



**T.C.**  
**EGE ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**ÖRGÜTSEL AİLE DESTEĞİNİN İŞ-AİLE ÇATIŞMASI  
VE İŞLE BÜTÜNLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ  
AÇIĞA ÇIKARMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Gözde Gülen AYDIN**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İZMİR**

**2019**

**T.C.**  
**EGE ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**ÖRGÜTSEL AİLE DESTEĞİNİN İŞ-AİLE ÇATIŞMASI  
VE İŞLE BÜTÜNLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ  
AÇIĞA ÇIKARMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Gözde Gülen AYDIN**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Yönetim Bilimi ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı**

## ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum “*Örgütsel Aile Desteğinin İş-Aile Çatışması ve İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisini Açığa Çıkarmaya Yönelik Bir Araştırma*” adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Gözde Gülen AYDIN



T.C.  
EGE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS  
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

**ÖĞRENCİNİN**

Adı Soyadı : GÖZDE GÜLEN AYDIN

Numarası : 92-13-2983

Anabilim Dalı : Yönetim Bilimi ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans

Tez Başlığı (Türkçe) : Çalışanları Elde Tutma Sürecinde Aile Dostu İş Çevresinin Rolü: Bütünsel Bir Model Önerisi

Tez Başlığı (İngilizce) : The Role of Family Friendly Work Environment in Staff Retention Process: An Integrative Model Proposal

Tez Savunma Tarihi : 10.06.2019

Tez Başlığı Değişikliği Varsa Yeni Başlık: *Örgütsel Aile Desteğinin İş-Aile Çatışması ve İşte Bütünlük Üzerindeki Etkisini Araştırma Çıkarmaya Yönelik Bir Araştırma*  
Yeni Başlık (İngilizce): *A Research of Organizational Family Support to Uncover the Impact on Work-Family Conflict and Work Engagement*

**JÜRİ ÜYELERİ**

**Jüri Başkanı**

Unvan, Adı, Soyadı : DOÇ. DR. NAZLI AYŞE AYYILDIZ ÜNNÜ

Karar :  Başarılı  Başarısız  Düzeltme

İmza :

**Jüri Üyesi**

Unvan, Adı, Soyadı : DOÇ. DR. BURAK ÇAPRAZ

Karar :  Başarılı  Başarısız  Düzeltme

İmza :

**Jüri Üyesi**

Unvan, Adı, Soyadı : DOÇ. DR. EVRİM MAYATÜRK AKYOL

Karar :  Başarılı  Başarısız  Düzeltme

İmza :

**TEZ HAKKINDA JÜRİNİN GENEL GÖRÜŞÜ**

(Jüri Başkanı Tarafından Doldurulacaktır)

Tez savunması sonucunda öğrenci tarafından hazırlanan çalışma;

Oybirliğiyle

Oy çokluğuyla

Başarılıdır

Düzeltilmelidir

Başarısızdır

- Bu tutanak üç (3) işgünü içerisinde jüri üyelerinin raporlarıyla beraber Anabilim Dalı Başkanlığı üst yazısıyla Enstitü Müdürlüğüne gönderilmelidir.
- Tezli yüksek lisans programlarında düzeltme alan öğrencinin 3 (üç) ay içerisinde yeniden savunmaya girmesi zorunludur.

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışması örgütsel aile desteğinin işle bütünleşme üzerindeki etkisi ile bu etkide iş ve aile arasında yaşanan çatışmanın rolünü incelemek üzere gerçekleştirilmiştir. Yapılan teorik incelemeler ışığında örgütsel aile desteği, güncel olarak formel aile dostu politikalar ve enformel destekleyici iş-aile kültürü şeklinde yazında yer almaktadır ve yapılan çalışmalar sınırlıdır. Araştırma kapsamında, aile dostu politikalara sahip firmalarda çalışan, beyaz yakalı, evli ve/veya bağımlı bakım sorumluluğu olan 217 çalışana anket formu uygulanmış ve bulgular ortaya konmuştur. Araştırmada, çalışanların, sunulan politikalara ve aileye ilişkin örgütsel kültüre karşı algılarını ölçmek suretiyle, araştırmanın kısıtları dahilinde genelleme yapmaksızın, bu politikaların mevcut durumuna ve önemine dikkat çekilmesi hedeflenmiştir.

Anketin uygulanmasında destek veren tüm katılımcılara, firma yöneticilerine, çalışanlarla bağlantı kurmada yardım eden tanıdıklarına, tezin bütün aşamalarında bilgisi ile yol gösteren, ayırdığı zaman, verdiği cesaret ile tezin sonuçlanmasında motivasyon sağlayan çok değerli tez danışmanım Doç.Dr. Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ'ye, teze sağladığı katkılar için değerli jüri üyeleri Doç.Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL'a ve Doç.Dr. Burak Çapraz'a, meşakatli eğitim serüvenimde bilgi donanımı edinmemi sağlayan tüm hocalarıma, istatistiksel analiz aşamasında sorularımı yanıtlayan dostum Serap ŞAHİN'e ve Ar.Gör. Sedef Gülsüm AKSU'ya; iş-aile kültürü ölçeğinin çevrilmesinde yardımcı olan Erdem ZEYREK'e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, işle bütünleşme kavramına verdiği önemle ilham veren, çalışma aşkı ile örnek olan, değerli merhum Yard.Doç.Dr.Tamer KEÇECİOĞLU'na, ders yılında kaybettiğim, başarı azmini aşıl原因an anneannem Mihriban BAYKARA'ya, her gün desteğini hissettiren, süreç boyunca özveride bulunan biricik annem Tülin AYDIN'a ve babam Y.Selami AYDIN'a, Ali Süreyya TUNCER'e, Yağmur KARADENİZ'e sonsuz şükran ve sevgimi sunarım.

