı gibi değişiklikler işin niteliğini, koşullarını ve anlamını değiştirmektedir. Örneğin, kısmi süreli çalışma, esnek çalışma gibi uygulamalar çoğunlukla tam zamanlı çalışmanın getirdiği hakları getirmemekte, bu nedenle olumsuz değerlendirilmektedir. Ancak bu tür çalışma biçimleri yalnızca işletmenin istekleri doğrultusunda ve razı olunan uygulamalar olmayıp çalışanların da ihtiyaçlarını karşılayan ve bu nedenle istenilen çalışma biçimleri olabilmekte; özellikle kadınlar için iş ve ev, gençler için iş ve öğrenim arasında birbirleriyle çelişmeyen koşullar yaratılmasında giderek daha önemli ve gerekli görünmektedir (Koray, 2005).

Son 15-20 yıllık süre zarfında ülkemizde de faaliyet göstermeye başlayan fast food zincirleri AVM'lerin sayısındaki artışa paralel olarak mağaza sayısını daha da artırmakta ve bahsi geçen öğrenim çağındaki gençler için esnek zamanlı çalışma fırsatları sunmaktadırlar.

Esnek çalışmanın yaygınlaşmasında etkili olan talep yönlü olarak nitelendirilebilecek rekabet anlayışının toplu iş ilişkileri açısından en önemli sonucu iş hayatındaki istikrara zarar vermesidir. Eğer talep varsa yoğun bir şekilde çalışarak karşılanacak, ancak talep olmazsa çalışılmayacağı için işçi istihdamı da bir yük haline gelecektir. Böylelikle esnek üretim kavramı işgücünün esnekliği şeklinde toplu çalışma ilişkilerinde uygulama alanı bulmuştur (Okkalı - Şanalımış, 2006).

Yaşanan gelişmeler sonucunda, niteliksiz-yarı nitelikli işgücü talebi azalırken, az sayıda ama yüksek nitelikli işgücü ihtiyacı artmıştır. Bu durum dünyanın her yanında köklü değişimlere yol açmakta, gelişmiş ülkelerde artan işsizlik oranları, çözülen refah devleti, yarı zamanlı çalışma, taşeronlaşma gibi, birçok yeni çalışma biçimlerini gündeme getirmektedir (Odaman ve Erdenk, 2002: 47-55).

2.3.1.4. İşveren ve Çalışan Gözünde Esneklik

Esnek çalışma biçimleri işverenler için; maliyetlerin düşürülmesi, değişen pazar şartlarına, teknolojik gelişmelere ve ekonomideki konjonktür el dalgalanmalara hızlı uyum sağlanması, stoklu üretim yapılması, atıl işgücü bulundurulmaması, işçiler en verimli oldukları çalışma saatlerinde iş yaptıkları için kısa sürede daha fazla üretim yapılması, işletmenin verimliliğinin ve rekabet gücünün artırılması, makinelerin ve ekipmanların uzun süre kullanımlarının (tam kapasite ile) sağlanması, perakende satış yapan yerlerde geç vakte kadar hizmet sunulabilmesi, müşteri taleplerine cevap verilebilmesi, tam gün çalıştırılması mümkün olmayan işgücünden yararlanılması, sanal ortamda çalışan işgücünden yararlanılması, işe devamsızlığın azaltılması, işçilerin sohbet ederek ve konuşarak geçirdikleri zamanların ve sık sık izin alınmasının azalması gibi birçok avantaj sağlamaktadır (Okkalı -Şanalımış, 2006; Evren, 2007; Özer, 2006).

Esnek çalışmanın işletmeler açısından birçok olumlu yanı olmasına rağmen sınırlı da olsa olumsuz yanları da mevcuttur. Esnek çalışan işgücünün işyerlerine ve işverene bağımlılıkları

daha az olmakta, söz konusu işgücünden herhangi bir kurumsal bağlılık beklemek mümkün olmamaktadır. Bu durum çalışanların daha iyi koşullarda kısa sürede başka işlere geçmesine yol açabilmektedir. Bu tür çalışmalar, kurum kültürünü de olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Özer, 2006).

Esnek çalışma çalışana; zamana hakim olma, daha fazla bağımsız ve serbest zaman kazanma, kendi ihtiyaçlarına göre çalışma programı belirleyebilme, işe gidiş dönüşlerini trafik sıklığı olmayan sakin zamanlarda seçme, böylece yollarda kaybedilen vakitlerin azalması, işe geç kalma gibi olumsuzluklardan kaçınabilme, sosyal faaliyetlere katılabilme, kendini geliştirebilme ve özel işlerini yapabilmesi için gerekli zamanın oluşması imkanını sağlamaktadır (Yavuz, 1995; Okkalı - Şanalımış, 2006; Evren, 2007).

Çalışanlar açısından esnek çalışmanın faydaları olduğu gibi sakıncaları da bulunmaktadır. Esnek çalışmanın, gerek niteliğinden gerekse yeterli yasal korumayı sağlayamamasından dolayı iş güvencesine etkisi olumsuz olmakta, esnek çalışanlar tam gün çalışanlara göre yasal açıdan daha az korunmaktadırlar. Bu nedenle yeterli iş güvencesine sahip olmayan standart dışı istihdam şekilleri, özellikleri gereği daha az güvenceli çalışma biçimleridir (Okkalı - Şanalımış, 2006:26).

Esnek süreli çalışanların genellikle işyerinde normal çalışma süresinden sonraki ekstra saatler için işe alındıklarını düşünmeleri, tam gün çalışanlara göre daha düşük ücret almaları, ilerleme olanaklarının ve iş güvencelerinin daha az olması onların işlerine karşı olumsuz bir tutum geliştirmelerine neden olabilmektedir. İstatistikler esnek zamanlı iş arayanların içinde en çok ailevi sorumlulukları nedeniyle işe fazla vakit ayıramayan ve ek gelir elde etmek isteyen kadınların, okul masraflarını karşılamak isteyen öğrencilerin olduğunu göstermektedir (Özer, 2006).

Her iki taraf için çeşitli fayda ve sakıncaları beraberinde getiren esnek çalışma şekilleri sendikalar tarafından da farklı algılanabilmektedir. Sendikalar, esnek çalışmanın getireceği belirsizliklerden kaygı duymaktadır. Esnek çalışma ile iş görenler arasında dayanışmanın azalabileceği, bireyselleşmenin artacağı, toplu işten çıkarmaların artacağı, dolayısıyla sendika üyeliğinin azalıp sendika gücünün zayıflayacağı görüşü oluşmuştur. Ayrıca, haftalık çalışma süresinin kısaltılmasını engellemesi, fazla mesai ücretinin ortadan kalkması, istihdam güvencesinin ortadan kalkması, ücretlerin düşmesi, meslekte ilerleme imkânlarının azalması sendikalar açısından endişe yaratan unsurlardan bazılarıdır (Kozak, 2004: 62).

2.3.2. Tele Çalışma

Tele çalışma bilgisayar ve iletişim teknolojisinin imkanlarının kullanılması ile geliştirilen yeni çalışma biçimlerinden birisidir. Tele çalışmanın temel özellikleri şunlardır: İşin işyeri dışında ayrı bir yerde görülmesi, bu yer ile işyeri arasında elektronik iletişim araçları ile kurulmuş bir

bağın olması, işin programlanabilir bir araç ile yapılabilmesi (Zengingönül, 2003: 157-171).

Tele çalışma ile ilgili olarak, telework veya teleworking ve telecommuting kavramları kullanılmaktadır. Bu iki kavram, çalışanların iş ile ilgili aktivitelerini, normal işyerinden uzak bir noktadan gerçekleştirmelerini karakterize etmekte kullanılmaktadır (DiMartino ve Wirth, 1990: 529-554).

Tele çalışma terimi sözlüklere daha yeni giren bir kavramdır ve yaygın olarak da Avrupa'da kullanılmaktadır. Bu terim, tele işe gidip gelme, elektronik köy, tele köy, networklaşma, esnek işyeri gibi bir çok isimle birlikte araştırıldığı zaman mantıki olarak farklı kategorilerde olmayan ancak "tele çalışma" olarak görülmeyen diğer iş formları ile pek çok ortak yönü bulunan bir dizi farklı iş tipini tanımlamak için kullanılmaktadır (Huws, 1993).

Tele çalışma tanımları ile ilgili yapılan bir analiz, bu tanımların üç temel kavram üzerine kurulu olduğunu göstermektedir. Organizasyon, yer ve teknoloji. Tanımların %60'dan fazlası, bu kavramların en azından ikisinin bir birleşimine dayanmaktadır. Bu bağlamda tele çalışma, işin merkez ofislerden veya üretim imkanlarından uzak bir yerde yapılmasıdır ki; bu çalışan kişinin diğer iş arkadaşlarıyla şahsi bağlantısının olmadığı ancak onlarla yeni teknoloji kullanarak iletişim kurabildiği bir durumu yansıtır (Di Martino ve Wirth, 1990: 529-554).

2.3.2.1. Tele Çalışmanın Avantajları

Tele çalışma hava kirliliğini azaltabilecek ve zirve saatlerindeki trafik sıkışıklığının azaltılmasına yardımcı olabilecektir. Tele çalışma bir kurumda verimliliği ve çalışanların moralini artıracaktır, işe gidip gelme yolculuklarını azaltabilecektir. Fakat, tele çalışmaya ilişkin birkaç ciddi engel bulunmaktadır. Bu sorunlardan en önemlisi kişilerin evde çalışması ile yaşanabilecek sosyal izolasyondur. Bazı çalışmalar, tele çalışma ile çalışanların günlerinin sayısını kısıtlayarak, sosyal izolasyonun çözülebileceğini iddia etmektedir (Moss, 1998).

Tele çalışma şirketlerin bina maliyetlerini azaltmakta ve insan kaynaklarının verimliliğini artırmaktadır. Çalışanlar için ise, iş zamanlarında daha fazla esneklik sağlamak, işe gidip-gelmek için harcanan zamanı azaltmaktadır. Tele çalışmanın temel dezavantajları ise, teknolojiye erişim, şirket stratejileri ve kurumsal yapıya tele çalışmanın entegrasyon problemidir (Carnicer, vd, 2000: 775-785).

Tele çalışma, şirketlere coğrafi kısıtlamalar nedeniyle işyerine gidemeyen kalifiye çalışanları istihdam etme fırsatı vermektedir. Şirketler tele çalışma programlarını, çalışanların haftada en az bir gün ofise gelmelerini sürdüreceği şekilde planlamaktadırlar. Çalışanlar bu şekilde ofisin sosyal çevresinden ve meslektaşlarından tamamen izole olmayacaklardır (Shin, 2000: 85-101).

2.3.2.2.Tele Çalışma Çeşitleri

Tele çalışmanın üç ana şekli bulunmaktadır. Ev esaslı tele çalışma, tele merkez esaslı tele çalışma ve hareketli tele çalışmadır. Bunlar tele çalışanların ya da firmaların ihtiyaçlarına göre esnek tele çalışma düzenlemeleri olarak da adlandırılmaktadır (Moran, 1993).

2.3.2.2.1.Ev Esaslı Tele Çalışma

Çalışanları evden çalışmaya motive eden faktörlerin en önemlileri, özerklik arzusu, iş ve aile yaşamında daha fazla esneklik, işe gidip gelmenin azalması, alternatif çalışma seçenekleridir (Burch, 1991).

Ayrıca, gürültülü ve rahatsız edici pek çok şeyin bulunduğu ofis ortamında çalışmak yerine ideal bir şekilde çalışanın arzu ettiği şekilde düzenlenmiş ev ortamında çalışmak, çalışanın kendi hızında çalışması, ne herhangi birinin çalışana bir şeye zorlaması, ne de başkalarının mukavemetine maruz kalma çok daha caziptir (Alkan, 2007: 266).

2.3.2.2.2.Tele Merkez Esaslı Tele Çalışma

Tele merkezler çalışanların firmanın mekanından uzakta çalışabileceği, bilgisayar ve iletişim bağlantıları ile donatılmış merkezlerdir. Bu merkezler, genellikle ofis ile ev esaslı çalışma arasında önemli bir uzlaşma olarak görülmektedir. Bu merkezler, ofis alanından ve işe gidip gelme zamanından tasarruf gibi avantajlar sağlarken; evde veya evden çalışma ile ilgili sosyal izolasyon problemini de ortadan kaldırmaktadır (Blais, 1996).

Özellikle, ulaşılması zor ve uzak olan bölgelerde oldukça faydalıdır. Bazı durumlarda, gerileyen yerel ekonomilerin düzelmesine yardımcı olmuşlardır. Aile ve iş sorumlulukları arasında zorluk çekenler için önemli bir faktör olan çocuk bakımı kolaylıkları da sağlamaktadırlar (EIRO, 1996).

Avrupa'da genellikle köylerde, kasabalarda ve kırsal kesimlerde kurulmuşlardır (Nilles, 1994). Dünyanın pek çok yerinde, farklı ticari ve sosyal amaçlarla kurulmaktadırlar. Bu merkezler; Almanya, İrlanda, İskoçya, İngiltere, Fransa, Portekiz, İspanya, Brezilya ve diğer bazı ülkelerde de bulunmalarına rağmen İskandinav ülkelerinde oldukça iyi kurulmuşlardır (Erdem, 1997:63). Bu merkezlerin kira vb. giderlerinin daha düşük olduğu şehrin uzak kısımlarına kaydırılması da maliyetlerin düşürülmesi açısından avantajlı olacaktır. Günümüzde İstanbul'daki bir firmanın Diyarbakır'da Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bir Firmanın Hindistan'da tele merkezlerinin olması normal bir hale gelmiştir.

2.3.2.2.3.Mobil / Hareketli Tele Çalışma

Artan sayıda emek sahibi, bilgi teknolojisini farklı noktalardan kullanarak çalışmakta ve her nerede olurlarsa olsunlar işverenleri ile bağlantılarını devam ettirmektedirler (Huws, 1993). Onlar ev de dahil olmak üzere araba, trenler ve uçaklar, oteller, müşterilerin büroları gibi çok sayıda yerin herhangi birinde hareket halinde çalışma yapmaktadırlar (Bennett ve Moorcroft, 1995). Bu kişiler hareketli tele çalışan olarak adlandırılmaktadır. Hareketli tele çalışanlar; çalışmaları seyahat gerektiren, merkez ofisleri ile bağlanmak, elektronik postaya, veri bankalarına erişim vb. için elektronik iletişim imkanlarını kullanan profesyoneller olarak tanımlanabilir (Di Martino ve Wirth, 1990: 529-554). Üst kademe yöneticileri, satış personeli, sağlık görevlileri ve eğitim uzmanları gibi kamu ve özel sektörün farklı fonksiyonlarında çalışan insanları kapsar (Bennett ve Moorcroft, 1995).

2.3.2.3.Tele Çalışmanın Hukuksal İncelemesi

Tele çalışanların yasal kapsama alınmasında birkaç farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; yasal düzenlemelerle, yargı kararları ile, sözleşmelerle ve işyeri düzenlemeleri ile kapsama alınmasıdır. Tele çalışanların yasal düzenlemelerle kapsama alınması iki farklı şekilde mümkündür. Tele çalışanlar, ya genel iş yasası ile ya da özel iş yasaları ile kapsama alınabilirler. Genel iş yasası, tele çalışanları kapsama alacak şekilde genişletilirse, istihdam edilen işgücü içinde giderek artan bir paya sahip olan önemli bir grup, kapsam içine alınmış olacaktır. Tele çalışanlar, herhangi bir yasa ile kapsama alınmamışlarsa; bu grubu kapsama almanın en pratik yolu, genel iş yasasının tele çalışanları kapsama alacak şekilde yorumlanmasıdır. Tele çalışanları yasal bir kapsama almanın diğer bir yolu, bu grup için özel bir iş yasası çıkartmaktır. Tıpkı; çalışma şartları, diğer çalışanlardan farklı olan gruplar için çıkartılan özel iş yasalarında olduğu gibi. Bu, kendine özgü çalışma şartları, farklı çalışma statüleri, farklı problemleri olan tele çalışma için en uygun olanıdır. Ancak; henüz hiçbir ülke, tele çalışma uygulamasını düzenleyen spesifik bir yasal düzenleme geliştirmemiştir. Pek çok ülkede ise, buna gerek bile duyulmamaktadır (Erdem, 1997:74).

Hemen hemen hiçbir ülkede, tele çalışma ile ilgili sektörel düzeyde herhangi bir sözleşme bulunmamaktadır. Ancak; gerek personel örgütleri, gerek işçi sendikalarıyla firma düzeyinde yapılmış çok sayıda resmi sözleşme vardır. Örneğin; çokuluslu bir bilgisayar firması olan IBM; Avusturya, Belçika, Fransa, Almanya, İtalya ve İspanya'nın da içinde bulunduğu bir çok ülkede tele çalışma sözleşmeleri yapmıştır (EIRO, 1996). Yasalarla, yargı kararları ile veya sözleşmelerle kapsama alınmamışlarsa; tele çalışanları kapsama almanın son yolu, işyeri düzenlemelerinin tele çalışanlara uygulanmasıdır (Bennett ve Moorcroft, 1995).

2.3.3.İşin İnsancillaştırılması ve İnsana Yakıştır İş

Günümüzde işin insancillaştırılması kavramı en genel anlamda, insanın yalnızca bedensel değil, zihinsel, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini de dikkate alarak, çalışma koşullarının iyileştirilmesini de ifade etmektedir. Bu amaçla iş sürecinin, çalışma koşullarının ve çevresinin insani gereksinimlere uygun olarak yeniden organize edilmesi gerçeğini içermektedir. Yaşam kalitesinin yükseltilmesi ise her alanda yaşam koşullarının niteliğinin geliştirilmesine bağlıdır (Schulze, 1998: 519).

İnsan denilen varlık son derece karmaşık bir iç dünya ve ruhsal yapıya sahiptir. Çünkü ilişkilerde çoğu kez duygusal etkilerde kalan insanı bir bütün olarak tanımak gerçekten zordur. Bir yazarın dediği gibi, *“Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz, belirli bir işte çalışmak üzere fizik gücünü satın alabilirsiniz, bir saat veya bir gün için uzmanlığından yararlanabilirsiniz, ancak onun bir işe düşkünlüğünü, inisiyatifini ve işte çalışma dürüstlüğüne, düşüncelerini, duygularını ve içten gelen özverilerini satın alamazsınız. Bunlar öyle şeylerdir ki ancak kazanabilirsiniz.”* Bireyi kazanmanın en geçerli yolunun bir bakıma onu örgütün amaçlarıyla bütünleştirmek olduğu söylenebilir. En kaba bir tanımlama ile işletmede kullanılan fiziksel unsurları bir makine ya da demir yığını olarak görmek ve çalışan insanları bir kuru kalabalık ya da et yığını olarak düşünmek olası değildir. İnsanlar sadece etten ve sinirden yaratılmamış, bireyden bireye değişen fiziksel, ruhsal ve duygusal yapıları ile sosyal ve onurlu bir varlık olarak dünyaya gelmişlerdir. Her bireyin kendine özgü davranışları, algıları, düşünce ve duyguları, özlem ve beklentileri vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 2). İş yaşamı alanında bireyin çalışma rolüne ilişkin algısının, işe karşı tutumunun ne şekilde olacağı, yapılan işin ana özellikleriyle de yakından ilişkilidir. İş özellikleri kuramı, işin altı ana özelliğini, çeşitlilik, özerklik, arzu edilen düzeyde sosyal ilişki olanağı, statü, sorumluluk ve geri bildirim olarak sıralamaktadır (Moorrehead ve Griffin, 1989: 234). Bu altı özelliğe arzu edilen düzeyde sahip olan işlerin vasıflı işler oldukları, çalışanı güdülenerek performans ve iş tatmini çıktılarını artırdıkları ileri sürülmektedir (Savcı, 2000: 4).

Brakelmann, *“İş yaşamının, çalışanların insani gereksinmelerinin ve haklarının mümkün olan en yüksek düzeyde karşılanmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesini, işin insancillaştırılmasının zorunlu koşulu”* olarak nitelemektedir. Yazara göre, çalışma koşullarının insanı merkez alan bir yaklaşımla düzenlenmesi yalnızca söylemde değil, uygulanan ve korunan bir ilke olarak benimsenmelidir. Schumm-Garling’in kavramsal çerçevesinde işin insancillaştırılması aşağıdaki dört düzlemde somut iyileştirmeleri gerektirmektedir (Schulze, 1998, 24):

* Çalışanların işyerindeki somut çalışma koşullarının iyileştirilmesi (iş kazası riski, işin yoğunluğu, tek düze iş ve çalışma gibi fizik ve psişik zorlanmalara yol açan etkenlerin

tasfiyesi, çalışanın hareket alanının genişletilmesi v. b.)

* Çalışanların mesleki bilgi ve yeteneklerinin ve işte yükselme olanaklarının geliştirilmesi, çalışma sürelerinin, iş organizasyonunun hiyerarşik yapısının yeniden düzenlenmesi, çalışanlar arası işbirliği olanaklarının geliştirilmesi v. b.)

* Çalışanların işgücü piyasasındaki durumunun iyileştirilmesi.

* Çalışma koşullarının diğer yaşam alanlarını olumlu yönde etkilemesine yönelik önlemlerin geliştirilmesi.

Çalışma yaşamının insancillaştırılması konsepti sadece iş ortamını çalışan insana uyumlulaştırmaya yönelik çabalardan ibaret olmayıp çalışan insanın işin gerekleri ve iş ortamına uyumlulaştırılmasından, yönetime katılma modellerine kadar geniş bir faaliyet dizisini içermektedir. Uzun yıllar, genellikle ekonomik ve teknik düşüncelerin ön planda olduğu bir organizasyon anlayışı ile şekillendirilen iş ortamlarında çalışan insanın esnek taraf olduğu ve karşılaştığı ortama kendini uydurmak zorunda kaldığı bilinmektedir. Çalışma yaşamının insancillaştırılmasına yönelik çabalar esnekliği her iki taraf için de gerekli görmekte, değişebilir yönleri, her iki tarafın özelliklerini, gereklerini ve hassasiyetlerini dikkate alarak daha verimli ve hoşnutluğu arttırıcı bir şekilde değiştirmeyi öngörmektedir (Tınar, 1996: 133).

Son yıllarda pek çok yöneticinin iş ve kişisel yaşamın birbirine rakip değil, tersine birbirini tamamlayan öncelikler olduğu varsayımı temelinde hareket ettiği görülmektedir. Bu yöneticilere rehberlik eden ve karşılıklı olarak birbirlerini pekiştiren üç ilke vardır. Birincisi bu yöneticiler neyin önemli olduğunu açıklığa kavuştururlar. Yani, çalışanları iş öncelikleri konusunda açıkça bilgilendirirler. Sonra, yaşamlarındaki genel öncelikler yelpazesi içinde işin tuttuğu yeri saptamak için onları kişisel ilgi alanları ve sorunları konusunda aynı ölçüde açık olmaya özendirirler. Hedef hem iş hem de bireysel amaçlar konusunda dürüst bir diyalog sağlamak, sonra da bu amaçları gerçekleştirmek için bir plan yapmaktır. İkincisi, bu yöneticiler açık fikirli bir yaklaşımla işyeri dışında da rolleri olduğunu kabul eder, hatta bu rolleri takdir ederler ve onları bütünsel insanlar olarak görür ve desteklerler. Beceri ve bilginin bir rolden başka bir role aktarılabilceğini ve bu rollerin örtüştüğü yerler ile ayrı tutulması gereken yerler arasında sınırlar çekilmesi gerektiğini de bilirler. Üçüncüsü, bu yöneticiler bir yandan kuruluşun performansını arttıracak öte yandan çalışanların kişisel amaçlarını yerine getirebilmeleri için zaman ve enerji sağlayacak yaklaşımları arayıp bularak işin yapılış tarzı konusunda sürekli deneyler yaparlar. Bu üç ilke erdemli bir döngüye yol açar. Yönetici, çalışanların iş ile diğer yaşamları arasında adil bir denge kurmasına yardımcı olduğunda çalışanlara kuruluşa yönelik güçlü bir bağlılık duygusu geliştirirler. Gerek güvenleri, gerekse iş konusundaki sadakat ve enerjileri ikiye katlanır (Friedmann, 2001: 14).

Çalışanın insani gereksinmelerinin karşılanmasının, çalışma koşullarının düzenlenmesinde

öncelikli ilke olarak nitelendirilmesi, işin insancillaştırılması kavramının özünü oluşturmaktadır. İşin insancillaştırılmasına yönelik öncelikler her toplumun kendi koşulları içinde belirlenebilir. Bunun ilk adımı ise, çalışma koşulları ve çevresiyle ilgili araştırma faaliyetlerinin iyileştirilmesidir. Yaşam kalitesinin yükseltilmesi ve işin insancillaştırılması birbirini güçlendiren, tamamlayan kavramlar olarak çok yönlü bir etkileşim içinde bulunmaktadır. Bu etkileşimin temelinde, çalışma ve yaşam koşullarının sıkı etkileşimi, yaşamın bütünlüğü gerçeği vardır. Yaşam kalitesini yükseltmenin öncelikli alanlarından birisini işin insancillaştırılması oluşturmaktadır. Bilimsel ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak iş sürecinde ortaya çıkan değişimler bütün ülkelerle birlikte Türkiye’de de çalışanları etkilemektedir. Teknolojik gelişmenin çalışma yaşamında yol açtığı değişikliklerin çalışanlar lehine ne ölçüde etkilenebileceği sorusunun yanıtı da ülkenin kendi koşulları içinde oluşacaktır (Schulze, 1998: 530).

2.3.4.Çalışan Destek Programları

Uzun yıllardır ABD ve Avrupa’da kullanılan Çalışan Destek Programı /ÇDP (Employee Assistance Programs/EAP), Türkiye’de son yıllarda bazı işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Çalışan destek programı hizmeti işletme dışındaki bir danışmanlık firmasından alınmaktadır. ÇDP iş ve iş yeri odaklı, bireye ve kuruma yönelik hizmetler bütününden oluşan bir programdır. Amaç çalışanların iş performanslarını etkileyebilecek bireysel sorunların saptanması ve çözümü için yardımcı olunması ve iş yerinde çalışan memnuniyetinin ve verimliliğinin artırılmasıdır. ÇDP temel prensibin gizlilik olduğu bilinmekte bu ise çalışanlara güven vermektedir. Danışmanlık firmalarının bireysel psikolojik danışmanlık grup terapileri eğitim seminerleri, profesyonel koçluk hizmetlerini, yüz yüze danışmanlık veya telefon danışmanlığı şeklinde verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca internet üzerinden web sitesi aracılığı ile de bilgilendirme yapılmaktadır. Çalışanlara verilen hizmetlere örnek olarak depresyon, panik atak, stres yönetimi, öfke kontrolü, kaygı bozuklukları, evlilik problemleri, bağımlılık terapileri, uyku bozukluğu, fobiler, yeme sorunları, cinsel sorunlarla ilgili olarak psikolojik destek verilmektedir. Çalışanlar 7 gün 24 saat boyunca ulaşabilecekleri ÇDP çağrı merkezi sayesinde, ihtiyaç duydukları avukat, psikolog, doktor ve mali uzmanlara da kolayca ulaşabilmektedir. Ülkemizde çalışan destek programı hizmeti sunan az sayı dada olsa danışmanlık firması bulunmaktadır (Çiftçi, 2010: 170).

2.3.5.Aile Dostu Örgütler

Çalışanları aile hayatlarına saygıyı temel alan yaklaşım aile dostu örgüt kavramını gündeme sokmuştur. bu çerçevede, çalışanların özel hayatlarına saygılı olan örgütler “*aile dostu örgüt*” şeklinde adlandırılmışlardır (Newman, 1993: 64). Bu örgütler iş ve aile arasındaki dengesizliğin önemli bireysel örgütsel sonuçları olduğunu kabul eden, iş ve aile arasındaki etkileşimin

farkında olan, çalışanlarının iş-aile dengesi sağlama çabalarını saygı yaklaşımı çerçevesinde değerlendiren, gerektiğinde bu çabalara katkıda bulunan ve aile konularını örgütsel yapı ve kültürünün içine yerleştirebilmiş olan örgütlerdir (Galansky ve Stein, 1990: 377). Aile ilgili politikaların başarıya ulaşması için kültürel değişim zorunludur (Hall, 1993: 5). Örgüt kültürünün değişmesinin örnekleri akşamların ve hafta sonlarının ev ve aileye ait zamanlar olduğunun benimsenmesi, geç saatlere kadar iş yerinde bulunanların örnek çalışanlar şeklinde değil aksine zamanını iyi yönetemeyen çalışanlar şeklinde değerlendirmesi ve bu yaklaşımların üst yönetimin davranışları ile desteklenmesi şeklinde olabilir (Galen, 1993: 84). Bu mantalite değişikliği gerçekleştirilemediği takdirde, çalışanlar eski zihniyetin kökleşmiş baskılarından endişe ederek aileleri için ayrımları gereken zaman dilimlerinde yine iş yerinde olma zorunluluğu hissedeceklerdir. Chan Hak Fun (2007) aile ve iş yaşamı dengesi bağlamında çalışanların iş tatmini ve iş bırakma niyetleri üzerine aile dostu politikaların etkisini incelemek için Hong Kong da farklı kurumlarda tam zamanlı çalışan yüz on iki kişi üzerinde yaptığı araştırmada aile dostu politikalarla iş tatmini arasında pozitif, bu politikalar ile iş bırakma niyeti arasında ise negatif ilişki bulmuştur. Aile dostu politikaların iş ve aile yaşamını dengelemeyi kolaylaştırarak, iş tatminini arttırdığı belirlenmiştir.

Aile dostu örgütlerin belki de en önemli özellikleri iş-aile etkileşimine duyarlı, anlayışlı ve çalışanların denge çabalarında onlara destek olan yöneticilerin varlığıdır. Bir örgütün aile dostu özelliklere sahip olması ancak bu konuların farkında olan üst ve alt kademe yöneticilerin varlığı ile mümkün olabilir. Aile dostu örgütlerde üst yönetim aile konularının da örgütsel etkileri olan önemli bir konu olduğuna samimi bir şekilde inanmakta ve çalışanlarını bu konuyu destekledikleri konusunda inandırmak amacıyla tutum ve davranışlarını değiştirmektedir. Bu örgütlerde yöneticiler kişisel problemlerin tamamen evde bırakılmasının mümkün olmadığını bilmektedirler. Ayrıca herkese eşit davranmak ilkesini katı biçimde uygulamanın çeşitli adaletsizliklere neden olabileceğini ve çalışanların sadece dışsal faktörlerle motive edilemeyeceklerini göz önünde bulundurmaktadırlar (Freidman, 1999: 87).

2.3.6. Personel Güçlendirme

Personeli güçlendirme, çalışanlara güç vermeyi, yetki vermeyi ifade eder. Aynı zamanda, çalışanları harekete geçirmeyi, onlara enerji vermeyi de kastedebilir. Bu anlamı, terimin günümüzdeki motivasyonsal kullanımını da en iyi şekilde kapsamaktadır. Bizce personeli güçlendirme kavramı, çalışanların güdülenmesinde klasik olmayan bir düşüncüyü (paradigma) benimsediği için günümüzde popüler olduğu düşünülmektedir. Personeli güçlendirme kavramının, yönetimin sahip olduğu bu yeni paradigmanın motivasyonsal içeriğine işaret ettiğini söylenebilir (Thomas ve Velthouse, 1990: 666-670).

Her organizasyon personeli güçlendirmeyi kendi bünyesinde yaratması ve onu tanımlaması

gerekmektedir. Ayrıca personeli güçlendirme her bir organizasyonun sahip olduğu ihtiyaçlara ve kültüre hitap etmelidir (Honold, 1997: 202).

Çalışan güçlendirme ile ilgili yazılarında Bowen ve Lawler, personeli güçlendirme sonucunda güçlendirilmiş, daha fazla yetkiyle donatılmış olan çalışanlar, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunacak; yaptıkları işlerden ve başarılı sonucu aldıklarında kendilerinden daha hoşnut olacaklar; müşterilerle daha sıcak ve hevesli bir biçimde ilişkiye girecekler; kendi ihtiyaçlarının yönetim tarafından gözetildiğini hissettikleri zaman, müşterilerle daha çok alakadar olacaklardır (Bowen ve Lowler, 1992: 31-38). Bir diğer konuyla ilgilenen yazar Randolph, personeli güçlendirmenin en önemli yararının, çalışanlar açısından artan 'organizasyona güven' olduğunu ifade etmektedir (Randolph, 1995: 19).

Koçel'e göre (2010), güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı yaratan, katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir tarzı olan, her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştüren, hata yapma korkusunu ortadan kaldıran ve motivasyon yaratan ve yöneticiliğin "*emir komuta ve kontrol*" yerine "*yol gösterme, geliştirme, koçluk yapma, önünü açma*" olduğunu kabul eden yöneticiler güçlendirmeyi etkilemektedir.

Diğer bir kavram olan yetki devri (delegation) kavramında, yönetici sahip olduğu karar verme yetkisini, belirli koşullar altında kendi rızası ile bir astına devretmesi ve gerek olduğu zaman tekrar geriye alması söz konusudur. Yetki devrinde yetki yine yöneticidedir ancak yönetici bunun bir kısmını astına devretmekte, karşılaşılan sonuçlardan yine kendisi sorumlu olmaktadır. Personel güçlendirmede de bir yetki devri boyutu söz konusu olmakla birlikte, personeli güçlendirme gerek anlayış itibarıyla ve gerekse esas itibarıyla yetki devrinden ayrılmaktadır. Yetki devri kavramı temeli itibarıyla hiyerarşik bir organizasyon yapısının anlayışıdır. Bu tip bir organizasyonda üst kademe karar verme yetkisine sahip olup iş yapma metotları ve görev tanımları ile çalışanları yönlendirir ve yönetmeye çalışır. Halbuki personeli güçlendirme, işi fiilen yapan çalışanın, organizasyonun üst kademelerinde bulunan yöneticilere nazaran bu işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır (Bossidy, 1993: 42). Yönetici bu anlamda büyük resmi görebilme kabiliyetine sahipken üretim aşamalarının tüm safhalarındaki detaylarla ilgilenmemesi, o aşamaları özel alan bilgisine sahip personele devretmesi ve bu konuda onların uzmanlığına güvendiğini hissettirmesi gerekmektedir.

Bu nedenle personel güçlendirme, işi fiili olarak yapan çalışana, işin gerçek sahibi yapmayı amaçlayan bir anlayıştır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133).

İngilizcedeki karşılığı "empower" olan güç vermek, ya da güçlendirmek, "çalışanların kendilerini güçlü hissetmelerini sağlamak" ve böylece örgütün en önemli kaynağı olan insanı, örgütsel hedeflere ulaşmayı kendiliğinden istemesi için güdülemek" (Moorhead ve Griffin, 1995: 160) olarak tanımlanır. Böylelikle çalışanların azami potansiyellerine ulaşabilecekleri ve

gerek müşteriler gerekse işletmeler için en yararlı biçimde davranmayı sağlayacak şartların yaratılması hedeflenir. Güçlendirme yazınında sıklıkla kullanılan diğer bir anahtar sözcük “muktedir kılma” (enablement) dır. Muktedir kılma, güçlendirme için uygun şartların yaratılması ile eş anlamlı kullanılır. Bu görüşe göre liderler çalışanların örgütsel güçlüklerle baş edebilmelerine yardımcı olmak, onlara psikolojik destek sağlamak ve onları işletmenin hedefleri yönünde güdülemek amacıyla çalışanların yeteneklerini kullanacakları ortamları yaratmakla sorumludurlar (Honald, 1997; Menon, 1995). Güçlendirme tanımları ilk bakışta ortak noktalara vurgu yapıyor görünseler de, daha analitik bir bakış, nitelik olarak birbirinden farklı iki temel ayrıma işaret ettiklerini ortaya çıkarmaktadır. Sosyo-yapısal güçlendirme, işletme içerisinde çalışanları güçsüzleştiren sosyal ve yapısal engelleri ortadan kaldıracak nesnel koşullara işaret ederken psikolojik güçlendirme bireyin bu nesnel koşulları anlamlandırma süreciyle ilgilidir (Bozkurt, 2011: 479).

Hofstede'nin (2001) kırk ülke üzerinde yaptığı ve ulusal kültürlerin işletme uygulamaları açısından sonuçlarının incelendiği araştırma bulgularının önemli bir boyutunu “güç aralığı” kavramı oluşturur. Güç aralığını tanımlarken kullanılan iki önemli kriter bulunmaktadır. Bunlardan ilki bir toplum ya da işletme içerisindeki gücü az olan üyelerin o yapı içerisindeki “eşitsizlik” beklentileri ile ilgilidir. Diğeri ise yapı içerisindeki farklılıkların ortay çıkardığı eşitsizliği “kabullenme” düzeyine işaret eder. Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitliği ve gelir dağılımındaki dengesizlikler doğal kabul edilir ve esasen toplumsal yaşantıda da bu eşitsizliği yansıtan görüntülerin olması beklenir, hatta yararlı ve gerekli görülebilir. Dolayısıyla güç aralığı yüksek olan toplumlar ve işletmelerde daha otokratik ve paternalist ilişkiler ve yönetim biçimleri geçerlidir. Çalışanların pozisyon ve sosyal statülerinin, ön plana çıkarıldığı hiyerarşik yapılanmalar söz konusudur. Bu yapılanma içerisinde alt kademelerde bulunanlar fikir beyan etmekten ürkerler, görüş bildirmeleri hoş karşılanmaz ya da bu görüşler çoğu zaman kayda alınmaz. Bu hiyerarşik yapılanmada güç kullanımı keyfî ve statüye bağlı olabilir. Çoğu kez bu statü farkı fiziksel çevredeki ip uçları tarafından da belirgin hale getirilir (üst yönetimin daha büyük ve donanımlı odalarda çalışmaları; çalışanların ve yöneticilerin yemek mekanlarının bazı işletmelerde farklı olması, yüksek gelir grupları arasındaki yaşam biçimi farklılığının abartılı biçimde göz önünde sergilenmesi gibi).

Öte yandan güç aralığı düşük olan kültürlerde, gücün kullanımı hukuki gerekçelere dayanır ve bir baskı aracı olmaktan çok iş yapma sürecinin bir aracıdır. İşletme düzeyinde üst ve alt kademeler arasında eşitlikçi ilişkiler geliştirilir, güçlü pozisyonda olanlar sahip olduklarından daha az güçlü görünmek için gayret gösterirler. Çalışanların yassılaştıran örgütsel yapı içerisine görüşlerine önem verilir, karar verme süreçlerine katılımı doğal kabul edilir, hatta bir verimlilik kriteri olarak teşvik edilir. Fiziksel mekanlar, statü farkını vurgulamaktan çok, fonksiyonel

ihtiyaçları karşılayan düzenlemeler içerir. Hofstede'nin oluşturduğu endekste güç aralığı en yüksek olan lke Malezya 104, en düşük olan lkeler Avusturya ve İsrail 11 ve 13 puanla yer alırken ülkemiz güç aralığı açısından 66 puanla ortalarda yer almaktadır (Bozkurt, 2011. 70).

2.3.6.1.Sosyo-Yapısal Güçlendirme

Kanter (1977) tarafından ortaya atılan bu yaklaşım, gücün örgütsel hiyerarşide yer alan aşağı kademelere devredilmesi yolu ile astlar ve üstler arasında g paylaşımını hızlandıracak ya da mümkün kılacak sosyo-yapısal değişiklikler üzerinde durur. Çalışanların rgtsel kaynaklar üzerinde kontrol ve formel otorite (yetki)'lerini arttıracak ve yaptıkları iş ve rolleri ile ilgili karar vermelerini sağlayacak, ya da karar verme gücünün bu güce sahip olmayanlar arasında dağıtılmasını kolaylaştıracak şirket politikaları, süreçleri, pratikleri ve şirket yapılanması ile ilgili her türlü düzenek, sosyo-yapısal güçlendirme ile ilgilidir. Başka bir deyişle sosyo yapısal güçlendirme iş yerinde gcszleştirmeyi teşvik eden örgütsel kurumsal, yapısal, sosyal, ekonomik, politik ve kültürel engellerin ortadan kaldırılması ile ilgili düzenlemeleri içerir (Bozkurt, 2011: 479-480).

2.3.6.2.Psikolojik Güçlendirme

İşletme içerisinde çalışanı güçlendirecek yapısal değişmelerin performans verimlilik gibi istenilen sonuçlara ulaşmada yeterli olmadığının ampirik gözlemleri, güçlendirme kuramının revizyonu için, sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan fenomenolojik yaklaşımı gündeme getirmiştir. Bu yaklaşım temelde, güçlendirme sürecinde yapılacak olan çevresel veya yapısal değişikliklerin işletmenin arzuladığı hedeflere ulaşmada doğrudan etkili olamayacağını vurgular. Zira alışana güçlendirici ortam hazırlayacak olan yapısal değişiklikleri bireyin anlamlandırma süreci, güçlendirme ve performans arasında önemli bir ara değişken olarak rol oynar. Yani yapısal değişmeler sonucunda birey, psikolojik olarak kendini güçlendirilmiş hissediyor ise, bu durum iş performansı, iş tatmini, işe bağlılık gibi sonuçlara yansıtacaktır. Psikolojik güçlendirme bireyin işletme içerisinde olan biteni içsel olarak anlamlandırdığı psikolojik bir süreci vurgular Dolayısıyla bir nesnel düzenlemenin psikolojik güçlenme yaşantısı için yeterli olacağını düşünmek pek mümkün gözükmemektedir (Bozkurt, 2011: 480). Daha başka konularda da olanları yanlış"okuma" bazen meseleleri daha karmaşık hale getirebilmekte üzümünden uzaklaştırabilmektedir.

Spreitzer, (1995) psikolojik güçlendirmenin deneye dayalı çalışmalara en fazla konu olan sınıflamasını yapar: Bu sınıflamada da Thomas ve Velthouse'a benzer şekilde, anlam, yetkinlik, karar verme ve etki alt boyutları yer alır. Anlam bireyin işin hedef ya da amaçlarına, kendi idealleri ve standartları ile kıyaslayarak biçtiği değerdir. Yetkinlik ya da öz yeterlilik bireyin kendisinden beklenen performansı gösterebilmesi için gerekli bilgi ve yeteneklere ne derece sahip olduğunun inancıyla ilgilidir. Kendi kendine karar verebilme ya da otonomi (self

determination) bireyin işi ile ilgili davranışları başlatma, yönlendirme ve düzeltmede ne derece söz ve seçim sahibi olabildiği ile ilgili inisiyatif algılamasıdır. Başka bir deyişle, çalışanların faaliyet alanları içerisinde üstlerinden onay almaksızın önemli kararlar verebilme ve sonuçları kontrol etme konumuna gelmeleridir. Etki bireyin, işletmenin stratejik, yönetsel ve işlemsel sonuçları üzerinde ne derece etkili olabildiği inancına işaret eder (Bozkurt, 2011: 480). Spreitzer'in psikolojik güçlendirmeyi bütüncül bir yaklaşımla ele aldığını görmekteyiz. Ona göre çalışanın bahsi geçen dört faktörün hepsi için değerlendirmelerinin olumlu olmadığı bir durumda psikolojik açıdan kendisini güçlendirilmiş hissetmesi söz konusu olmayacaktır. Görevini yapma sürecinde üç koşul gerçekleşmiş de olsa eksik olan birine odaklanıp kendini güçlendirilmiş olarak algılamayacaktır.

Literatürde iş görenlerin psikolojik olarak güçlendirildiklerinde oluşacak olumlu sonuçlar ile ilgili bir çok kanıt bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin iş tatminini (Laschinger vd, 2001), örgütsel bağlılığı (Speitzer, 1965) ve algılanan örgütsel adaleti (Yürür ve Demir, 2011) arttırdığı, iş gerginliğini (Laschinger vd, 2001) ve tükenmişliği (Çavuş ve Demir, 2010) azalttığı görülmektedir (Polatçı ve Özçalık, 2013: 21).