Gözde Gülen AYDIN

## ÖZET

İnsan sermayesinin örgütler için vazgeçilmez bir rekabetçi avantaj kaynağı olduğu bilgi teknolojisine dayanan iş hayatında, yetenekli çalışanların cezbedilmesi, motive edilmesi ve elde tutulması başarının en temel unsurları haline gelmiştir. Bu noktada, işle bütünleşme kavramı, çalışanı elde tutabilmek için kritik önem arz eden psikolojik bir tutum olarak yazında yerini almıştır. Öte yandan, kadın istihdamındaki artış, iş-aile çatışması hakkındaki araştırmaların yoğunlaşmasını beraberinde getirmiştir. Ancak iş-aile çatışmasının azaltılmasında hangi kaynakların etkili olduğu ve hangi sonuçlara yol açtığı hala araştırılmaktadır. Örgütsel aile desteği, içeriğe özgü, formel aile dostu politikalar ve enformel aile dostu bir iş-aile kültürünü kapsayan yeni bir kavramdır. Önceki araştırmalar formel aile dostu politikaları incelerken son dönemlerde bu kavramın enformel iş-aile kültürünü içeren çok daha derin bir yapısı olduğu vurgulamakta ve yapılan çalışmaların sınırlı olduğuna dikkat çekmektedir. Özellikle, iş-aile kültürü kavramsallaştırması altında Türkçe yazında bir çalışmaya rastlanmamıştır. Verilen bilgiler çerçevesinde tez çalışmasının amacı, örgütsel aile desteği kapsamında formel aile dostu programlar ile enformel iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkilerini incelemek ve iş-aile çatışmasının bu ilişkilerdeki aracı rolünü araştırmaktır. Ayrıca kavramların alt boyutları ile ilişkileri sorgulanmaktadır. Bu doğrultuda, Avrupa ve Türkiye’de iş-aile yaşamının uyumlaştırılmasına ilişkin sunulan düzenlemeler açıklanmıştır. Tez araştırmanın örnekleme, kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen aile dostu politikalara sahip kurumsal firmalarda çalışan beyaz yakalı evli ve/veya bağımlı bakım sorumluluğu üstlenen 217 çalışandan oluşmaktadır. Anket tekniği ile elde edilen verilerle yapılan analizlerin bulgularına göre, hem aile dostu politikalar hem de iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ve bu etkide iş-aile çatışmasının tam aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Aile Desteği, Aile Dostu Programlar, İş-Aile Kültürü, İş-Aile Çatışması, İşle Bütünleşme

## ABSTRACT

In the business life based on information technology, where human capital is an indispensable source of competitive advantage for organizations, attracting, motivating and retaining talented employees has become the most fundamental elements of success. At this point, the concept of work engagement has taken its place in the literature as a psychological attitude, which is critical for retaining the employees. On the other hand, the increase in women's employment has led to the intensification of research on work-family conflict. However, it is still under investigation as to what resources are effective and what results in reducing the work-family conflict they bring. Organizational family support is a new concept that includes content-specific, formal family-friendly policies and an informal family friendly work-family culture. Previous studies have examined formal family-friendly policies and they have recently emphasized that this concept has a much deeper structure including informal work-family culture and that the studies are limited. In particular, no study was found in Turkish literature under the concept of work-family culture. Within the framework of information provided, the aim of the thesis study is to examine the effects of formal family friendly programs and informal work-family culture on work engagement and to investigate the mediating role of work-family conflict in these relations. In addition, the sub-dimensions of the concepts are investigated. In this regard, the arrangements offered on the reconciliation of the work-family life in Europe and Turkey are described. The sample of the thesis research consists of 217 employees who are white-collar married and / or in charge of looking after a dependent individual, working in corporate firms that have adopted family-friendly policies, which are chosen by convenience sampling method. According to the findings of the data obtained from the survey technique, it was found that both family friendly policies and work-family culture had a positive and significant effect on work engagement and, work-family conflict played a full mediator role in this effect.

**Key Words:** Organizational Family Support, Family Friendly Programs, Work-Family Culture, Work-Family Conflict, Work Engagement

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
GİRİŞ .....	1
Çalışmanın Amacı ve Kapsamı .....	1
Çalışmanın Sunum Planı .....	4

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ VE AİLE ÇATIŞMASI

Giriş .....	5
1.1 İş ve Aile Çatışmasına İlişkin Temel Kavramlar .....	5
1.1.1 İş Kavramı .....	5
1.1.2 Aile Kavramı .....	6
1.1.3 Türkiye’de Aile Kavramı ve Aile Yapısı İle İlgili Güncel Veriler .....	8
1.1.4 Rol Kavramı .....	11
1.1.5 Çatışma Kavramı .....	12
1.1.6 Rol Çatışması Kavramı .....	14
1.2 İş ve Aile Çatışması Kavramının Tanımı, Gelişimi ve Önemi .....	15
1.3 İş ve Aile Çatışmasının Yönü .....	17
1.3.1 İş- Aile Çatışması .....	18
1.3.2 Aile ve iş Çatışması .....	18
1.4 İş ve Aile Çatışması Türleri .....	19
1.4.1 Zamana Dayalı Çatışma .....	20
1.4.2 Strese Dayalı Çatışma .....	21
1.4.3 Davranışa Dayalı Çatışma .....	22
1.5 İş ve Aile Çatışması İle İlgili Teoriler .....	22
1.5.1 Bölünme Teorisi .....	22



1.5.2	Taşma Teorisi.....	23
1.5.3	Telafi Teorisi.....	23
1.5.4	Uyum Teorisi .....	24
1.5.5	Akılcı Bakış Teorisi .....	25
1.5.6	İş-Aile Sınır Teorisi .....	25
1.6	İş-Aile Çatışmasına Neden Olan Unsurlar .....	27
1.6.1	Bireysel Unsurlar .....	27
1.6.2	İş İle İlgili Unsurlar.....	30
1.6.3	Aile ile İlgili Unsurlar .....	33
1.7	İş ve Aile Çatışmasının Sonuçları .....	36
1.7.1	Bireysel ve Ailevi Sonuçlar .....	37
1.7.2	Örgütsel Sonuçlar.....	39

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İŞLE BÜTÜNLEŞME**

Giriş.....	43
2.1. İşle Bütünleşme Kavramının, Tanımı, Gelişimi ve Önemi.....	43
2.2. İşle Bütünleşme Kavramının İlgili Diğer Kavramlarla Benzerlik ve Farklılıkları.....	50
2.2.1 İşle Bütünleşme ve Örgütsel Bağlılık .....	51
2.2.2 İşle Bütünleşme ve Örgütsel Vatandaşlık .....	52
2.2.3 İşle Bütünleşme ve İşkoliklik.....	52
2.2.4 İşle Bütünleşme ve İşe Bağlanma (Job involvement) .....	53
2.2.5 İşle Bütünleşme ve İş Tatmini .....	54
2.3. İşle Bütünleşme İle İlgili Yaklaşımlar .....	55
2.3.1 Kahn'ın Kişisel Bütünleşme Yaklaşımı (Personal Engagement).....	56
2.3.2 Maslach ve Arkadaşlarının Tükenmişlik Karşıt Tezi Yaklaşımı .....	60
2.3.3 Harter ve Arkadaşlarının Tatmin-Bütünleşme Yaklaşımı.....	64
2.3.4 Saks'ın Çok Boyutlu Yaklaşımı-Sosyal Mübadele Teorisi.....	65
2.3.5 Macey ve Scheneider'in Çok Boyutlu Bütünleştirme Yaklaşımı .....	68
2.4. İşle Bütünleşmenin Boyutları ve Ölçülmesi .....	70
2.5. İşle Bütünleşmiş Çalışanların Özellikleri.....	72
2.6. İşle Bütünleşmenin Öncülleri.....	74
2.6.1 İş Talepleri ve Kaynakları Modeli .....	75
2.6.2 İşe İlişkin Kaynaklar .....	80

2.6.2.1	Sosyal Destek.....	81
2.6.2.2	Kişi-Örgüt ve Kişi-Görev Uyumu.....	82
2.6.2.3	Örgütsel Adalet .....	82
2.6.2.4	Ödüllendirme .....	83
2.6.2.5	İş Özellikleri.....	84
2.6.3	Kişisel Kaynaklar.....	85
2.7.	İşle Bütünleşmenin Sonuçları .....	86

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL AİLE DESTEĞİ**

Giriş.....	89	
3.1	Örgütsel Aile Desteği Kavramının Tanımı, Kapsamı ve Önemi .....	89
3.1.1	Örgütsel Destek Kavramının Tanımı .....	89
3.1.2	Örgütsel destek yerine örgütsel aile desteği kavramının seçilme sebebi .....	91
3.1.3	Örgütsel aile desteği kavramı.....	93
3.2	Örgütsel Aile Desteği İle İlgili Teoriler .....	100
3.2.1	Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi.....	100
3.2.2	Örgütsel Destek Teorisi .....	102
3.2.3	Karşılıklılık Teorisi .....	104
3.2.4	Kaynakların Korunması Teorisi.....	105
3.2.5	Sosyal Destek Teorisi.....	107
3.3	Örgütsel Aile Desteğinin Boyutları.....	110
3.3.1	Formel Örgütsel Aile Desteği .....	111
3.3.1.1	İzin Politikaları.....	115
3.3.1.2	Bağımlı Bakım Düzenlemeleri.....	117
3.3.1.3	Esnek İş Düzenlemeleri .....	119
3.3.1.4	Kariyere Dönüş, Aile Danışmanlığı ve Aile Etkileşim Düzenlemeleri.....	128
3.3.1.5	Aile Dostu Programların Ölçülmesi.....	129
3.3.2	Enformel Örgütsel Aile Desteği.....	131
3.3.2.1	İş Aile Kültürü .....	133
3.3.2.2	İş Aile Kültürünün Önemi.....	136
3.3.2.3	İş- Aile Kültürünün Boyutları ve Ölçümü .....	138
3.3.2.3.1	Örgütsel Destek.....	141
3.3.2.3.2	Yönetici Desteği.....	142

3.3.2.3.3	İş Arkadaşları Desteği .....	146
3.3.2.3.4	Örgütsel Zaman Talebi.....	148
3.3.2.3.5	Kariyer Sonuçları .....	149
3.3.2.4	İş Aile Kültürü Oluşturmak İçin Öneriler .....	151
3.4	Avrupa’da ve Türkiye’de Aile Desteğine Yönelik Politikalar .....	152
3.4.1	Avrupa’daki Gelişmeler .....	155
3.4.2	Türkiye’deki Gelişmeler .....	168
3.5	Örgütsel Aile Desteğinin Faydaları.....	179
3.5.1	Örgütsel Faydalar.....	179
3.5.2	Bireysel Faydalar .....	181
3.6	Örgütsel Aile Desteği, İş Aile Çatışması ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişkiler ...	182

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL AİLE DESTEĞİNİN İŞLE BÜTÜNLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ BU İLİŞKİDEKİ ARACI ROLÜNÜN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Giriş.....	195	
4.1	Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi .....	195
4.2	Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....	199
4.3	Araştırmanın Kısıtları .....	200
4.4	Araştırmanın Yöntemi.....	201
4.4.1	Evren ve Örneklem Büyüklüğü.....	202
4.4.2	Veri Toplama Yöntemi .....	203
4.4.3	Araştırmanın Ölçekleri.....	204
4.4.4	Analiz Yöntemi .....	206
4.5	Analiz ve Bulgular .....	216
4.5.1	Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	217
4.5.2	Değişkenlere Dair Betimleyici İstatistikler .....	220
4.5.3	Korelasyon Analizi Bulguları .....	226
4.5.4	Aile Dostu Programlara Yönelik Algıların Demografik Özelliklere Göre Farklılaşmasına Dair Bağımsız Örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi.....	232
4.5.5	İş-Aile Kültürüne Yönelik Algıların Demografik Özelliklere Göre Farklılaşmasına Dair Bağımsız Örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi.....	236
4.5.6	İş-Aile Çatışması Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşmasına Dair Bağımsız Örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi.....	239

4.5.7	İşle Bütünleşme Seviyesinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşmasına Dair Bağımsız Örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi .....	242
4.5.8	Aile Dostu Programlar ile İlgili Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları .....	245
4.5.9	İş-Aile Kültürü ile İlgili Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları .....	252
4.5.10	Aile Dostu Programlarının Alt Boyutları ile İlgili Basit Regresyon Analizi Bulguları	260
4.5.11	İşle Bütünleşmenin Alt Boyutları ile İlgili Basit Regresyon Analizi Bulguları	263
SONUÇ VE ÖNERİLER .....		265
KAYNAKÇA .....		289
EK I- ANKET FORMU .....		319
EK II- ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ .....		323
ÖZGEÇMİŞ .....		330