2.3.7. İş Yaşamı Kalitesini İyileştirici Diğer Çalışmalar

İş-yaşam çalışmaları daha çok sosyologların, sosyal psikologların, aile terapistlerinin, endüstri ve örgüt psikologlarının, insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarıyla ilgilenen araştırmacı ve akademisyenlerin dikkatini çekmektedir. Örgütsel davranış açısından, konuya iki farklı açıdan yaklaşım yapmak mümkündür. Birinci yaklaşım, kurama dayanmayan, daha çok uygulamaya yönelik bir yaklaşımdır. Burada, iş-yaşam dengesi ve kalitesinin örgütsel bağlılık, işe devamsızlık, işten ayrılma eğilimi ve performans gibi verimlilik çıktıları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Diğer bir yaklaşım ise, kurama dayalı olan akademik yaklaşımdır. Bu yaklaşımda ise iş-yaşam yapılarının birbiriyle ilişkili mekanizmalara bağlı olduğu ve daha çok rol kuramı çatısı altında olan diğer bağlantılı yapılar incelenmektedir (Edwards ve Rothbard, 2000: 178-199).

İş yaşamı kalitesi, bireyin yalnızca bedensel değil zihinsel psikolojik ve sosyal gereksinimlerini de dikkate alarak çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi olarak tanımlanabilir (Martel ve Dupius: 333-368). Diğer bir ifade organizasyonun gelişimi sağlanır iken, iş görenler için de mükemmel çalışma ortamının sağlanması iş yaşam kalitesini artırmanın temel amacıdır (Newstrom ve Davis, 1993). Ayrıca, Herzberg (1959), insan ihtiyaçları, iş doyumu, iş zenginleştirme gibi konuları ele alarak iş görenlerin zihinsel sağlığını geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmıştır. Herzberg bu çalışmalarla işin, bireylerin zihinsel sağlığı üzerinde ve dolaylı olarak ta iş dışındaki yaşamları üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Herzberg vd, 1959). Bir başka paradigma da McGregor, bireylerin dinlenmesi ve eğlenmesinin,

çalışmaları kadar doğal bir olay olduğunu savunmaktadır (Bone ve Bowen, 1987).

2.3.8.Z Teorisi

Nihayet son yıllarda önem kazanan bir başka hususta, kuruluşlar açısından insan sermayesinden maksimum düzeyde yararlanabilmek için iş görenlerin kendilerini tüm benlikleri ile işlerine vermeleri gereğidir. Bir diğer ifade ile iş görenlerin fikri güçlerinden maksimum düzeyde istifade edebilmek için onların işe bağlılıkları, sadakatleri, işlerini ve çalıştıkları kuruluşu benimsemeleri büyük önem taşımaktadır. Bu bakımdan emeğin müessiriyetini etkileyen unsurlar üç grupta toplanmaktadır. Bunlar: işçinin bedeni gücü, fikri gücü ve gönül gücüdür. Gönül gücü bedeni ve fikri güce sahip olan insanın çalışma şevkini ifade eder (Zaim, 1997: 296-297). Z teorisi kültürü her çalışanın yaşantısının bir kurt adam kişiliğinde iki yönlü olmadığını birer bütün olduğunu kabul eder. İnsan saat 9'dan akşam 5'e kadar makine, ondan sonrada insan olamaz. İnsanca çalışma koşulları sadece üretimi arttırmakla kalmaz aynı zamanda şirkete kar, çalışanlara da öz saygı kazandırır. Artan bir kolaylık ve rahatlık hissiyle herkes görevini daha iyi yerine getirir. Şimdiye kadar batılı yöneticiler aratan üretimin teknolojiye bağlı olduğunu sanmışlardır, Z teorisi iş dünyasında, ilginin yön değiştirerek insan ilişkilerine yöneltmesini gerektirir. Z kültüründe güven birlikte çalışmanın bir yoludur. Kişiler bir bütünün parçası olarak değil de insan olarak önem taşıdıkları için onlarla iletişim gereklidir. Z şirketinde herkes birlikte çalıştığı için çalışmak da eğlencelidir. Z şirketi felsefesinin temelinde yaptığınız işten hoşlandığınız sürece ortaya iyi bir iş çıkaracağımız inancı yatar. Yüksek verim ve iş tatmini birbirinden ayrılmaz iki öğedir (Ouchi, 1989: 8-11). Aksi takdirde iş görenler kendilerini mensubu buldukları işletmenin amaçlarına ulaşmada araç oldukları hissine kapılabilir ve bu yüzden yaptıkları işe yabancılaşabilirler. Buda işletmelerin günümüzde hala en büyük sorunlarından biri olan verimlilik sorunları ile boğuşabilecekleri anlamına gelmektedir. İşletmeler bu sorunlarla karşılaşmamak için ve iş görenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görebilmeleri için yöntemlere baş vurmaktadırlar. Bir çok işveren bu süreçte özendirici ücret modellerine (kazanç paylaşımı, kar paylaşımı, primler, ikramiyeler v. b) Yönelerek hem iş görenlere hak ettikleri ücretleri vermeye çalışmakta hem de işletme için oluşabilecek verimlilik kaybını ortaya çıkmadan engelleyebilmektedir (Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010: 345-359).

Kişilerin çalıştıkları işe bağlılıkları açısından duygusal, davranışsal ve kuralsal bağlılık olarak üç farklı bağlılık çeşidinden söz edilmektedir. Duygusal bağlılık kişinin kendini kurumu ile bütünleştirmesi, kurumun inanç ve kültürünü benimsemesi anlamına gelen bağlılıktır. Bir diğer bağlılık türü ise davranışsal bağlılıktır ve kişinin zorunluluk duygusundan kaynaklanan bir bağlılık biçimi olarak tanımlanır. Örneğin, kişinin işini bırakması sebebi ile emeklilik, tazminat gibi ilerde sahip olabileceği hakları kaybetmemek için kurum ile duygusal bir bağlılığı bulunmamasına rağmen işinden ayrılmaması davranışsal bir bağlılık olarak ifade edilebilir. Kurumsal bağlılık ise kişinin çalıştığı kurumla herhangi bir duygusal bağlılığı olmamasına yada

geleceğe yönelik herhangi bir zorunluluk kaygısı yaşamamasına rağmen yüksek ücret gibi işten elde ettiği menfaatler nedeniyle sahip olduğu bir bağlılık duygusudur (Tınaz, 2005).

Düzgün iş çalışma koşullarınız, gelecek beklentileriniz iş ve aile yaşamını dengelemeniz çocuklarınızı okula göndermeniz yada çocuk işçiliğinden kurtulmanız ile ilgili bir kavramdır. Bir standart değil, bir amaç ve gelişme stratejisidir. Çalışanların hayatlarını kontrol edebilme gücüdür. İşin kişisel ve profesyonel ihtiyaçları aynı anda gerçekleştirebilmesinin temel alanlarından biri iş- yaşam dengesi uygulamalarıdır (Kağnıcıoğlu, 2013: 24). Sosyal sermaye “İnsanlar arasındaki aktif bağlantılar stokundan; İnsan şebekelerini ve toplulukların birbirlerine bağlayan ve iş birliğini mümkün kılan güven, karşılıklı anlayış ve ortak değerler ile davranışlardan oluşmaktadır”. Sosyal sermaye bir örgütü yada iş birliği içindeki herhangi bir ekibi kendi özel amaçlarını gerçekleştirme niyeti taşıyan bireyler topluluğunun ötesinde daha farklı bir anlamla tanımlar. Bu yönüyle sosyo teknik yapılar örgütler inisiyatifi, yaratıcılığa, ve etkileşime ek olarak sadakati ve işbirliğinde çalışma ilişkilerinin temeli haline getirir (Cohen ve Prusak, 2001: 20-21).

2.3.9. İş Yaşam Dengesi ve Aile Kurumu

Endüstrileşmeden önce özellikle üretimin tarıma dayalı olduğu toplumlarda üretim, aileler tarafından kendi tüketimleri amacıyla yapılmıştır. Bu süreçte en az değer verilen kaynak insan, yani işgücü olmuştur. Bireylerin endüstri devrimi öncesinde boğaz tokluğuna, diğer bir deyiş ile temel ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde çalışmaya mecbur olmaları, işgücünün karlılıktaki ve üretimdeki payının kolay ölçülebilir olmaması ya da böyle gösterilmeye çalışılması, insan performansının sınırlarının öngörülmemesi gibi nedenlerle insan kaynağına yeteri kadar önem verilmemiştir. Endüstri devrimi ile birlikte iş yerleri, ev ve aileden uzaklaşmış; üretim bunların dışındaki örgütlerde gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Önceleri iş ve aile yaşamına ilişkin aktiviteler kolaylıkla birlikte yürütülürken, endüstrileşme sürecinde iş ve aile yaşamına ilişkin aktiviteler birbirlerinden ayrılmaya başlamıştır (Kapız, 2002: 139).

İnsanlar bir aile içinde doğar ve büyürler. Hayatlarının belli bir döneminden sonra da bir iş sahibi olurlar. Dolayısıyla insanlar günün çok büyük bir kısmını ya işlerinde ya da evlerinde aileleriyle birlikte geçirmektedirler. Bu nedenle kişilerin hayatla ilgili beklentileri işleri ya da aileleriyle ilgili olmaktadır. Aynı şekilde bir insandan beklenenler denilince de çoğunlukla kastedilen kişinin, iş çevresinin ve aile fertlerinin ondan beklentileridir. Kısacası iş ve aile hemen her insanın hayatındaki en önemli iki unsurdur (Fu ve Shaffer, 2001: 502; Noor, 2004: 390). Bu nedenle iş ve aile ile ilgili rollerde kişinin hayatı boyunca üstlendiği en belirgin rollerdir. İş ve aile rollerinin bu denli önemli olmasına rağmen insanların sahip oldukları enerji ve zamanları kısıtlıdır. Ayrıca bu rollerin sırasıyla, birbirini takip eden olaylar şeklinde yerine getirilmesi de mümkün değildir. Çoğu zaman bu rollerin gereklerinin eş anlı olarak yerine

getirilmesi gerekir. Bireyler hayatının belki de en önemli ve çetin çelişmesini de bu noktada yaşamaktadır. Birbirine bağımlı olan ve birbirini etkileyen iş ve aile rolleri ve bunların gerekleri arasında denge kurmaya çalışan ancak zaman zaman da olsa bunu başaramayan insan iş-aile ya da aile-iş çatışması yaşayacaktır. Konu ile ilgili yapılan literatür çalışmasında iş-aile çatışmasının tanımı olarak pek çok araştırmacının temel aldığı tanımlama Greenhaus ve Beutell tarafından yapılan tanımlamadır. Buna göre esas itibarıyla bir roller arası çatışma olan iş-aile çatışması “iş ve aile alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönleriyle birbirleriyle uyumsuz olması durumu” olarak tanımlanabilir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77; Linehan ve Walsh, 2000: 50; Cinamon ve Rich, 2005: 366; Hammer vd., 2003: 420; Cinamon ve Rich, 2002: 531; Aycan ve Eskin, 2005: 453; Lingard ve Francis, 2006: 185; Rotondo vd., 2003: 276; Kinnunen vd., 2003: 1670; Voydanoff, 2004: 398). Bir başka çalışmada ise iş-aile çatışması terimi, iş ve aile yaşamları arasındaki çatışmayı ifade etmekte kullanılırken, bir rol çatışması türü olarak “iş ve aile taleplerinin çatışmasıdır” şeklinde tanımlanmaktadır (Carnicer vd., 2004: 468). Parasuraman ve Simmers’da iş-aile çatışması olarak ifade edilen uyumsuzluk durumunun, iş ve aile rollerinin eş zamanlı olarak ortaya çıkması nedeniyle yaşandığını vurgulamışlardır (Parasuraman ve Simmers, 2001: 556). İş-aile çatışması ile ilgili tanımların ortak noktası, bireylerin anne-baba, eş, yönetici vb. gibi çeşitli rollere sahip olması ve bu rollerini gereği gibi yerine getiremediğini düşünüyor olmasıdır (Nielson vd., 2001: 364-365; Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005: 216; Hill, 2005: 794; Dubrin, 1997: 116).

İlişkilerde karşılaşılan sorunların hemen hepsinin nedeni roller ve hedefler konusunda birbirine zıt ya da belirsiz beklentilerdir. Söz konusu, ister kimin hangi işi yapacağı, ister kızıınıza odasını temizlenmesini söylediğiniz zaman onunla nasıl iletişim kuracağınız, ya da kimin balıklara yem verip çöpü dışarıya çıkaracağı olsun, belirsiz beklentiler yanlış anlamalara, düş kırıklarına ve güvenin kaybolmasına yol açar. Beklentilerin çoğu zımnidir. Belirli bir biçimde söylenmez ya da açıklanmazlar. Ama insanlar yine de belirli bir duruma beklentilerini yansıtırlar. Örneğin bir kadın ve erkek evlilik ilişkisinde birbirlerinden zımnem bazı şeyler beklerler. Bu beklentiler açıkça konuşulmaz ve bazen eşler bunların farkında bile olmazlar. Ama onları yerine getirmek, ilişki hesaplarına büyük tutarlar yatırılmasına; beklentilere aldırılmamak ise, tutarların hesaptan çekilmesine neden olur. İşte bu nedenle, yeni bir durumla karşılaştığımız zaman bütün beklentilerinizi açıklamamız çok önemlidir (Covey, 1999: 203-204).

Bartolome evliliklerde sorunlarla yüzleşme korkusu nedeniyle insanların işi bir kaçış alanı olarak kullandıklarını vurguluyor “*Bir çift evlenir. Evliliklerinde doğal çatışmalar gelişir. Bu çatışmaların bazıları yüzeyledir ve çift evliliğin ilk aşamalarında bunların üstesinden gelir. Ancak daha derindeki sorunları çoğu zaman yüzleşemeyecek kadar zor algılar. Eşlerin her ikisi de aşırı çalışmayı bu sorunlarla yüz yüze gelmemek için harika bir fırsat olarak görebilir. Derken, doğal bir ‘çözüm’ olarak imdada yetişir. Şimdi erkek ve kadının problemleri hakkında*

konuşmalarına artık gerek kalmamıştı; çocuğu ilgilendiren konular üzerinde saatlerce konuşabilirler. Eğer bir çocuk yeterli olmazsa, iki çocuk kesinlikle onlara konuşulacak bol miktarda konu verecektir. Üstelik, eşlerin karşılıklı olarak yerine getiremediği bazı ihtiyaçlarını büyüdükçe çocuklar karşılamaya başlar. Böylece çift, evliliklerindeki gizli çatışmaları ele alıp çözmeyi ertelemeye devam eder” (Bartolome, 2001: 97).

İş yaşamı ve aile yaşamı bireylerin genel olarak yaşamlarına ait iki önemli alan olması nedeniyle yaşamının tümünü de kontrol altına alabilmektedir. Ancak bu sorumluluklar eş zamanlı olarak yerine getirilmesi gerektiğinde; birey, yaşamının en önemli çelişmesini/çatışmasını iş yaşamı ve aile yaşamı rollerini gerçekleştirme sürecinde yaşayabilmektedir (Güney, 2004: 136; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5).

İş ve aile yaşamı çatışmasının önlenmesi; diğer bir deyişle iş ve aile sorumluluklarının dengelenmesi yeni yüzyılın hala önemli ve çözümlenmemiş bir sorunu olarak karşımızda durmaktadır. Çatışma bireysel yaşam ile iş ve aile yaşamına ilişkin roller arasındaki uyum bozukluğu (Cartwright, 1978: 184), iş ve aile yaşamının olumsuz etkileşimi (Burke vd. 1980: 253) ile iş ve aile yaşamı gerginliği (Kelly ve Voydanoff, 1985: 367) gibi kavramlarla açıklanmaktadır. Bireysel yaşam ile iş ve aile yaşamı arasındaki çatışma roller arasındaki çatışma olarak da tanımlanmaktadır. Genel olarak çatışma; bir rolü üstlenen bireyin kendisinden gerçekleştirilmesi beklenen başka roller nedeni ile ortaya çıkan baskıların yarattığı olumsuzluk durumu olarak ifade edilmektedir (Kahn vd., 1964: 13).

İşteki olumsuzluklar iki şekilde özel yaşama taşınır: Endişe gibi duygusal gerilimler ve yorgunluk. Yorgunluk iş yerinde geçirilen telaşlı bir günün doğal sonucudur. Ancak işin tuhaf yanı, telaşlı bir gün eğer iyi geçmişse-kendimizi daha az yorgun; çoğu zaman enerjik bile hissetmemizi sağlayabilir. Öte yandan iş yerinde geçirilen sıkıcı bir gün, yani yöneticinin hiç bir şey gerçekleştirememiş olduğu duygusunu yaşaması tüketicidir. Yönetici eve yorgun gelir. Ev özel yaşamın gerçekleştiği bir yer olmaktan çıkar, dinlenilecek, gevşenecek ve ertesi gün var kalabilmek için pillerin yeniden doldurulacağı bir yer, bir sığınak halini alır (Bartolome ve Evans, 2001: 43).

Bunlardan görülüyor ki aile, insanı mutlu edebilir ya da taşınması olanaksız bir yük haline gelebilir. John Fletcher in sözleriyle, “*sevdiğimiz, bizi incitme gücüne en çok sahip olanlardır.*”. Apaçık hangisi olacağı ise, büyük ölçüde, aile bireylerinin karşılıklı ilişkilerine ve özellikle birbirlerinin hedeflerine ne kadar psişik enerji harcadıklarına bağlı olacaktır (Csikszentmihalyi, 2005: 204).

2.3.10. Arkadaşlık ve Komşuluğun Yaşamı Dengelemedeki Rolü

Geleneksel şehir ve mahalle biçiminin hızla değişime uğradığı günümüz toplumunda insanlar fiziksel olarak birbirlerine yaklaştıkça ilişki boyutunda uzaklaşmaktadırlar. Apartman

yaşantısında alttan- üstten, sağdan-soldan eskisinden daha fazla iç içe giren insanlar iyi komşuluk ilişkilerine en az eskisi kadar ihtiyaç duymaya devam etmektedir. Bununla birlikte modern yaşam sanki bunu yasaklıyormuşçasına komşuluk ilişkisi eski değerinden çok şey yitirmiştir. Komşular işe okula tatile gidildiğinde evin ve aile bireylerinin emanet edildiği sevincin sıkıntının ve acının paylaşıldığı dostlardır. Bu yakınlık hem mesafe hem de ilişki bakımından sağlandığında iş aile yaşamını desteklemek noktasında küçük fedakarlıklarla birtakım problemleri aşmak ve zaman baskısından kurtulmak mümkün olacaktır.

Francis Bacon “*En kötü yalnızlık, içten bir dosttan yoksun olmaktır*” diye yazmıştır. Aile ilişkileriyle karşılaştırıldığında arkadaşlardan zevk almak daha kolaydır. Arkadaşlarımızı, ortak ilgi alanlarına ve birbirini tamamlayan hedefler göre seçebiliriz ve genellikle de seçeriz de... Arkadaş kazanmak için kendimizi değiştirmemiz gerekmez; arkadaşlarımız benliğimizi değiştirmeye çalışmak yerine benlik duygumuzu güçlendirir. Çoğu insan yalnızca arkadaşlarının yanında maskelerini çıkarıp kendisi olabilir. (Csikszentmihalyi, 2005: 213-217). Yorucu bir işgünü sonrası ya da hafta sonu iş ve aile sorumluluklarından bir süre sıyrılarak arkadaşlarla yapılan toplantı ve etkinliklerin insanı onaran ve dengeleyen bir etkisi olacağı düşünülmektedir.

2.3.11. İş Yaşam Dengesi ve Kadınlar

Günümüze değin iş-aile yaşamı çatışmasına neden olan belirleyicilerden biri olarak çoğu çalışmada cinsiyete odaklanılmaktadır. Cinsiyetin etkilerini inceleyen araştırmaların önemli bir bölümünde kadınların erkeklere göre iş ve aile yaşamı ile bireysel yaşamlarında daha yüksek çatışma yaşadıkları belirtilmektedir (Duxburry ve Higgins, 1994: 62). Geleneksel toplumsal cinsiyet rollerine göre erkekler öncelikle ailedeki sorumluluklarının para kazanmak olduğunu düşündüklerinden çalışıyor olmaları yaşamlarında büyük önem taşımaktadır. Kadınların işgücüne katılımı ailenin yaşam dönemine, ekonomik ihtiyaçlara ve eşin mesleğine bağlı olarak yaşamları boyunca değişiklik gösterir. Bu durumda evli, küçük çocuklu kadınlar ile her iki eşin çalıştığı ya da tek ebeveynli aileler iş ve aile yaşamı sorumlulukları ile ilişkili talepleri karşılamada sorunlar ile karşılaşmaktadırlar (Gönen vd., 2004: 16-17). Hızlı bir değişim süreci ile ortaya çıkan yeni dünya düzeni iş gücü profilini değiştirmiş kadının çalışma yaşamına katılımı gün geçtikçe artmıştır. Kadınların işgücüne katılmaları daha çok aile ihtiyaçlarını karşılamada ek gelire duyulan gereksinim nedeniyle olmuştur. Son yıllarda Gelişmiş ve gelişmekte olan toplumlarda kadının öğrenim düzeyinin yükselmesi ile birlikte uzman mesleklerde çalışan kadınların sayılarında da artış gözlenmektedir. Ancak İpek İlkaracan’ın “İş ve Aile Yaşamını Uzlaştırma Politikaları”na değindiği kitabında belirttiği gibi evli olmak yani “eş”ve “anne” olma rolü kadınların işgücü piyasasına katılmaları önündeki en büyük engel olarak görülmektedir. Kentli evli kadınların işgücüne katılım oranları %15 iken; bekâr kadınlar için bu oran %35’dir. Türkiye genelinde ise evli kadınlarda iş gücüne katılma oranı %20, 9 iken, bu oran hiç evlenmemiş olanlar için %55’ e kadar yükselmektedir. Oysa erkekler için durum

farklılaşmaktadır. 20-44 yaş gurubundaki neredeyse tüm eğitim seviyelerindeki evli erkeklerin iş gücüne katılma oranı %100'e yakındır. Bu yaş gurubunda katılım farkının en az olduğu üniversite düzeyinde bile 255 puanlık bir fark bulunmuştur. Üniversite mezunu kadınların iş-aile yaşamı dengesini sağlayabilmek için daha yüksek ücret almaları nedeniyle çocuk bakımı ve ev işleri için bir başkasından hizmet aldıkları; yüksek eğitimi oldukları için çalıştıkları iş yerlerinde yasal haklardan yararlanabildikleri, doğum ve emzirme izninden faydalanabildikleri; doğum yapsalar bile işlerine geri dönebildikleri ve emeklilik haklarını alabildikleri belirlenmiştir (İlkaracan, 2010).

İş ve aile yaşamı üzerine odaklanan araştırmalar iş ve aile yaşamındaki deneyimler açısından toplumsal cinsiyet farklılıklarını ortaya koymaktadır. Kadınlar çoğunlukla bir aile kurmak ve eş olmak gerektiği görüşüne inanarak toplumsallaşmaktadırlar. Kadınlar için ekonomik bağımsızlık, meslek sahibi olmak ve kariyer yapmak daha çok ikinci sırada yer almaktadır. Kadınlar çalışmak ya da kariyer yapmak isteseler bile erkeklere kıyasla ev ile ilgili sorumluluklara daha fazla zaman harcamaktadırlar. Aile yaşamının iş yaşamına etkisi açısından daha çok ailede adaletli bir iş bölümünün sağlanamamış olması, aile ile ilgili işlere ayrılan zamanın çokluğu ve çocuklar ile ilgilenme zorunluluğu (çocuk sayısı) gibi nedenler ile kadınlar çoğunlukla stres ve çatışma yaşamaktadırlar (Cinamon, 2006: 203-204). Araştırmalar kadınların evli ve çocuk sahibi olmaları, ev ve aile ile ilgili işlere daha fazla zaman ayırmaları nedeniyle iş-aile yaşamı çatışması yaşadıklarını göstermektedir. Lo ve diğerleri (2003) tarafından kadınlar üzerinde yapılan araştırmada eşin desteği az olduğunda iş ve aile çatışmasının arttığı belirlenmiştir. Ayrıca Tremblay (2004) Kanada'da kadın çalışanların iş ve aile yaşamını dengelemede erkek çalışanlardan daha fazla sorun yaşadıklarını saptamıştır. Ayrıca, aile ile ilgili sorumlulukları nedeniyle işle ilgili sorumluluklarını yerine getiremeyen kadın çalışanların oranının erkek çalışanlardan daha fazla olduğu belirlenmiştir. Ancak iş yaşamı taleplerinin aile yaşamına müdahalesinin, aile yaşamının taleplerinin iş yaşamına müdahalesinden daha ağır olduğu da belirtilmektedir; böylece iş yaşamının aile yaşamı üzerinde daha zararlı etkiler ortaya çıkardığı da belirtilmektedir (Cinamon, 2006: 203).

Kadına bakış açısının bizim gibi olduğu ülkelerde ev işlerini kadın işi gibi gören anlayış hala hüküm sürmekte ve eve ait işler yeterince paylaşılmamaktadır. Bu durum da eşlerin birbirlerini incitmelerine ve ilişkilerini yıpratmalarına sebep olmaktadır. Ertesi gün yeni iş gününe başlamak ruhsal ve fiziksel belli bir dinlenmeyi ve o günün yorgunluğundan kurtulmayı gerektirir. Bu imkanı eşler birbirlerine sağlamalı ve iş gününü yoğunluk düzeylerine göre diğerine boş zaman bırakmalıdırlar.

Avrupa ülkelerinin bir çoğunda nüfusun yaşlanması ülkemizdeki hükümet politikalarını da etkilemiştir. Bu konuda nüfus artış hızının kontrol altına alınması ve genç nüfusu gerekli oranda tutmak için ailelere üç çocuk tavsiye edilmektedir. Bu tür girişimleri özel hayata müdahale gibi

algılanıp tepkiyle karşılayan gruplar olmakla birlikte ülkemizin 2023'te ilk on ekonomiden biri olma hedefi için bir nüfus öngörüsünün ve planlamasının olması gerekmektedir. Biyolojik fonksiyonu gereği her şeye rağmen çok çocuk sahibi olmak kadınlarımıza ekstra yükler getirecek ve onların iş yaşamını ve anneliği birlikte omuzlayacağı yeni düzenlemeleri zorunlu kılmaktadır.

Dönemin Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Faruk Çelik 2011 yılında %0,135 olan yıllık nüfus artışının 2012'de %0,12'ye gerilediği; 65 yaş üstü nüfusun bugün %7,5 düzeyinde, bunun 2023 de %10,2 düzeylerine çıkacağı dikkate alındığında çocuk meselesinin ülkemiz için ne kadar önemli olduğunun anlaşılacağını ifade etmiştir (SGK, 01/05/2014, http://www.sgk.gov.tr/wps/wcm/connect/962325b4-a9d2-4ba3-b1f3-89810b5d70f8/haber_20130215_74.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=962325b4-a9d2-4ba3-b1f3-89810b5d70f8).

Feminist yaklaşımlar, kamusal ve özel alanların toplumsal cinsiyete dayalı ayrımcı yorumunu eleştirmektedirler. Toplum ve kültürden kaynaklanan iki alanın ayrımı “ aile sorumluluğu almayan erkek çalışan” tipi yaratmıştır. Erkeklerin çoğu “*bölünmüş zihinsel model (segmented mental model)*”e sahiptir ve aile yaşamı ile çalışma yaşamını ayrı kategorilere ayırır. Kadınlarsa, “*sinerjik model*”e sahiptir ve kurumsal alan ile özel alanları birleştirme, iki alanla da başarılı biçimde uğraşma eğilimi içindedirler (Andrews ve Bailyn, 1993: 263-264).

2.3.12. Kişilik, Kişilik Tipleri ve İş Yaşamına Etkileri

Kişilik, kavram olarak ferdin yaşama biçimi şeklinde tanımlanabilir. Nasıl kültür, bir toplumun yaşama tarzını gösteriyorsa, kişilik de bireyin yaşama tarzını ifade etmektedir. Ancak, bu yaşama tarzının içinde çok sayıda özellik bilinen veya bilinmeyen, kimi birinci, kimi ikinci derecede olmak üzere, bir sürü boyut mevcuttur. Bunlar içerisinde, yetenek, zeka, eğitim, duygu, neşe keder, öfke, arkadaşlık, kültür, gelenekler, ahlak, göz rengi, sinirlilik, kıskançlık gibi birkaçını örnek vermek mümkün. Kişilik, bir insanı ilgilendiren her şeydir. Her bireyin olaylar karşındaki tutum ve davranışları birbirinden farklıdır (Eroğlu, 2011: 208; Özkalp ve Kirel, 1996: 104).

Beş Faktör Kişilik Modeli; Kişilik araştırmacılarının gösterdiği gibi, bireysel özelliklerin anlaşılır tanımlarından biri de beş temeldir (McCrae ve John, 1992: 175-215). Beş faktör çalışmalarının temelini, algılanan farklı kişilik özelliklerinin, çeşitli kültürlerin günlük yaşamlarındaki söylemlerine yansıtacağı ve önem taşıyan bireysel farklılıkların yaşayan “dil” de farklı sözcükler halinde kodlanacağı görüşü oluşturmaktadır. Bu çalışmalar; yüzyılımızın başından beri farklı dil grupları üzerinde sürdürülmekte, tam bir uzlaşma içinde olmasa da, kişilikle ilgili kavramların hiyerarşik bir yapının çatısını oluşturacak beş büyük faktör altında toplanabileceğine dair önemli veriler sunmaktadırlar. Böyle bir tanımlayıcı haritaya ulaşılması, çok farklı kişilik araştırmalarını ilişkilendirmekte önemli görülmektedir (Somer, 1998: 17-32).

Bu beş faktör genellikle şu şekilde adlandırılmaktadır; 1.Dışadönüklük, 2.Uyumluluk, 3.Sorumluluk, 4.Duygusal Dengelilik, 5.Deneyime Açıklık. Goldberg, sözlükteki sıfatlara dayalı olarak yaptığı çalışmada beş güçlü faktörün ortaya çıktığını belirtmiş ve kişilik araştırmalarının bu beş güçlü faktör çerçevesinde organize edilebileceğini ileri sürmüştür. Raymond Cattel, Thurstone, Donald Fiske bu alanda çalışmalar yapmışlardır. Daha sonra McCrae ve Costa yapmış oldukları çalışmalarla 5 faktörü bulmuşlar, sadece 5. faktörü “Zeka/Deneyime Açıklık” olarak tanımlamışlardır (Goldberg, 1990: 1216-1229). Sözü edilen beş kişilik özelliği şunlardır:

Dışadönüklük: Dışa dönüklük boyutu, hayat dolu, heyecanlı, neşeli, girişken ve sosyal olma gibi özellikleri içermektedir. Eysenck’in, dışa dönüklük boyutu ile büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Dışa dönük insanlar pozitif duygu eğilimlidir (McCrae ve John, 1992, 175-215). Dışa dönük kişiler atılgan, aktif, konuşkan, şen şakrak, iyimser ve enerjiktirler; eğlence ve hareketten hoşlanırlar. McCrae ve Costa tarafından geliştirilen kişilik envanterinde, dışadönüklük boyutunun, sıcaklık, topluluğu sevme, heyecan arama ve olumlu duygular alt ölçekleri ile temsil etmişlerdir. McCrae ve Costa tarafından dışadönüklük faktörü altında düşünülmekle beraber, birçok araştırmacının bu alt boyutu yumuşak başlılık/ uzlaşılabilirlik faktörünün merkezinde gördüklerinin işaret etmektedir. Goldberg’in analizlerinde, baskınlık ve aktivite dışadönüklük boyutunun temel belirleyicileri arasındadır. Türk dili üzerinde Somer’in çalışmaları da yukarıdaki araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermiş ve bu faktör dışa dönüklülük olarak adlandırılmıştır (Somer, 1998: 17-32).

Uyumluluk/Yumuşak Başlılık: Bir kişinin duygularında, düşüncelerinde ve davranışlarında şeffakten düşmanlığa kadar uzanan bir çizgi boyunca kişiler arası uyumun niteliğini değerlendirmek için kullanılır. Uyumluluk; daha az kişiler arası çatışmaya ve daha fazla iş ve aile çatışmasını azaltıcı desteğe neden olur (Wayne ve Liden, 1995: 232-260).

Özdenetim/Sorumluluk: Bir hedefe dönük davranışlardaki planlılık, sabır, motivasyon, organizasyon ve başarı bu faktörle ilgilidir. Bu özelliğe sahip kişiler amaçlı, iradeli ve kararlıdırlar. Bilinçlilik, başarılı yönelim, düzenli çizgi, etkili organizasyonel, planlı, sorumlu, mükemmeliyetçilik ve çok çalışkanlığı kapsar (Barrick ve Mount, 1991: 1-26). Araştırmacılar bu boyutun, hem hareket hem de odaklaşmayı içerdiğinden, ilerletici ve ketleşici yönlerini bir arada belirtmektedir. Sorumluluk boyutunun ilerletici yönü, başarı ihtiyacı ve çalışma kararlılığında görülürken, ketleşici yönü, ahlaki titizlik ve tedbirli olma özelliklerini ortaya koymaktadır (Somer, 1998: 17-32).

Duygusal Denge: Duygusal tutarsızlık kişilik boyutu, genellikle, endişeli, güvensiz, korumacı, gergin ve kaygılı bireyleri kapsar (Barrick veMount, 1991: 1-26). Bu tür karakter özellikleri bireylerin iş ve aile yaşamında daha fazla çatışma yaşamalarına ve dolayısıyla daha fazla stres

yaşamalarına neden olabilir (Stoeva vd, 2002: 1-16).

Deneyime Açıklık: Bu faktör, beş faktör modelinde araştırmacıların üzerinde en az uzlaşmaya vardıkları faktördür. Goldberg (1992: 26-42), Digman ve Inouye (1986: 116-123), Peabody ve Goldberg (1989: 552-567), bu faktörü zeka olarak isimlendirirken, Norman kültür, McCrae ve Costa (McCrae ve Costa, 1987, 81-90) ise gelişime açıklık olarak adlandırmaktadırlar. Cattell, değişkenlerin tanımlarını oluştururken, kişilerin kendi ya da tanıdıkları tarafından derecelenen zeka ve ölçülen zekanın aynı olduğundan hareket ederek, zeka ile ilgili terimleri ölçeklerinden çıkarmış ve gerçek bir zeka testi geliştirmiştir. Zeka ile ilgili maddelerin çıkarılmasından sonra kalan ölçeklerden oluşan faktör Norman'ın çalışmaları sonucunda kültür olarak isimlendirilmiştir. McCrae ve Costa, Norman'ın önerdiği sınıflamanın yeterliliğini incelemek için yaptıkları çalışma sonucunda, beşinci boyutu analitik, karmaşık, meraklı, yaratıcı, bağımsız, liberal, geleneksel olmayan, orijinal, hayal gücü kuvvetli, ilgileri geniş, cesur, değişikliği seven, doğal, açık fikirli gibi özellikleri içeren gelişime açıklık boyutu olarak isimlendirilmektedir (Sommer, 1998: 17-32).

Narsizim: Basitçe "aşırı benmerkezcilik" olarak tanımlanabilecek bu rahatsızlıktan mustarip insanlar kendi çıkarları söz konusu olduğu zaman, başka insanların aleyhine bir durum oluşacaksa bile çıkarlarının peşinde giderler ve bundan da en ufak bir üzüntü ve pişmanlık duymazlar. Narsistik kişiler sürekli kendileriyle meşguldürler ve asla kendilerini terk etmezler. Diğer insanlar onlar için sadece bir duraktır, onlara uğrar fakat kendi istedikleri sürece orada kalırlar. Karşılarındaki insanın duygularını dikkate almazlar. Eş duyum gösteremez, başkalarının ne hissettiğini bilmezler, bilmek de istemezler. Bu nedenle narsistik kişiler çok sık insan ilişkileri geliştirirler (Sayar, 2006: 223).

Narsistik kişiler, çaba gösterdikleri sahalarda başarılı olabilirler, iş hayatında öne çıkabilirler. İşlerini gerçekten çok sevdikleri için değil de, kendilerini başkalarına beğendirmek, alkış almak istedikleri için çok fazla çalışabilirler. Kendilerini öven, takdir eden kişileri severler. Fakat aldıkları alkış biraz azaldığında ya da dün kendini alkışlayan bugün azıcık eleştirdiğinde, hemen öfkeye kapılırlar (Sayar, 2006: 224).

Diğer insanlarla duygusal bağları çok zayıf olan narsistik kişi, sevme kapasitesini yitirmiş olmanın boşluğunu yaşar. Sevginin olmadığı yerde, hiç olmazsa beğeni toplayarak bu boşluğu gidermeye çalışır.

Dolayısıyla narsizm kendine yabancılaşmayı simgeler. Narsistik kişi, kendisinin çok önemli olduğuna inanır ve yeteneklerini başarılarını abartır. Hak edecek bir şeyler yapmadığı halde kendisine özel birymişçesine davranılmasını bekler (Geçtan, 1994: 270-271).

Sayılan bu olumsuz özellikler ışığında bu tür insanlarla çalışmanın ne kadar yorucu ve yıpratıcı olduğunu tahmin etmek güç değil. Bu tür bir yönetici sırf kendi egosunu şişirmek için ekibinin

tüm yaşamını altüst edecek uygulamalar yapabilecek onların önerilerine kulak vermeyecek onların bir yönüyle öne çıkmalarına müsaade etmeyecektir. Bu kişilik özellikleri bir işletmede istikrarlı bir başarının oluşmasını engellemek için yeterli olacaktır. Daha da kötüsü bu yapıdaki biriyle aile birlikteliğini yürütmektir. Çünkü aile, anlayışın empatinin desteklemenin, bazen adanmanın gerekli olduğu bir yapıdır. İki yaşam alanından birinde narsistik kişilik özellikleri sergileyen biriyle aynı ortamı paylaşmak tek başına iş yaşam dengesini sağlamayı güçleştirecek niteliktedir.

2.3.13.Örgütsel ve Mesleki Bağlılık

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteğidir (Mowday vd, 1982: 20). Örgütsel bağlılık, örgüte pasif bir itaatten daha fazlasının ifade eder. Örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakarlıklar yapmaya hazırdır (Vandenberg ve Scarpello, 1994: 535).

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerinin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır. Whyte (1956) yıllar önce aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği “örgüt insanı” adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Yazara göre örgüt insanı, yaratıcılık kaynağı olarak grubu görürken, bir yere ait olma duygusunun kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanmaktadır.

Guetzkov ise (1955) bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirmektedir. Bu davranış, amaca süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle şekillenmektedir. Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky, 1966 da bağlılığı “bireyin örgüte olan bağının gücü” şeklinde tanımlamıştır (Wahn, 1998: 256). Kiesler, Sakumura ve Salancik'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir (Reichers, 1985: 468). Kidron örgütsel bağlılığın "daha çekici alternatifler erişilebilir olduğunda örgüt üyeliğini sürdürme niyeti" olduğunu ifade etmektedir (Penley ve Gould, 1988: 46). Bir başka tanıma göre bağlılık, birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur (Bateman ve Strasser, 1984: 95). Benzer şekilde Locke ve Kalleberg de bağlılığı, işe ait değerler ile örgütsel ödüller arasındaki uyumun bir fonksiyonu şeklinde tanımlamışlardır (Puttiandetal, 1989: 278). Hutchison ve Sowa'ya göre örgütsel bağlılık, çalışanların duygusal ve ekonomik

ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağına olan inançlarına dayanmaktadır (Zaccora ve Dobbins, 1989: 268).

Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve örgüt içindeki varlığını sürdürmek istemesidir. Örgütsel bağlılığı üç şekilde tanımlayabiliriz (Ferik, 2002):

- * Çalışanın örgütün yesi olmak için güçlü istek duyması,
- * Örgüt yarar için çalışanın yüksek düzeyde çaba harcamayı istemesi,
- * Çalışanın örgütün hedef ve değerlerini benimseyip kabullenmesi.

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi ve ilk koşulu çalışanın amaç, hedef, değer ve vizyonunun örtüşmesidir. Zira bir örgütün amaç ve değerlerini kabullenemeyen bir çalışanın o örgüte bağlılık göstermesi dşnlemez. Örgütsel bağlılık konusunun Porter, Steers, Moydaw gibi öncüleri bu konu üzerinde önemle durmuşlardır. Söz konusu yazarlar “rgtn amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı” örgütsel bağlılığın asgari şartı olarak görmüşlerdir. Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve dünyadan beklentileri ile örgütün çalışanına bu noktada sunabilecekleri sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın gelişmesini tetikleyecektir. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki mesafe açığı örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir (İnce ve Gl, 2005: 9).

Her organizasyon üyelerini örgütsel bağlılığını artırmak ister. Araştırmalarda rgtsel bağlılığı yüksek çalışanların görevlerini yerine getirmede daha çok çaba gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu ilişkilerinin olduğu ifade etmektedir. Buna bağlı olarak yüksek performanslı, eğitimi bir iş görenin uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, nk örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez (Keleş ve elik, 2006: 46).

Mesleki bağlılık bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğin hayatındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle mesleki bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptđı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

1960'lardan itibaren “profesyonel çalışanların örgütlerine kıyasla, mesleklerine daha fazla bağlılık gösterdikleri” hipotezi birçok araştırmaya konu olmuştur. Örneğin 1960'larda NASA'da çalışan mühendis ve bilim adamları arasında yapılan araştırmalar, sadece mesleğini icra etmeye odaklanan bir bilim adamının çalıştığı kuruluşa önemli bir katkısının olmadđını ortaya koymuştur. Öte yandan aynı araştırmalardan elde edilen sonuçlar sadece örgütlerine yönelmiş bireylerin, her şeyi kabullenen katı bürokratik bir yapıya sahip olduklarını göstermektedir (Varoğlu, 1993: 23).

Mesleki bağlılık tıpkı örgütsel bağlılık gibi tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Davranışsal perspektife göre mesleki bağlılık, mesleki birliklere

katılım ve mesleki literatürü takip etme gibi faaliyetlere odaklanmaktadır. Tutumsal perspektif ise bireyin yeni fikirler üretmedeki katkısı, bu katkıların orijinalliği ve bireyin işine karşı olan tutumu gibi konulara ağırlık vermektedir (Morrow ve Wirt, 1989: 41).

Morrow'a göre mesleki bağlılık, iş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha fazla sağlamdır (Blau, 1999: 687-695). Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır (Morrow, 1983: 489).

İşe Yönelik Genel Tutum: İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin; "İşten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınamayacağı", "işinin kendisi için her şey olduğu", "dünyaya yeniden gelse gene aynı işi yapacağı" gibi söylemler çalışana hakim olur.

Mesleki Planlama Düşüncesi: Bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir. Blau'a (1985: 278) göre kişilerin bu türdeki çabalarını, çeşitli yayın organlarından, mesleki ve eğitim kurumlarından ve çeşitli olanaklardan yararlanmaları, mesleklerine ilişkin gelişmeleri ne ölçüde izledikleri, mesleki toplantılara ve dernek Etkinliklerine ne oranda katıldıklarını belirleyerek ölçmek mümkündür. Alutto ve arkadaşları mesleklerinde kendilerini daha fazla geliştirme ile ilgili planları olan kişilerin daha fazla mesleki bağlılık gösterdiklerini ileri sürmektedir (İnce ve Gül, 2005: 17).

İşin Nispi Önemi: İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konmasıdır. Kişinin arkadaşlarını memnun etmese, eşine beğendiremese de tercihi olan işte çalışmayı sürdürmesi gibi. Mesleğine bağlılık duyan bireylerin, mesleğini geliştirmeye yönelik araştırma etkinliklerine daha fazla çaba gösterdiği, işi içten gelen ödüllerle değerlendirdiği ve genellikle daha fazla iş-aile arası çatışma yaşadığı yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Morrow, 1983: 493).