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. 1 Türkiye’de Aile Yapısındaki Değişim .....	9
Tablo 1. 2 Çalışanların Bakım Yeri Tercihi .....	10
Tablo 1. 3 İş ve Aile Çatışmasının Türleri .....	19
Tablo 3. 1 Avrupa Birliği 2018 İstihdam Verileri .....	154
Tablo 3. 2 Avrupa Birliği İzin Sistemleri .....	159
Tablo 3. 3 Haftalık Çalışma Saatine Göre, İş Ve Aile Hayatını Dengelemede Yaşanan Zorluklar (Ayda En Az Birkaç Defa) .....	165
Tablo 4. 1 Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....	207
Tablo 4. 2 Güvenirlilik Analizi Tablosu .....	209
Tablo 4. 3 KMO ve Barlett Testi .....	210
Tablo 4. 4 İş-Aile Çatışması Faktör Analizi .....	211
Tablo 4. 5 İşle Bütünleşme Faktör Analizi .....	212
Tablo 4. 6 İş-Aile Kültürü Faktör Analizi .....	213
Tablo 4. 7 Aile Dostu Programlar Faktör Analizi .....	215
Tablo 4. 8 Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	218
Tablo 4. 10 İşle Bütünleşme Seviyesine İlişkin Betimleyici Bulgular .....	221
Tablo 4. 11 Aile Dostu Programlara Dair Algılara İlişkin Betimleyici Bulgular .....	223
Tablo 4. 12 İş-Aile Kültürü Algılarına İlişkin Betimleyici Bulgular .....	225
Tablo 4. 13 Korelasyon Analizi .....	228
Tablo 4. 14 Aile Dostu Programlar ile İlgili Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları .....	233
Tablo 4. 15 Aile Dostu Programlar ile İlgili Anova Analizi Bulguları .....	234
Devam Tablo 4. 15 Aile Dostu Programlar ile İlgili Anova Analizi Bulguları .....	235
Tablo 4. 16 İş-Aile Kültürü Algıları ile İlgili Bağımsız Örneklem T testi Bulguları .....	237
Tablo 4. 17 İş-Aile Kültürü Algıları ile İlgili Anova Analizi Bulguları .....	238
Tablo 4. 18 İş-Aile Çatışması ile İlgili Bağımsız Örneklem T testi Bulguları .....	240
Tablo 4. 19 İş-Aile Çatışması ile İlgili Anova Analizi Bulguları .....	241
Tablo 4. 20 İşle Bütünleşme ile İlgili Bağımsız Örneklem T testi Bulguları .....	243
Tablo 4. 21 İşle Bütünleşme ile İlgili Anova Analizi Bulguları .....	244
Tablo 4. 22 Aile Dostu Programların İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisine ve İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları .....	247

Tablo 4. 23 Aile Dostu Programların İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisinde Zamana Dayalı İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları .....	249
Tablo 4. 24 Aile Dostu Programların İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisinde Strese Dayalı İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları...	251
Tablo 4. 25 İş-Aile Kültürünün İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisi ve Bu İlişkide İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları.....	253
Tablo 4. 26 İş-Aile Kültürünün İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisinde Zamana Dayalı İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları .....	254
Tablo 4. 27 İş-Aile Kültürünün İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisinde Strese Dayalı İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları .....	256
Tablo 4. 28 Destekleyici İş-Aile Kültürünün İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisi ve Bu İlişkide İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları.....	257
Tablo 4. 29 Engelleyici İş-Aile Kültürünün İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisi ve Bu İlişkide İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları.....	259
Tablo 4. 30 Aile Dostu Programların Alt Boyutlarının İş-Aile Çatışmasına Olan Etkisi ile İlgili Basit Regresyon Analizi Bulguları.....	260
Tablo 4. 31 Aile Dostu Programların Alt Boyutlarının İşle Bütünleşmeye Olan Etkisi ile İlgili Basit Regresyon Analizi Bulguları.....	262
Tablo 4. 32 Aile Dostu Programların İşle Bütünleşmenin Alt Boyutlarına Olan Etkisi ile İlgili Basit Regresyon Analizi Bulguları.....	263
Tablo 4. 33 İş-Aile Kültürünün İşle Bütünleşmenin Alt Boyutlarına Olan Etkisi ile İlgili Basit Regresyon Analizi Bulguları.....	264

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımı .....	61
Şekil 2.2 İşle Bütünleşmenin Yapısı .....	64
Şekil 2.3 İşle Bütünleşmiş Çalışanların Özellikleri .....	74
Şekil 2. 4 İş Talepleri ve Kaynakları Modeli .....	77
Şekil 2.5 İş Kaynakları ve Talepleri Çerçevesinde İşle Bütünleşmenin Öncülleri ve Sonuçları .....	79
Şekil 3. 1 İş-Aile Kültürü Boyutları .....	141
Şekil 3. 2 Para Almadan Yapılan Ev İşlerine Katılım.....	155
Şekil 4. 1 Araştırma Modeli .....	199

## **GİRİŞ**

### **Çalışmanın Amacı ve Kapsamı**

Günümüzde örgütlerin yoğun ve değişen rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmelerini sağlayan sürdürülebilir rekabetçi avantaj kazanabilmesi, bilgi ekonomisine dayanan, hizmet, ar-ge ve yönetim gibi fonksiyonlardan oluşan “insan sermayesine” yapılan yatırımların getirileri ile mümkündür. Bu doğrultuda rekabetçi avantaj kazanmada öne çıkan en önemli sorun, yüksek potansiyelli, yetenekli çalışanların cezbedilmesi, motive edilmesi, elde tutulması ve örgüte yönelik olumlu tutumlarını etkileyen öğelerin saptanmasıdır.

İşle bütünleşme, örgütsel düzenlemelerin olumlu yanlarına vurgu yapan pozitif psikolojinin öneminin artmasıyla son 20 yılda ortaya çıkmış, araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından sıkça incelenen yeni bir kavramdır. İşle bütünleşme çalışanın fiziksel ve zihinsel olarak kendini işe vermesini ifade ettiğinden verimlilik, performans, örgütsel bağlılık gibi kavramlar ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle işle bütünleşmenin arttırılabilmesi için çalışanın günlük çalışma hayatına doğrudan yön veren öğelerin tespit edilmesi ve buna bağlı olarak önlemlerin alınması gereklidir. İşte iş-aile çatışması işle bütünleşmeyi etkileyen bu öğelerden biridir. Çalışanın gün geçtikçe artan iş ve aile talepleri karşısında bu beklentileri dengelemede sorun yaşaması aile sorunlarını işe, iş sorunlarını aileye taşımasına sebep olmaktadır.

Bu yüzden örgütlerin, insan sermayesinin işle bütünleşmesine ve iş-aile taleplerini yönetebilmesine uygun politikalara ve destekleyici kaynaklara yatırım yapması gerektirmektedir. Bunu sağlayabilmek amacıyla 1980’li yıllardan beri çalışanların aile sorumluluklarının bireysel ve örgütsel sonuçlar elde etmedeki önemi örgütler tarafından kabul edilmekte ve iş-aile alanında araştırmalar yapılmaktadır. Yalnızca örgütsel alanda değil, aynı zamanda sağlık, aile, psikoloji ve iktisadi disiplinlerde de iş-aile alanı araştırmaları ses getirmiştir. Bu farkındalığın gelişmesinde, kadın çalışanların, çift gelirli ailelerin, esneklik isteyen y kuşağının, boşanmış ebeveynlerin, yaşlı ebeveynlerine bakan çalışanların sayısının artması ile değişen işgücü yapısı rol oynamaktadır. Ayrıca



cinsiyet rollerinde eşitliğin gündeme gelmesi, teknolojinin ilerlemesiyle iş-aile sınırlarının bulanıklaşması, rekabet nedeniyle uzun saatler çalışma gibi artan iş talepleri bu değişimde etkilidir (Brough, O'Driscoll ve Kalliath, 2005, s.223-224; Fiksenbaum, 2014, s.653; Hammer, Kossek, Yragui, Bodner ve Hanson,2009; 838; Mesmer Magnus ve Viswesveran, 2006, s.555). Çalışanlar, iş ve aile rollerindeki gerilimin bu alanları yönetmeyi zorlaştırması nedeniyle artık maddi kazançtan ziyade iş ve aile sorumluluklarını önemseyen örgütlerde çalışmayı tercih etmektedir. Örgütün desteğini hisseden çalışanlar bunun karşılığını örgüte olumlu sonuçlarla verirken, desteği hissetmeyen çalışanlar örgüte sadakatlerini kaybedebilmektedir. Örgütler açısından öncelik verimlilik iken çalışanlar için ise maddi ve manevi gördükleri destektir.