2.3.14. İş Doyumu ve Mutluluk

Bireylerin, örgütlerin ve toplumların hızla değişen dünya koşullarına uyum sağlayabilmesi için gösterdikleri çabalara yön verecek temel etkenlerden biri insandır. Günümüzde özellikle büyük yerleşim birimlerinde teknolojik değişimlerin getirmiş olduğu yenilikleri yaşayan insanlar, bu değişimlerin getirmiş olduğu olumsuz etkiler karşısında zorlanmaktadırlar. Bu zorlanma sürecinde, toplumsal kaynaklı etkenleri de yüklenmek zorunda kalmaktadırlar. İnsanın ruh ve beden sağlığını korumak ve onu iş yerindeki olumsuz etkenlerden uzak tutmak çağdaş bilimsel anlayışın temel amaçlarından biri olmuştur. Bu doğrultuda, bireyin gerek ruh sağlığını gerekse beden sağlığını bozacak etkenlerin ortadan kaldırılması ve oluşan olumsuzlukların önlenmesi

temel unsurlar arasında yer almaktadır (Köknel, 1997; Şanlı, 2006). Bu sürecin sağlıklı olarak işlenmesi insanların mutluluklarını doğrudan etkilemektedir. İnsanlarda mutluluğun ve mutluluğunu sağlayan koşulların neler olduğu çok eski zamanlardan beri dikkati çeken bir konu olmuştur. Son zamanlarda insanın mutluluğu konusu, psikolojik iyi oluş, öznel iyi oluş, yaşam kalitesi, yaşam doyumu ve olumlu duygulanım gibi kavramlar çerçevesinde incelenmektedir (Dost, 2007). İnsanların sürdürdükleri yaşamda mutlu olabilmeleri ve hayatlarının bir anlam kazanabilmesi için temel unsurların başında yaşam doyumu ve iş doyumu kavramları gelmektedir.

Yaşam doyumu, ilk kez 1961 yılında Neugarten tarafından ortaya atılmıştır. Bu kavram daha sonraki yıllarda araştırmacılara yol göstermiştir. Yaşam doyumu kavramını tanımlamak için doyum kavramı üzerinde durulması gerekmektedir. Doyumun, insanların beklenti, gereksinim, istek ve arzularının karşılanması olarak tanımlamak mümkündür. Başka bir ifade ile bir bireyin kendi belirlediği kriterlere uygun bir biçimde tüm yaşamını pozitif değerlendirmesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Diener vd., 1985: 71-75). Yaşam doyumu ise, insanların beklentilerini gerçek durumla kıyaslamasıyla ortaya çıkan bir sonuç şeklinde ifade edilebilir.

Yaşam doyumu bireylerin yaşamlarını ve yaşamlarının her boyutunu içerir. Bireylerin belirli bir duruma, belirli bir sürece ilişkin doyumlarını değil, genel anlamda tüm yaşantılarının doyumu anlamına gelmektedir (Vara, 1999; Avşaroğlu vd., 2005: 115-129). Bu süreç, insanların ruh sağlıklarının bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Milgram ve Atzil, 1988: 415-424). Yaşam doyumu insanların yaşamlarının bir bölümünü değil, bütün yaşamından aldığı doyumun göstergesidir (Özdevecioğlu, 2003).

İnsanların yaşamlarında mutlu olmaları ve doyum sağlamaları için gerekli olan diğer önemli bir unsur da, işlerinden almış oldukları doyumdur. İnsanların yaşamlarından doyum almaları için işlerinden de aynı oranda mutlu ve tatmin olmaları gerekir. Bu bağlamda da karşımıza, iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişki çıkmaktadır. İş doyumu ve yaşam doyumu arasında bir ilişki olduğu sezgisel olarak da söylenebilecek bir olgudur. Mantıksal olarak bakılırsa, yaşama ilişkin herhangi bir alandaki doyum düzeyi, başka yaşam alanlarında da belli etkilerde bulunacaktır. Belki de, bu sezgisel kavrayış, bazı araştırmalar yapmak için temel bir başlangıç noktası olmuştur (Dikmen, 1995). İş yaşamları bireylerin yaşamlarının çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışanların yaşamlarının bu çok önemli parçasına ilişkin tutumlarının çalıştıkları örgütlerin yanı sıra kendileri için de doğurgularının olması beklenir. Normal koşullarda yaptığı işe ilişkin tutumu olumlu olan bir çalışan, daha mutlu ve kendinden daha memnundur. Diğer taraftan, işine karşı olumsuz bir tutuma sahip çalışan duygusal, ruhsal ve fiziksel anlamda pek çok sorunla karşı karşıya kalabilmektedir (Maslach ve Leiter 1997; Okyay, 2009). İş doyumu kavramı, dünyada gerek endüstriyel psikoloji alanında gerekse eğitim alanında etkisi araştırılan araştırma konuları arasında yer almaktadır. İş doyumu, bir bireyin

işinden mutlu olmasının ve haz almasının sağladığı bir duygu halidir. İşinde doyumsuzluk yaşayan birey, olumsuz duygular yaşar. Bu olumsuz duygular ise onun bedensel, ruhsal ve sosyal uyumunu bozar. Bunun sonucunda bireyde işten uzaklaşma, işi terk etme, işe karşı kayıtsızlık sürekli işten yakınma, mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi doyumsuzluk belirtileri görülebilir (Izgar, 2008: 317-334).

İş tatmini olarak da nitelendirdiğimiz iş doyumunu “*bireyin davranışlarını etkileyen bir tutum*” ve bir bireyin işine karşı tutumu olarak tanımlanmaktadır (Miner, 1992; Brief, 1998’den Akt. Baştemur, 2006). İş doyumunu kavramı bireylerin motivasyonu, işine karşı bağlılıkla doğrudan ilişkili olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2003; Baştemur, 2006). Görüldüğü gibi, iş doyumunu anlamına yönelik farklı birçok tanım söz konusudur. Genel anlamda iş doyumunu, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş doyumunu, işin özellikleriyle iş görenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve iş görenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur. İş doyumunu, kişinin toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş örgütünden elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu olarak da karşımıza çıkmaktadır (Öcal, 2008). Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duyguları olarak tanımlanabilir. Bu duygular kişinin işinden ya da mesleğinden hoşnut olma durumunu ifade eder. Bu durum, bireyin kişisel özellikleri ile işinin özellikleri arasındaki etkileşimin bir sonucudur. Kişisel özellikler; yaş cinsiyet, eğitim düzeyi, bireylerin önceki yaşantıları, beklentileri, mesleki ilgi ve ihtiyaçları gibi değişkenleri kapsamaktadır. Buna karşın işin özellikleri, yapılan işin içeriği, gerektirdiği etkinlikler, ücret ve yönetim politikası, iş koşulları, insan ilişkileri gibi örgütsel ve çevresel etkinlikleri ifade eder (Ergin, 1997: 25-36). İş doyumunu, çalışanın yaptığı işe karşı genel tutumudur (Greenberg ve Baron, 2000).

İş doyumunu bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını memnuniyet verici bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak tanımlamak mümkündür (Locke, 1983). İş doyumunu bir boyutuyla, duygusal yönü ifade eder. Bu daha çok bireylerin hisleriyle açıklanabilir. Diğer boyutu, işle ilgili beklentilerin karşılanma düzeyi ile ilişkilidir. En son boyutu ise, iş, ücret, terfi olanakları yönetim tarzı, çalışma arkadaşlarını kapsar (Luthans, 1995’den Akt. Sevimli ve İşçan, 2005: 55-64). İş doyumunu, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk ve işin özellikleri ile çalışanların beklenti ve istekleri kesiştiği zaman gerçekleşir. Dolayısıyla iş doyumunu düzeyinin “işin, kişinin en kuvvetli hissettiği ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı” geliştiği kabul edilmektedir. Çalışanların bu düzeyleri, ihtiyaçlarından en önemlilerinin, yaptıkları iş tarafından, ne kadarının doyurulduğu ile değişmektedir (Silah, 2000; Keser, 2005: 77-96). İş doyumunu, çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri tutumlardan doğmaktadır. İş yaşantılarına karşı duygusal bir tepkidir. Genel anlamdaki doyumdan farklı bir kavram olmayıp gereksinimlerin giderilmesine ilişkindir. Burada önemli olan, insanların yaşamlarının büyük bir kısmını geçirdikleri çalışma ortamlarının, bireyin iş doyumunu ve yaşam

kalitesi üzerinde baskın bir etkisi olduğu söylenebilir (Avşaroğlu vd, 2005: 115-129).

Bireyler, günlerinin önemli bir kısmını işlerinde geçirmektedirler. Bu nedenle bireylerin yaşamında mutlu olabilmeleri için işlerinden tatmin olmaları hem fiziki hem de psikolojik varlığı açısından önemlidir. İş tatmini, bir alt yaşam alanı olarak, bireylerin yaşam doyumlarını doğrudan etkileyen bir kavramdır. Bireyi geliştirme, tatminkâr kılma, zenginleştirme çabası, tarih boyunca öncelikli olarak dikkate alınan bir etkinliktir. İş görenin iş ortamında yetenek, beceri, ilişki gibi özelliklerinin geliştirilmesi, onun yaşamını anlamlı ve değerli bulmasında önemli etkenlerdendir (Keser, 2005: 77-96).

İş tatmini Luthans tarafından; “bir iş görenin işinden, memnun olup olmadığı ile ilgili durumu” şeklinde tanımlanmaktadır (Luthans, 1992: 114). İş tatmini iş görenler tarafından taşınan özel bir davranış altkütmesi olup, işleri boyunca sahip oldukları olumlu tavırlardır (Mc Cormick ve Ilgen, 1987: 309). Lawler’e göre iş tatminini, iş görenin işten beklentileri ile işin fiili olarak sundukları arasındaki ilişki belirlemektedir (İmamoğlu vd, 2004: 167-176). Yani iş tatmini, bireyin ne hak ettiği düşüncesi ile ne aldığı arasındaki farktan ortaya çıkmaktadır. Bir iş gören hak ettiğine inandığı hususları elde edemezse, iş tatminsizliği söz konusu olmaktadır. İş tatmini işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümüdür. İş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle, iş görenin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir. Bu uyum ne kadar çok olursa, o oranda yüksek bir iş tatmini gerçekleşmektedir (Özgen vd, 2005: 350). İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenlerin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur (Üngüren vd, 2009, 36-56). İş tatmini örgüt üyelerinin benimsediği özel tutumlar grubu olarak tanımlanabilir. Kısaca buna iş görenin işine karşı tutum ya da işine karşı gösterdiği tepki de denilmektedir (Kantar, 2010: 19). İş tatmini, iş görenlerin psikolojik sözleşmelerindeki beklentilerinin karşılama derecesidir (Schmerhorn vd, 1994: 144). İş tatmini, bir kişinin beklediği ya da arzu ettiği çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı hissettiği duygusal tepkidir (Kaya, 2007: 355-372).

İş doyumunu, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği tanımlayan iki uçlu bir kavramdır. İşinden tatmin olan çalışanların iş doyum düzeyleri yüksek, işlerinden tatmin olmayan çalışanların da iş doyum düzeylerinin düşük olması beklenmektedir. Soylu’ya (2004: 40) göre, literatürde, “çalışan memnuniyeti” olarak da geçen iş doyumunu ile çalışan memnuniyeti kavramlarını birbirinden ayrı kavramlar olarak ele almak gerekmektedir. Çünkü iş doyumunu, kişinin daha çok sahip olduğu ve/veya yaptığı işten elde ettiği doyuma işaret ederken; çalışan memnuniyeti ise daha geniş bir perspektifte ele alınmaktadır. Çalışan memnuniyeti kavramı, çalışanın salt işinden duyduğu memnuniyet olmayıp aynı zamanda iş doyumunu da kapsar bir niteliğe sahiptir. Miner’a (1992: 116) göre iş doyumunu, bireyin işi ve işyeri hakkındaki genel duygu, düşünce kalıpları hakkında fikir verebilecek önemli değişkenlerden bir tanesi olup

bireyin işyerine ve işine yönelik tutumunu ifade etmektedir. Spector'a (1997: 6) göre iş doyumunu, insanların çalıştıkları işler ve işin çeşitli çıktıları hakkında hissettikleriyle ilgilidir. İnsanların işlerinden hoşlanmalarını (doyum) ya da hoşlanmamalarını (doyumsuzluk) da kapsayan bir kavramdır. İş doyumunu kavramı yalnızca “doyum” durumuna işaret etmemektedir. Erigüç (2000) de, iş doyumunu, çalışanın işini değerlendirmesiyle oluşan hoşnutluk ve hoşnutsuzluk duygu ve hislerinin bir bütünü olarak ele almıştır. Zihinsel açıdan işten doyum sağlamak, çalışanın fiziksel ve ruhsal olarak iyi durumda olması anlamını taşımaktadır (Oshagbemi, 2000: 88-106). İş doyumunu kavramı, olumlu bir noktaya işaret etmektedir: Duygusal nitelikli bir kavram olup ancak hissedilebilir. İş, kişinin önemseydiği değişkenleri ne oranda sağlıyorsa kişinin işten duyacağı tatmin de o oranda fazla olacaktır (Keser, 2007: 225). Bundan dolayı her bir çalışanın iş doyum düzeylerinin farklı olması da olağan bir sonuçtur. Beklentilerin çalışanlar arasında farklılaşması kaçınılmazdır.

İş doyumunu oluşturan faktörlerin temelinde iş görenin fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları bulunmaktadır. Bunlar; işin kendisi, fiziki koşulları, türü, gerektirdiği bilgi ve yetenek düzeyi, amacı, ücreti, iş seçimi, iletişim, güvenlik, bağlılık gibi birçok etkenden oluşmaktadır. Her bireyin bu etkenlere vereceği değer değişebilir. Bir çalışan için en önemli etken ücret iken, bir diğeri için terfi imkânları olabilir. Herhangi bir bireyin tatmin olduğu koşullardan bir diğeri tatmin olmayabilir. Bunun nedeni bireylerin algılamalarındaki farklılıktır. İş doyumunu bir tutum olduğuna göre algılamalardaki farklılıklar tutumlarda da farklılık yaratacağı için, algılamaları farklı olan bireylerin iş doyumları da farklı olabilecektir (Karadal, 2001: 82-97; Doruk, 2008). Bir başka ifade ile, bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır. Aynı zamanda iş doyumunu, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisidir (Keser, 2005: 77-96). İş doyumunu, psikolojik sağlığın bir göstergesi olarak görülmektedir. Bu çerçevede, iş doyumunu kavramı psikologların ilgisini çekmiş ve yapılan araştırmalarda (Maslow, 1954; Vroom, 1964; Korman, 1967: 533-538) bireyin ihtiyaçları ve değerleri, dolayısıyla beklentileri esas alınmıştır. Topluluk içinde oluşması ve toplulukları etkilemesi nedeniyle sosyal psikolojinin, birey davranışlarının örgütleri etkiliyor olması nedeniyle de örgüt bilimcilerin konusu olmuştur (Izgar, 2008: 317-334).

2.3.14.1. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Etkin bir çalışma biçiminin sağlanması için öncelikle motivasyon gereklidir. Gönüllülük ve motivasyon olmadan; verimliliğin, paylaşımın, yaratıcılığın, işbirliğinin, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak da pek mümkün olmamaktadır. İş doyumunun gerçekleşmesi için çalışanları “yetkilendirmek”, yapılan hatalar karşısında yapıcı olabilmek, alınan kararların net, açık olması kadar iş görenlerin de karar alma süreçlerinde bulunabilmeleri oldukça önemlidir (Pascoe vd, 2002). Bu etkenlerle birlikte edindiği deneyimlerle çalışanların işe karşı tutumları

belirmeye başlar. Kişinin işindeki davranışlarını belirleyen de, işi ile ilgili tutumlarıdır (Piyal vd. 2000: 241-250).

Küreselleşme, demografik değişiklikler, teknolojik gelişim ile yenilik oranı ve bilgi birikimindeki artış, rekabeti daha yoğun hale getirmiştir. Bu durum örgütler ve çalışanlar üzerinde ürünlerin, sistemlerin ve süreçlerin sürekli olarak geliştirilmesi baskısına yol açmıştır (Jones vd., 2005: 929-943; Aktaran Dünder vd., 2007: 105-119). Bu tür gereklerin yerine getirilmesi için, iş görenlerin işten tatmin olmalarının sağlanması ve örgütlerin iş doyumunu sağlamak amacıyla iş doyumuna etki eden faktörleri belirlemenin gerekliliği daha önemli hale gelmiştir. İş doyumunu yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerin yanı sıra yapılan işin içeriği, ücret, yönetim politikası, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları gibi örgütsel ve çevresel etkenlerin etkilediği belirtilmektedir (Sünter vd., 2006: 9-14).

İşlerinden doyum sağlayamayan bireyler, işyerinde geçirdikleri zamanı katlanılır kılmak için devamsızlığın yanı sıra farklı tepkiler de geliştirirler. Bunlar arasında, işyerinde geçirilen zamanı özel işler için kullanmak, uzun molalar vermek, iş yapmaksızın meşgul görünmek, iş arkadaşları ile önemsiz konularda sohbet etmek, işi geciktirmek, kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkmak, iş arkadaşlarına ve üstlerine karşı saldırgan davranışlar sergilemek, öç almak, misilleme yapmak gösterilebilir. Bireylerin bu tepkilerin birini ya da birkaçını seçmelerinde kişisel geçmişleri, grup normları, bireysel özellikleri, işyeri politikaları gibi değişkenler etkilidir (Sun, 2002: 5).

Şekil 3: Öznel iyiliğin birbiriyle ilişkili parçaları

Öznel İyilik	Bilişsel Yargılar	Yaşam memnuniyeti			Alan memnuniyeti			
		Geçmiş	Şimdi	Gelecek	Evlilik	İş	Arkadaşlık	Eğlence
	Duygusal Yargılar	Hoş duygular (coşku, mutluluk)						
		Kötü Duygular (öfke, suçluluk, üzüntü)						

Kaynak: Work-Life Balance: Practitioner Well-Being in the social Work Education Curriculum (Fouche&Martindale, 2011: 679)

Yukarıdaki şekilde öznel iyiliğin bilişsel ve duygusal boyutları ele alınmıştır. Bilişsel boyutta bireyin geçmişi bugünü ve geleceğe ilişkin beklentileri, evliliği iş memnuniyeti, arkadaşlık

ilişkileri ve eğlence yer alırken coşku, mutluluk, öfke suçluluk ve üzüntü gibi duygusal yargıların da öznel iyiliğin belirleyicileri olduğu ifade edilmektedir.

2.3.14.2. Kişisel Yaşam Tatmini Kavramı

Kısaca iş kavramı, bedensel, zihinsel ve ruhsal enerji harcayarak maddi bir ücret gelir karşılığında bir organizasyona bağlı ya da serbest olarak, bireyin başkaları veya kendisi için değer taşıyan mal ve hizmetler ürettiği amaçlı ve sürekli bir faaliyet olarak tanımlanabilir (Kapız, 2002: 6). Dolayısıyla iş kavramını çalışma kavramından ayıran en önemli fark işin bir ücret, gelir karşılığında yapılmasıdır. İş dışı zamanı ise ikiye ayırmak mümkündür; boş zaman ve diğer iş dışı zaman. Boş zaman kişinin sadece kendisi için ve kendi sevdiği şeyleri yapmak için ayırabildiği zamandır. Bireyler genellikle iş dışı zamanın tamamını boş zaman olarak geçiremezler. Evi, ailesi ya da dostları, arkadaşları için yapması gerekenler de vardır. Böylece diğer iş dışı zaman da evlilik ve toplumsal uyum için ayrılan zaman olarak tanımlanabilir (Dikmen, 1995: 117-118). Birey bu zaman içerisinde çok farklı davranış düzlemlerine girecek ve farklı roller oynamak zorunda kalacaktır. Oynadığı bu roller bireyin hissedeceği yaşam tatmini düzeyini etkileyebilecektir. Birey nasıl işiyle ilgili olarak tatmin ya da tatminsizlik yaşıyorsa, aynı şekilde yaşamıyla ilgili olarak da tatmin ya da tatminsizlik yaşayabilmektedir. Yaşam tatmini hem bir tepki hem de bir tutum olarak değerlendirilebilir ve bireyin iş dışı yaşamı hakkındaki genel duygusal tepkisi olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda yaşam tatmini bireyin hayata karşı tutumudur (Özdevecioğlu, 2003: 697; Özdevecioğlu, 2004: 213-214). Bir başka deyişle yaşam tatmini genel olarak kişinin yaşamından duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir (Keser, 2005: 55). Yaşamın bir anlamı ve doğrultusu olduğu kanaatini paylaşan bireylerin optimal düzeyde yaşam tatmini olan bireyler oldukları sıkça dile getirilmektedir (Keser, 2005). Yaşam tatmini bir anlamda bireyin belirlediği hedeflere ulaşma derecesidir. Bireysel hedeflere ulaşma düzeyinin artması, yaşam tatminini artırır (Şener, 2002: 35). Yaşam iş ve iş dışı zamandan oluştuğuna göre, yaşam tatmininde iş tatmininin de önemi fazladır. Yaşam tatmininin artırılması için iş tatmininin artması önemli bir faktördür (Jagodzinski, 2005: 288; Demerouti vd., 2000: 456). Literatürde yaşam tatmininin bazen başka kavramlarla karıştırıldığı, bazen de tanımlanılmasında güçlük çekildiği görülmektedir. Örneğin 1974 ve 1976 yıllarında yapılan iki ayrı çalışmada yaşam tatminine ait olduğu varsayılan 800 ayrı faktör sınanmış, ilk aşamada bu faktörler ancak 100'e indirilebilmiş, ikincisinde ise 30 faktöre indirilmiştir. Bir başka çalışmada ise 6500 faktör incelenmiş ve 15'e indirilmiştir. Bu faktörler (Dikmen, 1995: 118; Dündar, 1993: 51- 54);

Araçsal rahatlık

*Sağlık ve kişisel yaşam

*Aile ve yakın akrabalarla ilişkiler

*Bir çocuğa sahip olma ve onu büyütme

- *Karı-koca ilişkisinde yakınlık
- *Yakın arkadaşlara sahip olma
- *Başkalarına yardım etme ve başkalarını gözetme
- *Devletin yerel ve ulusal etkinlikleriyle, halk etkinliklerine katılma
- *Öğreniyor olma
- *Kendini anlayabilme
- *Bir işte çalışıyor olma
- *Kendini tanımlayabilme
- *Toplumsallaşma
- *Kitap okuma, müzik dinleme, sinema, maç vb. seyretme
- *Eğlenceli etkinliklere katılma.

2.4.Denge Sağlamayı Güçleştiren Sorunlar

2.4.1.İşkoliklik

(Burke, 2000). Litertürde işkolizm terimi ilk defa 1971 yılında Oates'in Bir İşkolinin İtirafı (Confessions of A Workaholics) adlı kitabında kullanılmıştır.Porter'in araştırmaları sonucunda "Her dört çalışandan birisi işkoliktir" açıklaması işkolizm konusuna dikkatleri çekmiştir. (Griffiths, 2005: 97-100). (Temel,2006:106)

Birçok organizasyonda kurumsal kültür, kişilerin işte uzun saatler geçirmelerini sağlamaya yönelik ödüllendirici bir nitelik taşımaktadır. Worth, bu konuyla ilgili olarak yaptığı araştırmada, her on iş yerinden dokuzunun, kişileri daima işle ilgili olmaya teşvik ettiğini ortaya çıkarmıştır.Burke (2001: 642) bu fenomene çalışmaya karşı aşırı derecede güdülenerek çalışmayı alışkanlığa dönüştürmek anlamına gelen "hızlandırma sendromu" (accelerate syndrome) adını vermektedir. Aynı zamanda organizasyonda aşırı çalışanın ödüllendirildiği bir takdir sistemi bulunuyorsa, kişilerin işe bağlı olmaları kaçınılmazdır. Bu nedenle de kişiler sürekli gerginlik hissetmekte ve yoğun stres yaşamaktadırlar. İşte aşırı iş yükü, sınırlı kariyer olanakları, çalışanın işi üzerinde düşük düzeyde kontrol sahibi olması vb. örgütsel nitelikler, çalışanın işle ilgili endişeler yaşamasına ve dolayısıyla işini kaybetmemek için daha fazla çalışmasına neden olmaktadır.

Japonya'da aşırı derecede çalışmaktan kaynaklanan kalp rahatsızlıkları nedeni ile hayatını kaybeden kişilere "karoshi" adı verilmektedir. 1994 yılında Japonya Ekonomik Planlama Ajansı (Japanese Economic Planning Agency) ülkedeki ölümlerin %5'inin 25-59 yaşları arasında kalple ilgili (kardio vasküler) ve beyinle ilgili (serebravasküler) hastalıklardan kaynaklandığı belirtilmektedir (Hamermesh vd, 2005: 3).

2.4.2.Yabancılaşma

İnsanın kayıtsız, hatta düşman bir evrende kendi başına yalnız olduğu anlamına gelen yabancılaşma neredeyse tüm insan ve toplum bilimlerinde, felsefede ve edebiyatta iki yüz yıldır önemini koruyan bir temadır (Marx, 2003: 10). Kısaca insanın kendi özünden, ürününden, doğal ve toplumsal çevresinden koparak onların egemenliği altına girmesi şeklinde tanımlanabilecek yabancılaşma kavramı, aynı zamanda insanı makineleştiren, metalaştıran ve sonunda köleleştiren rasyonalist ve teknokratik bir uygarlık biçimine karşı oluşan başkaldırının bir simgesi haline gelmiş bulunmaktadır. Yabancılaşma, hem sosyolojik, hem psikolojik, hem siyasal, hem de felsefi bir anlam taşımaktadır (Tolan, 1981: 3).

Gelişen teknolojinin yabancılaşma kavramı üzerine etkisi büyüktür. İnsanın ihtiyaçlarını karşılayan, üretimi, zenginliği ve refahı arttıran teknoloji, günümüzde insanın bulunduğu her mekana yerleşmiştir. İnsan hayatının her anında teknolojiyle yaşamakta ve sağladığı faydalardan yararlanmaktadır. Fakat her alanda var olan bu teknoloji, sonunda insanı kendisine bağımlı kılmış, denetimi altına almıştır. Teknoloji insanın inisiyatif kullanma alanını daraltmış, yeteneklerinin yok olmasına neden olmuştur. İnsan artık bir ürün meydana getirmenin mutluluğunu yaşayamamakta, emeği sonucunda ortaya çıkan ürününe yabancılaşmış durumdadır. Teknoloji sonucunda iş bölümünde de değişim olmuş, çalışma hayatı gittikçe monoton bir hal almıştır (Demirer ve Özbudun, 1998: 89–91).

Sanayileşme ile hızlanan kentleşme, kırsal alandan kentlere göç eden insan sayısında da bir artışa sebep olmuştur. Kentleşme olgusu göç eden insanlara iş bulma konusunda yeni olanaklar sağlamakla birlikte, toplumsal ve kültürel sorunlara da neden olmaktadır. Bu kapsamdaki en önemli sorunların başında ise, insanların kalabalık içinde giderek yalnızlaşarak içinde yaşadıkları topluma veya kendilerine yabancılaşması gelmektedir. Dolayısıyla kırdan kente göç eden insanlar, hem bir bütün olarak toplumun yaşadığı yabancılaşmanın etkisi altında kalmakta, hem de derin bir yabancılaşmanın etkisi altında bulunan ve bu doğrultuda hızla dönüşen büyük kentin yeni bir üyesi olmaktadır (Tolan, 1981: 256).

2.4.2.1.Yabancılaşma Üzerine Görüşler

Marx'a göre yabancılaşmış durumdaki işçiye yaptığı iş artık kendi dışında bir varlık gibi görünmekte, istemeyerek yerine getirdiği bir süreç durumundadır. İşçinin var olan özgürlüğü yalnızca yeme, doğurma gibi hayvansal fonksiyonlarıyla sınırlıdır (Overend, 1975: 307). Genel olarak Marx'ın yabancılaşma kavramına bakışı, yalnızca işçinin kapitalist toplumda karşı karşıya kaldığı olumsuzluklar üzerinde durmamakta, aynı zamanda bu olumsuz durumların ahlaki açıdan kınanmasını da içermektedir.

Marx, yabancılaşmanın çeşitli şekillerde ortaya çıkabileceğini belirtmekte ve yabancılaşma kavramını dört boyutta incelemektedir; Emeğe yabancılaşma, iş sürecine yabancılaşma, doğaya

yabancılaşma ve kendine yabancılaşma (Ferguson ve Lavalette, 2004: 300-302; Tolan, 1981: 145-156; Overend, 1975: 308-309).

Marx'ın üzerinde durduğu ilk yabancılaşma boyutu işçinin emeğine yabancılaşmasıdır. Marx'a göre kapitalist sistem içerisinde işçi; emeği üzerinde, dolayısıyla da emeği sonucu ortaya çıkan ürün üzerinde kontrol sağlayamamaktadır. Marx'ın yabancılaşma teorisinin ikinci boyutu, işçinin iş sürecinde kontrole sahip olamaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Marx iş sürecine, yalnızca yaptığı iş karşılığında işçiye yeterli ücretin ödenmesi şeklinde dar anlamda bakmamakta, iş sürecini, işçinin yaptığı işe kendi yaratıcılığını ve aklını da katabildiği faaliyetler bütünü olarak görmektedir. Marx'a göre kapitalist sistemde işçinin, hedeflerin belirlenmesi ve üretimin sonuçlanması gibi çeşitli faaliyetlerde hiçbir etkisi bulunmamaktadır. Ayrıca iş süreci de işçinin kontrolü dışında gerçekleşmektedir. Böylece işçi yaptığı işe hiçbir anlam verememekte fakat yerine getirmektedir (Ferguson ve Lavalette, 2004: 300). Marx'ın üzerinde durduğu üçüncü yabancılaşma boyutu da doğaya yabancılaşma şeklindedir. İnsan-doğa ilişkisinde insanı diğer canlılardan ayıran özelliklerin başında doğaya egemen olabilmesi, onu değiştirebilmesi ve gerçek gereksinimleri doğrultusunda kullanabilmesi gelmektedir (Tolan, 1981: 152). Marx'a göre yabancılaşmanın dördüncü boyutu ise insanın kendine yabancılaşmasıdır. Kendi ürününe ve iş sürecine yabancılaşan işçi, Marx'a göre giderek kendi öz benliğine de yabancılaşmaktadır. İşçi kapitalist sistem içerisinde kendi yaratıcı gücünü kullanamamakta, bu da insanın kendi öz varlığına yabancılaşması anlamına gelmektedir (Petrovic, 1963: 421).

Rogers, "*Oluşan İnsan*" adlı eserinde günümüz dünyasında insanların kendini gerçekleştirme, tamamlanma ve yapıcılık eğilimlerini geliştirecek ve besleyecek ortamların çok seyrek olduğunu ve pek çok insanın kendi gerçek eğilimleri doğrultusunda değil, başka insanların onlara dayattıkları istekler doğrultusunda yaşadıklarını ve bu nedenle kendilerine yabancılaştıklarını, yapıcılıktan uzaklaştıklarını anlatır (Rogers, 1961).

Herbert Marcuse ise eserinde Marx'ın yaşadığı döneme oranla sosyal yaşamın birçok değişikliğe uğradığını belirtmektedir. Marx, kapitalist toplum içinde yabancılaşan sınıfın işçi sınıfı olduğunu ileri sürmekteydi. Buna karşılık Marcuse, ileri sanayi toplumunu incelemiş ve yabancılaşmanın toplumun tüm temel sınıfları için geçerli olan bir olgu olduğunu ileri sürmüştür (Andrew, 1970: 250).

"*Hayatımı nasıl yaşayacağım?*" sorusu bu nedenle pratikte iktisadi, temelde varoluşsal bir sorundur. Hayatımızı nasıl kullanacağımız konusunda yapacağımız her tercih, olası diğer seçenekleri feda etmemizi gerektirir. Bir başka deyişle her tercih bir vazgeçişir aslında. Hayatımızla ilgili tercihler yaparken, mesleğimizi, işimizi, eşimizi seçerken zamanımızı nasıl değerlendireceğimize karar verirken mümkün olan diğer potansiyellerimizden vazgeçeriz. Bu da

kendi farklı olasılıklarımıza yabancılaşmamızı sağlar. Weisskopf, bu durumu şöyle açıklıyor: *”İnsanlık için yabancılaşmayı kaçınılmaz kılan temel sorun diğer canlılar gibi hayatta kalmaya ve uyum sağlamaya çalışırken, çeşitli alternatifler olduğunu ve bunların arasından seçim yapması gerektiğini bilmesi ve bunun sonucunda fedakarlık ve vazgeçme olduğunu kavramasıdır. Yabancılaşma deneyimine neden olan işte bu bilinç, bilgi, seçim özgürlüğü ve gerekliliği ile feda edilen alternatiflerden haberdar oluşumuzdur”* (Weisskopf, 1996: 22). Doğru seçeneği seçmemiş olmamızın verdiği suçluluk duygusu, her tür suçluluk duygusunda olduğu gibi, kendimizle kurduğumuz ilişkiyi zedeler (Ruben, 2013: 77).

Erich Fromm, çağdaş toplumda yabancılaşmanın her yeri kapladığı düşüncesindedir. Yazar’a göre kapitalist sistemin üretim şekli nedeniyle insan, korkak ve yabancılaşmış bir hale gelmektedir. Çünkü bu sistem, bireyin onların karşısında kendini aciz ve çaresiz hissettiği, giderek büyüyen ekonomik ve bürokratik devler yaratmaktadır. Bu durumda da bireyler toplumsal oluşumlara aktif olarak daha az oranda katılabilmektedir. Bu sistem içinde korkak bir hale gelen insanın tek çaresi de tüketmektir. Bu yolla insan pasifliğe yöneltilmekte ve dünyada hiçbir şeyi aktif olarak yaşayamamaktadır (Fromm, 2004: 66-67).

2.4.2.2.Yabancılaşma ve Anomi

Anomi; kuralları geçerliliğini yitirmiş ve herkes tarafından benimsenecek yeni kurallar yaratamamış bir toplumda, bireyleri toplumsal bütüne bağlayan bağların kopması durumunu ifade etmektedir (Tolan, 1996: 286). Marks (1974: 330) anomiyi “organlar arasındaki ilişkinin düzensizliği sonucu, toplumsal dayanışmanın eksik olması durumu” olarak tanımlamaktadır. Merton’a (1938: 674-676) göre ise, bireyin, toplumsal yapı tarafından oluşturulan kültürel hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak kurumsallaşmış araçlara güveninin ve inancının azalması sonucu anomi durumu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda birey, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için toplumsal kabul görmeyen davranışlara başvurma eğiliminde olacaktır.

İlk anomi durumu, sanayi ya da ticaret yaşamındaki bunalımlar, iflaslar sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durum organik dayanışma sonucunda birçok kesimde meydana gelen bozulmayı ve gerçekte organizmanın kimi noktalarında kimi toplumsal işlevlerin birbirlerine uyarlanmamış olduğunu göstermektedir. İkinci anomi durumu ise emek ile sermaye arasındaki karşıtlık durumudur. Sanayi işlerinde uzmanlaşma arttıkça, dayanışmanın artmasına karşın işçi ve işveren arasındaki kavga daha şiddetli bir hal almaktadır. Durkheim, işin daha az bölünmüş olduğu küçük sanayi kesiminde işçi ve işveren arasında göreceli bir uyumun olduğunu söylemektedir. Ona göre bu kavga, dolayısıyla anomi durumu, büyük sanayi kesiminde ileri düzeydedir. Üçüncü anomi durumu bilimin aşırı parçalanması ve uzmanlaşması sonucu bilgi alanında ortaya çıkmaktadır. Durkheim’e göre birbiriyle buluşmayan, çok sayıda ayrıntı

incelemelerine bölünen bilim artık sağlam bir bütünlük oluşturmamaktadır (Durkheim, 2006: 406-409).

2.4.3.Hasta Bina Sendromu

Bugünün yaşam koşullarının bir sonucu olarak teknoloji bağımlısı haline gelen insanoğlu, yaşamı gereği kendisine yeni bir takım modern yaşam alanları yaratmaya devam etmektedir. Amaçlara hizmet vermek için inşa edilen binalar farklı bir yaşam tarzı yaratmış-doğurmuştur. Tamamen insanoğlunun kendi eliyle suni olarak oluşturulan ve son derece karmaşık bir altyapıya sahip devasa binaların içerisindeki solunan havanın da elbette doğal olması beklenmemelidir. Bu kapalı alanlar hiç beklenmedik bir şekilde insan sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kapalı ortam atmosferinin solunmasına bağlı olarak kendilerine ait hiç bir enfeksiyon söz konusu edilmeksizin, kişilerin hastalanması sonucu “Bina ile ilgili hastalıklar (BH)” ve “Bina bağımlı hastalıklar (BBH)” olarak tanımlanan bir dizi hastalık tablosu ortaya çıkmaktadır (Schneider, 2003: 407; Hodgson, 1989: 593-606). Bu klinik tabloları nedeni olarak gösterilen semptomların toplamı “Hasta bina sendromu (HBS)” olarak tanımlanmaktadır (Nikie, 2004: 132). Yaşanılan ya da kalınan her hangi bir binanın kişiler üzerinde yarattığı olumsuz etkiler değişik psikolojik tepkimeler olarak karşımıza çıkabilmektedir (Lahtinen, 2004: 143; Binder ve Campbell, 2004: 369)

1970'li yılların başlarına kadar dünyanın hemen her yerinde kullanılmakta olan doğal havalandırmaların yerini, oldukça karmaşık altyapı düzenine sahip havalandırma sistemleri almıştır. Ayrıca bu dönemde binaların izolasyonuna daha fazla önem verilmiştir. ABD'de 1973 yılında alınan bir kararla kapalı ortamlar için uyulması zorunlu, kişi başına iç ortama giren alınan taze havanın dakikadaki hızı üç kat azaltılmıştır. Havalandırılması doğal yollardan sağlanmayan ya da yeterli düzeyde havalandırılmayan binalarda yaşayan ya da çalışan insanlarda özgül olmayan bir takım farklı yakınmalar oluşmuştur (Chang, 2004: 219; Engvall, 2003: 206). Binalarda şikayete sebep olan etmenler arasına ısı yetersizliği, fazla ısı, küf ve maya, alçak tavanlar, gürültü gibi şeyleri sayabiliriz. Yüksek plazalarda kullanılan hızlı asansörler de basınç ve dengeyle ilgili sorunlara yol açabilmektedir. Yine bu tür binalar baş ağrısı, cilt kuruluğu, göz kuruması burun tıkanıklığı ve birçok allerjik rahatsızlığa sebebiyet verebilmektedir.

F. Herzberg'in güdülenmenin temelinde gereksinimlerin bulunduğunu savunan Çift Etmen Kuramı, işletmelerde yaşamsal bir öneme sahip olan çalışma koşullarına dikkat çekmektedir. Bu kapsamda kuramın ışık ve aydınlatma unsurlarına da değindiği söylenebilmektedir. Literatürde “Hijyen Kuramı”olarak da bilinen ve motivasyon konusuna özendirme (teşvik) araçları yönünden yaklaşan kuram, Herzberg ve arkadaşlarının yaptıkları bir dizi araştırma sonucunda geliştirilmiştir. (Gürüz ve Gürel, 2000: 76).

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ)'nün çeşitli zamanlarda yayınladığı raporlarına göre, günümüz insanı zamanının ortalama %70'ini iş, %20'sini ev ortamında olmak üzere yaklaşık %90'ını kapalı mekanlarda geçirmektedir. Yine DSÖ'nün 1989 yılında yayınladığı yıllık raporunda yeni inşa ya da restore edilmiş binaların dahi %30'unda HBS olgularına rastladığı belirtilmektedir (WHO, 1989). Ayrıca Amerikan Çevre Koruma Bakanlığı (EPA) 1987 yılından itibaren hazırladığı program ve bütçesinde HBS'yi mücadele edilmesi gereken en önemli 10 sağlık problemi sıralamasında dördüncü sıraya yerleştirmiştir (EPA, 1998). Herhangi bir çalışma ortamına ait fiziksel şartları olumsuz yönde etkileyen faktörlerden bir ya da bir kaçından dolayı kişilerde rahatsızlık oluşması veya bu faktörlerin bir şekilde stres yaratması sonucu işe gitme ya da ortamda bulunma isteğinin kalkması ile başlayan ve bir takım klinik tabloları beraberinde getiren HBS için Hicks 1984 yılında “sıkıcı bina sendromu” tanımlamasını yapmıştır (Ryoikibetsu, 2003). Bulunduğu coğrafi konumdan doğrudan etkilenen binaların kullanım şekil ve amaçları ile iç mimari planlamasının yanı sıra iç ve dış dekorasyonunda kullanılan malzemelerin nitelikleri ve ayrıca binanın eşya/mal/malzeme yükü ile iç hacme oranla ortamda bulunan kişi ve binaya giren çıkan kişi sayısı iç ortam atmosferinin kalitesini doğrudan etkileyen faktörler olarak gösterilmektedir (Nikie, 2004).

İş yeri sağlık problemleri yalnızca işyeri çalışma koşullarından kaynaklanan bir olgu değildir. Aynı zamanda çalışanın iş yeri dışı yaşam ortamı hijyeni, beslenme alışkanlıkları vb. gibi işyeri dışı etkenlerle de beslenen açık uçlu bir olgudur. Bu nedenle iş yeri kazaları ve meslek hastalıklarını en aza indirmek mümkün olsa bile, çalışanların bütün sağlık problemlerinin çözümü olanaklı görülmemektedir (Avcı, 2005: 61). Ülkemizde son 20 yıllık dönemde inşa edilen çok katlı işyerlerinde binalar açılmayan pencereler ve iklimlendirme sistemine göre inşa edilmektedir. Gerek merkezi iklimlendirme tertibatları ve gerekse diğer sonradan montajı yapılan klimalar olsun periyodik bakımları yapılmadığında hasta bina sendromuna sebep olabilecek etmenlerdir.

2.4.4.Enformel Grup Davranışları

Grup dinamizmi alanında araştırma yapan kimseler, grup niteliği gösteren insan topluluklarını, göstermeyenlerden ayıran özelliklere ilişkin olarak tam bir fikir birliğine varmış değillerse de, bireylerin oluşturduğu bir topluluğun grup olarak kabul edilebilmesi için, genellikle üyelik bağı, grup bilinci, amaç birliği duygusu, gereksinimlerin giderilmesinde karşılıklı bağımlılık, etkileşim ve birlikte hareket etme yeteneğine sahip olması beklenir (Knovdes ve Knovdes, 1968: 29).

Kimi yazarlar varlığını savunurken, kimileri de grupların ussal soyutlama ürünü olduklarını ileri sürmektedirler. Bu iki uç görüşü birleştirmek için “sinerji” kavramından yararlanılabilir. Sinerji, bir bütünün, o bütünü oluşturan parçalardan daha farklı olabileceğini anlatır. Bu kavram dikkate

alandığında, bir grubun özellikleriyle grubu oluşturan üyelerin özelliklerinin farklı olabileceği anlaşılmaktadır. Fakat bir grup, karar verecek bir akla sahip değildir (Hicks, 1979: 200). Gruplar bir çok farklı türe ayrılabilir. Örgütler tarafından amaçlı olarak yaratılan formel gruplar olduğu gibi, örgütlerde doğan fakat amaçlı bir biçimde planlanmayan enformel gruplar da bulunmaktadır. Farklı bölümlerden bir kaç kişi ögle yemeğinde bir araya gelebilir ve böylece bir grup oluşturarak toplumsal ve işle ilgili konuları tartışabilirler (DuBrin, 1978: 196)

Örgüt içinde tüm örgüt amaçlarıyla ilgili belirli amaçları gerçekleştirmek ve belirli görevleri yürütmek üzere formel gruplar oluşacağı gibi, kişilerin kendi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik enformel gruplar da meydana gelebilir (Schein, 1976: 96-97). Bu tür gruplaşmalara kurumsal gruplar ve kendiliğinden oluşan-spontane-gruplar adını vermek mümkündür. Örgütte kurulan formel gruplar, örgütün resmi hiyerarşisinden ayrı düşünülemez. Enformel gruplar ise aynı düzeyde olan, aşağı yukarı aynı yerde çalışan üyelerin bir araya gelmesiyle “yatay” gruplar olabilecekleri gibi, belirli bir bölümün farklı düzeylerinde bulunan kişilerden oluşarak”dikey”gruplar da oluşturabilirler (Schein, 1976: 98). Gruplar statik bir yapıya sahip olmayıp, dinamiktir. Bu hareketli insan topluluğunu incelemek, grupların içinde neler olduğunu anlamak, gruplar arası ilişkileri ortaya koymak yıllardır bilim adamlarını meşgul eden bir konudur. Temel olarak grup dinamiği, grubun herhangi bir kısmında ortaya çıkan değişmelerin, grup üyeleri üzerinde ve grubun yapısında meydana getirdiği etki ve tepkiyi ifade eder (Eren, 1979: 125). Grup dinamiği grup içi etkileşimin sonuçları yanında gruplar arası ilişkiler ve grubun toplumla ilişkilerini inceleme konusu yapar. Bunlar değişim, değişime karşı direnç, sosyal baskı etki, zorlama, sosyal kuvvet üyeler arası bütünleşme, çekicilik, sosyal kontrol, grup kültürü, iletişim ve etkileşim gibi grup faaliyetlerine yön veren konulardır. Grup dinamiğinin tüm bu konuları içeren basit bir tanımı, Cartwright ve Zander tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre grup dinamiği “*Grupların özellikleri, gelişme kuralları, kişiler, diğer gruplar ve kurumlarla olan karşılıklı ilişkileri hakkında bilgimizi geliştiren bir inceleme alanıdır*” (Cartwright ve Zander, 1968).