Bu kapsamda birçok devlet tarafından iş-aile yaşamını uyumlaştırmak üzere yasalar çıkarılırken örgütler ise çok sayıda aile dostu program geliştirmekte ve sunmaktadır. Son zamanlarda yazında yapılan çalışmalarla yalnızca aile dostu program önermenin istenen çıktıları hizmet etmekte zayıf kaldığını ortaya konmuş ve destekleyici bir iş-aile kültürünün önemi gün yüzüne çıkmıştır. Destekleyici bir iş-aile kültüründe çalışan kişi, aile dostu programları, zaman ve kariyerine zarar gelecek kaygısı duymadan rahatça kullanabilmede örgütten, yöneticisinden ve iş arkadaşlarından destek görmektedir. Hatta aile dostu programların bulunmadığı örgütler de bile destekleyici iş-aile kültürü algısı sonuçları etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel aile desteği, çalışanların iş-aile dengesini sağlamasına yardımcı olarak örgüt tarafından arzulanan düşük iş gücü devir oranı, azalan devamsızlık, yetenekli çalışanların doğum sonrası işe dönüşü, artan verimlilik, etkililik, maliyetlerde azalış, çalışanın motivasyonu, işle bütünleşmesinin yanı sıra çalışanın mutluluk seviyesinde artış gibi bireysel önemli etkiler sağlamaktadır.

Yazında çoğunlukla batı ülkelerinde gerçekleştirilen bu araştırmaların tüm dünyaya genellenmesi doğru değildir. Çünkü iş ve aile değerleri her kültüre göre farklılık göstermektedir (Stock, Strecker ve Bieling, 2016, s.1208). Türkiye'de aile dostu politikalar yeni yeni gündeme gelmekte olan bir kavramdır. Bu doğrultuda devlet kadın istihdamının artması ve iş-aile yaşamının

uyumlaştırılması için yasalar çıkarmakta ve örgütler bu anlamda bebek adımları atmaktadır. İşle bütünleşme kavramı da özellikle iş dünyası tarafından oldukça önemsenen ve araştırmalar yapılan bir konu haline gelmeye başlamıştır.

Yapılan çalışmalar genellikle istihdamı arttırmak ve iş-aile dengesini kurmak adına “kadınları” temel almaktadır. Aslında bu durum cinsiyetçi tutuma bir anlamda alkış tutmaktadır. Çünkü günümüzde erkeklerin aile reisi rolleri kadınların da istihdama katılması ile değişmekte ve babalık kavramı, sorumlulukları yeniden şekillenmektedir (Coocklin ve diğ. ,2016,s.1612). Bu bağlamda Türkiye’de iş-aile çatışmasını yalnızca “kadının” sorunuymuş gibi nitelendirilmemesi gerekmele birlikte dünyayı yakalamak için bir adım daha ileri giderek erkeklerin tutumları araştırılmalarına dahil edilmeli ve politikalara yansıtılmalıdır.

Bu bilgiler çerçevesinde tez çalışmasında, Türkiye’de örgütsel aile desteğinin iş-aile çatışması ve işle bütünleşme üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Türkiye bağlamında bugüne kadar örgütsel aile desteğinin formel yanı aile dostu politikalar adı altında, enformel yanı ise yönetici desteği, iş arkadaşları desteği gibi sosyal destek kapsamında ayrı ayrı ele alınmış olup sınırlı sayıda araştırma mevcuttur. Bu tez çalışmasında, örgütsel aile desteği formel aile dostu programlar ve enformel iş-aile kültürü adı altında kapsamlı olarak incelenecektir. Dünyada bile yeni incelemeye başlanan iş-aile kültürü kavramının, ilk kez bu ad ile bütünsel biçimde ele alınması ile derin boşluklar bulunan Türk yazınına katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Ayrıca Türkiye’de ve Avrupa’da uygulanan güncel aile dostu politikalar hakkında bilgi verilmesi, iş-aile kültürü ölçeğinin Türkçe ’ye çevrilmesi bakımından bireylere, örgütlere ve sosyal politikalara, örgütsel davranış yazınına katkı sağladığı düşünülmektedir.

Özetle tez araştırmasında, özel sektörde kurumsal şirketlerde çalışan beyaz yakalı evli veya çocuk/bağımlı/yaşlı bakım sorumluluğu olan hem kadın hem de erkek çalışanlar incelemeye dahil edilerek örgütsel aile desteğinin işle bütünleşme üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmış olup iş-aile çatışmasının bu ilişkideki aracı rolü sorgulanmıştır. Bu ilişkide alt hangi alt boyutların etkili

olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Türkiye’de formel örgütsel aile desteği politikalarının ne derece sunulduğu ve etkileri incelenmiştir.

### **Çalışmanın Sunum Planı**

Çalışmanın birinci bölümünde iş-aile çatışması kavramı ele alınmaktadır. Bu bağlamda kavram detaylı olarak yönü ve boyutları ile birlikte açıklanmakta, Türkiye’de aile yapısına ilişkin güncel bilgiler sunulmakta, teorik alt yapı oluşturularak iş-aile çatışmasını etkileyen unsurlar ve sonuçları anlatılmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde işle bütünleşme kavramının öncelikle tanım, kapsam ve gelişimine yer verilmektedir. Daha sonra başka kavramlarla benzerlik ve farklılıkları karşılaştırılmakta, teorik alt yapısına ilişkin görüşler anlatılmaktadır. Ayrıca işle bütünleşmenin boyutları ve ölçülmesine dair yapılan çalışmalar, işle bütünleşmiş çalışanların özellikleri, işle bütünleşmenin öncülleri ve sonuçları açıklanmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel aile desteği kavramı derinlemesine açıklanarak kuramlarla teorik alt yapısı oluşturulmuş olup ölçüleme sorunlarına ilişkin görüşlere yer verilmiştir. Örgütsel aile desteğinin boyutları detaylı biçimde ele alınarak, örgütsel aile desteğinin önemine ve oluşturulmasına dair önerilere yer verilmiştir. Ayrıca Avrupa ve Türkiye’deki aile desteğine yönelik uygulanan güncel politikalar detaylı olarak açıklanmıştır. Son olarak örgütsel aile desteğinin faydaları anlatılmakta, örgütsel aile desteğinin iş-aile çatışması ve işle bütünleşme ile arasındaki ilişkiler araştırmaya temel oluşturacak şekilde ortaya konmaktadır.