Formel örgütlerin bünyesinde enformel grupların ortaya çıkması bir bakıma grup üyelerinin benlik duygusunun ön plana çıkmasının bir sonucu olarak ifade edilebilir. İş gören örgütsel kural, ortam ve olanakları kendi kişiliğiyle karşılaştırarak, sosyo-psikolojik doyum bulmak ister. Formel örgüt içerisinde beklenen doyumun sağlanamaması durumunda, birey benliğine hitap eden enformel gruplara yönelmeye başlar. Ancak birey enformel gruplarda da her zaman umduğunu bulamayabilir. İşte gerek formel gerek enformel gruplarda bir türlü doyum bulamamanın temel nedeni benlik ve kişilik özelliklerinin çok uç noktalarda yer almasıdır denilebilir (Sarıtış, 1997: 527-548).

Bazı yöneticiler yetki ve hareket alanlarını daralttığı gerekçesiyle enformel grupları genellikle hoş karşılamazlar. Ancak enformel grupların etkinlikleri, formel örgütün temel amaç, yapı ve politikalarına engel oluşturmadığı sürece zararlı sayılmamalıdır. Hatta bu grupların dinamiklerinden yararlanarak örgütsel etkinlik ve verimlilik daha çok arttırılabilir. Bu bağlamda formel örgüt yöneticisinin, örgütün temel amaç ve politikalarını gözeterik enformel grubun varlığını kabul etmesi, iş görenlerin kişiliklerine uygun gruplarda istek ve iradeleri doğrultusunda serbestçe yer almalarına fırsat ve ortam yaratması durumunda örgüt içi sosyal ilişkiler iyi yönde gelişir, yöneticinin iş gören üzerindeki etkisi artar (Saritaş, 1997: 527-548).

Örgüt içi enformel gruplar örgütün çalışma biçimine zarar verecek bir gizli direniş, disiplinsizliğe ve departmanlar arası bir kuru çekişmeye dönüşmeyip masum arkadaşlık ilişkisi ya da iş dışı ortak faaliyet alanlar gibi benzerliklerden kaynaklanıyorsa örgüt için bir sorun oluşturmayacaktır.

2.4.5.Değişim Olgusu

Daniel Bell'e göre modern şirket, bilginin stratejik ve değişim oluşturucu kaynaklarının olduğu post-endüstriyel toplumun bir girişimidir. Değişimin ve stratejik değerlerin öne çıktığı bu yapı içinde örgütler bilgi temelli organizasyonlar olarak algılanırken, aynı zamanda çalışanlar da bilgi profesyonellerine dönüşmektedirler (Bell, 1968: 12). Buna bağlı olarak mutlaka toplumda gücün yapısı da değişecektir. Tarım toplumunda toprak sahipleri, sanayi toplumunda ise sermaye sahibi işverenler gücü ellerinde bulundururken yeni toplumda güç bilgi sınıfına ait olacaktır. Kişisel ve ulusal başarı gün geçtikçe beceri edinimi ile ilişkili hale gelmektedir (Barutçugil, 2004: 20). *“Yeni bin yılın başlaması ile birlikte hamburgerden bilgisayar programına bir geçiş başlamıştır. Bilgisayar programı bir fikir; hamburger ise bir danadır. Yirmi birinci yüzyılda tabii ki hamburgerciler yine olacaktır ancak güç, saygınlık ve para, vazgeçilmez entelektüel sermayeye sahip şirketlere kayacaktır”* (Lengnick-Hall, 2004: 46).

Yeni toplumda insanların çalışma alanları değil, aynı zamanda yaptıkları işlerde bir takım değişikliklere uğramıştır. Sanayi toplumunun yükselen sınıfı olan yarı vasıflı işçi sınıfı yeni toplum yapısında bilgi çalışanına dönüşmüştür. Hizmetler sektörünün gelişmesine paralel olarak bu sektörlerde çalışan beyaz yakalıların sayıları da artmıştır. Bilgi toplumunun öznesi konumundaki *“bilgi işçisi”* yeni ekonominin ve yeni toplumsal yapının lokomotifi konumundadır. Yaratıcı ekonominin gücü entelektüel sermaye bilgisayar programı ya da film veya müzik değildir. En önemli entelektüel sermaye bileşeni insanların kafalarının içinde yer alan bilgidir (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 2004: 46). Bilgi işçisi, çalışmasını, işini ve sosyal konumunu biçimsel eğitimle elde etmekte, bilgiden bilgiye geçiş bireye muazzam fırsatlar sunmaktadır. Böylece bilgi işçiliği bir *“kariyer”* haline gelmektedir. Öyle ki, işlerin zenginleştiği mesleklerin değiştiği ortamda tek kariyer bir ömre yetmemektedir (Çolak ve

Gençler, 2002: 658).

Eskinin sembolü olarak bir eşyayı ya da eski prosedürün, sistemin, tarzın simgesi olabilecek bir rapor, belge veya logoyu görünür bir yere anı köşesi şeklinde yerleştirmek veya bunları bir zaman kapsülüne yerleştirip toprağa gömmek ve belki bunlar için bir ören düzenlemek eskinin artık çok geride kaldığını çok açık bir şekilde anlatabilir. Bu tür olaylara ani bir sıçrayışı sağlar. Yönetim, genellikle bu tür etkinliklerin çocukça ya da gereksiz olduğunu düşünerek hata yapar. İnsanlara yas tutmaları için bir fırsat verilmediğinde ileri doğru daha yavaş hareket ederler.

Uzun dönemde bu verimliliği düşürür ve direnmeyi uzatır. Elveda demek reorganizasyon, birleşme ya da satın alma durumlarında geride kalan insanlar için önemlidir. Kurtulanlar ya da sağ kalanlar genellikle kendilerini buruk, suçlu, güvenilmez ve bunalmıda hissederler. Geride kalanlar gidenlere elveda demek için kendilerine bir fırsat verilmesini beklerler (Barutçugil, 2002: 262-263).

2.4.6.İşte Var ol(ama)ma

İş hayatında son dönemlerde, işe devamsızlık (absenteeism) olarak isimlendirilen “hastayım bugün işe gelemeyeceğim” durumunun yerini işte var ol(ama)ma (presenteeism) olarak adlandırılan “*hastayım ama ofisteyim*”e bırakmaya başlaması, tartışma konusu olmaktadır. Fiziksel ve zihinsel sağlık problemleri sebebiyle, çalışanların geçici bir zaman iş hayatının dışında kalmaları sonucu karşılaşılan maliyetler üzerinde yoğun bir şekilde çalışmalar yapılmıştır. Fakat, bu durumdaki kişilerin hiç ara vermeden çalışmayı sürdürmeleri sebebiyle karşılaşılan problemler de her geçen gün daha fazla görünür olmaktadır. Bir diğer ifadeyle, çalışanlar sağlık sorunları yaşadıkları zamanlarda da işlerinin başında olmakta, ama verimliliklerinde büyük düşüşler olmaktadır. Bu durum ise, bütün taraflar açısından, yani hem çalışan hem işletme hem de toplum açısından ciddi maliyetler ortaya çıkarmaktadır. Özellikle de çalışanlar açısından ortaya çıkan maliyet azımsanamayacak düzeydedir. Çalışanlar hem sağlıklarını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmakta, hem de o işyerinde kendilerini mutlu hissetmemektedirler (Çiftçi, 2010: 154).

İşte var ol(ama)ma ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, genellikle işe devamsızlıkla karşılaştırıldığı görülmektedir. Çalışma yaşamıyla ilgili verimlilik söz konusu olduğunda, genel olarak sağlık nedeniyle meydana gelen kayıplar, işte var ol(ama)ma ve işe devamsızlık olarak karakterize edilmektedir. Var ol(ama)ma işe gidilen fakat çalışma performansının düştüğü durumları; devamsızlık ise, işte bulunmayış nedeniyle yaşanan verimlilik kaybını tanımlamaktadır (Dewa vd., 2007: 350).

Genellikle kişiler isteyken tam kapasite ile çalıştığı yönünde bir varsayımımız vardır. Ancak literatür incelendiğinde, bu varsayımın gerçeği yansıtmadığı görülmektedir. Hukuk ve Sosyal Politika Merkezi'nin (The Center for Law and Social Policy) açıklamasına göre, kaybolan

verimlilik, hastalık nedeniyle işte olunmayan günlerle (%28) kıyaslanıldığında, hasta olduğu halde işte olunan günlerde (%72) önemli ölçüde daha fazla yaşanmaktadır. Yıllık toplam 250 milyar dolarlık verimlilik kaybının yaklaşık olarak 180 milyar dolarlık kısmı işte var ol(ama)ma sorunundan kaynaklanmaktadır (Middaugh, 2007: 172).

İşte var ol(ama)manın nedenlerini farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu sorunun temelde iki davranış biçiminden kaynaklandığının savunulduğu görülmektedir. Sorunun ortaya çıkışını 1990'larda hız kazanan fazla mesaiye bağlayan kurumsal psikolog Cary Cooper, fazla mesai kavramı ve iş güvenliğinin olmaması sorununun işte var ol(ama)manın etkisini artırdığını belirtmektedir. Diğer bir anlatımla Cooper, iş yerindeki baskı ortamını, işte var ol(ama)manın asıl nedeni olarak ortaya atmaktadır. İkinci davranış biçiminin ise, çalışandan kaynaklanan huzursuzluk ve işe devamsızlığın 1990 sonrası dönüşmesi olduğu savunulmaktadır. Rahatsız olduğu halde kendisini ofise gitmek zorunda hisseden çalışanın; baş ağrısı, grip, depresyon, stres, alerji ve diğer rahatsızlıklar nedeniyle tam anlamıyla performansını sergileyemediği belirtilmektedir (Yalım, 2005: 381).

Çalışanların iş performansını düşüren ve işte var ol(ama)malarına neden olan en önemli durumlardan birisi tükenmişlik (burnout) sendromudur. Tükenmişlik; fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik hisleri, negatif bir benlik kavramının gelişmesi ve iş, yaşam ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlarla belirginleşen fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme halidir. Diğer bir anlatımla tükenmişlik, bireyin işinden duygusal olarak uzaklaştığı, kişisel başarının düştüğü, bireyin diğerlerine vereceği hiçbir şeyinin kalmadığı ve duygusal kaynaklarının azaldığı durumu ifade eder (Barutçu ve Serinkan, 2008: 545). Demerouti ve diğerlerinin yapmış olduğu araştırma sonucuna göre (2009: 54), iş taleplerinin hem işte var ol(ama)maya hem de tükenmişliğe neden olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca işte var ol(ama)ma duygusal yorgunluğa ve kişisel ilişkilerin bozulmasına da neden olur. Yorgunluk hissi tekrar işte var ol(ama)maya neden olur. Anlaşılmaktadır ki, tükenmişlik ile işte var ol(ama)ma karşılıklı olarak birbirinin etkisini güçlendirmektedir. Tükenmişliğin bireylerdeki olumsuz etkilerinin yanı sıra örgütlere de olumsuz etkilerinin yansıdığı görülmektedir. Bu etkiler; düşük bireysel performans, yüksek işgücü devir oranı, düşük düzeyde örgütsel başarı, düşük iş tatmini, sağlık maliyetlerinin artması ve bunun yanı sıra yaratıcılığın ve problem çözme yeteneğinin azalması şeklinde sıralanabilir (Barutçu ve Serinkan, 2008: 546).

Çalışma koşullarından kaynaklanan işte var ol(ama)maya güçlendiren etkenlerden biri de çalışanların yaşadığı örgütsel strestir. Stresin örgütler üzerinde pek çok olumsuz etkisinin yanı sıra, belki de en önemli etkisi sağlığın bozulması ve performans düşüklüğüdür. Stres, basit bir anlatımla bazı olaylara verilen tepki olarak tanımlanır. Aslında bu konudaki araştırmalara ve kavramsal literatüre bakıldığında stresin tanımını yapmak zor görünmektedir. Genelde olumsuz

bir durum olarak algılanan stres, araştırmacı ve bilim adamlarına göre kısaca bireyin, tehdit edici evre özelliklerine karşı gösterdiği bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Açıkçası stres, bireyle çevresi arasında zayıf bir uyumun varlığını göstermektedir. Çevrenin bireyden aşırı isteklerinin olması ya da bireyin kapasitesinin üstünde istekleri olması, bu durumun nedeni olabilir (Aytaç, 2002).

2.4.7. Stres ve Strese Bağlı Sendromlar

Gerilim, endişe, kuşku, tedirginlik, huzursuzluk, korku, heyecan gibi duyguları bir arada ifade eden stres, günümüzde yaşamımızın ayrılmaz bir parçasıdır. Giderek zorlaşan yaşam koşulları, hızlı değişimin getirdiği belirsizlikler ve insan ilişkilerinin değişmesi stresi arttıran faktörlerdir. Kentleşme, teknoloji, doğal olaylar ve benzeri dışsal faktörler de yaşam dengelerini bozmakta ve bu değişime ayak uydurmakta zorlanan insanlar stresi giderek daha yoğun yaşamaktadırlar. Organizasyonda yapılacak bir değişim en önemli stres faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Ward, 2000: 3).

Bir insan çalışma yaşamında karşılaştığı stres yapıcı koşullarla mücadele edip, onlara karşı bir direnç oluşturabilirse, iş sürecine uyum yeteneği gelişebilmektedir. Bu direnç dönemini başarılı bir şekilde geçiren bir bireyin fizyolojik ve psikolojik işleyişi birbirini tamamlamakta, beden ve ruh sağlığı yerinde olup, iş verimliliği de artmaktadır. Birey bu koşullarda direncini kaybederse de performansı düşmekte, çalışma yaşamında başarılı olmamakta, beden ve ruhen çökmekte, tükenmektedir (Silah, 2000: 151). İşyerinde yoğun bir stres yaşayan çalışan çeşitli fiziksel rahatsızlıklarla karşılaşabilmektedir. Bunların arasında en önemlisi kalp hastalığıdır. Ayrıca stres kişinin bağışıklık mekanizmasına da zarar vererek kişinin birçok önemli hastalığa yakalanma riskini de beraberinde getirmektedir (Randolfi, 2003: 42). İş ortamının veya işin, kaza oluşturma riski sağlık ve güvenlik açısından tehlikeli olması önemli bir stres kaynağıdır (Kalimo, 1999: 2).

Kendi kapasitesini zorlanmalarla başa çıkabilmek için yetersiz olarak algılayan kişi, stres yaşar. Kişinin, olmasını istediği durumla algıladığı durum arasında önemli sayıda bir fark varsa stres ortaya çıkar. Araştırmalar stres kaynaklarından çok, strese maruz kalan kişinin tehdit algısının strese yol açtığını göstermektedir. Başka bir deyişle stres, kişinin istek ve potansiyeliyle, çevresinin ondan istek ve beklentilerinin rtşmemesiyle ortaya çıkar. Bu nedenle stresi herkes farklı sebeplerden ve farklı şekillerde yaşar. Olaylar ve yaşantılar farklı insanlarda farklı sonuçlar doğurur. Bir kişi için stres verici olan yaşantı, bir diğer için stres kaynağı olarak algılanmayabilir. Hatta diğer için stres kaynağı olmadığını görmek, o kişi için ayrı bir stres kaynağı olabilir. Hayata bakışımız ve ona yüklediğimiz anlam hayatın bize getirdiklerini doğrudan etkiler (Baltaş, 2002: 7). Karakterimizin oluşumuna sosyal, biyolojik, psikolojik ve davranışsal olmak üzere birçok faktör etki eder. Kişinin doğuştan gelen yapısı ve yaşam boyu

edindiği tecrübeler kişinin davranışını, duygularını ve düşünce biçimini oluşturarak karakterini biçimlendirir (Discovery Health, 2006).

Algılarımızı ve olaylara yüklediğimiz anlamı farklı kılan sebepler vardır. İnsanlar farklı genetik özelliklere, yaşantılara, tutumlara, yeteneklere, eğitime ve kişilik özelliklerine sahiptir; bunların sonucunda istekleri, beklentileri ve bunları karşılayabilme becerileri farklıdır. Yaşadığımız yer, yaptığımız iş, yaşam biçimi, aile ve arkadaş çevresi bakımından da farklı olduğumuza göre, algılarımız uyarandan çok, bize bağlı olacaktır (Baltaş, 2002: 7).

2.4.7.1.Özel Hayat ve İş Hayatı Ekseninde Stres

Aile yapısı ve ailedeki ilişkiler kişilerin stresten kurtulmaları veya daha fazla strese girmelerinde önemli bir etkidir. Genellikle yapılan çalışmalarda, ev kadınının aile içindeki rolü gereği ortaya çıkan rol çatışmasına ve özellikle de rol yüküne önem verilmediği görülmektedir. Gerçekte ev kadınlığı, çocuk bakımı, eşlik ve annelik rolü, ücretli çalışanların rol yükü ve çatışmasından daha kolay değildir. Buna bir de kadının iş yerindeki rolü yüklenince, gerçekten kadınlarda kaçınılmaz gerginlikler ortaya çıkmaktadır. Geleneksel ailelerde hala eş ve çocukların bakımının ve aile düzeninin kurulmasının kadının sorumluluğunda olduğu görülürse, bu tür koşullarda meydana gelen başarısızlık yada hatalar kadınlarda daha çok stres yaratmaktadır. Bunun yanında bir de işyerinde çalışan kadın, yukarıda ifade edildiği gibi çift yönlü sorumluluk ve baskı altında kalabilmektedir. Kadın hem bir taraftan evdeki yükümlülüklerini yerine getirirken aynı zamanda işteki performansını artırma gayreti içine girmek zorunda kalmakta ve bu yüzden yaşamış olduğu stres onu yıpratmaktadır (Parasuraman, 1992: 339).

İş stresinin özel yaşama olan etkileri ile ilgili yapılan araştırmalara göre, stresi özel yaşamlarına taşıyan gruplar arasında; monoton, çalışana çok az özerklik tanıyan ve az nitelik gerektiren işlerde çalışanların ön sıralarda yer aldığı belirlenmiştir. Bunun yanında halkla yoğun ilişkiyi gerektiren işlerde çalışanlar streslerini, diğer mesleklere göre ailelerine daha çok yansıtmaktadır. Polisler ve polis aileleri üzerinde yapılan bir araştırmada, stresli polislerin, stresli olmayanlara göre çalışma saatleri dışında daha sinirli, gerilimli, kaygılı, her şeyden yakınan, fiziksel yorgunluk duymalarına rağmen uykusuzluk çeken bireyler oldukları belirlenmiştir. Diğer yandan, strese yakalanmış polislerin aile sorunlarıyla ilgilenmedikleri ve çok az dostları olduğu saptanmıştır. İşyeri stresi Avrupa’ da çalışanlar arasında en önemli stres sebeplerinin başında gelmektedir. Japonya’da ise “*karoshi*” olarak adlandırılan yoğun çalışmanın yarattığı ölüm önemli bir gündem maddesi olarak yerini korumaktadır. Aynı zamanda “*karajisatu*” olarak adlandırılan yoğun çalışmadan dolayı yaşanan intiharlar Japonya’ da azımsanmayacak orandadır (Asberg, 2001: 9).

Evlilikte yaşanan çatışmaların çoğunun, evlilik döngüsünün ortalarında meydana geldiği

söylenbilir. Kuşkusuz, bireyin bu riskli dönemde işten kaynaklanan stresleri de varsa, bu çatışmanın daha da şiddetlenebileceği söylenbilir. Yetersiz sosyal destek, ruhsal bozukluklar yanında strese bağlı fiziksel hastalıkların oluşmasına da neden olabilir. İşle ilgili sosyal destek almamanın potansiyel bir stres faktörü olduğu bulunmuştur. Bazı araştırmalarda da arkadaş ve aileden destek alamamanın, duygu bozukluğu habercisi olduğu ifade edilmiştir (Işıksan, 2004: 132). Yapılan araştırmalar kişinin başkalarına karşı duyduğu kızgınlık hislerinin kalp damar rahatsızlıklarına sebep olduğunu ve yaşam kalitesini etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bastırılmış kızgınlık ve açığa vurulmayan kızgınlık duyguları hem kadın hem de erkeklerde erken ölüm riskini ortaya çıkarmaktadır. Buna rağmen kadınlar erkeklere nazaran kalbi yoran bu stres etkenlerinden daha az zarar görmektedirler (Harburg, 2003: 590).

2.4.7.2.Çalışma Hayatında Strese Sebep Olan Faktörler

Çalışanların işle bağlantılı olarak yaşadıkları tedirginlikler, endişe ve kaygılar iş stresini ifade eder. Bir yönetici, çalışanların sıklıkla mazeretler bulup işe gelmediklerini, geç gelip, erken ayrıldıklarını, daha sık hata yaptıklarını, karar almakta güçlük çektiklerini, birbirleriyle geçinemediklerini ve müşterilerle sorunlar yaşadıklarını gözlemlemeye başladığında veya nedenini tam anlayamadığı bir gerilim hissettiğinde bunun iş stresi olduğunu anlamalıdır (Barutçugil, 2004: 410). Başlıca stres yaratıcılar:

2.4.7.2.1.Aşırı İş Yüğü

İşin birçok yönü aşırı stres etmenleriyle doludur. Her şeyden önce “aşırı iş – çok iş”, deneylerimize göre stres etmenlerinin başında gelmektedir. Psikoloğlara göre aşırı iş yükü nitelik ve nicelik yönünden ikiye ayrılmaktadır. Niteliksel iş yükü belli bir zaman diliminde çok fazla işi yapma ve bitirme olarak anlaşılmaktadır (Perrewe, 1989: 214). Niceliksel iş yükü kavramı ise belli zamanda sayıca çok fazla iş yapmak değil, ama çok zor bir işi başarmak olarak anlaşılmaktadır. Örneğin, bir iş için gereken yeterlilikte olmayan bir kişinin o işi yapmaya çalışması büyük bir stres kaynağı olabilir (Ertekin, 1993: 51).

İsveç’te ünlü otomotiv devi Volvo’nun fabrikalarında beyaz ve mavi yakalı çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmaya göre en önemli stres etkeninin aşırı iş yükü yada iş fazlalığından kaynaklanmakta olduğu ortaya konmuştur. Aşırı iş yükü, stresle ilgili rahatsızlıklarda en çok ortaya çıkan ve açık bir şekilde fark edilen bir etmendur. Örneğin, genç insanların geçirdiği kalp rahatsızlıklarında hastaların %70’inin haftada 60 saatten fazla çalıştıkları görülmüştür. Bu ilişkinin, yani fazla çalışma ile kalp krizi ilişkisinin yanı sıra, aşırı içki içme eğilimi ile kendine güven duygusunun eksikliği arasında da bir paralellik ortaya konmuştur (Paşa, 2007: 25).

Aslında aşırı iş yükü kadar, yetersiz iş de bir stresör olarak kabul edilebilir. İş miktarı ile sağlık ve performans arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bu ilişki “*Yerkes –Datson Kanunu*” olarak kabul edilmektedir. Aşırı iş yükü altında çalışmanın yanında, düşük iş düzeyinde çalışmak da

bireyin psikolojik sağlığını bozar (Tutar, 2004: 230). Gün boyu çok az alan bir telefonun başında beklemenin ya da çok az kişinin uğradığı bir büroda boş boş durmanın kişiyi olumsuz bir ruh haline sokmaması beklenemez. Fakat bekçilik, güvenlik görevliliği, orman yangın gözlemciliği ve deniz feneri bekçiliği gibi düşük iş temposu olan bir çok mesleği bir anda ortadan kaldırmak mümkün görülmemektedir. Buna benzer işleri tercih edenlerin kişilik testleri yoluyla daha az sorun yaşayacaklar arasından seçilmesinin ve dönem dönem rotasyona tabi tutulmalarının sorunları azaltacağı söylenebilir.

Çok sıkışık programlanmış iş günleri, sık sık çıkılan iş gezileri, anında karşılanması gereken isteklerin yer aldığı yoğun iş yükü, gerilim nedenidir. İşler bitmediği takdirde eve götürülür. Bu da ayrı bir gerilim nedenidir. Ancak inisiyatif tanınan kişiler iş yükünden diğerleri kadar etkilenmez ve iş yükünü belli bir zaman dilimine yayarlar (Heaney, 1993: 496).

2.4.7.2.2.İşin Niteliği

Genelde orta düzey yöneticilerde stres sorunu daha yoğun ve belirgin olarak ortaya çıkar. Üst yöneticiler, çevrelerini ve değişimi daha kolay denetleyebildikleri ve amaçlarını gerçekleştirebilecek zaman, yetki ve ortamı bulabildikleri için daha az stres yaşarlar. Alt düzey yöneticiler ise yalnızca belirli görev üstlendikleri ve sınırlı sorumluluklar taşıdıkları için pek fazla stres durumu yaşamazlar. Ayrıca, bu yöneticiler kendilerine yüksek hedefler belirlemedikleri ve iddialı beklentileri olmadıkları için de işle bağlantılı stres düzeyleri düşüktür (Barutçugil, 2004: 412).

Bir kurumda stres altında çalışma, iş görenlerin işe yabancılaşmalarına, endişe duymalarına, kurumla btnleşememelerine ve işlerinden doyum almamalarına neden olur. Bu durum, bireyde daha iyi fırsatları değerlendirerek iş değerirme fikrini oluşturabilir. Yine aynı Şekilde kurumda yükselme olanağının olmaması, yöneticilerle yaşanan anlaşmazlıklar, iş görenin yeteneklerini kullanamaması, kariyer geliştirme olanaklarının bulunmaması stres kaynağı olurken sosyal ve ekonomik anlamda iş doyumsuzluğu, iş görenleri yüksek doyum alabilecekleri iş ortamlarına yönelterek iş gören devir hızını yükseltir. Beklentilerinin karşılanmaması, çalışanların tatmin düzeylerinin düşüşüne yol açar. Aynı Şekilde ne kadar uzun süre işyerinde zaman geçirilirse işin getirdiği stres de o ölçüde artar (Lait, 2003: 8).

İş doyumsuzluğunun kurum açısından önemli bir sonucu da iş gücü devridir. İş doyumunu sürekli olarak iş gücü devriyle karşılıklı bağlantı halindedir. İş doyumunu düşük olan iş görenlerin, işlerini bırakmaları daha olasıdır. Aynı ilişkinin devamsızlık için de geçerli olduğu belirtilmiştir. İş doyumunu düşükse, iş görenlerin işlerine devamsızlık olasılıkları yüksek olmaktadır. Stres hem iş yaşantısı hem de aile yaşantısı olmak üzere iki boyutta incelenebilir. En iyi stres nleme mekanizması iyi yönetim ve tatmin olunan iştir. Eğer alışanlar stres içinde olduklarını ifade

ediyorlarsa yöneticiler bundan haberdar olabilmeli ve yardım edebilmelidirler (Leka, 2005: 2).

İş stresi ile yakından ilişkili olan iş doyumu, ödül-bedel kavramı ile de açıklanmaktadır. Bireyin iş hayatı ile ilgili beklentilerinin çoğu gerçekleşiyor ve işine karşı olumlu duyguları fazla ise, işinden fazlasıyla doyum elde edebilecektir. İş stresi, kurumda çalışanların sağlığı ve işlerinde ne denli iyi olduklarının belirlenmesinde çok önemli bir gösterge niteliğindedir. Bu etmen, iş doyumu için de değerli bir veridir. Yapılan çalışmalar mesleki özelliklerle, işyeri özelliklerinin ruhsal rahatsızlıklarla doğrudan doğruya ilişkili olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalara göre iş doyumu ve iş stresi kavramları birbiriyle paralellik göstermektedir. Çünkü hem iş doyumuna, hem de iş stresine iş ortamındaki çeşitli uyarıcılar neden olmaktadır. Çalışma koşullarının kötülüğü, devamlı tekrarlanan işler, amirler tarafından devamlı olarak izlenme, gönülsüz mesai uygulamaları, parça başı üretim, esnek olmayan iş saatleri çalışanların motivasyon ve performanslarında önemli oranda düşüslere yol açmaktadır (Landsbergis, 2006: 4).

2.4.7.2.3.Örgütsel Yapı ve Ortam

Kişiler arası ilişkilerden doğan gerekler örgütsel bir stres kaynağı olup diğer çalışan kişilerle ilişkiler sonucu ortaya çıkar. İş arkadaşlarıyla zayıf ilişkiler, sosyal destek eksikliği özellikle yüksek derecede sosyal ihtiyaca sahip çalışanlar için stres kaynağıdır. Ayrıca örgütte farklılaşma ve uzmanlaşma derecesi, kural ve mevzuatın yoğunluğu, örgütte bulunulan düzey, açık seçik politikaların olmayışı ve katılma düzeyinin azlığı bir çeşit stres kaynağıdır (Can, 1992: 278). Stresin yoğun olarak yaşandığı işyeri ortamlarında çalışan kişilerde yüksek oranda işe geç gelme, işten kaytarma ve çalışanların işi bırakma istekleri göze çarpmaktadır (Stres At Work, 2005: 36).

Kişinin iç dünyasında düşündüğü, hissettiği ile dışarıya karşı gösterdiği, söylediği duygu ve düşünceler arasındaki fark onun yaşamındaki önemli bir stres kaynağını oluşturur. İç dünyasını, yani gerçek duygu ve düşüncelerini ifade edebilen bir bireyin iç dünya ile dış dünya arasında farkı pek yoktur. Bu nedenle bireyin yaşamında var oluş stresi azdır. Kendi hayatını yaşayabilmek önemlidir. İnsan içinde olduğu tüm yaşam çabasına, kendi hayatını yaşayabilme çabası adı verilebilir. Bu kişi, iç dünyasında düşündüklerini ve hissettiklerini sözlerinde ve davranışlarında yaşayabilmektedir. Bu düşünce ve davranışlara sahip kişiye özgün insan deriz. Özgün insanın yaşamında stres azdır (Cüceloğlu, 2002: 78). İsteklerin yorumlanması ve bir bireyin bunların üstesinden başarılı bir şekilde gelmesi deneyimlere, inanç, amaç, beklenti ve ihtiyaçlara bağlıdır (Looker, “Stres Yönetimi”, www.insankaynaklari.com, Erişim Tarihi, 21. 03. 2014).

İnsanlar belirli ortamlar ve ilişkiler içerisinde yaşarlar. Farklı ortamlarda yada ilişkilerde yüklendikleri stresi diğer bir ortama taşıyabilirler. Örneğin, evde yaşadıkları bir baskıyı iş

yerine yada tam tersi işteki streslerini dışarıya taşırlar. Bir yönetici olarak organizasyon içinde neler yapıldığını ve neler yapılabileceğini gözlemleyebilirsiniz. Ancak bu şekilde sosyal sistemin bütün parçalarını etkileyebilirsiniz. İş yaşamındaki stres çalışanlarda çeşitli fizyolojik rahatsızlıklar meydana getirmektedir. Bunlardan en önemlisi kalp rahatsızlığıdır. Ayrıca stresi yoğun yaşayan çalışanlar şeker hastalığı riski ile de karşı karşıya kalmaktadırlar (Chandala, 2006: 5).

Genellikle küçük sorunlar bir araya gelir, önemli sorunlara yol açar, bunlar da sinerjik etkileşimi, ekip olmayı zorlaştırır veya imkansız kılar. Küçük birikimler büyük patlamalara, damlalar sellere sebep olur. Küçük birikimlerin yol açtığı büyük sorunlardan üç tanesinin adını belirtecek olursak şunları sıralayabiliriz: Yıldırma, kurum depresyonu ve iş yeri fobisi. Bunlar, birbirlerinden bağımsız olarak ortaya çıkabilecekleri gibi birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde de görülebilirler (Dökmen, 2005: 170).

2.4.7.2.4. Örgütteki Değişim ve Yeniliklerden Kaynaklanan Belirsizlik

Değişen ve gelişen teknoloji ve iş çevresinde hızlı değişiklik, çalışanların yeteneklerini çabucak eksiltmektedir. Ek olarak yeni ekipman ve sistemleri devamlı iyi bilme ihtiyacı, bireyde tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum yeterli eğitim ihtiyacı sağlanamadığı takdirde, potansiyel stres kaynağı olmaktadır. Günümüzde hızla ilerleyen teknoloji, bireyde görevini yapamama duygusuna sebep olur. Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, yetenekli üst ve orta düzeyli yöneticileri de baskılar. Bununla birlikte yeni teknoloji ve artan endüstriyel otomasyon, işin kolaylaştırılması ve sürekli tek düze bir şekilde tekrarlanması da, ağır iş yükü gibi potansiyel stres sebebidir (Paşa, 2007: 51).

2.4.7.3. Aşırı İş Yüküne Bağlı Tükenmişlik Sendromu

Kurumlarda yaşanan stres faktörlerinden en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Mesleği gereği insanlarla çalışmak durumunda olanlar arasında yoğun iş yükünün daha çok karmaşıklık anlamına geldiği düşünülür. Fakat bu iki ölçü büyük oranda birbirinden bağımsızdır. Her ikisi de duygusal tükenmeyle farklı ilişkiye sahiptir. İnsanlarla uğraşanlar sık sık yoğun bir iş yüküyle karşı karşıya olduklarından şikayet ederler. Ağır iş yükü duygusal tükenme seviyesini de yükseltecektir. Zira artan stres, artan sosyal talepten kaynaklanacaktır. Birçok çalışan iş stresini işverene belli etmeyerek çalışmasını sürdürmeye devam eder (Kendall, 2000: 17).

Yalnızca iki insan arasındaki ilişkiyi irdelemek, tükenmişliği anlamak bakımından yeterli olmayacaktır. Bu ilişkinin bir organizasyon bünyesinde gerçekleştiğini unutmamak gerekir. Tükenmişlik riskinin fazla olduğu işlerin ortak yanının aşırı iş yükü olduğu anlaşılmıştır. Çok sayıda müşterinin çok sayıda talebiyle, çok az zamanda ilgilenmek tükenmişliği tetiklemektedir. Amerika'daki sosyal güvenlik merkezlerinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda, bir memurun günde 20-30 müşteriye hizmet verdiğinde yaptığı işten memnun kaldığı, bu sayının

günde 40-50 ye yükseldiğinde ise tükenmişlik sinyallerinin ortaya çıktığı görülmüştür. Şüphesiz verilen hizmet hem kalite hem nicelik yönünden gerileyecektir. Müracaatçıların veya müşterilerin bitmek bilmeyen talepleri altında çalışanlar, öncelikle bu kişilere ayırdıkları zamanı azaltır ve geliştirdikleri kalıpsal yapay yöntemlerle işlerini yapmaya çalışırlar. Buldukları çözümler akılcı olmaktan daha çok, ezberci yöntemlere dayalıdır. Tükenmişliğin ileri boyutlarında müşterilere meslek ahlakına ters düşen hareketlerde (müşterilere bağırarak ya da kovmak gibi) bulunabilirler (Paşa, 2007: 27). Fakat müşteri karşısında dengeli, tutarlı, anlayışlı, güler yüzlü, marka imajını yansıtan ve ürünün güncel reklam kampanyalarıyla örtüşen bir çalışan bulmak ister. Personelinin tükenmişlik sorununu çözemeyen işletmelerin müşteri tarafından mazur görülmesi beklenemez.

2.4.7.4.Stresin Bireysel Sonuçları

2.4.7.4.1.Fizyolojik Sonuçları

Organizma zararlı bir etken karşısında olduğu zaman, bir dizi fizyolojik değişimler meydana gelmektedir. Stresli durum karşısında insan organizmasının gösterdiği bazı fizyolojik tepkiler bu zararlı etkenler karşısında vücudun zorlandığı ve baskı altında olduğu izlenimini vermektedir (Eroğlu, 2000: 328).

Stresle ilgili yapılan bir araştırma sonunda, stres yaşantısına maruz kaldığına işaret eden semptom veya belirtiler şu şekilde belirlenmiştir (Işıkhan, 2004: 44-45):

- Kas gerginliği
- Sinirlilik
- Mide ağrısı
- Baş dönmesi
- Baş ağrısı
- Yorgunluk hissi
- Boyun tutulması
- Sık idrara çıkma
- Ellerin yumruk yapılması
- Yüzün gergin olması, çenenin sıkılması
- Depresif görünüş
- Fevri davranış
- Konsantrasyon bozukluğu
- Ani kaygılanma
- En ufak sesle irkilme
- Sinirli bir şekilde yüksek sesle gülme,
- Diş gıcırdatmak

- Uykusuzluk veya uykuya dalmada güçlük çekme
- Adet öncesi gerilim veya düzensiz adet görme
- Sakarlık, kaza yapmaya yatkınlık
- İlaç, sigara veya alkol kullanımında artış
- İşten veya görevden kaçma
- İlişkilerde gerginlik yaşama
- Hata yapma eğilimi
- Kararsızlık
- Unutkanlık
- Alaycılık, ukalalık etme veya sürekli şikayet etme
- Hasta olmaya yatkınlığın artması
- Motivasyonunun azalması
- Pasif agresif davranışların artması veya pasif direnme
- Ufak tefek sorunları büyütme
- Erteleme eğilimi
- Sıkıldığını çok fazla tekrarlama
- Düzensiz uyku- uyku süresince sıklıkla uyanma
- Benlik saygısının azalması
- Dinlenirken kendini suçlu hissetme
- Sabırsızlık
- Randevuları veya “son teslim” tarihlerini kaçırma
- İş performansının ve işteki üretimin azalması

Pakistan’ın Karaçi kentindeki bir eğitim hastanesinde doktorların yaşadıkları stresi tespit amacıyla yapılan çalışmada iş stresinin doktorlarda önemli ölçüde fizyolojik rahatsızlıklara sebep olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca yaşadıkları stresten dolayı doktorların arzu edilen hizmetleri veremedikleri, iyi bir doktor hasta ilişkisi kuramadıkları ve fiziksel olarak yıprandıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan doktorların %68’i işlerinden memnun olmadıklarından ve %65’i ise iş yüklerinin çok fazla olduğundan şikayet etmişlerdir (<http://www.ayupmed.edu.pk/JAMC/PAST/16-1/Alikkhawajaaku.htm>, Erişim Tarihi, 17. 03. 2014).

2.4.7.4.2. Psikolojik Sonuçları

Psiko sosyal stres yapıcılarla vücudun elektrik sistemi ve iç salgı bezlerindeki biyokimyasal değişimler arasında bir etkileşim olduğu bilinmektedir. Psikolojik belirtiler, stresin etkilediği bireyin iç yaşantılarına bağlı olarak, dolaylı bir biçimde, onun duygu ve davranışlarında gözlemlenmektedir. Bireyin duygu, düşünce gibi iç yaşantılarına etki eden stres belirtileri onun davranışlarında somutlaşmaktadır (Silah, 2000: 159).

1996 yılında İngiltere’de doktorlar üzerine yapılan bir çalışmada doktorların depresyon, kaygı ve psikolojik rahatsızlıklar yaşadığı gözlemlenmiştir. Özellikle pratisyen doktorlarda oldukça yüksek oranda kaygı ve depresyon bulguları gözlemlenmiştir. Çalışmaya katılan doktorların bir kısmı bunun en önemli sebebinin yoğun hasta-doktor ilişkisinden kaynaklandığını, bir kısmı ise aşırı çalışma koşullarının sebep olduğunu belirtmişlerdir (BMJ, 1996: 723).

Depresyon: Depresyon, kişilerin bunalım ve çöküntü hallerini anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Depresyon, stresli olaylar ve durumlar karşısında, organizmanın huzursuzluğunu, tedirginliğini, sıkıntısını, durgunluğunu ve üzüntüsünü ifade etmektedir. “Üzüntü” duygusundan çok daha farklı bir durumdur. Depresyon, üzüntü duygusuna insanın etkinliğini ve günlük hayatını etkileyen birçok belirtinin eşlik ettiği anormal bir durumdur (Baltaş, 2000: 122-130).

Uykusuzluk: Uyku hayatın temel ve vazgeçilmez faaliyetlerinin en başında gelir. Genel Sağlıkta ve özellikle ruh sağlığındaki bir aksama ilk olarak kendini uykuda ortaya koyduğu gibi, uyku düzenindeki en ufak bir aksama da genel sağlık ve günlük hayat üzerinde kesin ve doğrudan etkilere yol açar (Baltaş., age: 133-134).

Tükenme Belirtisi: Stres yapıcı uyarıcıyla başa çıkıldığı durumlarda sağlanan genel uyum belirtisi direniş ile sonuçlanmaktadır. Ancak uyarıcı çok şiddetli ise ve birey olumsuz etkilerini önleyemiyorsa, onunla yüz yüze kalıyorsa, streste tükenme dönemi yaşanmaktadır. Tükenmişlik, süreklilik gösteren ve hayatın değişik dönemlerinde uğraş, iş, görev etkinliklerinde yaşanabilen bir duygusal tepki olmaktadır (Silah, 2000: 162).

Tükenmişlik, insanlarla yoğun ilişkileri gerektiren çalışmaları tehdit eden bir sendromdur. Tükenmişlik fenomeni yerine iş ortamında yaratıcılığın yok olması, bıkkınlık, meslek elemanlarının iş stresi, aşırı çalışma sendromu ve yılgınlık terimleri kullanılabilir. Maslach’a göre tükenmişlik sendromu, baş edilemeyen stresin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik, fiziksel ve psikolojik iç kaynakların tutku haline gelmiş bir başarıma arzusu yüzünden çok çalışma nedeniyle bitip tükenmesidir (Paşa, 2007: 70).

1990 yılında Amerika’da yapılan bir çalışmada duygusal tükenmenin doktorların stresini arttırdığı ve yaşadıkları bu stresin doktorlarda duygusal tükenmeye yol açtığı gözlemlenmiştir. Bunun sonucunda doktorlar hastalara birer insan olarak yaklaşımdan ziyade birer nesne olarak yaklaşmaktadırlar. Bu yaklaşım her ne kadar hasta için kötü olsa da doktorlar için streslerini azaltıcı bir metottur. Araştırmada doktorların büyük bir kısmının yaşadıkları bu stresten bir ölçü de olsa kurtulabilmek için bu yolu seçtikleri gözlenmiştir (McManus, 2005: 2).

2.4.7.4.3.Davranışsal Sonuçları

Kişinin alkollü içki tüketimindeki artışı yaşadığı yoğun gerilimin bir belirtisidir. Gerilim azaltıcı bir etken olarak alkolün olumsuz yanı, tedirginliğin ana kaynağını unutturmasıdır. Ama eğer

dikkatli olunmazsa alkol kullanmak, kişi için kısa zamanda sorun olabilir. Kişi içki şişesini gerilime neden olan sorunlarının tek çözüm yolu olarak görmeye başlayabilir (Yates, 1990: 105).

Doktorlar üzerine İngiltere'nin Newcastle şehrinde yapılan bir araştırmada araştırmaya katılan doktorların %11'inin yüksek oranda alkol kullandıkları, %24'ünün fiziksel hastalıklar için kendilerine ilaç yazdıkları ve %5'inin ise kaygı ve depresyon yaşadığı gözlemlenmiştir. Doktorlar arasında statülere göre önemli farklılıkların oluşması, yöneticilerin beceriksizliği, hata yapma korkusu ve kariyer sorunları önemli stres faktörleri olarak gözlemlenmiştir. Kadın doktorlar bunun dışında şiddete maruz kaldıklarını, karar vermekte güçlük çektiklerini, hata yapma korkusu yaşadıklarını ve cinsel tacizle karşılaştıklarını ifade etmişlerdir (www.refer.nhs.uk/WievRecord.asp, Erişim Tarihi, 03. 01. 2014).

2.4.7.5. Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkileri

Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmanın amaçlara ulaşma, yani etkinlik derecesidir. Bir kişinin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşür. İşinde mutlu, huzurlu, güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini, bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler. Ancak çalışanın tüm isteklerinin karşılanması her zaman çalışanın yaptığı işten ve çalıştığı işletmeden tatmin olacağı sonucunu doğurmaz (Morillo, 1990: 270).

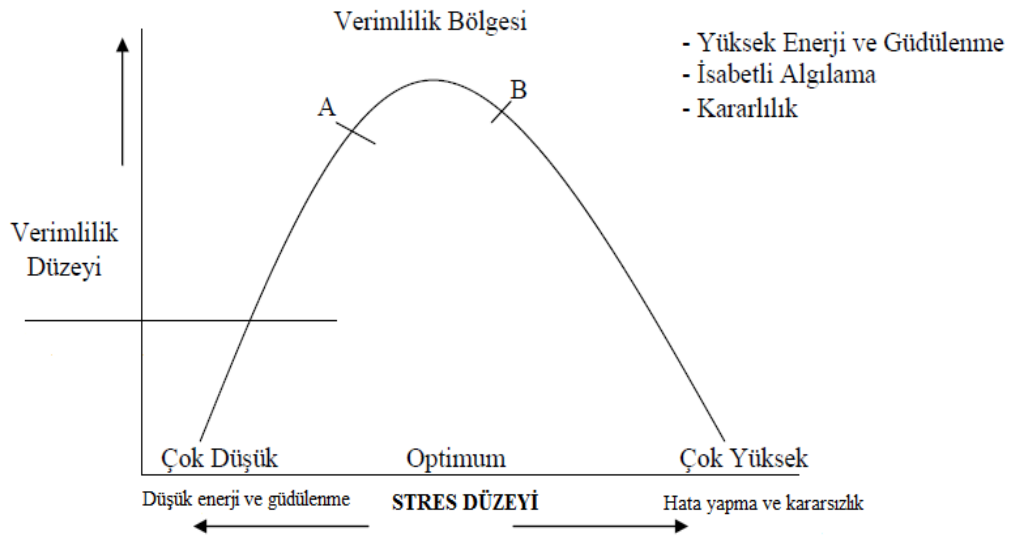
Her işletmede, idarecilerin kafa yordukları en önemli konularda birisi de stresin çalışma hayatı üzerine olan etkileridir. Bu bağlamda, her yönetici, çalışanların stres durumları ve bunların kurumdaki iş performansları arasındaki ilişkiyi dikkatle izlemesi gerekmektedir. Her şeyden önce, stresten kaynaklanan her türlü fizyolojik hastalık ve rahatsızlıkların, bazı saldırı ve depresyonlu davranış biçimlerinin, çeşitli iş kazalarının, işyerindeki çalışan devri ile devamsızlık vakalarının, bir kısım personelin maruz kaldığı yabancılaşma olayının iş verimliliği üzerinde negatif etkileri bulunmaktadır. Mesela, hastalık nedeniyle işine gelemeyen bir çalışan işletme açısından hem bir işgücü kaybına, hem de çeşitli sağlık giderlerinin artmasına neden olmaktadır (Paşa, 2007: 104-105).

2.4.7.5.1. Stres Kaynaklı Bireysel Performans Problemleri

Verimin Azalması: Kendisini modernize edebilen yönetici, hizmete en uygun yer ve zamanda, hızlı, ekonomik, verimli ve kaliteli bir şekilde sunmak ya da üretimi arttırmak düşüncesindedir. Servisin kalitesini düzeyini yükseltmek veya üretimi arttırmak diğer etmenlerin yanında en önce insan ögesine bağlıdır. İşgörenlerin ne denli etkili olduğu stres ve verimlilik düzeyleri arasındaki ilişkiyle gösterilebilir. Stresin performans ile olan bu ilişkisi tersine dönmüş U ilişkisi olarak bilinmektedir. Aşağıdaki şekilde gösterilen bu ilişkiye göre,

verimlilik, çalışanlar üzerindeki stres normal düzeyde iken optimum durumdadır. Stres çok fazla ya da çok az ise verimde de düşüşler yaşanmaktadır. Aşırı bir şekilde işe boğulmuş olan bir yönetici ya da o iş için hazır olmayan bir yönetici, aşağıda gördüğümüz tersine dönmüş U çizgisinin çıkış veya inişindedir, ama A ve B ile belirtilen optimum verimlilik bölgesinde değildir. Çalışanların ve yöneticilerin genellikle bu bölgede olması istenir (Paşa, 2007: 106).

Şekil 4: Stres ve verimlilik düzeyi



Kaynak: (Yücel Ertekin, Stres ve Verimlilik Düzeyi, 1993:33)

Rol Çatışmaları: İnsanlar, üstlendikleri rollerin niteliğinden ötürü ya da bu rolleri üstleniş biçimlerinden ötürü bir takım çatışmalar yaşayabilirler. Rol çatışması, iki veya daha fazla rol baskısının birbiriyle çatışmasıdır. Bu durumda bir baskıya uyma diğer baskıya uymayı güçleştirir (Altuntaş, 2003: 124). İş yerinde rol çatışması yaşayan bir iş gören sık sık işten ayrılmayı düşünür (Hrebiniak, 1972: 555). İşyerinde yaşanan rol çatışması ve bunun oluşturduğu stres çalışanın iş doyumunu etkiler, performansını düşürür ve çalışanın işletmeyle ilgili olumsuz duygular yaşamasına neden olur (Kemery, 1985: 364). Çatışma bireyin kendi tercihlerinde, iki yada daha çok kişilerin tercihlerinde yada grupların tercihlerinde farklılıklar biçiminde ortaya çıkar (Can, 1992: 287).

Rol çatışması, kişinin örgütte yapmakla görevli olduğu iş ile kendisi arasındaki çeşitli uyumsuzluk ve çelişki durumlarıdır. Örgütlerde ortaya çıkan kişi-rol çatışmaları değişik şekillerde ortaya çıkabilir. Birincisi, kişinin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalmasıdır. İlgili şahıs, iş veya görevini yaparken bu rollerden birini seçme zorunluluğu ile karşı karşıya kalacaktır. İkincisi, kişinin mevcut yetenek ve özellikleri ile

yaptığı iş veya görevin rol gereklerinin uyumsuzluğu şeklinde ortaya çıkan rol çatışmalarıdır. Bu da iki türlü olabilir. Birincisi, kişinin yetenek ve özelliklerinin işin gerektirdiğinden çok yüksek olması halidir. Diğer ise, kişinin özellik ve yeteneklerinin yaptığı iş ve görevin gerektirdiğinden çok düşük olmasıdır. Üçüncüsü, kişinin yerine getirmek durumunda olduğu kendi işini veya görevini sevmemesidir. Özellikle kişinin kendi değer yargılarına ters düşen rol gereklerini yerine getirmesi böyle bir rol çatışması gerektirir. Dördüncüsü, iki değişik yöneticiden birbirleriyle çelişkili talimat almaktan ileri gelen yapısal rol çatışmasıdır. Böyle bir rol çatışması sırasında kişi, “Yukarı tükürsen bıyık, aşağı tükürsen sakal” türünden bir gerilim içine düşmektedir (Eroğlu, 2000: 324).

Moral Bozukluğu: Örgütün amaçları için kişileri çalışmaya gönüllü kılan ve çalışmasını verimli bir şekilde sürdürmesini sağlayan önemli faktörlerden biri de moraldir. İşten tatmin duyma, kişinin işini yada iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Moral ve iş tatmini birbirleriyle yakından ilişkili olan iki önemli kavramdır. Bir örgütte moral ve tatmin düşüklüğü, çalışanlarda devamsızlık, bıkkınlık, kuralları önemsememe, örgüte zarar verme, işi bırakma, savurganlık, yalancı hastalık ve kazalar gibi davranışlar ve sonuçlar yaratır. Moral ve tatmin düşüklüğü çalışanların ruhsal yapıları üzerinde olumsuz etkiler yaratarak onların kısa sürede stres içine girmelerine neden olmaktadır (Tutar, 2004: 237).

2.4.7.5.2. Stres Kaynaklanan Bireysel Performans Düşüklüğünün Sebepleri

Beceri Eksikliği: Beceri eksikliği kaynaklı bir performans problemi yaşamamak adına öncelikle bir iş için gerekli olan becerilerin iyi bir şekilde belirlenmesi ve çalışanı işe almadan önce onun uygun yetenekler dizisine sahip olup olmadığına dair kanıtların araştırılması gerekir. Ardından, çalışan iş ortamıyla ve şirket kültürüyle ilgili olarak bilgilendirilmeli ve işlerin nasıl yapılmasının gerektiği net bir şekilde açıklanmalıdır. Bu uygulama, rehberlik becerisi gerektiren bir adımdır. Çalışanların ne yapılacağını bilmeleri için onlarla birlikte performans beklenti ve standartları belirlenmelidir. Çalışanların kendileriyle ilgili beklentileri net bir şekilde bilmeleri gerekmektedir (Paşa, 2007: 116).

Motivasyon Eksikliği: Çalışan birey eğer gelmek istediği bir noktaya ulaşamamışsa yaşayacağı düş kırıklığı büyük bir olasılıkla onun stres içine girmesine sebep olacaktır. Böyle bir durum özellikle fazla duygusal iş görenlerde daha büyük bir stres yaratmaktadır. Eğer iş görenler iş akımı içinde kendilerinin buldukları düzeyden daha yüksek bir düzeyde olmaları gerektiğini düşünüyorlarsa bu duygu iş görenlerin, örgüt ve işe karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerini ve bütün yeteneklerini kullanmalarını engellemektedir (Pehlivan, 2000: 67).

Kaynak Eksikliği: Çalışanlar bazen yaşadıkları stresin oluşum nedeni olarak kurumun yetersiz kaynaklarını ileri sürerler. Gereken işlerin yapılması için personel veya bölümün yeterli kaynakları olmayabilir. Bazen de var olan personel yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayabilir.

Stresi yaşıyan bireyler, işyerin nasıl olması gerektiği hakkında katı ve taviz vermeyen inançları olanlardır. İşler olması gerektiği gibi yürümediği zaman bu kişiler kendilerini ve çevrelerindeki kişileri aşağılar (Işıkhan, 2004: 104).

Örgütlerde çalışanlar, görevlerini gereği gibi yerine getirebilmek için çeşitli araç ve gereçler kullanmak zorundadırlar. İş yerinde kullanılacak araç ve gereçler çalışanla işi arasında iyi bir uyum sağlayarak, insanın çalışırken aşırı zorlanmalar yüzünden yıpranmasının önlenmesinin ve bu uyum sayesinde iş başarımının yükselmesini sağlar. İş görene daha kolay ve düzenli olarak iş yapma olanağı sağlayan araç-gereçlerin yetersizliği bireylerde stres yaratan önemli kaynaklardan birisidir (Pehlivan, 2000: 66).

Psikolojik Terör: İşyerindeki psikolojik terör olarak adlandırılan yıldırma, dünyada çok hızlı yaygınlaşan bir işyeri tacizidir. yıldırma (mobbing), bir kişiye karşı cephe oluşturarak onun hayatını zorlaştırma, onu sıkıntıya sokma, küçük düşürme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yıldırma eylemi sadece bir kişiye değil, aynı zamanda bir gruba da yönelik olarak gerçekleşebilmektedir. Genelde bu çeşit psikolojik teröre maruz kalanlar işlerinde diğerlerinden daha başarılı olan çalışanlardır (Chappell, 1999: 4).

Çağdaş yaşam biçimi her ne kadar bireysellik çerçevesinde gelişse de günümüzde işler ekip çalışması, grup halinde hareket etme ve çalışanlar arasında bağlantı kurmayı gerektirmektedir. Buna rağmen özellikle son dönemlerde iş yaşamında gözlenen ve strese, endişeye, korku ve gerilime neden olan her tür baskı ve yıldırma davranışları “yıldırma” kavramı ile ifade edilmektedir (Tutar, 2004: 238).

Yıldırma saldırısı, önce duygusal bir saldırı olarak başlar ve bu süreç bireyin duygusal yönden hırpalanmasına, hatta linçe uğramasına varır. İşyeri devir hızında artış, verimsizlik, tatminsizlik, işe ve yaşam arzusuna karşı isteksizlik bunu takip eden aşamalarıdır. Bu kadar önemli bir sorun olmasına rağmen yıldırma davranışları genellikle görmezden gelinmekte, yerine göre yönetsel bir politika olarak benimsenmektedir (Tutar, 2004: 238).

Bireysel Kariyer Endişeleri: Bireysel kariyer, yani örgütte çalışan her birey için planlanmış olan kariyer politikası, bireyde stres yaratan bir diğer etkidir. Terfi, emeklilik, transfer kararı verirken yönetimin elinde herkese rasyonel davranılacağını gösteren kriterler yoksa, iş gören yönetimin kariyer konusunda adil davranmadığını düşünüyorsa bu durumda stres düzeyi yükselecektir (Akat ve Budak, 1999: 348). Tüm insanlar kendilerine adil davranılmasını isterler ve kendileriyle birlikte diğer çalışanlara nasıl davranıldığını devamlı olarak izlerler (Staw, 1995: 3).

Kişinin devamlı olarak kendini başkalarıyla karşılaştırması, başarı oranını düşürmekte ve ruhsal bozukluklara yol açabilmektedir. Birey artık işi dışında hiçbir şeyden tat alamaz duruma gelmektedir. Çalışma hayatında önemli bir yer tutan ödül, kişinin ruh sağlığını olumlu yönde

etkiler. İşinden devamlı dert yanan başarısız kişilerin her zaman gergin olacakları açıktır. Bunlar devamlı işin risklerinden kaçmayı kendilerine kazanç sayarlar. Akıllı çalışanın bu insanlardan uzaklaşmayı veya ilişkiyi minimum bir düzeyde tutması gerektiği unutulmamalıdır (Işıkhan, 2004: 109-110).

Kariyer geliştirmeyle ilgili sorunlar da iş yerindeki stres nedenlerinden biridir. Örneğın, yükselmeyi bekleyen bir çalışanın bu isteğinin gerçekteşmemesi, onda doyumsuzluk ve engelleme yaratabilir. Öte yandan hızlı bir biçimde yükselme ya da kişinin hakkı olmadığı, yeteneksiz olduğu halde yükseltilmesinin de, hem o kişide hem de öteki çalışarlarda strese neden olacağı düşünölebilir. Yöneticinin kendi bilgisi, uzmanlığı ve genel olarak yeteneğini aşan konularda sorumluluk yüklenmesi, stres düzeyinde belirli bir artışa neden olur. Aslında başka insanların yaptığı işlerden ya da o kişilerden sorumlu olma duygusu başlı başına bir stres kaynağıdır. Astları türlü yönlerden değerdendiren, onların maaş ve yönetsel konumlarında değışikliklere neden olacak olan bir yöneticinin bu işler nedeniyle stresten etkilenmemesi düşünölemez (Ertekin, 1993: 34).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.İSTANBUL İLİ KAĞITHANE İLÇESİ LİSE VE DENGİ OKULLAR ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1.Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Bu çalışmanın amacı; çalışan için iş -yaşam dengesi unsurlarını belirleyerek, bunların çalışan verimliliği üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu çalışmada aşağıdaki soruların yanıtları aranacaktır:

- * İş yaşam dengesi nedir?
- * İş yaşam dengesi hangi unsurlardan oluşmaktadır?
- * İş yaşam dengesi sağlamanın ya da sağlanamamasının çalışan performansı ve verimliliği üzerindeki etkileri nelerdir?

3.2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu tez için oluşturulan modelin değişkenleri:

Bağımsız değişkenleri;

- * İş yaşamı ile ilgili unsurlar: İş pozisyonu ve görevler, İş ilişkileri, İş sağlığı ve güvenliği
- * İş dışı yaşam unsurları: Aile ilişkileri, Sosyal ve kültürel etkinlikler, Günlük etkinlikler

Bağımlı değişkenler:

- * Denge (İş dengesi, yaşam dengesi)
- * Verimlilik

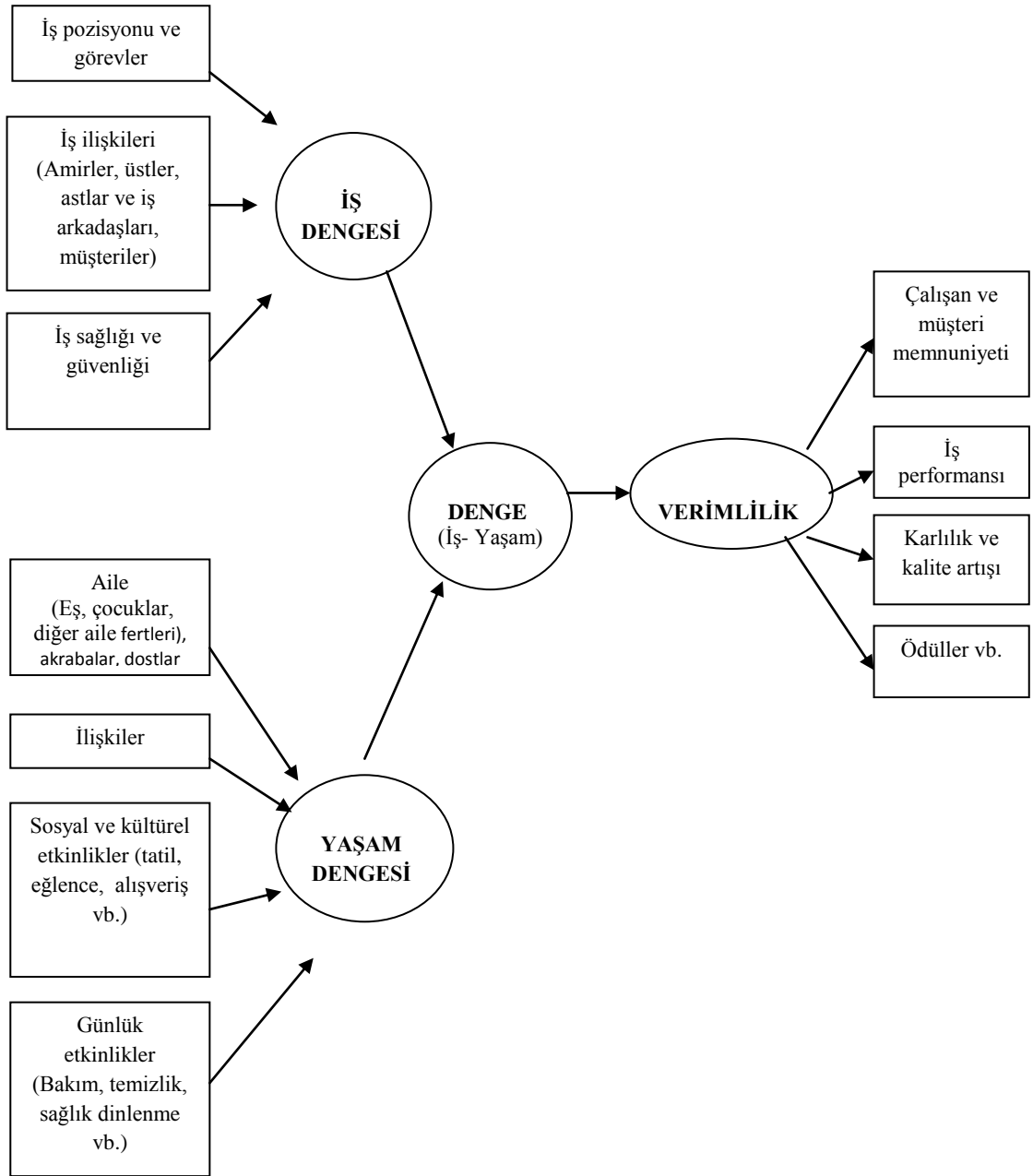
Modelin dayandığı hipotezler:

H1: İş Dengesinin Verimlilik üzerinde etkisi vardır.

H2: Yaşam Dengesinin Verimlilik üzerinde etkisi vardır.

H3: İş Dengesi ve Yaşam Dengesinin birlikte Verimlilik üzerinde etkisi vardır.

Şekil 5: Araştırma Modeli



Araştırmalar Sonucu Oluşturulan Model

3.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Kağıthane ilçesinde bulunan lise ve dengi okullarında çalışan 900 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem olarak 350 öğretmene ulaşılmış anket geri dönüşümü sonucu hatalı ve eksik doldurulduğu tespit edilen 29 adet cevap değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Analizler 321 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu örneklem büyüklüğü, Sekeran (1992: 253)'nin "Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri" ne (N=900 S=269) uygundur.

3.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Seçilen örneklem büyüklüğü, evreni yüksek bir temsil kabiliyetine sahiptir. İş dengesi unsurları ile ilgili soruların yanıtlanmasında, bazı katılımcılarda gözlenen kısmi duyarlılıklar dışında ciddi bir kısıtla karşılaşılmamıştır.

3.5.Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak literatür taraması yoluyla oluşturulan anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

Birinci Bölüm: Kişisel Bilgi Formu

İkinci Bölüm: İş Dengesi Ölçeği (İDÖ)

Üçüncü Bölüm: Yaşam Dengesi Ölçeği (YDÖ)

Dördüncü Bölüm: Verimlilik Ölçeği (VÖ)

Anketle elde edilen bulgular, SPSS 17.00 versiyonu kullanılarak analiz edilmiştir.

3.6.Ölçeklerin Geçerlilikleri ve Güvenirlikleri

3.6.1.Yapı Geçerliği (Açımlayıcı Faktör Analizi -AFA)

İş Dengesi Ölçeği (İDÖ), Yaşam Dengesi Ölçeği (YDÖ) ve Verimlilik Ölçeği (VÖ) ölçeklerinin geliştirilmesi amacıyla hazırlanan sorulardan oluşan anket ilk aşamada 71 katılımcıya sunulmuş, uygulamadan elde edilen veriler ile yapı geçerliğini ölçmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır.

Açımlayıcı Faktör Analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem gerçekleştirilir. Faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında aşağıdaki ölçütler dikkate alınır (Büyüköztürk,2011: 124-125):

Faktör yük değerlerinin yüksek olması. 0,45 ya da daha yüksek olması iyi bir ölçü olmakla birlikte bu oran 0,30'a kadar indirilebilir.

Maddelerin tek bir faktörde yüksek yük değerine, diğer faktörlerde düşük yük değerine sahip olması gereklidir. Bunun için her maddenin en yüksek faktör yüküne sahip olduğu faktör dışındaki faktörlerle faktör yük farkının en az 0,10 olması gerekir.

Ortak faktör varyansının toplam varyansın 2/3'ü kadar olması beklenir. Faktör sayısı az olduğunda bu oran %30'lara kadar düşebilir.

Ulaşılan sonuçlar; yani elde edilen faktörler anlamlı olmalıdır.

Faktör analizinde örneklemin yeterliliği için yapılan KMO değeri; “İş Dengesi” ölçeği için 0,77; “Yaşam Dengesi” ölçeği için 0,75; “Performans” ölçeği için 0,67 olarak bulunmuştur (Büyüköztürk,2011: 126) (Tablo 4.1a,4.1b,4.2a,4.2b,4.3a,4.3b). Bu değer 0,60’tan yüksek olduğundan veri grubuna faktör analizi yapılabileceğini gösterir. Field (2000) ise KMO alt sınırının $\leq 0,50$ olabileceğini ifade etmektedir.

3.6.1.1.İş Dengesi Ölçeği (İDÖ)

Tablo 4’de tüm maddeler ile yapılan faktör analizi ilk döndürmesi yer almaktadır. Ölçeğin “İş Pozisyonu ve Görevler”, “İş İlişkileri” ve “İş Sağlığı ve Güvenliği” olmak üzere 3 alt boyut olması beklenmekteydi. Birinci Varimax döndürmesi incelendiğinde 3 faktör için açıklanan toplam varyansın %35 düzeyinde kaldığı; Eigenvalues>1 olan 10 faktör olduğu ve 3 faktör koşulunu bozan çok sayıda madde olduğu görülmektedir. Söz konusu maddeler ayıklama koşullarına uygun olarak çıkarılarak yeniden Varimax döndürmeleri yapılmıştır.

Tablo 4: İDÖ Faktör Analizi Varimax İlk Döndürme Sonuçları

n=71	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
Madde1								0,54		
Madde2	0,52	0,42								
Madde3	0,40									
Madde4	0,55									
Madde5					-0,41		-0,40		0,43	
Madde6						0,50				
Madde7					-0,52					
Madde8		0,71								
Madde9		0,73								
Madde10		0,76								
Madde1		0,76								
Madde2				0,76						
Madde3				0,88						
Madde4	0,84									
Madde5	0,52									
Madde6						-0,79				
Madde7								-0,82		
Madde8	0,73									
Madde9	0,54					-0,44				
Madde10									0,78	
Madde11	0,70									
Madde12	0,54									
Madde1							0,53			
Madde2	0,49					-0,40				
Madde3			0,87							
Madde4		0,49			0,46					
Madde5					0,77					
Madde6			0,88							
Madde7			0,88							
Madde8										0,76
Madde9							0,84			
Madde10			0,75							

Açıklanan Varyans(%)	13,17	11,04	10,84	6,45	6,01	5,19	5,08	4,82	4,38	4,12
	Toplam Varyans= 0,35									

Tablo 5: İDÖ Faktör Analizi Varimax Son Döndürme Sonuçları

n=71	F1	F2	F3	Toplam Varyans	α
Madde2	0,65			0,68	0,78
Madde8	0,82				
Madde9	0,84				
Madde10	0,77				
Madde3		0,87			
Madde7		0,77			
Madde8		0,66			
Madde10		0,72			
Madde3			0,88		
Madde6			0,89		
Madde7			0,85		
Madde10			0,80		
Açıklanan Varyans (%)	24,89	22,12	21,39		

Son Varimax döndürmesi incelendiğinde (Tablo 5) açıklanan toplam varyansın 3 faktör (alt boyut) ve 12 maddeden oluşan İş Dengesi Ölçeği (İDÖ) elde edilmiştir. 1. faktör “İş Pozisyonu ve Görevler” olarak adlandırılmış olup 4 madde; İkinci faktör “İş İlişkileri” olarak adlandırılmış olup 4 madde; 3. faktör “İş Sağlığı ve Güvenliği” olarak adlandırılmış olup 4 maddeden oluşmaktadır. Faktörlerde yer alan maddelerin en düşük faktör yükü 0,65; en yüksek faktör yükünün 0,89 olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan sonuca göre açıklanan varyans toplam varyansın %68’ini karşılamaktadır. Ölçeğin tümüne ait Cronbach Alpha değeri ise 0,78 olarak ölçülmüştür.

3.6.1.2.Yaşam Dengesi Ölçeği (YDÖ)

Tablo 6’da tüm maddeler ile yapılan faktör analizi ilk döndürmesi yer almaktadır. Ölçeğin“Aile Yaşamı”, “İlişkiler”, “Sosyal ve Kültürel Etkinlikler” ve “Günlük Etkinlikler” olmak üzere 4 alt boyut olması beklenmekteydi. Birinci Varimax döndürmesi incelendiğinde 4 faktör için açıklanan toplam varyansın %36 düzeyinde kaldığı; Eigenvalues>1 olan 13 faktör olduğu ve 4 faktör koşulunu bozan çok sayıda madde olduğu görülmektedir. Söz konusu maddeler ayıklama koşullarına uygun olarak çıkarılarak yeniden Varimax döndürmeleri yapılmıştır.

Tablo 6: YDÖ Faktör Analizi Varimax İlk Döndürme Sonuçları

n=71	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13
M1								0,87					
M2			0,78										
M3			0,72										
M4				0,69									
M5						-0,58							
M6				0,76									
M7													0,80
M8	0,42							0,57					
M9			0,39									0,51	
M10			0,55	0,51							0,41		
M11				0,78									
M12			0,62					-0,48					
M1						0,76							
M2						0,62							
M3													
M4			-0,66										
M5			0,45	0,45									
M6										0,51			
M7							0,56						
M8				-0,51									
M9							0,77						
M1	0,47						0,49						
M2	0,79												
M3	0,86												
M4	0,83												
M5											0,91		
M6												-0,78	
M7	0,80												
M1									0,44				
M2									0,44				-0,42
M3					-0,61								
M4					0,83								
M5	0,40												
M6					0,60			0,42					
M7		0,81											
M8		0,84											
M9									-0,84				
M10		0,60							-0,40				
M11										0,75			
M12		0,85											
M13		0,91											
(%)													
	Toplam Varyans=0,36												

Tablo 7: YDÖ Faktör Analizi Varimax Son Döndürme Sonuçları

n=30	F1	F2	F3	F4	Toplam Varyans	α
M4	0,81				0,66	0,77
M5	0,66					
M6	0,77					
M11	0,75					
M1		0,46				
M2		0,76				
M3		0,67				
M6		0,64				
M1			0,63			
M2			0,81			
M3			0,83			
M4			0,77			
M7			0,84			
M7				0,81		
M8				0,84		
M10				0,63		
M12				0,84		
M13				0,90		
Açıklanan Varyans (%)	19,50	19,24	14,85	12,34		

Son Varimax döndürmesi incelendiğinde (Tablo 7) açıklanan toplam varyansın 4 faktör (alt boyut) ve 18 maddeden oluşan Yaşam Dengesi Ölçeği (YDÖ) elde edilmiştir. 1. faktör “Aile Yaşamı” olarak adlandırılmış olup 4 madde; İkinci faktör “İlişkiler” olarak adlandırılmış olup 4 madde; 3. faktör “Sosyal ve Kültürel Etkinlikler” olarak adlandırılmış olup 5 madde; 4. faktör “Günlük Etkinlikler” olarak adlandırılmış olup 5 maddeden oluşmaktadır. Faktörlerde yer alan maddelerin en düşük faktör yükü 0,46; en yüksek faktör yükünün 0,90 olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan sonuca göre açıklanan varyans toplam varyansın %66’sını karşılamaktadır. Ölçeğin tümüne ait Cronbach Alpha değeri ise 0,77 olarak ölçülmüştür.

3.6.1.3.Verimlilik Ölçeği (VÖ)

Tablo 8’de tüm maddeler ile yapılan faktör analizi ilk döndürmesi yer almaktadır. Ölçeğin “Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti”, “İş Performansı”, “Kârlılık ve Kalite Artışı” ve “Ödüller vb. “ olmak üzere 4 alt boyut olması beklenmekteydi. Birinci Varimax döndürmesi incelendiğinde 4 faktör için açıklanan toplam varyansın %32 düzeyinde kaldığı; Eigenvalues>1 olan 13 faktör olduğu ve 4 faktör koşulunu bozan çok sayıda madde olduğu görülmektedir. Söz konusu maddeler ayıklama koşullarına uygun olarak çıkarılarak yeniden Varimax döndürmeleri yapılmıştır.

Tablo 8: VÖ Faktör Analizi Varimax İlk Döndürme Sonuçları

n=71	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13
M1									0,45				
M2									0,62				
M3						0,45		0,72					
M4								0,73					
M5			0,53										
M6			0,44										
M7	0,40					0,49							
M8											0,80		
M9			0,81										
M10					0,55		0,41						
M1					0,51	0,41							
M2										0,52			
M3			0,46			0,53							
M4						0,78							
M5											0,54		
M6				-0,86									
M7				0,73									
M8	0,39												
M9								-0,53					
M10					0,44				0,45				
M11					0,84								
M12					0,44								
M13										0,41			
M14										0,70			
M1			-0,41	-0,41						-0,41			
M2							0,72						
M3			0,56										
M4							0,74						
M5													
M6		0,76											
M7		0,73											
M8		0,80											
M9		0,85											
M10		0,77											
M11									0,82				
M1	0,59						0,42						
M2	0,79												
M3			0,66										
M4													-0,81
M5												0,46	
M6												0,82	
M7	0,76												
M8	0,77												
M9	0,51											0,42	
M10	0,58												
(%)	8,91	8,43	8,42	6,54	5,71	5,71	5,03	4,88	4,87	4,10	4,00	3,89	3,73
	Toplam Varyans= 0,32												

Tablo 9: VÖ Faktör Analizi Varimax Son Döndürme Sonuçları

n=30	F1	F2	F3	F4	Toplam Varyans	α		
M1 M3 M4 M5 M9	0,45 0,81 0,75 0,51 0,62				0,60	0,86		
M1 M2 M7 M11 M12		0,79 0,58 0,69 0,76 0,69						
M6 M7 M8 M9 M10			0,77 0,74 0,78 0,87 0,78					
M1 M2 M7 M8 M9 M10				0,63 0,79 0,73 0,81 0,64 0,64				
Açıklanan Varyans (%)	16,19	16,05	14,23	13,71				

Son Varimax döndürmesi incelendiğinde (Tablo 9) açıklanan toplam varyansın 4 faktör (alt boyut) ve 21 maddeden oluşan Verimlilik Ölçeği (VÖ) elde edilmiştir. 1. faktör “Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti” olarak adlandırılmış olup 5 madde; İkinci faktör “İş Performansı” olarak adlandırılmış olup 5 madde; 3. faktör “Kârlılık ve Kalite Artışı” olarak adlandırılmış olup 5 madde; 4. faktör “Ödüller vb. “ olarak adlandırılmış olup 6 maddeden oluşmaktadır. Faktörlerde yer alan maddelerin en düşük faktör yükü 0,45; en yüksek faktör yükünün 0,87 olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan sonuca göre açıklanan varyans toplam varyansın %60’ını karşılamaktadır. Ölçeğin tümüne ait Cronbach Alpha değeri ise 0,86 olarak ölçülmüştür.

3.6.2. Ölçeğin Güvenirliği

İş Dengesi Ölçeği (İDÖ), Yaşam Dengesi Ölçeği (YDÖ) ve Verimlilik Ölçeğinin (YTÖ) güvenilirlik çalışması 321 kişi ile yapılan uygulamada madde analizi yöntemleri ile yapılmıştır (Tablo 4.4a,4.4b,4.4c).

Madde analizi yöntemlerinden biri olan madde-toplam korelasyonu, test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklar. Madde-toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini gösterir ve testin iç tutarlığının

yüksek olduğunu gösterir. Genel olarak madde-toplam korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği,0,20-0,30 arasında kalan maddelerin zorunlu görülmesi durumunda teste alınabileceği söylenebilir (Büyüköztürk,2011: 171).

Madde analizinde kullanılan diğer bir yöntem alt ve üst çeyrekler t-testidir. Testin toplam puanlarına göre alt %27 ve üst %27'lik grupların madde ortalama puanları arasındaki farkların ilişkisiz t-testi kullanılarak sınanması sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık çıkması testin iç tutarlığının bir göstergesi olarak değerlendirilir.

Her iki analiz (madde toplam korelasyonu ve alt ve üst çeyrekler t-testi) maddelerin bireyleriölçülen davranış bakımından ne derece ayırt ettiğini gösterir (Büyüköztürk,2011: 171-172).

Tablo 10: İş Dengesi Ölçeği (İDÖ) Madde Analizi Sonuçları

Alt Boyut	Madde No	Madde Toplam Korelasyonu r (n=321)	Alt%27-Üst%27 t (n1=n2=87)
İş Pozisyonu ve Görevler $\alpha=0,84$	1	0,671	-13,924
	2	0,688	-12,464
	3	0,688	-15,172
	4	0,671	-12,180
İş İlişkileri $\alpha=0,83$	1	0,632	-6,830
	2	0,691	-7,972
	3	0,720	-6,594
	4	0,621	-7,817
İş Sağlığı ve Güvenliği $\alpha=0,70$	1	0,486	-11,445
	2	0,426	-8,255
	3	0,455	-6,670
	4	0,577	-10,286

Tablo 10'a göre İş Dengesi Ölçeği (İDÖ) ölçeğinde tüm maddeler için madde-toplam korelasyonlarının 0,43 ile 0,72 arasında; İş Pozisyonu ve Görevler alt boyutunda 0,67 ile 0,69 arasında; İş İlişkileri alt boyutunda 0,62 ile 0,72 arasında; İş Sağlığı ve Güvenliği alt boyutunda 0,43 ile 0,58 arasında değiştiği görülmektedir. Madde Toplam Korelasyonu İş Pozisyonu ve Görevler alt boyutunda 0,84; İş İlişkileri alt boyutunda 0,83; İş Sağlığı ve Güvenliği alt boyutunda 0,70 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, ölçeklerde yer alan maddelerin geçerliklerinin yüksek olduğu, yöntemsel yeterlikler bakımından öğrencileri ayırt ettikleri ve ölçeklerde yer alan maddelerin ölçek içinde aynı davranışı ölçmeye yönelik maddeler oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 11: Yaşam Dengesi Ölçeği (İDÖ) Madde-Toplam Korelasyonu Sonuçları

Alt Boyut	Madde No	Madde Toplam Korelasyonu r (n=321)	Alt%27-Üst%27 t (n1=n2=87)
Aile Yaşamı $\alpha=0,66$	1	0,491	-3,739
	2	0,321	-2,652
	3	0,561	-5,182
	4	0,397	-3,161
İlişkiler $\alpha=0,83$	1	0,608	-10,421
	2	0,669	-15,937
	3	0,765	-18,816
	4	0,572	-13,950
Sosyal ve Kültürel Etkinlikler $\alpha=0,84$	1	0,662	-14,548
	2	0,786	-15,092
	3	0,732	-15,025
	4	0,649	-11,727
	5	0,420	-10,132
Günlük Etkinlikler $\alpha=0,69$	1	0,408	-7,787
	2	0,543	-5,642
	3	0,468	-7,301
	4	0,437	-2,971
	5	0,372	-7,255

Tablo 11e göre Yaşam Dengesi Ölçeği (YDÖ) ölçeğinde tüm maddeler için madde-toplam korelasyonlarının 0,32 ile 0,79 arasında; Aile Yaşamı alt boyutunda 0,32 ile 0,56 arasında; İlişkiler alt boyutunda 0,57 ile 0,67 arasında; Sosyal ve Kültürel Etkinlikler alt boyutunda 0,42 ile 0,79 arasında; Günlük Etkinlikler alt boyutunda 0,37 ile 0,54 arasında değiştiği görülmektedir. Madde Toplam Korelasyonu Aile Yaşamı alt boyutunda 0,66; İlişkiler alt boyutunda 0,83; Sosyal ve Kültürel Etkinlikler alt boyutunda 0,84 ve Günlük Etkinlikler alt boyutunda 0,69 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, ölçeklerde yer alan maddelerin geçerliklerinin yüksek olduğu, yöntemsel yeterlikler bakımından öğrencileri ayırt ettikleri ve ölçeklerde yer alan maddelerin ölçek içinde aynı davranışı ölçmeye yönelik maddeler oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 12: Verimlilik Ölçeği (VÖ) Madde-Toplam Korelasyonu Sonuçları

Alt Boyut	Madde No	Madde Toplam	Alt%27-
		Korelasyonu	Üst%27
		r	t
		(n=321)	(n1=n2=87)
Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti $\alpha=0,83$	1	0,529	-11,315
	2	0,643	-11,396
	3	0,603	-9,520
	4	0,723	-10,014
	5	0,644	-10,196
İş Performansı $\alpha=0,69$	1	0,431	-5,712
	2	0,511	-5,754
	3	0,362	-3,628
	4	0,441	-5,875
	5	0,494	-6,488
Kârlılık ve Kalite Artışı $\alpha=0,91$	1	0,679	-11,046
	2	0,760	-11,849
	3	0,835	-10,430
	4	0,850	-12,662
	5	0,726	-10,075
Ödül vb. $\alpha=0,87$	1	0,650	-12,271
	2	0,689	-11,002
	3	0,662	-11,391
	4	0,731	-13,540
	5	0,708	-9,799
	6	0,602	-11,125

Tablo 12'ye göre Verimlilik Ölçeği (VÖ) ölçeğinde tüm maddeler için madde-toplam korelasyonlarının 0,36 ile 0,85 arasında; Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti alt boyutunda 0,53 ile 0,72 arasında; İş Performansı alt boyutunda 0,36 ile 0,51 arasında; Kârlılık ve Kalite Artışı alt boyutunda 0,68 ile 0,85 arasında; Ödül vb. alt boyutunda 0,60 ile 0,73 arasında değiştiği görülmektedir. Madde Toplam Korelasyonu Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti alt boyutunda 0,83; İş Performansı alt boyutunda 0,69; Kârlılık ve Kalite Artışı alt boyutunda 0,91 ve Ödül vb. alt boyutunda 0,87 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, ölçeklerde yer alan maddelerin geçerliklerinin yüksek olduğu, yöntemsel yeterlikler bakımından öğrencileri ayırt ettikleri ve ölçeklerde yer alan maddelerin ölçek içinde aynı davranışı ölçmeye yönelik maddeler oldukları şeklinde yorumlanabilir.

3.7.Bulgular ve Değerlendirme

3.7.1.Kişisel Özellikler

Tablo 13: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik		n	%
Cinsiyet	Kadın	195	60,7
	Erkek	126	39,3
Yaş	25 yaş ve daha küçük	41	12,8
	26-30 yaş	71	22,1
	31-35 yaş	67	20,9
	36-40 yaş	55	17,1
	41-45 yaş	42	13,1
	46 yaş ve üzeri	45	14,0
Özel yaşam	Eşi ile birlikte	183	57,0
	Eş ve aile büyükleriyle	20	6,2
	Anne-babayla birlikte	63	19,6
	Yalnız	26	8,1
	Diğer	29	9,0
En son bitirdiği okul	Ön lisans	14	4,4
	Lisans	236	73,5
	Lisansüstü	71	22,1
Mesleki kıdem	1-5 yıl	108	33,6
	6-10 yıl	57	17,8
	11-15 yıl	68	21,2
	16 yıl ve üzeri	88	27,4
Çocuk sayısı	Yok	158	49,2
	1	52	16,2
	2	75	23,4
	3 ve daha fazla	36	11,2
Birlikte yaşadığı bakıma muhtaç aile büyükleri	Yok	293	91,3
	Var, ihtiyaç duyuyor	14	4,4
	Var, ihtiyaç duymuyor	14	4,4
Kurumdaki görevi	İlk kademe	245	76,3
	Orta kademe (şef vb.)	56	17,4
	Üst kademe (Müdür vb.)	20	6,2
Harcama yapabilme durumu	Rahat	33	10,3
	Sıkılmadan	30	9,3
	Düşünerek	219	68,2
	Temel ihtiyaçları dışında oldukça zor	39	12,1

Tablo 13'te görüldüğü gibi, katılımcıların 195'i (%60,7) kadın,126'sı (%39,3) erkektir. 41'i (%12,8) 25 yaş ve daha küçük,71'i %22,1) 26-30 yaş,67'si (%20,9) 31-35 yaş,55'i (%17,1) 36-40 yaş,42'si (%13,1) 41-45 yaş aralığında,45'i %14,0) 46 yaş ve üzerindedir.

Katılımcıların 183'ü (%57,0) eşi ile birlikte,20'si (%6,2) eş ve aile büyükleriyle birlikte,63'ü (%19,6) anne-babayla birlikte,26'sı (%8,1) yalnız,29'u (%9,0) diğer şekilde yaşamaktadır.

Katılımcıların 14'ü (%4,4) ön lisans,236'sı (%91,3) lisans,71'i (%22,1) lisansüstü düzeyde eğitim görmüştür.