Dördüncü bölümde ise araştırmanın amacı, kapsamı, kısıtları, yöntemi, hipotezleri açıklanmakta, test edilmesine yönelik yapılan analizler ve bulgularına ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Sonuç ve öneriler bölümünde ise bulgulara ilişkin yorumlamalarda bulunulmakta, bulguların yazına katkıları ifade edilerek uygulanmasına ilişkin görüşler belirtilmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ VE AİLE ÇATIŞMASI

#### Giriş

Tezin bu bölümünde, örgütsel aile desteğinin işle bütünleşme üzerindeki etkisinde aracı rolü olması beklenen iş ve aile çatışması kavramı kapsamlı bir şekilde irdelenmiştir. İş ve aile çatışması kavramıyla ilgili detaylı bilgi vermeden önce anlaşılabilirliği arttırmak adına kavramla ilişkili temel kavramlar tanımlanmış olup ardından iş ve aile çatışması kavramının türleri, yönü, süreci, temel teorileri, öncülleri ve sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.

#### 1.1 İş ve Aile Çatışmasına İlişkin Temel Kavramlar

İş-aile çatışması konusunun açık bir şekilde anlaşılması adına birtakım temel kavramların ele alınması faydalı olacaktır. Bunlar; İş/meslek, aile, rol, çatışma ve rol çatışmasıdır.

##### 1.1.1 İş Kavramı

İş kavramının geçmişi insanlık tarihi kadar eskidir (Kapız, 2001, s. 1). İş, eski Yunan toplumlarında aşağılanan kölelere ait bir faaliyet olarak görülmekteydi. Günümüzde ise teknoloji, küreselleşme ve aydınlanmanın hayatımıza getirdiği değişimle iş, hayata anlam ve saygınlık katan bir faaliyet olarak tanımlanmasıyla o günlere göre bambaşka bir kavramı ifade etmektedir. Görüldüğü üzere iş kavramı ekonomik gelişme ve toplumların kültürel özelliklerine göre tarih boyunca sürekli değişmiş ve farklı şekillerde tanımlanmıştır (Özkalp, 2003, s.2).

Bu çalışma da ise konuya uygunluğu nedeniyle “iş” adı altında ele alınacaktır. Günümüzde kabul gören genel bir tanım yapmak gerekirse iş kavramı, insanların hayatını sürdürebilme bir başka deyişle evini geçindirme, maddi kazanç sağlama amacıyla gerçekleştirdikleri fiziksel ve zihinsel çalışma faaliyeti olarak ifade edilmektedir (Applebaum,1992, s.1-2). Türk Dil Kurumu iş sözcüğünü: “Bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan

etkinlik, çalışma” şeklinde tanımlamaktadır. Buradan iş kavramının çalışma kavramını da kapsadığını söylemek mümkündür. İş ,” ücret karşılığı” mal ve hizmet üretiminde sürekli istihdamı (Dubin,1958, s.4) ifade etmesiyle çalışma kavramından ayrılır. Bir diğer deyişle iş ücretli istihdam sonucu yapılması gereken görevler olarak da tanımlanabilir (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux ve Brinley, 2005, s.126).

Meslek ise ücrete vurgu yapmaktan ziyade kişinin kapasitesini kullandığı ve kendini gerçekleştirmesine olanak tanıyan bir kavramdır (Özgüven, 2003, s.2). İş kavramının önemi, her kültürün işe karşı bakış açısı, yaşanan küresel değişim ve insanların hayatları üzerindeki kontrol derecesine yaptığı etkiye bağlı olarak değişmektedir (Ciulla, 2011, s.37-38). Günümüzde her ne kadar çalışma saatleri ve şekilleri konusunda esneklik sağlanmaya çalışılsa da iş, kişinin hayatının önemli bir zamanını harcadığı bir yaşam alanıdır (Warr, 2011, s.3-6). Bu nedenle iş, çoğu zaman kişinin hayatında işten başka en çok vakit harcadığı ailesiyle ilgili rollerini gerçekleştirmesinde etkisi olan bir faktör olarak ele alınmaktadır.

### **1.1.2 Aile Kavramı**

Klasik antropolojik ve sosyolojik aile çalışmalarının öncülüğünü yapan Murdock (1949) ve Goode (1963) aileyi, ekonomik kaynakları, emeği, cinsel yakınlığı, kalacak yeri, üremeyi ve çocuk yetiştirmeyi paylaşan farklı cinsiyetteki iki yetişkinin oluşturduğu ekonomik ve sosyal bir birliği kapsayan toplumun temel bir kurumu olarak tanımlamıştır. Birçok araştırmacının kullandığı bu geçmiş tanımlamalar yalnızca idealize edilmiş ideolojik kalıp yargılardır. Ayrıca ailenin dini, yasal, resmi, kültürel farklılıklara göre pek çok tanımı yapılmaktadır. Yasal aile tanımları ise kimin yasal ve yasal olmayan haklardan yararlanabileceğini belirlemektedir. Örnek vermek gerekirse, bireyin hayatını sürdürdüğü devletin yasaları eşcinsel evliliği tanımıyorsa birtakım sağlık, barınma ve hastalık izninden yararlanması söz konusu olamaz. Bu durum, ailenin tanımlanmasının dilbilimsel ve ya filozofik bir tartışmadan öte kritik ve gerçek sonuçları olduğunu göstermektedir (Mitchell, 2012, s.5-8).

Tezin çerçevesine uygun bir tanım yapmak gerekirse, aile, iki ve ya daha fazla bireyin, ortak amaçları başarmak amacıyla bir araya gelerek birbirine bağlı roller sergiledikleri bir yapıdır (Eby ve diğ. ,2005, s.126).Aile, tüm toplumlarda en başta gelen ortak kurumlar arasında olmakla beraber, toplumlar arasında farklı özellikler taşıyabilen bir kurum olma niteliği de taşımaktadır. Hatta bir toplumun kendi tarihsel gelişim seyiri içinde dahi aile kavramı, yapısı, roller ve fonksiyonlarında değişimler göstermektedir (Sezal, 2002, s.163).

Aile ile ilgili teorilerde bu doğrultuda gelişim göstermiştir. Kökleri toplum bilimini kuran Augoste Comte (1798-1857) ve Emile Durkheim (1858-1917) 'in görüşlerine kadar uzanan yapısal fonksiyonellik teorisine göre aile, toplumun dengesini sağlayabilme temel fonksiyonunu üstlenen sosyal bir kurum olarak görülmektedir (Mitchell, 2012, s.30). Malinowski (1963), ailenin bir erkek, bir kadın ve çocuklardan oluşan, katı cinsiyetçi bir iş bölümüne ihtiyaç duyulan ve biyolojik cinsiyet farklılıklarına dayanan evrensel bir kurum olduğunu söylemektedir. Parsons ve Bale (1955) ise bu teoriyi ileriye taşıyarak ailenin en iyi şekilde işlevini sürdürmesi için kocaların eve ekmek getiren, aile reisi olarak bilinen araçsal rolleri, annelerin ise tam zamanlı anaç ev kadını olarak anılan tanımlayıcı rolleri üstlenmesi gerektiğini öne sürmüştür.

Aile yapısı açısından ele alındığında yukarıda öne sürülen teorilerdeki bu tip aileler geleneksel geniş aile, tek gelirli aile gibi isimlerle anılmaktadır. Bu yapı sanayi öncesi tarımla uğraşan toplumlarda ebeveyn, çocuk ve diğer akrabaların bir arada yaşadığı, kan bağının olduğu, babanın ailenin reisi olarak yer aldığı bir aileyi temsil eder (Bahar,2005, s.151). Burada roller katı bir şekilde belirlendiği için iş aile çatışması yaşanmaz. 1960'lara dek egemen olan bu geleneksel aile yapısı, sosyal çatışma, politik ekonomi ve cinsiyetçi teorilerle değişmeye başlamıştır (Mitchell, 2012, s.30).

Sanayileşme ve kentleşmenin artması ile kazanç elde etmenin zorlaşması; babanın maddi geçimin kaynağı olarak görüldüğü, annenin ise bir işte çalışmaksızın çocuk büyüttüğü ve eve hapsediği geleneksel aile yapısının değişmesine direnç göstermeyi zor hale getirmiştir (Basow, 1992). Bu durum, geniş ailelerin azalmasına, anne, baba ve bağımlı çocuktan oluşan bir birimi ifade

eden çekirdek ailelerin artmasına yol açmıştır (Scott ve Marshall, 2009, s.243). Bu değişim ile birlikte ailenin eğitim, üretim, koruyuculuk, ekonomik fonksiyonlarının bitmesine rağmen ailenin sanayi toplumunun yalnızlık çeken aile üyelerine manevi destek olma fonksiyonu çok daha önemli hale gelmiştir. Çekirdek aile üyelerine duygusal olarak doyum sağlamak ve psikolojik olarak bir sığınma fonksiyonunu yerine getirmektedir (Eyce, 2000, s.6).

Young ve Willmott (1973)'te çekirdek aileleri daha eşitlikçi ve esnek cinsiyet rolleri kapsamında tanımlayan simetrik aile kavramını ortaya atmıştır. Simetrik ailelerde cinsiyetçi genel iş bölümü değişerek geleneksel geniş ailelerdeki kadının ev ve çocuk bakımını üstlendiği yapı, her iki eşin de ortak olarak ev işleri ve kariyerlerini yürüttükleri dengeli güç dağılımının olduğu bir yapıya evrilmiştir. Bu yapıya aynı zamanda “çift gelirli”, “çift kariyerli” aile yapısı da denmektedir. Çift gelirli ailelerde eşlerin, hem iş hem de ailesine ayıracak zaman ve enerjileri kısıtlı olduğundan iş aile çatışması yaşanması beklenmektedir (Çarıkçı, 2001a, s.89-90)

### **1.1.3 Türkiye’de Aile Kavramı ve Aile Yapısı İle İlgili Güncel Veriler**

Türkiye’de aileyi etkileyen en önemli gelişme Cumhuriyetin ilanı ile birlikte 1926 tarihinde yürürlüğe giren Türk Medeni Kanunudur. Bu kanun taraflara eşit haklar tanımıştır (Eyce,2000, s.236). Dünyada yaşanan aile yapısındaki değişimler Türkiye’yi de etkilemektedir. Türkiye’nin kalkınma süreci sırasında Türk aile yapısında meydana gelen değişimin belirleyicisi olan en temel etken, 1950’li yıllarda tarımın teknolojik araçlarla gerçekleştirilmesi ve sanayinin gelişmesi sonucunda kırsaldan kente göç eğiliminin hızlanması durumudur (Dedeoğlu,2000, s.154).

Bu süre zarfında, geleneksel geniş aile türlerinin fonksiyonu kademe kademe ortadan kalkmıştır. Kadın ücretli olarak istihdama katılmış, sosyoekonomik gelişmeler yaşanmış ve modernleşme yolunda ortaya çıkan yeni yaşayış şekillerine uyumlu aile biçimlerini kapsayan “Çekirdek aileler”, toplumda önemli yer tutan bir olgu haline gelmiştir (Duben, 1985; Özbay, 1985; Duben ve Behar,1998 ’den aktaran Koç,2013, s.24).

Aşağıdaki tablo 1.1'deki son 40-45 yıldaki veri seti incelendiğinde, Türkiye'de geniş ailelerin azaldığı, çekirdek aile ve dağılmış ailenin yaygınlaştığı anlaşılmaktadır. Geniş aile oranı %161 azalırken, çekirdek aile %15, dağılmış aile (Dağılmış aile; çekirdek aile biriminin tek kişiden veya tek ebeveyninden oluştuğu ya da kan bağına sahip olan veya olmayan bireylerin oluşturduğu tek ebeveynli aile olarak ifade edilen bir aile biçimidir.) ise %53 artmıştır. Tek ebeveynli hanelerin yapısı %90 civarında kadın ve çocuk biçimindedir (Türkiye Aile Yapısı Araştırması [Taya] ,2013, s.30).