Katılımcıların 108'i (%33,6) 1-5 yıl,57'si %17,8) 6-10 yıl,68'i (%21,2) 11-15 yıl,88'i %27,4)

16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

Katılımcıların 158'i (%49,2) çocuğu bulunmamakta,52'si (%16,2) 1 çocuğa,75'inin (%23,4) 2 çocuğa,36'sı (%11,2) 3 veya daha fazla çocuğa sahiptir.

Katılımcıların 293'ünün (%91,3) birlikte yaşadığı bakıma muhtaç aile büyüğü bulunmamakta,14'ünün (%4,4) birlikte yaşadığı bakıma muhtaç aile büyüğü bulunmakta ve ihtiyaç duymakta,14'ünün (%4,4) birlikte yaşadığı bakıma muhtaç aile büyüğünün olduğu ancak ihtiyaç duymamaktadır.

Katılımcıların 245'i (%76,3) ilk kademe,56'sı (%17,4) orta kademe (şef vb.),20'si (%6,2) üst kademe (müdür vb.) görevlerde bulunmaktadır.

Katılımcıların 33'ü (%10,3) rahat,30'u (%9,3) sıkılmadan,219'u (%68,2) düşünerek harcama yapabilmekte,39'u (%12,1) temel ihtiyaçları dışında oldukça zor harcama yapabilmektedir.

3.7.2.Ölçeklerin Betimsel Analizi

Tablo 14: Ölçekler ve Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler

Alt boyut	X	SS
İş pozisyonu ve görevler	3,44	0,89
İş ilişkileri	4,28	0,59
İş sağlığı ve güvenliği	3,27	0,82
İş Dengesi Alt Boyutu	3,66	0,55
Aile	2,46	0,73
İlişkiler (Arkadaş dost vb.)	2,74	0,94
Sosyal ve kültürel etkinlikler	3,14	0,91
Günlük etkinlikler	2,28	0,71
Yaşam Dengesi Alt Boyutu	2,65	0,54
Çalışan ve müşteri memnuniyeti	3,52	0,85
İş performansı	3,85	0,56
Karlılık ve kalite artışı	2,72	0,91
Ödüller vb.	2,81	0,81
Verimlilik Ölçeği	3,24	0,57

Tablo 14'de görüldüğü gibi, tükenmişlik düzeyine ilişkin sorulan 15 sorudan en yüksek ortalamaya sahip sorular sırasıyla “5. İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum”, “15. İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum. “, “11. Sabah kalkıp yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman yorgunluk hissediyorum” sorularıdır. En düşük ortalamaya sahip sorunun ise “10. Boş zamanlarımda, işle ilgili konuları düşünüyorum. “ olduğu görülmektedir. Tükenmişlik ölçeğine ait ortalamanın $4,76 \pm 0,78$ olduğu ve bu ortalamanın yüksek olduğu; diğer bir ifadeyle katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu, tükenmişlik sorunu yaşadıkları söylenebilir.

Tablo 15: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t testi)

	Cinsiyet	n	X	SS	sd	t	p
İş Pozisyonu ve Görevler	Kadın	194	3,53	0,83	318	2,474	0,014
	Erkek	126	3,28	0,96			
İş İlişkileri (Amirler, üstler, iş ark.)	Kadın	195	4,32	0,55	319	1,519	0,130
	Erkek	126	4,22	0,63			
İş Sağlığı ve Güvenliği	Kadın	194	3,19	0,85	318	-2,279	0,029
	Erkek	126	3,40	0,76			
İş Dengesi Ölçeği	Kadın	195	3,68	0,54	319	0,796	0,429
	Erkek	126	3,63	0,58			

İş pozisyonu ve görevler alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Kadın katılımcılara iş pozisyonu ve görevler puan ortalaması erkek katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). Kadın katılımcıların iş pozisyonu ve görevlere ilişkin algısı erkek katılımcılara göre daha olumludur.

İş İlişkileri (amirler, üstler, iş arkadaşları) alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Kadın ve erkek katılımcıların iş ilişkilerine yönelik algıları arasında anlamlı farklılık yoktur.

İş Sağlığı ve Güvenliği alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Erkek katılımcıların iş sağlığı ve güvenliği puan ortalaması kadın katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). Erkek katılımcıların iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin algısı kadın katılımcılara göre daha olumludur.

İş Dengesi Ölçeği puan ortalamalarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Kadın ve erkek katılımcıların iş dengesine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 16: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t testi)

	Cinsiyet	n	X	SS	sd	t	p
Aile İlişkileri (Eş, çocuklar vb.)	Kadın	195	2,53	0,70	319	2,169	0,031
	Erkek	126	2,35	0,76			
İlişkiler (Arkadaş, dostlar, akrabalar)	Kadın	194	2,65	0,92	317	-2,084	0,038
	Erkek	125	2,87	0,96			
Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	Kadın	194	3,09	0,92	318	-1,139	0,256
	Erkek	126	3,21	0,90			
Günlük Etkinlikler	Kadın	194	2,18	0,69	318	-3,209	0,001
	Erkek	126	2,44	0,72			
Yaşam Dengesi Ölçeği	Kadın	195	2,61	0,52	319	-1,702	0,090
	Erkek	126	2,72	0,55			

Aile İlişkileri alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Kadın katılımcılara ait aile ilişkileri puan ortalaması erkek katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). Erkek katılımcıların aile ilişkileri algısı kadın

katılımcılara göre daha olumludur. (“yüksek puan=olumsuz algı”, “düşük puan=olumlu algı”)

İlişkiler (Arkadaş, dostlar akrabalar vb.) alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Erkek katılımcılara ait ilişkiler

(Arkadaş, dostlar akrabalar vb.) puan ortalaması kadın katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). Kadın katılımcıların aile ilişkileri algısı erkek katılımcılara göre daha olumludur. (“yüksek puan=olumsuz algı”, “düşük puan=olumlu algı”)

Sosyal ve Kültürel Etkinlikler alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Kadın ve erkek katılımcıların sosyal ve kültürel etkinliklere ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Günlük Etkinlikler alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Erkek katılımcılara günlük etkinlikler puan ortalaması kadın katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). Kadın katılımcıların günlük etkinlikler algısı erkek katılımcılara göre daha olumludur. (“yüksek puan=olumsuz algı”, “düşük puan=olumlu algı”)

Yaşam Denge Ölçeği puan ortalamalarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Kadın ve erkek katılımcıların yaşam dengesine ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 17: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t testi)

	Cinsiyet	n	X	SS	sd	t	p
Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti	Kadın	193	3,63	0,80	316	3,069	0,002
	Erkek	125	3,34	0,90			
İş Performansı	Kadın	190	3,88	0,55	313	1,388	0,166
	Erkek	125	3,79	0,57			
Karlılık ve Kalite Artışı	Kadın	181	2,66	0,90	299	-1,487	0,138
	Erkek	120	2,82	0,93			
Ödüller vb.	Kadın	189	2,79	0,75	312	-0,556	0,578
	Erkek	125	2,84	0,89			
Verimlilik Ölçeği	Kadın	194	3,26	0,55	317	0,894	0,317
	Erkek	125	3,20	0,61			

Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Kadın katılımcılara çalışan ve müşteri memnuniyeti puan ortalaması erkek katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). Kadın katılımcıların çalışan ve müşteri memnuniyeti algısı erkek katılımcılara göre daha olumludur.

İş Performansı alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Kadın ve erkek katılımcıların iş performansına ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Karlılık ve kalite artışı alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Kadın ve erkek katılımcıların karlılık ve kalite artışına ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Ödüller vb. alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Kadın ve erkek katılımcıların ödüllere ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Verimlilik Ölçeği puan ortalamalarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Kadın ve erkek katılımcıların verimliliğe ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 18: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	Yaş	n	$\bar{\chi}$	SS
İş Pozisyonu ve Görevler	25 yaş ve daha küçük	41	3,67	0,72
	26-30 yaş	70	3,38	0,94
	31-35 yaş	67	3,29	1,01
	36-40 yaş	55	3,26	0,91
	41-45 yaş	42	3,56	0,74
	46 yaş ve üzeri	45	3,63	0,85
İş İlişkileri	25 yaş ve daha küçük	41	4,38	0,49
	26-30 yaş	71	4,31	0,52
	31-35 yaş	67	4,27	0,80
	36-40 yaş	55	4,25	0,42
	41-45 yaş	42	4,13	0,66
	46 yaş ve üzeri	45	4,32	0,48
İş Sağlığı ve Güvenliği	25 yaş ve daha küçük	41	3,09	0,84
	26-30 yaş	71	3,15	0,95
	31-35 yaş	67	3,36	0,81
	36-40 yaş	55	3,22	0,72
	41-45 yaş	42	3,44	0,71
	46 yaş ve üzeri	44	3,42	0,76
İş Dengesi Ölçeği	25 yaş ve daha küçük	41	3,71	0,54
	26-30 yaş	71	3,62	0,60
	31-35 yaş	67	3,64	0,65
	36-40 yaş	55	3,58	0,43
	41-45 yaş	42	3,71	0,52
	46 yaş ve üzeri	45	3,80	0,49

Tablo 19: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İş Pozisyonu ve Görevler	Gruplararası	7,873	5	1,575	2,000	0,078	
	Grupiçi	247,189	314	0,787			
	Toplam	255,062	319				
İş İlişkileri	Gruplararası	1,619	5	0,324	0,939	0,456	
	Grupiçi	108,628	315	0,345			
	Toplam	110,248	320				

Tablo 20: (Devamı) İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İş Sağlığı ve Güvenliği	Gruplararası	5,346	5	1,069	1,618	0,155	
	Grupiçi	207,517	314	0,661			
	Toplam	212,863	319				
İş Dengesi Ölçeği	Gruplararası	1,656	5	0,331	1,086	0,368	
	Grupiçi	96,079	315	0,305			
	Toplam	97,735	320				

İş Pozisyonu ve Görevler alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş Pozisyonu ve Görevlere ilişkin algı yaş değişkeni ile ilişkili değildir.

İş İlişkileri alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş ilişkilerine ilişkin algı yaş değişkeni ile ilişkili değildir.

İş Sağlığı ve Güvenliği alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin algı yaş değişkeni ile ilişkili değildir.

İş Dengesi ölçeğinde yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş Dengesine ilişkin algı yaş değişkeni ile ilişkili değildir.

Tablo 21: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	Yaş	n	$\bar{\chi}$	SS
Aile İlişkileri (Eş, çocuklar vb.)	25 yaş ve daha küçük	41	3,01	0,52
	26-30 yaş	71	2,71	0,63
	31-35 yaş	67	2,37	0,69
	36-40 yaş	55	2,15	0,67
	41-45 yaş	42	2,15	0,75
	46 yaş ve üzeri	45	2,36	0,79
İlişkiler (Arkadaş, dostlar, akrabalar vb.)	25 yaş ve daha küçük	40	2,86	0,88
	26-30 yaş	70	2,39	0,97
	31-35 yaş	67	2,71	0,93
	36-40 yaş	55	3,06	0,86
	41-45 yaş	42	2,80	0,92
	46 yaş ve üzeri	45	2,76	0,96
Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	25 yaş ve daha küçük	40	3,12	0,76
	26-30 yaş	71	2,72	0,92
	31-35 yaş	67	3,20	0,99
	36-40 yaş	55	3,44	0,80
	41-45 yaş	42	3,32	0,86
	46 yaş ve üzeri	45	3,17	0,89
Günlük Etkinlikler	25 yaş ve daha küçük	40	2,15	0,71
	26-30 yaş	71	2,04	0,63
	31-35 yaş	67	2,46	0,89
	36-40 yaş	55	2,33	0,64
	41-45 yaş	42	2,24	0,62
	46 yaş ve üzeri	45	2,51	0,60

Tablo 22: (Devamı) Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	Yaş	n	$\bar{\chi}$	SS
Yaşam Dengesi Ölçeği	25 yaş ve daha küçük	41	2,79	0,51
	26-30 yaş	71	2,46	0,54
	31-35 yaş	67	2,69	0,57
	36-40 yaş	55	2,74	0,44
	41-45 yaş	42	2,63	0,55
	46 yaş ve üzeri	45	2,70	0,53

Tablo 23: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Aile İlişkileri (Eş, çocuklar vb.)	Gruplararası	26,885	5	5,377	11,741	0,000	A>C, A>D, A>E, A>F, B>C, B>D, B>E
	Grupiçi	144,256	315	0,458			
	Toplam	171,141	320				
İlişkiler (Arkadaş, dostlar, vb.)	Gruplararası	15,316	5	3,063	3,576	0,004	A>B, C>B, D>B, D>C, E>B, F>B
	Grupiçi	268,134	313	0,857			
	Toplam	283,450	318				
Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	Gruplararası	19,358	5	3,872	4,929	0,000	A>B, C>B, D>B, E>B, F>B
	Grupiçi	246,651	314	0,786			
	Toplam	266,010	319				
Günlük Etkinlikler	Gruplararası	9,383	5	1,877	3,851	0,002	C>B, F>B,
	Grupiçi	153,002	314	0,487			
	Toplam	162,385	319				
Yaşam Dengesi Ölçeği	Gruplararası	3,935	5	0,787	2,819	0,017	A>B, C>B, D>B, F>B
	Grupiçi	87,933	315	0,279			
	Toplam	91,867	320				

Aile ilişkileri alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Diğer bir ifadeyle katılımcıların yaşları ile aile ilişkileri algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Dunnett C Post Hoc testi sonuçlarına göre 25 yaş ve altı katılımcıların aile ilişkileri puan ortalaması diğer tüm yaş grubu katılımcıların puan ortalamasından; 26-30 yaş grubu katılımcıların puan ortalaması 31 yaş üzerindeki tüm katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksek olup bu sonuç 25 yaş ve altı katılımcıların aile ilişkileri algısının diğer tüm yaş gruplarına göre; 26-30 yaş grubundaki katılımcıların aile ilişkileri algısının 31 yaş ve üzerindeki tüm katılımcıların aile ilişkileri algısına göre anlamlı düzeyde daha olumsuz olduğunu ifade etmektedir.

İlişkiler alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Diğer bir ifadeyle katılımcıların yaşları ile ilişkiler algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($p<0,05$).

Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre 26-30 yaş grubu katılımcıların ilişkiler algısı 25 yaş ve altı,31-35 yaş,36-40 yaş,41-45 yaş,46 yaş ve üzeri katılımcıların ilişkiler puan ortalamasından; 31-35 yaş grubu katılımcıların puan ortalamasının 36-40 yaş grubu katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha düşük olup bu sonuç 25 yaş ve altı katılımcıların ilişkiler algısının diğer tüm yaş gruplarına göre; 31-35 yaş grubu katılımcıların ilişkiler algısının 36-40 yaş grubu katılımcıların algısına göre anlamlı düzeyde daha olumlu olduğunu ifade etmektedir.

Sosyal ve kültürel etkinlikler alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Diğer bir ifadeyle katılımcıların yaşları ile sosyal ve kültürel etkinlikler algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre 26-30 yaş grubu katılımcıların sosyal ve kültürel etkinlikler algısı 25 yaş ve altı,31-35 yaş,36-40 yaş,41-45 yaş,46 yaş ve üzeri katılımcıların sosyal ve kültürel etkinlikler puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha düşük olup bu sonuç 25 yaş ve altı katılımcıların sosyal ve kültürel etkinlikler algısının diğer tüm yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde daha olumlu olduğunu ifade etmektedir.

Günlük etkinlikler alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Diğer bir ifadeyle katılımcıların yaşları ile günlük etkinlikler algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Dunnett C Post Hoc testi sonuçlarına göre 26-30 yaş grubu katılımcıların günlük etkinlikler algısı 31-35 yaş ve 46 yaş ve üzeri katılımcıların günlük etkinlikler puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha düşük olup bu sonuç 25 yaş ve altı katılımcıların günlük etkinlikler algısının 31-35 yaş ve 46 yaş ve üzeri gruplarına göre anlamlı düzeyde daha olumlu olduğunu ifade etmektedir.

Yaşam dengesi ölçeğinde yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Diğer bir ifadeyle katılımcıların yaşları ile yaşam dengesi algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre 26-30 yaş grubu katılımcıların yaşam dengesi algısı 25 yaş ve daha küçük,31-35 yaş,36-40 yaş ve 46 yaş ve üzeri katılımcıların yaşam dengesi puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha düşük olup bu sonuç 25 yaş ve altı katılımcıların yaşam dengesi algısının 25 yaş ve daha küçük,31-35 yaş,36-40 yaş ve 46 yaş ve üzeri gruplarına göre anlamlı düzeyde daha olumlu olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 24: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	Yaş	n	$\bar{\chi}$	SS
Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti	25 yaş ve daha küçük	40	3,70	0,63
	26-30 yaş	70	3,50	0,79
	31-35 yaş	67	3,42	0,99
	36-40 yaş	54	3,45	0,93
	41-45 yaş	42	3,46	0,94
	46 yaş ve üzeri	45	3,66	0,70
İş Performansı	25 yaş ve daha küçük	40	3,81	0,54
	26-30 yaş	69	3,89	0,49
	31-35 yaş	67	3,71	0,67
	36-40 yaş	54	3,88	0,46
	41-45 yaş	42	3,92	0,55
	46 yaş ve üzeri	43	3,91	0,61
Karlılık ve Kalite Artışı	25 yaş ve daha küçük	35	2,63	0,78
	26-30 yaş	64	2,64	0,86
	31-35 yaş	67	2,74	1,09
	36-40 yaş	52	2,64	0,83
	41-45 yaş	38	2,82	0,93
	46 yaş ve üzeri	45	2,88	0,89
Ödüller vb.	25 yaş ve daha küçük	40	3,05	0,68
	26-30 yaş	68	2,73	0,72
	31-35 yaş	67	2,69	0,86
	36-40 yaş	54	2,70	0,92
	41-45 yaş	40	2,90	0,71
	46 yaş ve üzeri	45	2,92	0,84
Verimlilik Ölçeği	25 yaş ve daha küçük	40	3,32	0,49
	26-30 yaş	71	3,22	0,52
	31-35 yaş	67	3,14	0,68
	36-40 yaş	54	3,17	0,59
	41-45 yaş	42	3,32	0,53
	46 yaş ve üzeri	45	3,34	0,55

Tablo 25: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti	Gruplararası	3,211	5	0,642	0,883	0,493
	Grupiçi	226,864	312	0,727		
	Toplam	230,075	317			
İş Performansı	Gruplararası	1,870	5	0,374	1,199	0,310
	Grupiçi	96,403	309	0,312		
	Toplam	98,273	314			
Karlılık ve Kalite Artışı	Gruplararası	2,495	5	0,499	0,596	0,703
	Grupiçi	246,991	295	0,837		
	Toplam	249,486	300			
Ödüller vb.	Gruplararası	5,266	5	1,053	1,641	0,149
	Grupiçi	197,634	308	0,642		
	Toplam	202,900	313			

Verimlilik Ölçeği	Gruplararası	1,917	5	0,383	1,181	0,318
	Grupiçi	101,628	313	0,325		
	Toplam	103,545	318			

Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Çalışan ve Müşteri Memnuniyetine ilişkin algı yaş değişkeni ile ilişkili değildir.

İş Performansı alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş Performansına ilişkin algı yaş değişkeni ile ilişkili değildir.

Karlılık ve Kalite Artışı alt boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Karlılık ve Kalite Artışına ilişkin algı yaş değişkeni ile ilişkili değildir.

Verimlilik ölçeğinde yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Verimliliğe ilişkin algı yaş değişkeni ile ilişkili değildir.

Tablo 26: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Özel Yaşam Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	Özel Yaşam	n	\bar{x}	SS
İş Pozisyonu ve Görevler	Eşi ile birlikte	183	3,38	0,94
	Eş ve aile büyükleriyle	20	3,74	1,02
	Anne-babayla birlikte	62	3,66	0,75
	Yalnız	26	3,10	0,85
	Diğer	29	3,44	0,71
İş İlişkileri	Eşi ile birlikte	183	4,28	0,61
	Eş ve aile büyükleriyle	20	4,34	0,54
	Anne-babayla birlikte	63	4,26	0,56
	Yalnız	26	4,23	0,53
	Diğer	29	4,28	0,57
İş Sağlığı ve Güvenliği	Eşi ile birlikte	182	3,30	0,80
	Eş ve aile büyükleriyle	20	3,12	0,82
	Anne-babayla birlikte	63	3,26	0,81
	Yalnız	26	3,29	1,02
	Diğer	29	3,18	0,78
İş Dengesi Ölçeği	Eşi ile birlikte	183	3,66	0,57
	Eş ve aile büyükleriyle	20	3,73	0,59
	Anne-babayla birlikte	63	3,73	0,51
	Yalnız	26	3,54	0,57
	Diğer	29	3,63	0,47

Tablo 27: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Özel Yaşam Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İş Pozisyonu ve Görevler	Gruplararası	8,522	4	2,131	2,722	0,030	B>D, C>A, C>D
	Grupiçi	246,539	315	0,783			
	Toplam	255,062	319				
İş İlişkileri	Gruplararası	0,152	4	0,038	0,109	0,979	
	Grupiçi	110,095	316	0,348			
	Toplam	110,248	320				
İş Sağlığı ve Güvenliği	Gruplararası	0,918	4	0,230	0,341	0,850	
	Grupiçi	211,945	315	0,673			
	Toplam	212,863	319				
İş Dengesi Ölçeği	Gruplararası	0,799	4	0,200	0,651	0,626	
	Grupiçi	96,936	316	0,307			
	Toplam	97,735	320				

İş Pozisyonu ve Görevler alt boyutunda özel yaşam değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Diğer bir ifadeyle katılımcıların özel yaşamları ile iş pozisyonu ve görevler algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre eşiyile birlikte yaşayan katılımcıların iş pozisyonu ve görevler puan ortalaması yalnız yaşayan katılımcıların puan ortalamasından; anne-babayla birlikte yaşayan katılımcıların puan ortalaması eşiyile birlikte yaşayan ve yalnız yaşayan katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle eşiyile birlikte yaşayan katılımcıların iş pozisyonu ve görevler algısının yalnız yaşayan katılımcılara göre; anne-babayla birlikte yaşayan katılımcıların iş pozisyonu ve görevler algısının eş ve büyükleriyle yaşayan ve yalnız yaşayan katılımcıların iş pozisyonu ve görevler algısına göre anlamlı düzeyde daha olumludur.

İş İlişkileri alt boyutunda özel yaşam değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş ilişkilerine ilişkin algı özel yaşam değişkeni ile ilişkili değildir.

İş Sağlığı ve Güvenliği alt boyutunda özel yaşam değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin algı özel yaşam değişkeni ile ilişkili değildir.

İş Dengesi ölçeğinde özel yaşam değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş Dengesine ilişkin algı özel yaşam değişkeni ile ilişkili değildir.

Tablo 28: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Özel Yaşam Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	Özel Yaşam	n	$\bar{\chi}$	SS
Aile İlişkileri (Eş, çocuklar vb.)	Eşi ile birlikte	183	2,19	0,74
	Eş ve aile büyükleriyle	20	2,33	0,58
	Anne-babayla birlikte	63	2,93	0,56
	Yalnız	26	2,92	0,34
	Diğer	29	2,79	0,51
İlişkiler (Arkadaş, dostlar, akrabalar vb.)	Eşi ile birlikte	182	2,80	0,98
	Eş ve aile büyükleriyle	20	2,59	0,75
	Anne-babayla birlikte	62	2,73	0,94
	Yalnız	26	2,73	0,95
	Diğer	29	2,50	0,88
Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	Eşi ile birlikte	182	3,22	0,96
	Eş ve aile büyükleriyle	20	3,16	0,91
	Anne-babayla birlikte	63	3,08	0,81
	Yalnız	26	2,88	0,92
	Diğer	29	2,91	0,79
Günlük Etkinlikler	Eşi ile birlikte	182	2,35	0,77
	Eş ve aile büyükleriyle	20	2,36	0,76
	Anne-babayla birlikte	63	2,16	0,64
	Yalnız	26	2,21	0,61
	Diğer	29	2,14	0,48
Yaşam Dengesi Ölçeği	Eşi ile birlikte	183	2,64	0,57
	Eş ve aile büyükleriyle	20	2,61	0,46
	Anne-babayla birlikte	63	2,72	0,54
	Yalnız	26	2,69	0,48
	Diğer	29	2,59	0,42

Tablo29: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Özel Yaşam Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Aile İlişkileri (Eş, çocuklar vb.)	Gruplararası	36,072	4	9,018	21,098	0,000	C>A, C>B D>A, D>B
	Grupiçi	135,068	316	0,427			
	Toplam	171,141	320				
İlişkiler (Arkadaş, dostlar, akrabalar vb.)	Gruplararası	2,733	4	0,683	0,764	0,549	
	Grupiçi	280,716	314	0,894			
	Toplam	283,450	318				
Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	Gruplararası	4,726	4	1,182	1,425	0,226	
	Grupiçi	261,283	315	0,829			
	Toplam	266,010	319				
Günlük Etkinlikler	Gruplararası	2,679	4	0,670	1,321	0,262	
	Grupiçi	159,705	315	0,507			
	Toplam	162,385	319				
Yaşam Dengesi Ölçeği	Gruplararası	0,549	4	0,137	0,475	0,754	
	Grupiçi	91,318	316	0,289			
	Toplam	91,867	320				

Aile İlişkileri alt boyutunda özel yaşam değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Diğer bir ifadeyle katılımcıların özel yaşamı ile aile ilişkileri algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Dunnett C Post Hoc testi sonuçlarına göre anne-babayla birlikte yaşayan ve yalnız yaşayan katılımcıların aile ilişkileri puan ortalaması eşi ile birlikte yaşayan ve eşi ve aile büyükleriyle birlikte yaşayan katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksek olup bu sonuç anne-babayla birlikte yaşayan ve yalnız yaşayan katılımcıların aile ilişkileri algısının eşi ile birlikte ve eşi ve aile büyükleriyle birlikte yaşayan katılımcıların aile ilişkileri algısına göre anlamlı düzeyde daha olumsuz olduğunu ifade etmektedir.

İlişkiler alt boyutunda özel yaşam değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İlişkilere ilişkin algı özel yaşam değişkeni ile ilişkili değildir.

Sosyal ve Kültürel Etkinlikler alt boyutunda özel yaşam değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Sosyal ve kültürel etkinliklere ilişkin algı özel yaşam değişkeni ile ilişkili değildir.

Günlük Etkinlikler alt boyutunda özel yaşam değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Günlük etkinliklere ilişkin algı özel yaşam değişkeni ile ilişkili değildir.

Yaşam Dengesi ölçeğinde özel yaşam değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Yaşam Dengesine ilişkin algı özel yaşam değişkeni ile ilişkili değildir.

Tablo 30: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Özel Yaşam Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	Özel Yaşam	n	$\bar{\chi}$	SS
Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti	Eşi ile birlikte	181	3,47	0,93
	Eş ve aile büyükleriyle	20	3,79	0,88
	Anne-babayla birlikte	62	3,69	0,68
	Yalnız	26	3,33	0,77
	Diğer	29	3,42	0,68
İş Performansı	Eşi ile birlikte	178	3,88	0,55
	Eş ve aile büyükleriyle	20	3,63	0,74
	Anne-babayla birlikte	62	3,90	0,53
	Yalnız	26	3,80	0,55
	Diğer	29	3,74	0,53
Karlılık ve Kalite Artışı	Eşi ile birlikte	174	2,73	0,89
	Eş ve aile büyükleriyle	20	3,03	1,03
	Anne-babayla birlikte	55	2,55	0,92
	Yalnız	24	2,97	1,13
	Diğer	28	2,58	0,61
Ödüller vb.	Eşi ile birlikte	179	2,79	0,82
	Eş ve aile büyükleriyle	20	2,95	0,86
	Anne-babayla birlikte	61	2,88	0,78
	Yalnız	25	2,68	0,80
	Diğer	29	2,76	0,75
Verimlilik Ölçeği	Eşi ile birlikte	181	3,23	0,59
	Eş ve aile büyükleriyle	20	3,35	0,72
	Anne-babayla birlikte	63	3,29	0,53
	Yalnız	26	3,23	0,63
	Diğer	29	3,13	0,38

Tablo 31: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Özel Yaşam Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti	Gruplararası	4,912	4	1,228	1,707	0,148	
	Grupiçi	225,163	313	0,719			
	Toplam	230,075	317				
İş Performansı	Gruplararası	1,686	4	0,421	1,353	0,250	
	Grupiçi	96,587	310	0,312			
	Toplam	98,273	314				
Karlılık ve Kalite Artışı	Gruplararası	5,656	4	1,414	1,717	0,146	
	Grupiçi	243,829	296	0,824			
	Toplam	249,486	300				
Ödüller vb.	Gruplararası	1,220	4	0,305	0,467	0,760	
	Grupiçi	201,680	309	0,653			
	Toplam	202,900	313				
Verimlilik Ölçeği	Gruplararası	0,784	4	0,196	0,599	0,664	
	Grupiçi	102,761	314	0,327			
	Toplam	103,545	318				

Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti alt boyutunda özel yaşam değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Çalışan ve müşteri memnuniyetine ilişkin algı özel yaşam değişkeni

ile ilişkili değildir.

İş Performansı alt boyutunda özel yaşam değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş performansına ilişkin algı özel yaşam değişkeni ile ilişkili değildir.

Karlılık ve Kalite Artışı alt boyutunda özel yaşam değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Karlılık ve kalite artışına ilişkin algı özel yaşam değişkeni ile ilişkili değildir.

Ödüller vb. alt boyutunda özel yaşam değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Ödüllere ilişkin algı özel yaşam değişkeni ile ilişkili değildir.

Verimlilik ölçeğinde özel yaşam değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Verimliliğe ilişkin algı özel yaşam değişkeni ile ilişkili değildir.

Tablo 32: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	En son mezun olduğu okul	n	\bar{x}	SS
İş Pozisyonu ve Görevler	Ön lisans	14	4,05	0,56
	Lisans	235	3,44	0,86
	Lisansüstü	71	3,29	1,00
İş İlişkileri	Ön lisans	14	4,41	0,39
	Lisans	236	4,28	0,56
	Lisansüstü	71	4,25	0,69
İş Sağlığı ve Güvenliği	Ön lisans	14	3,62	0,52
	Lisans	235	3,28	0,82
	Lisansüstü	71	3,18	0,85
İş Dengesi Ölçeği	Ön lisans	14	4,03	0,37
	Lisans	236	3,67	0,54
	Lisansüstü	71	3,57	0,59

Tablo 33: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İş Pozisyonu ve Görevler	Gruplararası	6,817	2	3,408	4,352	0,014	A>B, A>C
	Grupiçi	248,245	317	0,783			
	Toplam	255,062	319				
İş İlişkileri	Gruplararası	0,318	2	0,159	0,460	0,632	
	Grupiçi	109,930	318	0,346			
	Toplam	110,248	320				
İş Sağlığı ve Güvenliği	Gruplararası	2,362	2	1,181	1,779	0,171	
	Grupiçi	210,500	317	0,664			
	Toplam	212,863	319				
İş Dengesi Ölçeği	Gruplararası	2,470	2	1,235	4,122	0,017	A>B, A>C
	Grupiçi	95,266	318	0,300			
	Toplam	97,735	320				

İş pozisyonu ve görevler alt boyutunda en son mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Dunnett C Post Hoc testi sonuçlarına göre ön lisans mezunu katılımcılara ait iş pozisyonu ve görevler puan ortalaması diğer mezuniyet durumundaki katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). Ön lisans düzeyinde öğrenim gören katılımcıların iş pozisyonu ve görevler algısı diğer eğitim durumundaki katılımcıların iş pozisyonu ve görevler algısına göre daha olumludur.

İş İlişkileri alt boyutunda mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş ilişkilerine ilişkin algı mezun olduğu okul değişkeni ile ilişkili değildir.

İş Sağlığı ve Güvenliği alt boyutunda mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş Sağlığı ve Güvenliğine ilişkin algı mezun olduğu okul değişkeni ile ilişkili değildir.

İş dengesi ölçeğinden son mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre ön lisans mezunu katılımcılara ait iş dengesi puan ortalaması diğer mezuniyet durumundaki katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). Ön lisans düzeyinde öğrenim gören katılımcıların iş dengesi algısı diğer eğitim durumundaki katılımcıların iş dengesi algısına göre daha olumludur.

Tablo 34: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	En son mezun olduğu okul	n	$\bar{\chi}$	SS
Aile İlişkileri (Eş, çocuklar vb.)	Ön lisans	14	2,16	0,82
	Lisans	236	2,48	0,72
	Lisansüstü	71	2,44	0,75
İlişkiler (Arkadaş, dostlar, akrabalar vb.)	Ön lisans	14	2,32	1,12
	Lisans	235	2,75	0,94
	Lisansüstü	70	2,77	0,93
Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	Ön lisans	14	3,09	1,09
	Lisans	236	3,15	0,91
	Lisansüstü	70	3,11	0,91
Günlük Etkinlikler	Ön lisans	14	2,33	0,68
	Lisans	236	2,27	0,73
	Lisansüstü	70	2,32	0,67
Yaşam Dengesi Ölçeği	Ön lisans	14	2,48	0,69
	Lisans	236	2,66	0,53
	Lisansüstü	71	2,66	0,54

Tablo 35: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Aile İlişkileri (Eş, çocuklar vb.)	Gruplararası	1,376	2	0,688	1,289	0,277
	Grupiçi	169,765	318	0,534		
	Toplam	171,141	320			
İlişkiler (Arkadaş, dostlar, akrabalar vb.)	Gruplararası	2,554	2	1,277	1,437	0,239
	Grupiçi	280,895	316	0,889		
	Toplam	283,450	318			
Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	Gruplararası	0,129	2	0,065	0,077	0,926
	Grupiçi	265,880	317	0,839		
	Toplam	266,010	319			
Günlük Etkinlikler	Gruplararası	0,199	2	0,099	0,194	0,824
	Grupiçi	162,186	317	0,512		
	Toplam	162,385	319			
Yaşam Dengesi Ölçeği	Gruplararası	0,469	2	0,234	0,816	0,443
	Grupiçi	91,398	318	0,287		
	Toplam	91,867	320			

Aile İlişkileri alt boyutunda mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Aile ilişkilerine ilişkin algı mezun olduğu okul değişkeni ile ilişkili değildir.

İlişkiler alt boyutunda mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İlişkilere (arkadaş, akraba vb.) ilişkin algı mezun olduğu okul değişkeni ile ilişkili değildir.

Sosyal ve Kültürel Etkinlikler alt boyutunda mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Sosyal ve kültürel etkinliklere ilişkin algı mezun olduğu okul değişkeni ile ilişkili değildir.

Günlük Etkinlikler alt boyutunda mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Günlük etkinliklere ilişkin algı mezun olduğu okul değişkeni ile ilişkili değildir.

Yaşam Dengesi Ölçeğinde mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Yaşam dengesine ilişkin algı mezun olduğu okul değişkeni ile ilişkili değildir.

Tablo 36: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	En son mezun olduğu okul	n	$\bar{\chi}$	SS
Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti	Ön lisans	14	4,01	0,88
	Lisans	234	3,54	0,79
	Lisansüstü	70	3,34	1,01
İş Performansı	Ön lisans	14	4,00	0,44
	Lisans	231	3,82	0,55
	Lisansüstü	70	3,90	0,62
Karlılık ve Kalite Artışı	Ön lisans	13	3,35	0,49
	Lisans	222	2,72	0,91
	Lisansüstü	66	2,60	0,95
Ödüller vb.	Ön lisans	14	3,23	0,63
	Lisans	230	2,81	0,80
	Lisansüstü	70	2,71	0,85
Verimlilik Ölçeği	Ön lisans	14	3,65	0,44
	Lisans	235	3,24	0,56
	Lisansüstü	70	3,14	0,60

Tablo 37: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mezun Olduğu Okul Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti	Gruplararası	5,908	2	2,954	4,151	0,017	A>B, A>C
	Grupiçi	224,167	315	0,712			
	Toplam	230,075	317				
İş Performansı	Gruplararası	0,628	2	0,314	1,003	0,368	
	Grupiçi	97,645	312	0,313			
	Toplam	98,273	314				
Karlılık ve Kalite Artışı	Gruplararası	6,121	2	3,060	3,747	0,025	A>B, A>C
	Grupiçi	243,365	298	0,817			
	Toplam	249,486	300				
Ödüller vb.	Gruplararası	3,121	2	1,561	2,429	0,090	
	Grupiçi	199,778	311	0,642			
	Toplam	202,900	313				
Verimlilik Ölçeği	Gruplararası	3,080	2	1,540	4,844	0,008	A>B, A>C
	Grupiçi	100,465	316	0,318			
	Toplam	103,545	318				

Çalışan ve müşteri memnuniyeti alt boyutunda en son mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Dunnett C Post Hoc testi sonuçlarına göre ön lisans mezunu katılımcılara ait çalışan ve müşteri memnuniyeti puan ortalaması diğer mezuniyet durumundaki katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). Ön lisans düzeyinde öğrenim gören katılımcıların çalışan ve müşteri memnuniyeti algısı diğer eğitim durumundaki katılımcıların çalışan ve müşteri memnuniyeti algısına göre daha olumludur.

İş Performansı alt boyutunda mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş performansına ilişkin algı mezun olduğu okul değişkeni ile ilişkili değildir.

Karlılık ve kalite artışı alt boyutunda en son mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Dunnet C Post Hoc testi sonuçlarına göre ön lisans mezunu katılımcılara ait karlılık ve kalite artışı puan ortalaması diğer mezuniyet durumundaki katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). Ön lisans düzeyinde öğrenim gören katılımcıların karlılık ve kalite artışı algısı diğer eğitim durumundaki katılımcıların karlılık ve kalite artışı algısına göre daha olumludur.

Ödüller vb. alt boyutunda mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Ödüllere ilişkin algı mezun olduğu okul değişkeni ile ilişkili değildir.

Verimlilik ölçeğinden son mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre ön lisans mezun katılımcılara ait verimlilik puan ortalaması diğer mezuniyet durumundaki katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). Ön lisans düzeyinde öğrenim gören katılımcıların verimlilik algısı diğer eğitim durumundaki katılımcıların verimlilik algısına göre daha olumludur.

Tablo 39: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	Mesleki Kıdem	n	$\bar{\chi}$	SS
İş Pozisyonu ve Görevler	1-5 yıl	107	3,58	0,83
	6-10 yıl	57	3,39	0,92
	11-15 yıl	68	3,32	1,03
	16-20 yıl	88	3,38	0,83
İş İlişkileri	1-5 yıl	108	4,34	0,51
	6-10 yıl	57	4,28	0,72
	11-15 yıl	68	4,25	0,61
	16-20 yıl	88	4,23	0,57
İş Sağlığı ve Güvenliği	1-5 yıl	108	3,12	0,88
	6-10 yıl	57	3,25	0,81
	11-15 yıl	68	3,31	0,76
	16-20 yıl	87	3,44	0,75
İş Dengesi Ölçeği	1-5 yıl	108	3,68	0,56
	6-10 yıl	57	3,64	0,59
	11-15 yıl	68	3,63	0,58
	16-20 yıl	88	3,69	0,51

Tablo 40: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İş Pozisyonu ve Görevler	Gruplararası	3,635	3	1,212	1,523	0,208
	Grupiçi	251,427	316	0,796		
	Toplam	255,062	319			

Tablo 41: (Devamı) İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
İş İlişkileri	Gruplararası	0,659	3	0,220	0,635	0,593
	Grupiçi	109,589	317	0,346		
	Toplam	110,248	320			
İş Sağlığı ve Güvenliği	Gruplararası	5,133	3	1,711	2,603	0,052
	Grupiçi	207,730	316	0,657		
	Toplam	212,863	319			
İş Dengesi Ölçeği	Gruplararası	0,235	3	0,078	0,254	0,858
	Grupiçi	97,501	317	0,308		
	Toplam	97,735	320			

İş Pozisyonu ve Görevler alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş pozisyonu ve görevlere ilişkin algı mesleki kıdem değişkeni ile ilişkili değildir.

İş İlişkileri alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş ilişkilerine ilişkin algı mesleki kıdem değişkeni ile ilişkili değildir.

İş Sağlığı ve Güvenliği alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş Sağlığı ve Güvenliğine ilişkin algı mesleki kıdem değişkeni ile ilişkili değildir.

İş Dengesi Ölçeğinde mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş dengesine ilişkin algı mesleki kıdem değişkeni ile ilişkili değildir.

Tablo 42: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	Mesleki Kıdem	n	$\bar{\chi}$	SS
Aile İlişkileri (Eş, çocuklar vb.)	1-5 yıl	108	2,76	0,64
	6-10 yıl	57	2,46	0,74
	11-15 yıl	68	2,11	0,67
	16-20 yıl	88	2,36	0,74
İlişkiler (Arkadaş, dostlar, akrabalar vb.)	1-5 yıl	106	2,59	0,96
	6-10 yıl	57	2,79	0,97
	11-15 yıl	68	2,89	0,90
	16-20 yıl	88	2,77	0,93
Sosyal ve Kültürel	1-5 yıl	107	2,91	0,88

Etkinlikler	6-10 yıl	57	3,24	0,94
	11-15 yıl	68	3,31	0,89
	16-20 yıl	88	3,22	0,91
Günlük Etkinlikler	1-5 yıl	107	2,05	0,57
	6-10 yıl	57	2,60	0,95
	11-15 yıl	68	2,27	0,64
	16-20 yıl	88	2,37	0,66
Yaşam Dengesi Ölçeği	1-5 yıl	108	2,58	0,54
	6-10 yıl	57	2,77	0,59
	11-15 yıl	68	2,64	0,46
	16-20 yıl	88	2,68	0,54

Tablo 43: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Aile İlişkileri (Eş, çocuklar vb.)	Gruplararası	18,634	3	6,211	12,911	0,000	A>B, A>C, A>D, B>C, D>C
	Grupiçi	152,507	317	0,481			
	Toplam	171,141	320				
İlişkiler (Arkadaş, dostlar, vb.)	Gruplararası	4,049	3	1,350	1,522	0,209	
	Grupiçi	279,401	315	0,887			
	Toplam	283,450	318				
Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	Gruplararası	8,800	3	2,933	3,604	0,014	B>A, C>A, D>A
	Grupiçi	257,210	316	0,814			
	Toplam	266,010	319				
Günlük Etkinlikler	Gruplararası	12,025	3	4,008	8,424	0,000	B>A, D>A
	Grupiçi	150,360	316	0,476			
	Toplam	162,385	319				
Yaşam Dengesi Ölçeği	Gruplararası	1,458	3	0,486	1,703	0,166	
	Grupiçi	90,410	317	0,285			
	Toplam	91,867	320				

Aile İlişkileri alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre 1-5 yıl kıdeme sahip katılımcılara ait aile ilişkileri puan ortalaması diğer mesleki kıdeme sahip katılımcıların puan ortalamasından; 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip katılımcıların aile ilişkileri puan ortalaması 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). 1-5 yıl kıdeme sahip katılımcıların aile ilişkileri algısı diğer tüm kıdeme sahip katılımcıların aile ilişkileri algısına göre; 6-10 yıl ve 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcıların aile ilişkileri algısı 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılara göre daha olumsuzdur. (“yüksek puan=olumsuz algı”, “düşük puan=olumlu algı”)

İlişkiler alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İlişkilere ilişkin algı mesleki kıdem değişkeni ile ilişkili değildir.

Sosyal kültürel etkinlikler alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık

bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre 6-10 yıl,11-15 yıl,16-20 yıl kıdeme sahip katılımcılara ait sosyal kültürel etkinlikler puan ortalaması 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). 1-5 yıl kıdeme sahip katılımcıların sosyal kültürel etkinlikler algısı diğer tüm kıdeme sahip katılımcıların sosyal kültürel etkinlikler algısına göre daha olumludur. (“yüksek puan=olumsuz algı”, “düşük puan=olumlu algı”)

Günlük Etkinlikler alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Dunnett C Post Hoc testi sonuçlarına göre 6-10 yıl ve 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılara günlük etkinlikler puan ortalaması 1-5 yıl mesleki kıdeme katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcıların günlük etkinlikler algısı 6-10 yıl ve 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılara göre daha olumludur. (“yüksek puan=olumsuz algı”, “düşük puan=olumlu algı”) . Yaşam Dengesi Ölçeğinde mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Yaşam dengesine ilişkin algı mesleki kıdem değişkeni ile ilişkili değildir.

Tablo 44: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	Mesleki Kıdem	n	$\bar{\chi}$	SS
Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti	1-5 yıl	106	3,74	0,70
	6-10 yıl	57	3,37	0,92
	11-15 yıl	68	3,44	0,97
	16-20 yıl	87	3,41	0,83
İş Performansı	1-5 yıl	105	3,91	0,52
	6-10 yıl	57	3,68	0,63
	11-15 yıl	68	3,85	0,52
	16-20 yıl	85	3,88	0,57
Karlılık ve Kalite Artışı	1-5 yıl	94	2,76	0,85
	6-10 yıl	57	2,63	0,94
	11-15 yıl	67	2,80	0,88
	16-20 yıl	83	2,67	1,00
Ödüller vb.	1-5 yıl	104	2,99	0,72
	6-10 yıl	57	2,54	0,72
	11-15 yıl	67	2,71	0,87
	16-20 yıl	86	2,84	0,86
Verimlilik Ölçeği	1-5 yıl	107	3,37	0,51
	6-10 yıl	57	3,06	0,60
	11-15 yıl	68	3,21	0,62
	16-20 yıl	87	3,21	0,55

Tablo 45: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti	Gruplararası	7,674	3	2,558	3,611	0,014	A>D
	Grupiçi	222,401	314	0,708			
	Toplam	230,075	317				
İş Performansı	Gruplararası	2,095	3	0,698	2,258	0,082	
	Grupiçi	96,178	311	0,309			
	Toplam	98,273	314				
Karlılık ve Kalite Artışı	Gruplararası	1,295	3	0,432	0,516	0,671	
	Grupiçi	248,191	297	0,836			
	Toplam	249,486	300				
Ödüller vb.	Gruplararası	7,936	3	2,645	4,206	0,006	A>B,
	Grupiçi	194,963	310	0,629			
	Toplam	202,900	313				
Verimlilik Ölçeği	Gruplararası	3,952	3	1,317	4,167	0,006	A>B, A>D
	Grupiçi	99,593	315	0,316			
	Toplam	103,545	318				

Çalışan ve müşteri memnuniyeti alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Dunnet C Post Hoc testi sonuçlarına göre 1-5 yıl kıdeme sahip katılımcılara ait çalışan ve müşteri memnuniyeti puan ortalaması 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). 1-5 yıl kıdeme sahip katılımcıların çalışan ve müşteri memnuniyeti algısı 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcıların çalışan ve müşteri memnuniyeti algısına göre daha olumludur.

İş Performansı alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş performansına ilişkin algı mesleki kıdem değişkeni ile ilişkili değildir.

Karlılık ve Kalite Artışı alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Karlılık ve kalite artışına ilişkin algı mesleki kıdem değişkeni ile ilişkili değildir.

Ödüller vb. alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Dunnet C Post Hoc testi sonuçlarına göre 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılara ödülleri vb. puan ortalaması 6-10 yıl mesleki kıdeme katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcıların ödülleri vb. algısı 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılara göre daha olumludur.

Verimlilik Ölçeğinde mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılara ait Verimlilik Ölçeği puan ortalaması 16-10 yıl ve 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre 1-5 yıl

mesleki kıdeme sahip katılımcıların verimlilik algısı 6-10 yıl ve 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılara göre daha olumludur.

Tablo 46: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çocuk sayısı Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	Çocuk sayısı	n	$\bar{\chi}$	SS
İş Pozisyonu ve Görevler	Yok	157	3,41	0,86
	1 çocuk	52	3,38	0,99
	2 çocuk	75	3,42	0,90
	3 çocuk	36	3,65	0,87
İş İlişkileri	Yok	158	4,31	0,56
	1 çocuk	52	4,23	0,71
	2 çocuk	75	4,27	0,58
	3 çocuk	36	4,24	0,55
İş Sağlığı ve Güvenliği	Yok	158	3,15	0,87
	1 çocuk	51	3,35	0,77
	2 çocuk	75	3,33	0,82
	3 çocuk	36	3,58	0,54
İş Dengesi Ölçeği	Yok	158	3,63	0,55
	1 çocuk	52	3,66	0,64
	2 çocuk	75	3,67	0,55
	3 çocuk	36	3,82	0,44

Tablo 47: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çocuk sayısı Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İş Pozisyonu ve Görevler	Gruplararası	1,826	3	0,609	0,760	0,517	
	Grupiçi	253,235	316	0,801			
	Toplam	255,062	319				
İş İlişkileri	Gruplararası	0,299	3	0,100	0,288	0,834	
	Grupiçi	109,948	317	0,347			
	Toplam	110,248	320				
İş Sağlığı ve Güvenliği	Gruplararası	6,060	3	2,020	3,087	0,027	D>A
	Grupiçi	206,803	316	0,654			
	Toplam	212,863	319				
İş Dengesi Ölçeği	Gruplararası	1,108	3	0,369	1,211	0,306	
	Grupiçi	96,628	317	0,305			
	Toplam	97,735	320				

İş Pozisyonu ve Görevler alt boyutunda çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş pozisyonu ve görevlere ilişkin algı çocuk sayısı değişkeni ile ilişkili değildir.

İş İlişkileri alt boyutunda çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş ilişkilerine ilişkin algı çocuk sayısı değişkeni ile ilişkili değildir.

İş Sağlığı ve Güvenliği alt boyutunda çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık

bulunmuştur ($p < 0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Dunnet C Post Hoc testi sonuçlarına göre 3 ve daha fazla çocuğa sahip katılımcılara ait iş sağlığı ve güvenliği puan ortalaması çocuğu olmayan katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir. 3 ve daha fazla çocuğa sahip katılımcıların iş sağlığı ve güvenliği algısı çocuk sahibi olmayan katılımcıların iş sağlığı ve güvenliği algısından daha yüksektir. İş Dengesi Ölçeğinde çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). İş dengesine ilişkin algı çocuk sayısı değişkeni ile ilişkili değildir.

Tablo 48: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çocuk sayısı Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	Çocuk sayısı	n	$\bar{\chi}$	SS
Aile İlişkileri (Eş, çocuklar vb.)	Yok	158	2,83	0,53
	1 çocuk	52	2,11	0,59
	2 çocuk	75	2,16	0,79
	3 çocuk	36	1,96	0,74
İlişkiler (Arkadaş, dostlar, akrabalar vb.)	Yok	157	2,60	0,91
	1 çocuk	51	2,75	1,06
	2 çocuk	75	3,03	0,90
	3 çocuk	36	2,72	0,91
Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	Yok	158	2,95	0,86
	1 çocuk	51	3,20	0,99
	2 çocuk	75	3,49	0,89
	3 çocuk	36	3,13	0,88

Tablo 49: (Devamı) Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	Çocuk sayısı	n	$\bar{\chi}$	SS
Günlük Etkinlikler	Yok	158	2,15	0,67
	1 çocuk	51	2,37	0,84
	2 çocuk	75	2,43	0,71
	3 çocuk	36	2,45	0,60
Yaşam Dengesi Ölçeği	Yok	158	2,63	0,53
	1 çocuk	52	2,61	0,57
	2 çocuk	75	2,78	0,53
	3 çocuk	36	2,56	0,52

Tablo 50: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Aile İlişkileri (Eş, çocuklar vb.)	Gruplararası	44,021	3	14,674	36,592	0,000	A>B, A>C, A>D,
	Grupiçi	127,119	317	0,401			
	Toplam	171,141	320				
İlişkiler (Arkadaş, dostlar, akrabalar vb.)	Gruplararası	9,388	3	3,129	3,597	0,014	C>A,
	Grupiçi	274,061	315	0,870			
	Toplam	283,450	318				
Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	Gruplararası	14,621	3	4,874	6,126	0,000	C>A, C>D
	Grupiçi	251,389	316	0,796			
	Toplam	266,010	319				
Günlük Etkinlikler	Gruplararası	5,945	3	1,982	4,003	0,008	C>A, D>A
	Grupiçi	156,440	316	0,495			
	Toplam	162,385	319				
Yaşam Dengesi Ölçeği	Gruplararası	1,574	3	0,525	1,842	0,139	
	Grupiçi	90,293	317	0,285			
	Toplam	91,867	320				

Aile İlişkileri alt boyutunda çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Dunnet C Post Hoc testi sonuçlarına göre çocuğu olmayan katılımcılara ait aile ilişkileri puan ortalaması çocuk sahibi olan katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). Çocuğu olmayan katılımcıların aile ilişkileri algısı çocuğu olan katılımcıların aile ilişkileri algısına göre daha olumsuzdur. (“yüksek puan=olumsuz algı”, “düşük puan=olumlu algı”)

İlişkiler alt boyutunda çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Dunnet C Post Hoc testi sonuçlarına göre 2 çocuğu olan katılımcılara ait ilişkiler puan ortalaması çocuk sahibi olmayan katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). Çocuğu olmayan katılımcıların ilişkiler algısı 2 çocuğu olan katılımcıların ilişkiler algısına göre daha olumludur. (“yüksek puan=olumsuz algı”, “düşük puan=olumlu algı”)

Sosyal Kültürel Etkinlikler alt boyutunda çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Dunnet C Post Hoc testi sonuçlarına göre 2 çocuğu olan katılımcılara ait sosyal ve kültürel etkinlikler puan ortalaması çocuk sahibi olmayan ve 3 ve daha fazla çocuğu olan katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p<0,05$). Çocuğu olmayan ve 3 ve daha fazla çocuğu olan katılımcıların sosyal ve kültürel etkinlikler algısı 2 çocuğu olan katılımcıların sosyal ve kültürel etkinlikler algısına göre daha olumludur. (“yüksek puan=olumsuz algı”, “düşük puan=olumlu algı”)

Günlük Etkinlikler alt boyutunda çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur

($p < 0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre 2 ve daha fazla çocuğa sahip katılımcılara günlük etkinlikler puan ortalaması çocuğu olmayan katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p < 0,05$). Çocuğu olmayan sahip katılımcıların günlük etkinlikler algısı 2 ve daha fazla çocuğa sahip katılımcılara göre daha olumludur. (“yüksek puan=olumsuz algı”, “düşük puan=olumlu algı”)

Yaşam Dengesi Ölçeğinde çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Yaşam dengesine ilişkin algı çocuk sayısı değişkeni ile ilişkili değildir.

Tablo 51: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	Çocuk sayısı	n	$\bar{\chi}$	SS
Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti	Yok	157	3,53	0,76
	1 çocuk	50	3,54	0,96
	2 çocuk	75	3,40	0,90
	3 çocuk	36	3,69	0,98
İş Performansı	Yok	156	3,83	0,55
	1 çocuk	49	3,87	0,52
	2 çocuk	74	3,78	0,60
	3 çocuk	36	4,05	0,54
Karlılık ve Kalite Artışı	Yok	143	2,69	0,93
	1 çocuk	50	2,72	0,94
	2 çocuk	74	2,55	0,87
	3 çocuk	34	3,19	0,73
Ödüller vb.	Yok	153	2,78	0,78
	1 çocuk	50	2,69	0,84
	2 çocuk	75	2,80	0,84
	3 çocuk	36	3,08	0,78
Verimlilik Ölçeği	Yok	158	3,24	0,55
	1 çocuk	50	3,20	0,60
	2 çocuk	75	3,13	0,56
	3 çocuk	36	3,50	0,56

Tablo 52: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti	Gruplararası	2,155	3	0,718	0,990	0,398	
	Grupiçi	227,920	314	0,726			
	Toplam	230,075	317				
İş Performansı	Gruplararası	1,944	3	0,648	2,092	0,101	
	Grupiçi	96,329	311	0,310			
	Toplam	98,273	314				
Karlılık ve Kalite Artışı	Gruplararası	9,818	3	3,273	4,056	0,008	D>A, D>B, D>C
	Grupiçi	239,668	297	0,807			
	Toplam	249,486	300				
Ödüller vb.	Gruplararası	3,417	3	1,139	1,770	0,153	
	Grupiçi	199,482	310	0,643			
	Toplam	202,900	313				
Verimlilik Ölçeği	Gruplararası	3,439	3	1,146	3,607	0,014	D>A, D>B, D>C
	Grupiçi	100,106	315	0,318			
	Toplam	103,545	318				

Çalışan ve müşteri memnuniyeti alt boyutunda çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Çalışan ve müşteri memnuniyetine ilişkin algı çocuk sayısı değişkeni ile ilişkili değildir.

İş performansı alt boyutunda çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş performansına ilişkin algı çocuk sayısı değişkeni ile ilişkili değildir.

Karlılık ve Kalite Artışı alt boyutunda çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre 3 ve daha fazla çocuğa sahip katılımcılara ait karlılık ve kalite artışı puan ortalaması çocuğu olmayan,1 veya 2 çocuğu olan katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir. 3 ve daha fazla çocuğa sahip katılımcıların karlılık ve kalite artışı algısı çocuk sahibi olmayan,1 veya 2 çocuğa sahip katılımcıların karlılık ve kalite artışı algısından daha yüksektir.

Ödüller vb. alt boyutunda çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Ödüllere ilişkin algı çocuk sayısı değişkeni ile ilişkili değildir.

Verimlilik Ölçeğinde çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre 3 ve daha fazla çocuğa sahip katılımcılara ait verimlilik puan ortalaması çocuğu olmayan,1 veya 2 çocuğu olan katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir. 3 ve daha fazla çocuğa sahip katılımcıların verimlilik algısı çocuk sahibi olmayan,1 veya 2 çocuğa sahip katılımcıların verimlilik algısından daha yüksektir.

Tablo 53: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	En son mezun olduğu okul	n	$\bar{\chi}$	SS
İş Pozisyonu ve Görevler	Alt kademe	244	3,40	0,90
	Orta kademe	56	3,64	0,89
	Üst kademe	20	3,35	0,84
İş İlişkileri	Alt kademe	245	4,24	0,61
	Orta kademe	56	4,43	0,44
	Üst kademe	20	4,33	0,65
İş Sağlığı ve Güvenliği	Alt kademe	245	3,21	0,81
	Orta kademe	55	3,33	0,79
	Üst kademe	20	3,90	0,72
İş Dengesi Ölçeği	Alt kademe	245	3,62	0,57
	Orta kademe	56	3,81	0,50
	Üst kademe	20	3,86	0,38

Tablo 54: İş Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İş Pozisyonu ve Görevler	Gruplararası	2,945	2	1,472	1,851	0,159	
	Grupiçi	252,117	317	0,795			
	Toplam	255,062	319				
İş İlişkileri	Gruplararası	1,767	2	0,884	2,590	0,077	
	Grupiçi	108,481	318	0,341			
	Toplam	110,248	320				
İş Sağlığı ve Güvenliği	Gruplararası	9,082	2	4,541	7,064	0,001	C>A, C>B
	Grupiçi	203,781	317	0,643			
	Toplam	212,863	319				
İş Dengesi Ölçeği	Gruplararası	2,548	2	1,274	4,256	0,015	C>A, C>B
	Grupiçi	95,188	318	0,299			
	Toplam	97,735	320				

İş Pozisyonu ve Görevler alt boyutunda görev değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş pozisyonu ve görevlere ilişkin algı görev değişkeni ile ilişkili değildir.

İş İlişkileri alt boyutunda görev değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş ilişkilerine ilişkin algı görev değişkeni ile ilişkili değildir.

İş Sağlığı ve Güvenliği alt boyutunda görev değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre üst kademe görevlerde çalışan katılımcılara ait iş sağlığı ve güvenliği puan ortalaması alt kademe ve orta kademe görevlerde çalışan katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Üst kademe görevlerde çalışan katılımcıların iş sağlığı ve güvenliği algısı alt ve orta kademe görevlerde çalışan katılımcıların iş sağlığı ve güvenliği algısından daha olumludur.

İş Dengesi Ölçeğinde görev değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın

kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre üst kademe görevlerde çalışan katılımcılara ait iş dengesi puan ortalaması alt kademe ve orta kademe görevlerde çalışan katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Üst kademe görevlerde çalışan katılımcıların iş dengesi algısı alt ve orta kademe görevlerde çalışan katılımcıların iş dengesi algısından daha olumludur.

Tablo 55: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	En son mezun olduğu okul	n	$\bar{\chi}$	SS
Aile İlişkileri (Eş, çocuklar vb.)	Alt kademe	245	2,53	0,74
	Orta kademe	56	2,29	0,69
	Üst kademe	20	2,10	0,59
İlişkiler (Arkadaş, dostlar, akrabalar vb.)	Alt kademe	243	2,76	0,93
	Orta kademe	56	2,61	0,97
	Üst kademe	20	2,88	1,03
Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	Alt kademe	244	3,15	0,90
	Orta kademe	56	3,09	0,92
	Üst kademe	20	3,15	1,11
Günlük Etkinlikler	Alt kademe	244	2,27	0,71
	Orta kademe	56	2,29	0,71
	Üst kademe	20	2,43	0,79
Yaşam Dengesi Ölçeği	Alt kademe	245	2,68	0,53
	Orta kademe	56	2,57	0,56
	Üst kademe	20	2,64	0,59

Tablo 56: Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Aile İlişkileri (Eş, çocuklar vb.)	Gruplararası	5,174	2	2,587	4,957	0,008	A>B, A>C
	Grupiçi	165,966	318	0,522			
	Toplam	171,141	320				
İlişkiler (Arkadaş, dostlar, akrabalar vb.)	Gruplararası	1,341	2	0,671	0,751	0,473	
	Grupiçi	282,109	316	0,893			
	Toplam	283,450	318				
Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	Gruplararası	0,156	2	0,078	0,093	0,911	
	Grupiçi	265,854	317	0,839			
	Toplam	266,010	319				
Günlük Etkinlikler	Gruplararası	0,482	2	0,241	0,472	0,624	
	Grupiçi	161,903	317	0,511			
	Toplam	162,385	319				
Yaşam Dengesi Ölçeği	Gruplararası	0,489	2	0,244	0,851	0,428	
	Grupiçi	91,378	318	0,287			
	Toplam	91,867	320				

Aile İlişkileri alt boyutunda görev değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre alt kademe görev yapan katılımcıların aile ilişkileri puan ortalaması orta kademe ve üst kademe görev yapan katılımcıların aile ilişkileri puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Orta ve üst kademe görev yapan katılımcıların aile ilişkileri algısı alt kademe görev yapanların aile ilişkileri algısından daha olumludur. (“yüksek puan=olumsuz algı”, “düşük puan=olumlu algı”) İlişkiler alt boyutunda görev değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). İlişkilere (arkadaş, akraba vb.) ilişkin algı görev değişkeni ile ilişkili değildir.

Sosyal ve Kültürel Etkinlikler alt boyutunda görev değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Sosyal ve kültürel etkinliklere ilişkin algı görev değişkeni ile ilişkili değildir.

Günlük Etkinlikler alt boyutunda görev değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Günlük etkinliklere ilişkin algı görev değişkeni ile ilişkili değildir.

Yaşam Dengesi Ölçeğinde görev değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Yaşam dengesine ilişkin algı görev değişkeni ile ilişkili değildir.

Tablo 57: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Görev Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

	En son mezun olduğu okul	n	$\bar{\chi}$	SS
Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti	Alt kademe	243	3,48	0,85
	Orta kademe	56	3,60	0,85
	Üst kademe	19	3,69	0,92
İş Performansı	Alt kademe	242	3,79	0,58
	Orta kademe	54	4,03	0,45
	Üst kademe	19	4,08	0,41
Karlılık ve Kalite Artışı	Alt kademe	229	2,68	0,87
	Orta kademe	53	2,73	1,03
	Üst kademe	19	3,18	0,95
Ödüller vb.	Alt kademe	239	2,75	0,79
	Orta kademe	56	2,83	0,86
	Üst kademe	19	3,44	0,60
Verimlilik Ölçeği	Alt kademe	244	3,19	0,57
	Orta kademe	56	3,30	0,54
	Üst kademe	19	3,60	0,49

Tablo 58: Verimlilik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti	Gruplararası	1,257	2	0,629	0,865	0,422	
	Grupiçi	228,818	315	0,726			
	Toplam	230,075	317				
İş Performansı	Gruplararası	3,774	2	1,887	6,230	0,002	B>A, C>A
	Grupiçi	94,499	312	0,303			
	Toplam	98,273	314				
Karlılık ve Kalite Artışı	Gruplararası	4,451	2	2,226	2,707	0,068	
	Grupiçi	245,034	298	0,822			
	Toplam	249,486	300				
Ödüller vb.	Gruplararası	8,244	2	4,122	6,586	0,002	C>A, C>B
	Grupiçi	194,655	311	0,626			
	Toplam	202,900	313				
Verimlilik Ölçeği	Gruplararası	3,127	2	1,563	4,920	0,008	C>A, C>B
	Grupiçi	100,418	316	0,318			
	Toplam	103,545	318				

Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti alt boyutunda görev değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Çalışan ve müşteri memnuniyetine ilişkin algı görev değişkeni ile ilişkili değildir.

İş Performansı alt boyutunda görev değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan Dunnet C Post Hoc testi sonuçlarına göre orta ve üst kademe görev yapan katılımcıların iş performansı puan ortalaması alt kademe görev yapan katılımcıların iş performansı puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Orta ve üst kademe görev yapan katılımcıların iş performansı algısı alt kademe görev yapan katılımcıların iş performansı algısından daha olumludur.

Karlılık ve Kalite Artışı alt boyutunda görev değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Karlılık ve kalite artışına ilişkin algı görev değişkeni ile ilişkili değildir.

Ödüller vb. alt boyutunda görev değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre üst kademe görev yapan katılımcıların ödülleri vb. puan ortalaması alt ve orta kademe görev yapan katılımcıların ödülleri vb. puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Üst kademe görev yapan katılımcıların ödülleri vb. algısı alt ve orta kademe görev yapan katılımcıların ödülleri vb. algısından daha olumludur.

Verimlilik ölçeğinde görev değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD Post Hoc testi sonuçlarına göre üst kademe görev yapan katılımcıların verimlilik puan ortalaması alt ve orta kademe görev yapan katılımcıların verimlilik puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Üst kademe görev yapan

katılımcıların verimlilik algısı alt ve orta kademedeki görev yapan katılımcıların ödül algısından daha olumludur.

Tablo 59: İş Dengesi ile Verimlilik İlişkisi

Bağımsız değişkenler	B	SH _B	β	t	p
Sabit	0,844	0,166		5,096	0,000
İş Dengesi	0,653	0,045	0,634	14,606	0,000
R=0,634 R ² =0,402 ΔR ² =0,400 F _(1,317) =41,652 p=0,000					

İş Dengesi değişkeni Verimlilik ile anlamlı bir ilişki vermektedir ($F_{(1,317)} = 41,652$; $R^2 = 0,402$; $p < 0,05$). İş Dengesi Verimlilik değişkenindeki toplam varyansın yaklaşık %40'ını açıklamaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise İş Dengesi değişkeninin Verimlilik üzerinde önemli (anlamlı) etkiye sahip olduğu ($t = 14,606$; $p < 0,05$).

Regresyon analizi sonuçlarına göre Verimlilik değişkeninin yordanmasına ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir:

$$\text{Verimlilik} = 0,844 + 0,653 * \text{İş Dengesi}$$

H1 Kabul: İş Dengesinin Verimlilik üzerinde etkisi vardır.

Tablo 60: Yaşam Dengesi ile Verimlilik İlişkisi

Bağımsız değişkenler	B	SH _B	β	t	p
Sabit	4,081	0,154		26,474	0,000
Yaşam Dengesi	-0,318	0,057	-0,299	-5,582	0,000
R=0,299 R ² =0,089 ΔR ² =0,087 F _(1,317) =31,158 p=0,000					

Yaşam Dengesi değişkeni Verimlilik ile anlamlı bir ilişki vermektedir ($F_{(1,317)} = 31,158$; $R^2 = 0,089$; $p < 0,05$). İş Dengesi Verimlilik değişkenindeki toplam varyansın yaklaşık %1'ini açıklamaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise İş Dengesi ($t = -5,582$) değişkeni Verimlilik üzerinde anlamlı etkiye sahiptir ($p < 0,05$).

Regresyon analizi sonuçlarına göre Verimlilik değişkeninin yordanmasına ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir:

$$\text{Verimlilik} = 4,081 - 0,318 * \text{Yaşam Dengesi}$$

H2 Kabul: Yaşam Dengesinin Verimlilik üzerinde etkisi vardır.

Tablo 61: İş Dengesi ve Yaşam Dengesi ile Verimlilik İlişkisi

Bağımsız değişkenler	B	SH _B	β	t	p	İkili r	Kısmi R
Sabit	1,322	0,242		5,467	0,000		
İş Dengesi	0,616	0,046	0,598	13,280	0,000	0,634	0,598
Yaşam Dengesi	-0,129	0,048	-0,121	-2,689	0,008	-0,299	-0,150
R=0,645 R ² =0,416 ΔR ² =0,412 F _(2,316) =112,378 p=0,000							

Bağımsız değişkenlerle (iş dengesi ve yaşam dengesi) bağımlı değişken (Verimlilik) arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde;

İş Dengesi ile Verimlilik arasında (r=0,634) pozitif, yüksek ve anlamlı bir ilişki olduğu, diğer değişken (yaşam dengesi) kontrol altında tutulduğunda ilişkinin fazla değişmediği (r=0,598) görülmektedir.

Yaşam Dengesi ile Verimlilik arasında (r=-0,299) negatif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu, diğer değişken (iş dengesi) kontrol altında tutulduğunda ilişkinin azaldığı (r=-0,150) ancak yine de anlamlı olduğu görülmektedir.

İş Dengesi ve Yaşam dengesi birlikte Verimlilik ile anlamlı bir ilişki vermektedir (F_(2,316) =112,378; R²=0,416; p<0,05). İş Dengesi ve Yaşam Dengesi birlikte Verimlilik değişkenindeki toplam varyansın yaklaşık %41'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız değişkenlerin (İş Dengesi ve Yaşam Dengesi), Verimlilik üzerindeki görece önem sırası İş Dengesi ve Yaşam Dengesi şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise İş Dengesi (t=13,280) ve Yaşam Dengesi (t=-2,689) değişkenleri Verimlilik üzerinde anlamlı etkiye sahiptir (p<0,05).

Regresyon analizi sonuçlarına göre Verimlilik değişkeninin yordanmasına ilişkin matematiksel model aşağıdaki gibidir:

$$\text{Verimlilik} = 1,322 + 0,616 * \text{İş Dengesi} - 0,129 * \text{Yaşam Dengesi}$$

H3 Kabul: İş Dengesi ve Yaşam Dengesinin birlikte Verimlilik üzerinde etkisi vardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Yapılan bu amprik çalışma ile, geliştirilen üç ölçeğin testine olanak veren her üç hipotez de kabul edilerek kullanılan modelin geçerliliği doğrulanmıştır. Model için geliştirilen ölçeğin; içsel tutarlılığının yüksek (Ölçeğin tümüne ait Cronbach Alpha değeri ise 0,86 olarak ölçülmüştür.) ve ölçeğin güvenilirliğinin ise ≤ 30 üstü değerlere sahip olduğundan yeterli bulunmuştur. Model için geliştirilen ölçeğin alt boyutlarının betimsel analizine göre;

İş Dengesi ölçeği (İDÖ):

Kadın katılımcıların *iş pozisyonu ve görevlere ilişkin algısı* erkek katılımcılara göre daha olumlu iken, erkek katılımcıların *iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin algısı ile aile ilişkileri algısı* kadın katılımcılara göre daha olumludur.

Yaş değişkenine göre katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Eşi ile birlikte yaşayan katılımcıların iş pozisyonu ve görevler algısının yalnız yaşayan katılımcılara göre; anne-babayla birlikte yaşayan katılımcıların iş pozisyonu ve görevler algısının eş ve büyükleriyle yaşayan ve yalnız yaşayan katılımcıların iş pozisyonu ve görevler algısına göre anlamlı düzeyde daha olumludur.

Ön lisans düzeyinde öğrenim gören katılımcıların iş pozisyonu ve görevler algısı ile iş dengesi algısı diğer eğitim durumundaki katılımcıların iş dengesi algısına göre daha olumludur.

İş dengesine ilişkin algı mesleki kıdem değişkeni ile ilişkili değildir.

Üç ve daha fazla çocuğa sahip katılımcıların iş sağlığı ve güvenliği algısı, çocuk sahibi olmayan katılımcıların iş sağlığı ve güvenliği algısından daha yüksektir. Bununla birlikte çocuk sayısı değişkenin iş dengesi ile ilgisi olmadığı söylenebilir.

Üst kademe görevlerde çalışan katılımcıların iş dengesi algısı alt ve orta kademe görevlerde çalışan katılımcıların iş dengesi algısından daha olumludur.

Yaşam Dengesi Ölçeği (YDÖ):

Erkek katılımcıların aile ilişkileri algısı kadın katılımcılara göre daha olumludur

Yaşam Dengesi ile yaş arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Katılımcı yaşı arttıkça yaşam dengesi algısı düşmektedir.

Yaşam Dengesine ilişkin algı özel yaşam değişkeni ile ilişkili değildir.

Yaşam dengesine ilişkin algı mezun olduğu okul değişkeni ile ilişkili değildir.

Mesleki kıdem arttıkça aile ilişkileri algısı daha olumlulaşmaktadır.

Yaşam dengesine ilişkin algı çocuk sayısı değişkeni ile ilişkili değildir.

Yaşam dengesine ilişkin algı görev değişkeni ile ilişkili değildir.

Verimlilik Ölçeği (VÖ):

Kadın ve erkek katılımcıların verimliliğe ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Verimliliğe ilişkin algı yaş değişkeni ile ilişkili değildir.

Verimliliğe ilişkin algı özel yaşam değişkeni ile ilişkili değildir.

Ön lisans düzeyinde öğrenim gören katılımcıların çalışan ve müşteri memnuniyeti algısı diğer eğitim durumundaki katılımcıların çalışan ve müşteri memnuniyeti algısına göre daha olumludur.

1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcıların verimlilik algısı 6-10 yıl ve 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılara göre daha olumludur.

3 ve daha fazla çocuğa sahip katılımcılara ait verimlilik puan ortalaması çocuğu olmayan,1 veya 2 çocuğu olan katılımcıların puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir. 3 ve daha fazla çocuğa sahip katılımcıların verimlilik algısı çocuk sahibi olmayan,1 veya 2 çocuğa sahip katılımcıların verimlilik algısından daha yüksektir.

Üst kademedeki görev yapan katılımcıların verimlilik puan ortalaması alt ve orta kademedeki görev yapan katılımcıların verimlilik puan ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Üst kademe görev yapan katılımcıların verimlilik algısı alt ve orta kademedeki görev yapan katılımcıların ödüler algısından daha olumludur.

Öneriler

İş- yaşam dengesi konusu ile ilgili literatürün çok zengin olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte, alandaki çeşitlilik ve mobilitenin yüksek olmasının, konuya ilgi duyan araştırmacılara geniş olanaklar sunacağı düşünülmektedir. Bu çalışma sırasında konu ile ilgili keşfedilen niş alanlardan bazıları aşağıdadır:

İş -yaşam dengesi nümerikleştirme çalışmaları (Balanced scor cards for Work-life)

İş- yaşam dengesi işe devam ilişkisi

İş- yaşam dengesi örgütsel sabaotaj ilişkisi

İş- yaşam dengesi tükenmişlik ilişkisi

İş-yaşam dengesi iş güvencesi ilişkisi

EKLER

EK1. Çalışmada Kullanılan Anket

KAĞITHANE'DE ÇALIŞAN LİSE VE DENGİ OKUL ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu anket “İş Yaşam Dengesi ve İş Yaşam Dengesinin Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri” adlı yüksek lisans tezi kapsamında uygulanacak olup iş ve özel yaşamın farklı boyutlarıyla çalışan verimliliği arasındaki etkileşimi araştırmayı amaçlamaktadır. Uygulama Kağıthane ilçesi lise ve dengi okul öğretmenleri üzerinde yapılmaktadır. Vereceğiniz cevapların samimi ve doğru olması araştırmanın geçerliliği açısından önem taşımaktadır. Formlara lütfen isim yazmayınız. Bu çalışma için vereceğiniz cevaplar sadece YÖK’ün sayfasında sayısal bir değerlendirme olarak yer alacaktır.

Ali İmran Bostancıoğlu

Yrd.Doc.Dr.Nuri Avcı

Öğrenci

Tez Danışmanı

1.BÖLÜM

Bu bölümdeki sorular demografik özellikleriniz ve iş yerinizle ilgilidir. Yaptığımız çalışma için istatistiksel veri toplamak üzere hazırlanmıştır. Kimliğinizi açığa çıkarmak gibi bir amacı yoktur. Verdiğiniz bilgilerin doğruluğu çalışmamızın neticesi açısından önem taşımaktadır. Lütfen size en uygun seçenekleri işaretleyiniz.

1-Cinsiyetiniz

Kadın

Erkek

2-Yaşınız

3-Aşağıdakilerden hangisi özel yaşamınızı en doğru ifade etmektedir.

1. Eşimle birlikte yaşıyorum
 2. Sevgilimle birlikte yaşıyorum.
 3. Eşim ve aile büyüklerimle yaşıyorum.
 4. Anne-babamla birlikte yaşıyorum.
 5. Yalnız yaşıyorum.
 6. Bunların dışında. (Lütfen belirtiniz)

4-En son bitirdiğiniz okul hangisidir.

- 1-İlkokul 2-Ortaokul 3-Lise 4-Ön lisans
 4-Lisans 5-Yüksek lisans 6-Doktora Diğer

5-Eşinizin en son bitirdiği okul?

- 1-İlkokul 2-Ortaokul 3-Lise 4-Ön lisans
 4-Lisans 5-Yüksek lisans 6-Doktora Diğer

6-Mesleki deneyiminize uygun şıkkı işaretleyiniz.

- 1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16 Yıl ve üzeri

7- Kaç çocuğunuz var?

- Çocuğum yok (.....) Çocuğum var

8-Çocuklarınızdan zihinsel veya bedensel engelli olan var mı?

- Yok Var

9-Birlikte yaşanan aile büyükleri varsa felç, alzheimer, parkinson vb. özel bakıma ihtiyaç duyuyorlar mı?

- Yok Var ve ihtiyaç duyuyorlar. Var ihtiyaç duymuyorlar.

10- Çalıştığınız kurumdaki göreviniz hangisidir?

1. İlk kademe (memur, işçi. eleman)
 2. Orta kademe (uzman, şef, vb)
 3. Üst kademe (Müdür, başkan, başkan yardımcısı, koordinatör vb.)

11-Hangisi ekonomik durumunuzu en doğru ifade ediyor.

1. Hiç düşünmeden harcama yapabilirim.
 2. Rahat harcama yapabilirim.
 3. Sıkılmadan harcama yapabilirim.
 4. Düşünerek harcama yapıyorum.
 5. Temel ihtiyaçlarım dışında oldukça zor harcama yapabiliyorum.
 6. Temel ihtiyaçlarımı karşılamakta zorlanıyorum

2.BÖLÜM

	1.İŞ POZİSYONU VE GÖREVLER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma hayatı bana kendimi gerçekleştirme fırsatı veriyor.					
2	İş yerinde kendimi güçlü ve saygın hissediyorum.					
3	İşimi ve kariyerimi düşündüğüm zaman şevk ve heyecan duyuyorum.					
4	Bu iş yerinin sorunlarını, sanki kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
	2.İŞ İLİŞKİLERİ (Amirler, üstler, astlar ve iş arkadaşları)					
1	Çalışma arkadaşlarım benimle kolay diyalog kurar.					
2	Bilgi ve tecrübelerimi paylaşıyorum.					
3	Tecrübeli çalışanlardan görüş ve fikir alırım					
4	Amirlerim ve çalışma arkadaşlarımla etkin bir iletişim içinde olmaya çalışırım.					

	3.İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma esnasında oluşabilecek her türlü iş kazası için gereken tedbirleri alırım.					
2	İş yerimizin ısıtma aydınlatma ve havalandırma problemi yoktur.					
3	İş yerimizde alerjik vb. rahatsızlıkları tetikleyen hijyen sorunları yaşanır.					
4	Güvenli bir çalışma ortamımız yok					
	4.AİLE (Eş, çocuklar ve diğer aile fertleri)					
1	Çocuklarımdan benden uzaklaştıklarını hissediyorum.					
2	Sorumlu bir ebeveyn olarak anılmak isterim.					
3	İşten eve döndüğümde aileme karşı görevlerimi yapamayacak kadar yorgun oluyorum.					
4	Çocuklarımdan eğitimiyle yakından ilgilenirim.					
	5.İLİŞKİLER (Arkadaş, dostlar, akrabalar vb.)					
1	Dostlarımla işim yüzünden uzaklaştığımı düşünüyorum.					
2	Arkadaşlarımla istesem de bir araya gelemiyorum.					
3	İş ve aile nedeniyle daha önceki ilgi alanlarımdan uzaklaştım.					
4	Aile büyüklerimi ve akrabalarımı ihmal ediyorum.					
	6.SOSYAL VE KÜLTÜREL ETKİNLİKLER (Tatil, eğlence, alış veriş)					
1	İş ve aile beklentilerini karşılayabilmek için özel yaşantımdan taviz veriyorum.					
2	Aile ve iş dışında yapmaktan zevk aldığım bireysel etkinliklere zaman bulamıyorum.					
3	Bireysel ilgi ve ihtiyaçlarıma yönelik şeyleri devamlı erteliyorum					
4	Hayatım iş ve ev arasında rutin bir şekilde gidiyor.					
5	Sinema, tiyatro, konser, maç vb. etkinliklere zaman ayırıyorum.					

	7.GÜNLÜK ETKİNLİKLER (Bakım, temizlik, sağlık ve hijyen, uyku, yeme içme, dinlenme vb.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Giyim tarzımın güncel olmayışı dikkat çekiyor.					
2	Saç sakal (makyaj, saç boyama) manikür, pedikür vs bakımlarımı aksatmam.					
3	Düzenli spor yapma alışkanlığım var.					
4	Dişlerimi düzenli fırçalarım.					
5	Müzik dinleme kitap okuma gibi dinlendirici faaliyetlere zaman ayırabiliyorum.					
	8.ÇALIŞAN VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ					
1	Çalışma hayatı bana kendimi gerçekleştirme fırsatı veriyor.					
2	Dünyaya bu işi yapmak için geldiğimi düşünüyorum.					
3	Maddi bir ihtiyacım olmasa da şu anki işimde çalışırdım					
4	Görevimi yaparken insanlar için bir fayda sağladığımı düşünürüm.					
5	Hizmet verdiğim kişiler memnuniyetlerini ifade ediyorlar.					
	9.İŞ PERFORMANSI					
1	İşimi daha iyi yapmak için devamlı bir arayış içindeyim.					
2	Görevimi yaparken zorlayıcı durumların üstesinden gelebiliyorum.					
3	Kendimden kaynaklanan aksaklıkları gizlemek için mazerete başvururum.					
4	Sorunlara takılmaksızın görevime ve sonuca odaklanırım.					
5	Planlı ve programlı çalışırım.					

	10.KARLILIK VE KALİTE ARTIŞI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Sektörümüzde öncü kurumlardan biri olduğumuzu söyleyebilirim.					
2	Bir önceki yıla göre kurumumuzun sunduğu ürün ve hizmetin kalitesinde belirgin bir artış var.					
3	Fiyat ve kalite olarak rekabet gücümüz yüksektir.					
4	Kurumumuz hizmet ve ürünlerimizle ilgili konulan yeni ulusal ve uluslararası kalite standartlarına çabuk uyum sağlar.					
5	Ürün ve hizmetlerimize olan talep artıyor.					
	11.ÖDÜLLER VB.					
1	Üstlerimden takdir ve övgü alıyorum.					
2	Verimli bir çalışan olmanın terfi ve ücret olarak karşılığını görüyorum.					
3	Üstlerimce memnuniyetimin zaman zaman öğrenilmeye çalışıldığını hissediyorum.					
4	Kurumumun bir çalışan olarak beni elinde tutmak istediğini düşünüyorum.					
5	Genel ücret oranlarımı aşan artışlar ve ilave primlerle ödüllendirilirim					
6	Diğer çalışanlara olumlu örnek olarak gösteriliyorum.					

Zaman ayırdığınız ve araştırmamıza destek verdiğiniz için teşekkür ederiz.

KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (1992). *Alternatif Çalışma Saatleri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt. 21, İstanbul.
- Akat, İ. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Akat, İ. (1984). *Bir Endüstri ve Toplum Bilimi, Endüstrileşme Sürecine Yönelik Sosyolojik Yaklaşım*. Ege Basım.
- Aksu, M. B. (1996). *İnsan İlişkilerinde Yeni Bir Boyut: Grup Davranışı*. Eğitim Yönetimi Yıl 1, Sayı 3, ss.315-328
- Akyıldız, H. (2000). *Yabancılaşmadan Kurtuluş Çabaları ve Sonuçları*. Prof. Dr. Adnan Tezel'e Armağan, M. Ü. Yayın No: 600, s. 2. İstanbul.
- Albrecht, K. (2006). *Sosyal Zekâ*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Alkan, H. F. (2007). *Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar*, 267.
- Altuntaş, E. (2003). *Stres Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi, Ana Yayıncılık, İstanbul, 1986, 1987, c. 7.
- Andrew, E. (1970). *Work and Freedom in Marcuse and Marx*. Canadian Journal of Political Science, Cilt: 3, Sayı: 2, s. 241–256.
- Andrews, A. and Bailyn, L. (1993). *Segmentation and synergy: Two Models of linking Work and Family*. Hood, J. C(ed), Men, Work and Family (Newsbury: Sage Publications Inc.) 262-275.
- Arslan, M. (2001). *İş ve Meslek Ahlakı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslan, M. (2003). *Türkiye’de İslâm ve Çalışma Ahlakı Değerleri* Değerler Eğitimi Dergisi, 1 (2), ss.7-21.
- Asberg, M. (2001). *Stress and Burnout, A Growing Problem for Non-Manual Workers*, International Metal Workers Association, Geneva.
- Ataay, İ. (1985). *Verimliliğin Arttırılmasında İşbirliği ve İşbaşında Eğitimin Rolü*, Endüstriyel İlişkiler 1984 Yıllığı, Haz, Taner Karahasanoğlu, İsmail, Kutayay, s.595-603.
- Atlaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, G. H. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (Öneri)*, 7 (28), ss. 45-57.
- Aytaç, S. (2002). *İşyerinde Kronik Stres Kaynakları*. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 4, 1.

- Avcı, N. (2005). *Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Problem çözüm Çerçevesi: Özel Mevduat Bankalarında Bir Alan Araştırması*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi.
- Avşaroğlu, S. D. , Engin, M. ve Kahraman, A . (2005). *Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, S. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 14, ss. 115-129
- Aycan, Z. , Eskin, M. ve Yavuz, S. (2007). *Hayat Dengesi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aycan, Z. ve Eskin, M. (2005). “Relative Contributions of Childcare, Spousal Support, and Organizational Support in Reducing Work-Family Conflict For Men and Women: The Case of Turkey”, *Sex Roles*, 53(7/8), October, ss. 453-471.
- Ballica, S. (2010). *İş Görenlerin İş Yaşam Dengesi Algulamaları ile Cinsiyet Rollerini ve Bireysel Özelliklerinin İlişkisi: Büyük Ölçekli Bir İşletmede İnceleme*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Balcı, Y. (1999). *Sendikacılık ve Toplu Pazar Ekonomisi*. İstanbul: Alfa
- Baltaş, Z. (2002). *Verimli İş Hayatının Sırrı Stres*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A. ve Baltas, Z. (2000). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bartelmo, F. ve Lee Evans, P. A. (2001). Başarımın Bedeli Bu Kadar Ağır mı olmalı. F. Göloğlu.(Ed.), *İş Yaşam Dengesi*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Bartolome, F. (2001). Eve Gitmek Zor Geldiğinde. F. Göloğlu.(Ed.), *İş Yaşam Dengesi*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçu, E. ve Serinkan, C. (2008). *Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma*. Ege Akademik Bakış, 8, 2.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barrick, M. and Mount, M. (1991). ‘The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta- Analysis’, Vol: 44, No: 1, March 1991, s. 1-26
- Başkan, R. (1999). Çalışma barışı ve esneklik tartışmalarında bir yaklaşım. *Mercek Dergisi*, (15), 37.
- Baştemur, Y. (2006). İş Tatminiyle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Bateman, T. S. and Straser, S. (1984). "A Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitments, *Academy of Management Journal*", 27, ss.95-112.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). " Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, c: 28 S: 1 Büyük Sözlük, Güneş Yayın, 1987.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bell, D. (1968). *The Coming of the Post-Industrial Society*. New York: Basic Books.
- Bennett, V. and Moorcroft, S. (1995). "European Guide to Teleworking: A Framework for Action; European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Bingöl, Ş. (1993). *Meyve İşleme Sanayinde Girdi Sorunları ve Verimlilik*. Ankara: MPM Yayınları.
- Blais, P. (1996). "How the Information Revolution is Shaping Our Communities, *Planning Commissioners Journal* Issue 24, 1996
- Blau, G. J. (1999). "Early-Career Job Factors Influencing The Professional Commitment of Medical Technologists", *Academy of Management Journal*, 42(6), ss. 695.
- Blau, G. J. (1985). "The Measurement and Prediction of Career Commitment", *Journal of Occupational Psychology*, 58, ss. 288.
- Blader, S. and Tyler, T. (2003). "The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior", *Personality & Social Psychology Review*, 7, ss. 349-362.
- Boatwright, J. R. and Slate, J. R. (2000). "Work Ethic Measurement of Vocational Students In Georgia", *Journal of Vocational Education Research*, 25 (4), ss. 503-531
- Brynjolfson, E. and Hitt, L. M. (1998). "Beyond The Productivity Paradox: Computers Are The Catalyst for Bigger Changes", <http://opim.wharton.upenn.edu/~lhitt/files/bpp.pdf>, Erişim Tarihi: 20. 01. 2010.
- Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions"; Dublin, 1995
- Blais, P. (1996). "How the Information Revolution is Shaping Our Communities, *Planning Commissioners Journal* Issue 24.
- Bossidy, L. (1993). *A Master Class in Radical Change*. Fortune, December, p. 42.
- Bowen, D. E. and Lawler, E. E. (1992). "The empowerments of service workers: What, Why, How and When" *Sloan Management Review*, Spring, s31-39.

- Bozdağ, M. (2006). *Sevgi Zekâsı*. İstanbul: Yakamoz Yayınları.
- Bozkurt, T. (2009). 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İşletme Bölümü.
- Bozkurt, T. (2011). *Çalışma İlişkilerinin Evrimi* (1. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Bozkurt, V. (2001). *Enformasyon Toplumu ve Eğitim*. Bilgi ve Toplum, TÜDAV, Sayı:3, Ekim.
- Bone, L. and Donald D. Bowen. (1987). *The Great Writings in Management and Organizational Behavior*. Irwin McGraw Hill, Boston.
- British Medical Journal, "Helping Sick Doctors, ", Vol. 312, 1996
- Burch, S. (1991). "Teleworking: A Strategic Guide for Management", Kogan Page, London.
- Burke, R. J., Weirt. T. and Duwors, R. E. (1980). *Work Demands on Administrators and Spouse Well Being*. Human Relations, 33(4), 253-278.
- Burke, R. J. (2000). *Workaholism and Extra-Work Satisfactions*. The international journal of organizational Analysis, Vol. 7, No. 4
- Burke, R. J. (2001). *Workaholism in organizations: the role of organizational values*. Personal review, Vol. 30, No. 6.
- Bülbül, Ş. ve Giray, S. (2012). *İş ve Özel Yaşam Memnuniyeti Arasındaki İlişki Yapısının Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi ile İncelenmesi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 12 Sayı 4, s. (101-114)
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi. (1986) Milliyet Gazetecilik A. Ş.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Casner-Lotto, J. and Hickey, J. V. (1999). "Having a job, Having a life-Making Them Both Possible" Employment Relations Today, Vol. 25, ss. 37-47.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Carnicer, M . P. , Perez, A. M. and Sanchez, L. (2000). *Benefits and Barieers of Telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy*. Technovation (22), pp. 775-785
- Carciner, M. P. , Sanchez, A. M. , Perez, M. and M. J. Vela Jimenez. (2004). *Work-Family Conflict in a Soutrhern European Country*. Journal of Managerial Psychology, 19(5), ss.466-489.
- Cartwright, D. and Zander, A. (1968). *Group Dynamics*. New York: Harper and Row Publishers Incorporated, s.48.

- Cartwright, L. K. (1978). Career Satisfaction and Role Harmony in a Sample of Young Women Physicians. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 184-196
- Chandala, T. (2006). Chronic Stress At Work, Bmj.
- Chappell, D. and DiMartino, V. (1998). *Violence at Work*. International Labour Organization.
- Cinamon, R. G . (2006). *Anticipated Work-Family Conflict: Effects of Gender, Self-Efficacy, and Family Background*. The Career Development Quarterly, 54, March, 202-215.
- Cinamon, R. G. ve Rich, Y. (2002). *Gender Differences in the Importance of Work and Family Roles: Implications for Work-Family Conflict*. Sex Roles, 47(11/12), ss. 531-541.
- Cinamon, R.G. and Rich, Y. (2005). "Work-Family Conflict Among Female Teachers", Teaching and Teacher Education, 21, ss. 365-378.
- Cohen, D. ve Prusak, L. (2001). Kavrayamadığımız Zenginlik Kuruluşların Sosyal Sermayesi, MESS Yayınları, İstanbul.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E. , Wesson, Michael J. , Porter, Christopher O. L. H. , Ng, K. Yee (2001). *Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*. Journal of Applied Psychology, 86: 3, 425-445.
- Covey, S. R. (2002). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı* (10. Basım). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Cropanzano, R. and Greenberg, J. (1997). "Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze", in Cooper, C. L. and Robertson, I. T. (Eds), International Review of Industrial and Organizational Psychology, 12, ss. 243-298.
- Csikzentmihalyi, M. (2005). *Akış mutluluk Bilimi*. Ankara: HYB Yayıncılık.
- Cüceloğlu, D. (2005). *Başarıya Götüren Aile*. İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Cüceloğlu, D. (2002). *İletişim Donanımları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakır, B. (2006). *SA 8000 sosyal sorumluluk standardının örgütsel bağlılık ve iş doyumuna olan etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çakır, Ö. (2004). "Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar", <http://www.isguc.org/ocakir1.htm>, s.8., (10. 02. 2004).
- Çakmak-Doruk, N. (2008). *Organizasyonlarda iş-aile ve aile-iş çatışmalarının bireylerin performansları üzerine etkisinde iş ve yaşam tatmininin rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi, Fatih Töremen, s. 37

- Çeşitçioğlu, M. (2003). *Kaliteli İnsan*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Çiftçi, B. (2010). İşte Var Ol(ama)ma Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri, *Çalışma ve Toplum*, 1.
- Çoban, Ö. (2010). *Paylaşım Olgusunda Meydana Gelen Değişiklikler ve Günümüz Sosyal ve İş Yaşamına İzdüşümleri*. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 28.
- Çolak, A. ve Gençler, A. (2002). “Bilgi Çağında Çalışma İlişkileri”, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli 10-11 Mayıs.
- Dailey, Robert. C., Kirk, Delaney. J. (1992). Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover. *Human Relations*, 45: 3, 305-317
- De Botton, A. (2005). *Statü Endişesi* (3. Baskı). İstanbul: Sel Yayıncılık.
- Dewa, C. S., David McDavid, Susan L Ettner (June 2007), *The Canadian Journal of Psychiatry*, 52, 6. **
- Demerouti, E., Pascale M. Le Blanch, Arnold B. Bakker, W. B. Schaufeli, Joop Hox. (2009). “Present but Sick: A Three-wave Study on Job Demands, Presenteeism and Burnout”, *Career Development International*, 14, 1.
- Di Martino, V. and Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living, *International Labour Review*, 129, 529-554.
- Digman, J. and Inouye, J. (1986). Further Specification of the five robust factors of personality, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 50, s. 116-123.
- Dikmen, A. A. (1995). “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 50(3-4), Prof. Dr. Turan Güneş’e Armağan, Haziran-Aralık, ss. 115-140.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. and Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Live Scale *Journal of Personality Assessment*, Vol. 49, 71-75.
- Dikmen, A. A. (1995). *Kamu Çalışanlarında İş Doyumu ve Yaşam Doyumu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, S. ve Türk, M. (1997). “Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme* (2. Baskı). Ankara: Kare Yayınları.
- Demirer, T. ve Özbudun, S. (1998). *Yabancılaşma*. Ankara: Öteki Matbaası.
- Dubrin, A. J. (1997). *Fundamentals of Organizational Behavior*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.

- Durkheim, E. (2006). *Toplumsal İşbölümü* (Çev. : Özer Ozankaya). İstanbul: Cem Yayınevi.
- Duxburry, L. and Christopher, Higgins. (1994). *Employed mothers: Balancing work and family life*, Canadian Centre for Management Development (Ottawa), 1994, Vol. 15
- Dündar, S. (1993). “Teorik Çerçeve içinde Yaşamdan Duyulan Tatmin Kavramı”, *Yönetim Dergisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Sayı 15, ss. 49-55.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme” *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 105-119.
- Edwards, J. R. and Rothbard, N. P. (2000). “Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs”, *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, ss. 178-199
- EIRO. (1996). “Teleworking in Europe; Part One; European Industrial Relations Review; No. 268, May.
- Ekinci, H. ve Yılmaz, A. (2002). “ Kamu Örgütlerinde Yönetimsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniv. İİBF. Dergisi*; Sayı: 19, 37. http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/03_Ekinci_Yilmaz.pdf, Erişim Tarihi: 17. 07. 2009.
- Ekin, N. (1989). *Endüstri İlişkileri* (5. Baskı). İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Ekin, N. (1991). Batı toplumlarında kadın işgücü istihdamı ve kısmi süreli çalışmalardaki gelişmeler. Hukuki esasları ve sosyo-ekonomik yönleriyle kısmi çalışma paneli içinde (19-36). Ankara: T. C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R. and Beck, I. M. (1991). The Structure of Work Values: A Cross Cultural Comparison, *Journal Organizational Behavior*, No. 12, pp. 21: 38.
- Erkan, H. (1993). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*. Ankara.
- Eroğlu, F. (2011). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Erdem, Z. (1997). *Tele Çalışma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Programı, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basın Yayın.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Yenilenmiş VI. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (1991). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, Küre Ajans.

- Ergin, C. (1997). "Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak 'İş Betimlemesi Ölçeği': Uyarılma, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Türk Psikoloji Dergisi*, C. 12, N. 39, ss. 25-36.
- Erigüç, G. (2000). "Sağlık Personelinin Kişisel Özelliklerine Göre İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme" *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(3): 7-40.
- Evren, G. (2007). *Esnek çalışma ve istihdama etkileri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ferguson, I. and Lavalette, M. (2004). "Beyond Power Discourse: Alienation and Social Work" *British Journal of Social Work*, 34(3), pp.297-312.
- Ferik, F. (2002). "Öz Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler", *ACT_VE Mart-Nisan*.
- Ferrel, O. C. and Fraedrich, J. (1994). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Second Edition, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Filiz, Y. (2011). *Esnek Çalışma Biçimlerinin Kadın İstihdamına Etkileri: Avrupa Birliği İstihdam Politikaları ve Türkiye Karşılaştırması*. Uzmanlık Tezi, T.C. Başbakanlık, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Filiz, A. (2008). *Üretim Yönetiminde Verimlilik Sırları* (1. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Folger, R. and Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32: 1, 111-130.
- Frankl, V. E. (2009). *İnsanın Anlam Arayışı* (1. Baskı). İstanbul: Okyanus Yayınları.
- Friedman, O., Christensen, P. ve Degroot, J. (2001). "İş ve Yaşam", *Harvard Business Review*, İş ve Yaşam Dengesi, Mess Yayınları, İstanbul.
- Friedman, D. E. (1999). *Work and Family: The New Strategic Plan Human Resource Planning*, Vol. 13, 2, s. 78-89.
- Fromm, E. (2004). *Çağdaş Toplumların Geleceği* (Çev. : Aydın Arıtan ve Kaan H. Ökten). İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Fukuyama, F. (2003). *Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Fu, Carmen K. and Margaret A. Shaffer. (2001). "The Tug of Work and Family", *Personnel Review*, 30(5), ss. 502-522.
- Furnham, A. (1990). *The Protestant Work Ethic*. USA.
- Garson, B. (2005). *Work addiction in the age of information technology analysis IIMB management review*, March 2005 HBR

- Gilliand, S. (2008). The Tails of Justice: A Critical Examination of The Dimensionality of Organizational Justice Constructs. *Human Resource Management Review*, 18, ss. 271-281.
- Gönen, E., Hablmitoğlu, Ş. ve Özmete, E. (2004). *İş ve Aile Yaşamının Dengelenmesi: Akademisyen Kadınlar Üzerinde Bir Araştırma*. İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.
- Greenhaus, J. and Beutell, N . J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), ss. 76-88.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim- Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Griffin, R. and Moorhead, G. (1986). *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Company.
- Griffiths, M. (2005). Workaholism is still a useful construct, *Addiction Research and Theory*, 13 (2)
- Chapman, G. (1996). *5 Sevgi Dili*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Green, J. (2000). Job Satisfaction of Community College Chairpersons. Doctor of Philosophy in Educational Leadership and Policy Studies, Blacksburg, Virginia, 1-92.
- Guest, D. E. (2001). "Perspectives on the study of Work-Life Balance": A discussion prepared for the 2ENOP Symposium, Paris.
- Gültekin, V. (Yazı Kurulu Başkanı) (1983). Hayat Ansiklopedisi. Doğan Kardeş Yayınları 1. Cilt, Hakan Ofset, İstanbul
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Gordon, K. (2001). The OECD Guidelines and Other Corporate Responsibility Instruments: A Comparison, Directorate For Financial, Fiscal And Enterprise Affairs Working Papers On International Investment, 2001, ss. 2-16.
- Goldberg, L. (1990). 'An Alternative "Description of Personality" The Big Five Factor Structure', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59, No: 6, September 1990, s. 1216-1229
- Goldberg, L. (1992). 'The development of markers for the big five factor structure' *Psychological Assessment*, Vol: 4, s. 26-42
- Gliss, R. (2000). "Job Sharing: An Option for Professional Nurses", *Nursing Economics*, Vol. 18. No. 1.

- Gorz, A. (2007). *İktisadi Aklın Eleştirisi* (İkinci Baskı). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Grunig, J. E. (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, İstanbul: Rota Yayınları
- Guetzkow, Harold Steere (1955). Multiple loyalties: theoretical approach to a problem in international organization. <https://www.library.yorku.ca/find/Record/1106316>.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2000). *Yönetim ve Organizasyon Basılmamış Ders Notları; Üniversiteliler Ofset*, İzmir.
- Haque, U. (2011). *Yeni Kapitalist Manifesto*. (Çev:Pınar Şiraz), İstanbul:MESS.
- Hammer, L. B., Bauer, T. N. and Grandey, A. A. (2003). Work-Family Conflict and Work-Related Withdrawal Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), ss. 419-436.
- Hamermesh, D. S. and Slemrod, Joel; "The Economics of Workaholism: We Should not Have Worked on This Paper" Draft Comments welcome, April 2005
- Hall, D. T. and Parker, V. A. (1992). The Roll of Workplace Flexibility in Managing Diversity. *Organizational Dynamics*, Vol. 13, 3, s. 261.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*, Wiley, New York.
- Herman, N. (2003). *İş Yaşamında Bütünsel Beyin*. (Çev:Mehmet Öner), İstanbul: Hayat Yayınları.
- Heaney, C. A. (1993). Industrial Relations, "Worksite Stress Reduction and Employee Well Being "Journal of Organizational Behavior, Vol. 14, No. 5, s496.
- Hill, E. J. (2005). "Work-Family Facilitation and Conflict, Working Fathers and Mothers, Work-Family Stressors and Support", *Journal of Family Issues*, 26(6), ss. 793-819.
- Hicks, H. G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. (3.Baskı).Ankara:Turhan Kitapevi.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The Ecology of Stress*. Hemisphere, New York.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's Consequences* (2nd. ed) London: Sage.
- Honold, L. (1997). A Review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in organizations*, 5(4)202-212.
- Huws, U. (1993). *Teleworking in Britain: A Report to the Employment Department*; Employment Department, Research Series No. 18, Sheffield, 1993

- Ian, Brooks. (2003). *Organizational Behavior: Individuals, Groups and Organization*. (2nd Ed)., Prentice Hall, UK.
- Işıkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres*. İstanbul: Sandal Yayınları.
- Izgar, H. (2000). *Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout) Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Izgar, H. (2008). Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 25, ss. 317-334.
- İlkkaracan, İ. (2010). Uzlaştırma Politikaları Yokluğunda Türkiye Emek Piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitsizlikleri. İpek İlkkaracan (der) Emek Piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Doğru İş ve Aile Yaşamını Uzlaştırma Politikaları, İstanbul.
- İmamoğlu, S., Keskin, H. ve Erat, Serhat. (2004). "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt : 11, Sayı: 1, s. 167-176
- İnce, M. ve Gül, H. . (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık.İleri Giden Ofset, ss. 122, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Jagodzinski, W. (2005). Structure and Measurement of Life Satisfaction in Asian Countries: An Exploratory Analysis. *Japanese Journal of Political Science* 6(3), ss. 287-312.
- Jones, B., Lloyd, N. and Geoffrey, C. (2005). "Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power?" *The Journal of Management Development*, 24(10): 929- 943.
- Jonker, J. (2007). *Organizations As Responsible Contributors To Society: Linking Quality, Sustainability And Accountability*. Total Quality Management, Vol. 11, Nos. 4/5&6, 2007, ss. 741-746.
- Kağmıoğlu D. (2013). Refah Devleti Modellerine Göre Avrupa Birliğinde İş-Yaşam Çatışması ve İş-Yaşam Dengesi Politikaları. *Çimento Endüstrisi İşveren Sendikası*, 27(1), 22-39.
- Kahn, R. L., Donald M. Wolfe, Robert Quinn, J. Diedrick Snoek and Robert A. Rosenthal (1964) *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, John Wiley & Sons, New York, 1964.
- Kahya, E. ve Karaböcek, K. (2009). "Bir Atölyede Oranlarla İşgücü Verimlilik(WPMR) Modelinin Tasarımı ve Uygulaması", Erişim Tarihi: 22. 12. 2009: www.pau.edu.tr/pau20/asp_download.aspx?id=4932.

- Kantar, H. (2010). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Book, New York.
- Kapız, S. Özen. (2002). İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı 3, ss. 139-153.
- Kapız, S. Özen.(2001). İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi İnsan Kaynakları, Cilt: 3, Sayı: 2, www.isguc.org.
- Karadal, H. (2001). "İş Stresi Düzeyi ile İş Tatmini ilişkisinin Analizi: Bolu Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma", Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 2, S. ss. 82-97.
- Karip, E. (2013). *Çalışma Yönetimi* (5. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kavi, H. (1999). "Küreselleşme ve Esnek Çalışma", MESS Mercek Dergisi, Temmuz, 1999.
- Kaya, İ. (2007). "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen bir İş Tatmini Ölçeği", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol: 7, No: 2, s. 355-372
- Keçecioğlu, T. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Değer ve Yapabilirlik Yaratması Üzerine: Vizyondan Eyleme Marmara Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi Yıl 2008, Cilt 14 Sayı 1
- Keleş, H. ve Çelik, N. (2006) İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma, *Konya*, 2006, s. 46.
- Kelly, R. and Voydanoff, P. (1985). Work Family Role Strain, *Family Relations*, 34, s. 367-374.
- Keser, A. (2005). "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi", *Çalışma ve Toplum*, C. 4, ss. 77-96.
- Keser, A. (2007). "İş Tatmininden Yaşam Tatminine Bireysel Tatmin" içinde: Solmuş, T. Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Kuramdan Uygulamaya Psikoloji (I. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Keser, A. Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumu İlişkisine Teorik Bakış Kocaeli Üniversitesi, İ. İ. B. F Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.
- Keser, A. (2005a). "The Relationship Between Job and Life Satisfaction in Automobile Sector Employees in Bursa – Turkey", *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(2), Haziran, ss. 52-63.
- Keser, A. (2005). *İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. Çalışma ve Toplum Dergisi, 4.
- Koray, M. (2005). *Sosyal politika* (3. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

- Kozak, M. . (2004). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Krozer, Y. (2004). “Social Demands in Life-cycle, Greener Management International”, The Journal of Corporate Environmental Strategy and Practice, 45, ss. 95-106
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Köknel, Ö. (1997). *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Kendall, E. (2000). *Occupational Stress*. Work Cover Press, s. 17, Sydney.
- King, K. S. (2005). *Hayal Mühendisliği*. İstanbul: Kuraldışı Yayınları.
- Kinnunen, Ulla., Ad, Vermulst., Jan, Gerris. and Anne, Makikangas. (2003). “Work-Family Conflict and its Relations to Well-Being: The Role of Personality as A Moderating Factor”, Personality and Individual Differences, 35, ss. 1669-1683.
- Knovdes, M. and Knovdes, H. (1968). *Grup Dinamizmine Giriş*. Ankara: MEB Yayınları.
- Konovsky, M. A. and Cropanzano, Russell. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing As A Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. Journal of Applied Psychology, 76: 5, 698-707.
- Köroğlu, K. (1993). *Verimlilik Yönetiminde Japon Yaklaşımı ve Kurosawa Modeli*. MPM Yayın NO: 507, s. 11, Ankara.
- Kök, R. (2000). *İktisadi Düşünce, Kavramların Analitik Evrimi*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Kondo, Y. (1999). *İşletmelerde Bütünsel Kalite*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Korman, Ab. (1967). “Relevance of personal need satisfaction for overall satisfaction as a function of self- esteem”, Journal of Applied Psychology, V. 51, pp. 533-538.
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Lahtinen, M., Sundman-Digert, C. and Reijula, K. (2004). Psychosocial work environment and indoor air problems: A questionnaire as a means of problem diagnosis. Occup Environ Med, s. 143
- Lawler, E. and From, E. (2005). Human Resource Management to organizational Effectiveness Human Resource Management, Summer 2005, Vol. 44, No. 2, s. 165-169
- Lait, J. (2003). Stress at Work, Industrial Relations, Vol. 7, s. 8.
- Langeliler, A. C. (2006). *Duygu Yönetimi* (Çev; Rezzan Çeçen). Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Lau, C. and Lim, E. (2005). The Relationship Between Procedural Justice and Managerial Performance: The Effect of Participation. 20. 11. 2005, www.af.ecel.uwa.edu.au/?f=945.
- Lawler, M. K. ., Robertson, J. and Hankins, K. (2009). Balancing Family and Work. Oklahoma Cooperative Extension Service, T-2233. Oklahoma State University. <http://www.epods.dasnr.okstate.edu/docushare/dsweb/Ged/Document-2421/T-2233.pdf>. Erişim Tarihi: 10 Eylül 2013
- Lazarova, N. B. (2004). *The Role of Organizational Career Development Programs, Work - Life Balance Programs*. Unpublished Doctoral Thesis, The State of New Jersey, New Jersey.
- Leka, S. (2005). "Work, Organization and Stress", Institute of Work World Health Organization, s. 2, New York.
- Lengnick, Hall., L. Mark, and Cynthia, A. (2004), Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Dışbank Kitapları.
- Levinson, H. (2001). İkinci Bir Kariyer Olası Bir Hayal.F.Göloğlu.(Ed.), *İş ve Yaşam Dengesi(200-219)*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Linehan, M. and James S. Walsh. (2000). "Work – Family Conflict and The Senior Female International Manager", British Journal of Management, Vol. 11, Special Issue, ss. 49-58.
- Lingard, Helen and Valerie Francis. (2006). "Does A Supportive Work Environment Moderate The Relationship Between Work-Family Conflict and Burnout Among Construction Professionals?", Construction Management and Economist, 24, ss. 185-196.
- Lo, Susanna., Stone, Raymond. and Ng, Catherine, W. (2003). Work-Family Conflict and Coping Strategies Adopted by Female Married Professionals in Hong Kong, Women in Management Review, Vol. 18, No. 4, 2003, pp. 182-190.
- Locke, E. (1983). "Nature and cause of job satisfaction", Handbook of Industrial and Organizational Psychology, USA.
- Looker, T. (2005). Stres Yönetimi, www.insankaynaklari.com. s.1, Erişim Tarihi, 21. 10. 2005.
- Loscocco, K. A., Roschelle, A. R. (1991). "Influences On The Quality of Work and Nonworking Life: Two Decades in Review", Journal Of Vocational Behavior, Vol: 39.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior* (6th Edition). New York: McGraw Hill.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior* (7th Edition) New York: McGraw Hill.

- MPM, "Verimlilik Terimleri Sözlüğü", www.mpm.org.tr/sozluk, Erişim Tarihi: 07. 06. 2010.
- Magnus-Mesmer, Jessica R. and Chockalingam Viswesvaran; (2005), "Convergence Between Measures of Work-to-Family and Family-to- Work Conflict: A Meta-Analytic Examination", *Journal of Vocational Behavior*, 67, 215-232.
- Marks, S. R. (1974). *Durkheim's Theory of Anomie*. *The American Journal of Sociology*, Vol: 80, No: 2, 329–263.
- Marx, K. (2003). *Yabancılaşma* (2. Baskı). Ankara: Sol Yayınları.
- Martel, J. P. and Dupius, G. (2006). 'Quality of Work life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument', *Social Indicators Research*, 77, ss. 333-368.
- Maslah, C. and Leiter, M. . P. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco: Josseyass Inc.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*, New York: Harper & Row.
- Robert R., McCrae and Paul T., Costa, Jr.. (1987). 'Validation of the five- factor model of personality across instruments and observers', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 52, 81-90
- McCrae, R. R. and Oliver, J. (1992). "An Introduction to Five Factor Model and its Applications", *Journal of Personality*, Vol. 60, No: 2, June, pp.175-215
- McFarlin, D. B., Sweeney, P. D. (1992). *Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes*. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, 626-637.
- McKay, J. (2004). 'Workaholism; Praised or the Plague of school Administration?' *AASA Journal of Scholarship and Practice*, Summer 2004 Vol. 17. No. 5 .
- McCormick, E. and Daniel Ilgen. (1987). 'Industrial Psychology', (NJ: Prentice Hall, 1987), s. 309
- McManus, C. (2005). "Doctors on the Couch", *UCL News*, May, s. 2, UK.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Middaugh, Dona J. (2007). *Presenteeism: Sick and Tired at Work*. *Dermatology Nursing* , 19,2.

- Galen, M., Palmer, A.T., Cuneo, A. (1993). Work and Family-Companies are Starting to Respond Workers Need and Gain From it Business Week, 28, pp.84.
- Miles, P. M. and Covin, J. G. (2000). Environmental Marketing: A Source Of Reputational, Competitive, and Financial Advantage. *Journal of Business Ethics*, 23, ss. 299-311
- Miles, P. and Munilla, L. S.(2004). The Potential Impact of Social Accountability Certification on marketing: A Short Note”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 50, No: 1, pp.1-11
- Milne, S. (1995). On Telecommuting: APS Enterprises Research Paper. <http://www.com/user/pse/telecom.htm>.
- Moran, R. (1993). The Electronic Home: Social and Spatial Aspects; A Scoping Report European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Morris, J. A. and Feldman, D. C. (1996). “The Dimension Antecedent and Consequences of Emotional Labor”, *Academy of Management. Review*, 21
- Moss, M . (1998). Technology and Cities, *Cityscape: A Journal of Policy Development and Research*, vol. 3, no. 3.
- Merton, R. K. (1938). Social Structure and Anomie. *American Sociological Review*, Vol: 3, No: 5, s. 672–682.
- Mennon, S. T. (1995). *Employee Empowerment: Definition, Measurement and Conduct Validation*. Canada: Mc Gill University Press.
- Milgram, N. A. and Atzil, M. (1988). Parenting Stress in Raising Autistic Children. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, V. 18, N. 3, pp. 415-424
- Miner, J. B. (1992). *Industrial/Organizational Psychology*. New York, McGraw Hill.
- Moorhead, G. and Griffin, R. W. (1995). *Organizational Behavior, Managing People & Organization* (4th ed). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Morillo. C. R. (1990). The Reward Event and Motivation. *The Journal of Philosophy*, Vol. 87, No, 4, s. 270.
- Morrow, P. C. and Wirth, R. E. (1989). Work Commitment Among Salaried . Professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34, ss. 40-56.
- Morrow, P. C. (1983). “Concept Redundancy in Organizational Research: The Case Of Work Commitment”, *Academy Of Management Review*, 8, ss. 500-501.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M., 1982. “Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover”, New York: Academic Pres, ss. 365.

- Munoz-Torres, M. J., Fernandez-Izquierdo, M. A., Rosariobalaguer-Franchn, M. (2004). The Social Responsibility Performance Of Ethical And Solidarity Funds: An Approach To The Case Of Spain. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 13, ss. 200-218
- Nauratil, Marcia. J.(1985). *Work Alienation and Human Service Professions New Directions in information Management* .London: Greenwood Press.
- Newman, R. J. (1993). Reading Between the Lines, News &World Report, Vol. 114, s. 64-65, U. S.
- Newstrom, J. W. and K. . Davis. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (Ninth Edition).USA: McGraw-Hill.
- Nielson, T. R., Dawn S. Carlson and Melanie J. Lankau. (2001). "The Supportive Mentor as a Means of Reducing Work-Family Conflict", *Journal of Vocational Behavior*, 59, ss. 364-381.
- Niles, J. M. (1994). *Making Telecommuting Happen: A Guide for Telemanagers and Telecommuters*; Van Nostrand Reinbold, New York.
- Nikkei, D., Stojjanovic, D. (2004). Sick Building Syndrome a Result of Modern Life Style. *Srp Arh Celok Lek. Jul-Aug*; 132(7-8):240-5.
- Noon, M. and Blyton, P. (2002). *The realities of work*.(2.Ed.)Hampshire:Palgrave Macmillan .
- Noor, N. M. ; (2004). Work-Family Conflict, Work - and Family- Role Salience, and Women's Well-Being. *The Journal of Social Psychology*, 144 (4), ss. 389-405.
- Noyan, M. A. (2007). *Türkiye'de çalışma hayatında esneklik politikasının çalışma süreleri açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Odaman, S. ve Erdenk, E. (2002). *Küreselleşme ve rekabet açısından toplu çalışma ilişkileri*.TÜHİS, 17 (3)
- Okkalı-Şanalmiş, D. (2006). *Küreselleşme sürecinde işgücü piyasasında esnekliğin iş yaratma üzerindeki etkisi ve Türkiye'nin durumu*. Yayınlanmamış Planlama Uzmanlığı Tezi, T. C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü.
- Okyay, N. (2009). *Emniyet teşkilatına bağlı okullardan mezun olup çevik kuvvet şube müdürlüğünde görev yapan polislerin psikolojik hizmet algıları, iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyinin incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Adana.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.

- Oshagbemi, T. (2000) 'Satisfaction with co-workers behavior', Employee Relations, Vol: 22, No: 1, s: 88-106
- Ouchi, W. (1989). *Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor*. İstanbul: İlgı Yayınevi.
- Overend, T. (1975). "Alienation: A Conceptual Analysis, " Philosophy and Phenomenological Research, Vol: 35, No: 3, pp.301–322.
- Öcal, Ö. (2008). *İş-Aile Çatışması, İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkisini Belirlemeye Yönelik Tekstil İşletmesi Çalışanlarında Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özdamar, S. (1988). "Endüstriyel İlişkiler ve Verimliliğin Önemi", Türkiye'de Endüstriyel İlişkiler ve Verimlilik Semineri Notları", MPM Yayınları: 376, Ankara.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, ss. 77–96, Kayseri.
- Özdevecioğlu, M. (2003). İş Tatmini ve Yasam Tatmini. 11. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs, ss. 695-710, Afyon.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Sosyal Destek ve Yasam Tatmininin Mesleki Stres Üzerindeki Etkileri: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İşletme Sahipleri ile Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), ss. 209-233.
- Özdevecioğlu, M. ve Aylin Aktaş. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 28, Ocak-Haziran 2007, ss. 1-20.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özer, Z. (2006). *Avrupa Birliği uyum sürecinde Türk çalışma hayatında esnekleştirme politikaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi.
- Özgüler, V. C. (2005). Verimlilik, Eskişehir Odunpazarı Belediyesi Hizmet içi Eğitim Semineri Notu, s. 19.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 104, Eskişehir.
- Özmen, Z. (2006). *4857 Sayılı yeni iş kanununda esnek çalışma ilişkilerinin hukuki durumu*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi.

- Parker, S. R., Brown, R. K., Child, J. (1972). *The Sociology of Industry*. George Allen and Unwind Ltd.
- Parlak, Z. (1999). Yeniden Yapılanma ve Post-fordist Paradigmalar. *Bilgi Sosyal Bilgiler Dergisi*, sayı 1, no 2, 83-102.
- Parasuraman, S. and Claire A. Simmers; (2001). Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study. *Journal of Organizational Behavior*, 22, ss. 551-568.
- Pascoe, C., Ali, I. M. and Warne, L. (2002). Erişim: 18. 04. 2008. <http://proceedings.informingscience.org/152002Proceedings/papers/Pasco231YetAn.pdf>
- Paşa, M. (2007). *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bursa.
- Pavlovic, P. A. “Nongovernmental Organizations and their Contribution to National and International Development”, 2001, Erişim: 08. 05. 2006, http://institut.instifdt.bg.ac.yu/ifdt/izdanja/zbornici/revipor/x031PavlovicPdf_e.
- Peabody, D. and Goldberg, L. (1989). Some determinants of factor structures from personality-trait descriptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 57, s. 552-567
- Pehlivan, İ. (2008). *İş Yaşamında Stres* (3. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, <http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS00219.pdf>, Erişim Tarihi: 22. 05. 2010.
- Pekiner, K. (1971). *İşletmelerde Produktivite Denetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Petrovic, G. (1963). “Marx’s Theory of Alienation, ” *Philosophy and Phenomenological Research*, Vol: 23, No: 3, s. 419–426.
- Picher, F. (2008). Determinants of Work Life Balance: Shortcoming in the Contemporary Measurement of WLB in Large Scale Surveys, *Humanities, Social Sciences and Law*.
- Piyal, B., Çelen, Ü. ve Şahin, N. (2000). Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 53(4): 241-250.

- Podsakof, P. M. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors; A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research*. Journal of Management, Vol: 26, No: 3.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2013). *Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi*. İşletme Bilimi Dergisi, Cilt, 1, Sayı, 1 (s.17-34), Sakarya.
- Perrewe, P. L. (1989). The Impact of Job Demands and Behavioral Control on Experienced Job Stress. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10, No. 3, s. 214.
- Prokopenko, J. (1992). *Verimlilik Yönetimi*, Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan. Ankara: MPM Yayınları: 476.
- Ramsay, M. R., (2008). *İşletme Verimliliği Ölçümü ve Uluslararası İşgücü Verimliliği El Kitabı*.
- Randolph, W. A. (1995). 'Navigating the journey to Empowerment' *Organizational Dynamics* XXIII. 4
- Randolfi, E. A. (2003). *Developing a Stress Management and Relaxion Center for The Worksite*. Worksite Health, Vol. 4, s. 42.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10(3), ss. 465-476.
- Ryoikibetsu, S. S. (2003). Symptomatic psychosis due to collagen diseases (systemic lupus erythematosus, scleroderma). *Journal Article, Review*(40): 360-3.
- Rodgers, G. (2007). Labour market flexibility and decent work. New York: DESA Working Paper No. 47ST/ESA/2007/DWP/47. Erişim Tarihi: 10 Nisan 2009. <http://www.un.org/esa/desa/papers/2007/wp47i2007.pdf>.
- Rogers, C. R (1961). *On Becoming a Person*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rohitratana, K. (2002). "SA 8000: A Tool To Improve Quality", *Managerial Auditing Journal*, Vol: 17, No: 1-2, 2002, ss. 60-64
- Robinson, K. L. (2004). The Impact of Individual Differences on the Relationship Between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables. A Dissertation Presented to the Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University, San Diego, 1-156.
- Rotondo, D. M., Dawn S. Carlson and Joel. F. Kincaid. (2003). Coping With Multiple Dimensions of Work-Family Conflict. *Personnel Review*, 32(3), ss. 275-296.
- Ruben, E. R. (2013). *İktisadın Unuttuğu İnsan* (2. Basım). Ankara: Bağlam Yayıncılık.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Sarıtaş, M. (1997). *Yönetimde Kişilik Faktörü*. Eğitim Yönetimi, Yıl 3, Sayı 4, Güz 1997, ss. 527-548.
- Sarker, S., Xiao, X., Sarker, S. and Ahuja, M. (2012). *Managing Employees Use of Mobile Technologies to Minimize Work Life Balance Impacts*. MIS Quarterly Executive
- Savcı, İ. (1999). Çalışma Yaşamı İle Çalışma Dışı Yaşam Alanlarının İlişkisi Üzerine Kuramsal yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 54/4, 155
- Schaufeli, W. B. (2000). *A Model of Burnout and Life Satisfaction Amongst Nurses*. Journal of Advanced Nursing, 32 (2), ss. 454-464.
- Schulze, N. (1988). Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması. **6. Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları, Yayın No. 622, Ankara.**
- Schmerhon, J., Hunt, J. and Osborn, R. (1994). *Managing Organizational Behavior*. (New York: Wiley), s. 144
- Seçer, Ş. ve Tınar, M. (2004). İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek, Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *9. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler*, s. 272, Denizli.
- Senge, P. (2004). *Beşinci Disiplin* (11. Baskı). İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanayi A. Ş.
- Sennet, R. (2002). *Karakter Aşınması*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Seymen, O. A., Girgin, K. G., Giritlioğlu, İ. ve Aksu, M. (2009). İş görenlerin Etkileşim Adaleti Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Çanakkale İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir.*
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. Faruk. (2005). “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, Ege Akademik Bakış – Ekonomi, İşletme, Uluslar arası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, C. 5, ss. 55-64.
- Shin, B. (2000). Telework: Existing research and future directions. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* 10 (2), 85-101
- Silah, M. (2000). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.
- Smith, A. (1974). *The Wealth of Nations*. Pelican Classics, Edited By Andrew Skinner, United Kingdom, pp. s 109-117.

- Somer, Oya. (1998). Türkçe’de Kişilik Özelliği Tanımlayan Sıfatların Yapısı ve Beş Faktör Modeli. *Türk Psikoloji Dergisi*, 13, 42, s. 17-32
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Staw, B. M. (1995). *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. Prentice Hall Inc, USA, s.3.
- Stoeva, A. Z., Chiu, R. and Greenhaus, J. H. (2002). *Negative affectivity, role stress and work-family conflict*. *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 60, s. 1-16
- Süral, N. (2007). 4857 sayılı iş kanunumuzda esneklik açılımları, *TİSK İşveren Dergisi, Özel Ek, TİSK Yayınları, Yayın No: 190,s.17,Ankara*.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*.USA, SAGE Publications.
- Sun, H. Ö. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. : Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.
- Sungur, E. (2007). Örgütsel İletişim İçin Yeni Bir Hedef Kitle: Çalışanların Çocukları. 4. *Uluslararası Çocuk ve İletişim Kongresi Bildiri Kitabı*, 355-362
- Sünter, T. A., Canbaz, S., Dabak, Ş., Öz, H. ve Pekşen, Y. (2006). Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri. *Genel Tıp Dergisi*, 16(1): 9-14.
- Şafak, C. (2003). 4857 Sayılı iş kanunu çerçevesinde kısmi çalışma. 15 Ağustos 2009. <http://www.google.com.tr/search?hl=tr&q=%C5%9Fafak+can+k%C4%B1smi+s%C3%BCreli&met=>
- Şanlı, S. (2006). *Adana ilinde çalışan polislerin iş doyum ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Adana.
- Şener, E. Taşkın. (2002). *Hemşirelerin İş Doyum Düzeyleri ile Genel Yasam Doyum Düzeyleri İlişkisi (Ankara Atatürk Göğüs Hastalıkları ve Göğüs cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Tang, T., Li-Ping, Baldwin. and Linda J. Sarsfield. (1996). Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. *S. A. M. Advanced Management Journal*, 61. 3; *Ab/Inform Global*, 25-31.
- Tınar, Y. M. (1996). *Çalışma Psikolojisi*. İzmir: Necdet Bükey A. Ş.

- Tınaz,P. (2006).*İş Yerinde Psikolojik Taciz.(Mobbing)*.İstanbul: Beta Yayınları.
- TİSK. (1999). *Çalışma hayatında esneklik*. Ankara: TİSK Yayınları.
- Tremblay, D. G. (2004). Work-Family Balance: What are the sources of difficulties and what could be done? *Canada Research chair on the socio-organizational challenges of the knowledge economy Research Note No: 2004-031A*
- The Huffington Post(08. 02. 2012). www.huffingtonpost.com/2013/08/02/extra-hour.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'Interpretive' model of intrinsic task motivation, *Academy Thomas of Management Review*.
- Tolan, B. (1981). *Çağdaş Toplumun Bunalımı Anomi ve Yabancılaşma* (2. Baskı). Ankara: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No: 166.
- Tolan, B. (1996). *Toplum Bilimlerine Giriş* (4. Baskı). Ankara: Adım Yayıncılık.
- Tosun, K. (1990). *Yönetim İşletme Politikası*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın NO: 232, İşletme İktisadi Yayın No: 25, Yön Ajans.
- Tutar, H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Türk Dil Kurumu. (1998). Türkçe Sözlük, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.
- Tütüncü, Ö. (2008). SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ile İş Yaşamı Kalitesi Arasındaki ilişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 10, Sayı 2, s. 176, 177*
- Tuzgöl-Dost, M. (2007). *Üniversite Öğrencilerinin Yaşam Doyumunun Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C. 2, N. 22.
- Üngüren, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009) . İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Vol: 8, 36-56*
- Vanderberg, R. J. and Scarpello, V. (1994). *A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization*”, *Journal of Organizational Behavior, Vol: 15, s. 535*.
- Vara, Ş. (1999). *Yoğun Bakım Hemşirelerinde İş doyum ve Genel Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Voydanoff, P. (2004). The Effects of Work Demands and Resources and Work-to-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), May, ss. 398-
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wahn, J. C. (1998). “Sex Differences in the Continuance Component or Organization Commitment”, *Group & Organizational Management*, 23, ss. 268.
- Wayne, S. and Liden, R. C. (1995). Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal*, Vol: 30, No: 1, s. 232-260
- Weiskopf, W. (1996). *Yabancılaşma ve İktisat* (1. Baskı). İstanbul: Anahtar Kitapları.
- Whyte, W. H. (1956). *The Organization Man* (first ed.) USA: Simon & Schuster.
- Yalım, D. (2005). *Hastayız Yine de Ofisteyiz, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*. Ed. Deniz Yalım, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yavuz, A. (1995). *Esnek çalışma ve endüstri ilişkilerine etkisi*. Ankara: Kamu-iş Yayınları.
- Yaylacı, Ö. G. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). Personeli Güçlendirme-Empowerment. *G. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi*, 131-142.
- Zaccora, S. J. and Dobbins, G. H. (1989). Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachments. *Journal of Organizational Behavior*, 10, ss. 267-273.
- Zaim, S. (1997). *Çalışma Ekonomisi* (10. Baskı). İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Zambak Projesi, <http://www.sabah.com.tr/Marmara/2013/06/15/belediyeden-ornek-proje>
- Zeldin, T. (2003). *İnsanlığın Mahrem Tarihi*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Zengingönül, O. (2003). Sosyal politika-esnek çalışma biçimleri paradoksunda Avrupa Birliği örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (4), 157-171. Mayıs 2009. <http://web.deu.edu.tr/ab/MAKALE/deu%20MAK/0008.pdf>