**Tablo 1. 1 Türkiye'de Aile Yapısındaki Değişim**

	Çekirdek	Geniş	Dağılmış
1968	59,6	32,1	8,3
1973	59,0	32,4	8,6
1978	58,0	33,9	8,1
1983	61,6	27,9	10,5
1988	63,4	25,5	11,1
1993	67,6	23,5	8,9
1998	68,2	19,5	12,3
2003	69,3	16,0	14,7
2006	73,0	14,5	12,5
2008	69,8	15,9	14,3
2011	70,0	12,3	17,7
1968-2011 Değişim Yüzdesi	+11,1	-137,8	+57,4

Kaynak: T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, (2013), Türkiye Aile Yapısı Araştırması, s.30

Türkiye'de ataerkil anlayış değişime uğramaya başlasa da hala egemendir ve aile birliği eşit şartlarda sürdürülmektedir. Kadınlar hem çalışıp hem çocuk bakımını yürütürken ilişkilerini yürütmekte zorlanmaktadır. Bu nedenle kentlerde boşanma oranları artmakta tek ebeveynli aileler ortaya çıkmaktadır (Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı,1994, s.11). Sümer'in (2003, s.80) araştırmasına



göre çalışan çiftlerin ailelerinde geleneksel rollerin devam ettiği ve eşit bir sorumluluk paylaşımının söz konusu olmadığı ortaya çıkmıştır.

Bu konuların her biri birbiriyle ilişkilidir. Geleneksel değerler çerçevesinde toplumsal cinsiyet rollerini belirleyen aile ve toplumlarda, kadınların annelik başta olmak üzere ev işi ve bakım sorumlulukları toplumsal alanda üstlenebilecekleri rollerin önünü tıkamaktadır. Bu şartlar, kadınların istihdama katılım oranının düşük olmasına yol açmaktadır (Taya,2013, s.276).

2018 yılında TÜİK tarafından Türkiye’de ilk kez uygulanan “İş Aile Yaşamının Uyumu” konulu modüler anket ile bu konunun araştırmaya değer olduğu ve bakım sorumluluklarının iş aile yaşamına etkisi açısından ne kadar önemli olduğu resmen ortaya konmuştur.

**Tablo 1. 2 Çalışanların Bakım Yeri Tercihi**

Bakım Yeri Tercihi	Toplam (%)	Erkek	Kadın
<b>15 Yaş Altı Çocuk Bakımı</b>	100	100	100
Bakım Hizmeti Kullanan	13,1	11,7	16,6
Evde Ücretli Bakım	1,9	1,3	3,3
Kurumsal Bakım Merkezleri	10,9	10,1	12,8
Her İkisi de	0,4	0,3	0,6
Bakım Hizmeti Kullanmayan	86,9	88,3	83,4
<b>15 Yaş Üstü Bakıma Muhtaç Çocuk ve Akraba Bakımı</b>	100	100	100
Bakım Hizmeti Kullanan	35,9	15,5	54,3
Evde Ücretli Bakım	34,4	13,1	53,7
Kurumsal Bakım Merkezleri	1,5	2,5	0,7
Bakım Hizmeti Kullanmayan	64,1	84,5	45,7

Kaynak: TÜİK (2018), İş Aile Yaşamının Uyumu, sayı 27859

Nüfusun %42.9’unun bakım (Çocuk, yaşlı, engelli, akraba) sorumluluğu bulunmakta ve sorumluluk sahibi kişiler kapsamında %46.9 oranında kişi istihdam içerisinde yer almaktadır. İstihdam içerisinde yer alan 15 yaş altı çocuğu olanların %13.1’i bakım hizmeti almakta, 15 yaş üstü bakıma muhtaç çocuk, yaşlı ve engellilerden sorumlu olanların %35.9’u bakım hizmeti almaktadır. Tablo 1.2’ye bakıldığında bakım hizmeti alma oranının oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Ayrıca özel ve kamu kesimi tarafından sunulan kurumsal bakım merkezlerinden hizmet alma oranının oldukça düşük olduğu dikkat çekmektedir. Bakım hizmeti almayanların %62.3'ü bakımı kendisi veya eşinin yürüttüğünü belirtmiştir. Yararlanmama nedenleri arasında, sırasıyla bakım hizmetlerinin pahalılığı, çocukların kendine bakabilmesi, bakımı büyükanne/büyükbabanın üstlenmesi ve diğer nedenleri sayılmıştır. Çalışanların %89,2'si, kadınların %83,3'ü çocuk bakım nedeni ile çalışma başlama bitiş saatleri ve çalışma saatleri miktarında değişim olanakları ve ailevi izinleri kullanmaksızın çalışma düzenini değiştirmezken, kadınların %5.3'ü çalışma saatlerini azaltmıştır. Bu durum henüz istenilen seviyede bakım hizmeti ve aile-dostu çalışma programlarına ulaşılmadığının göstergesi sayılabilir.

#### **1.1.4 Rol Kavramı**

Rol kavramı, ilk olarak Linton tarafından (1936) yılında ortaya atılarak psikolog, sosyolog ve antropologlar tarafından ele alınmaya başlanmıştır. Linton'a göre, rol statünün dinamik yanını ifade eder. Aktör statünün tanıdığı hak ve görevleri uyguladığında rol sergilemiş olur (Linton, 1936, s. 92'den aktaran Scharma,1996, s.141-142). Genel olarak rol, aile, toplum, işyeri ve benzeri bir sosyal sistem içerisinde sosyal bir statüye sahip bireylerden sergilenmesi beklenen kesin kurallar, haklar, sorumluluklar ve ayırt edici davranış beklentileridir. Roller, bu davranışların kurallarını koyan ve açıklayan normatif müşterek beklentilerdir. Bu sosyal sistemdeki aktörlere normlar toplum tarafından öğretilir, aktör bu normların davranışlarına kılavuzluk etmesine izin verir ve diğerlerini bu normlara uyma davranışına göre yargılar (Biddle,1986, s.70). Bir diğer tanıma göre rol, insanların zihinlerindeki beklenen kalıplar ve davranış dizileridir (Kossek, Noe ve Demarr, 1999, s.105).

Kahn'a (1964) göre rol sürecinde üç bileşen vardır: Diğer insanlar tarafından dayatılan rol baskıları, kişinin bu baskılar ile ilgili deneyimlemesi ve bu baskılara olan tepkisi. Rol süreci sosyal bir konumu olan birey için belirlenen yapısal taleplerin bir setinden oluşur. Birey, konumu için karşılamaya çalışması gereken taleplerin tanımını, bu talepleri algılayışı ve kişiliğine dayanarak formüle

eder. Bu bireysel tanımlara göre nasıl davranacağına karar verir. Rol kavramı, sosyal statü ve onun beraberinde gelen yapısal talepler, bireysel rol kavramsallaştırması ve davranışını kapsayan bir şemsiye olarak görülür (Kahn, 1964'ten aktaran Hall,1972, s.473).

Yaşam içerisinde sahip olunan statüler kişinin birçok rol sergilemesini gerektirir. Linton'ın (1936) sınıflandırmasına göre iki tür rol vardır: Verilmiş roller ve kazanılmış roller. Verilmiş roller doğuştan öğrenilen sosyal sınıf, aile, cinsiyet ve benzeri rollerdir. Kazanılmış roller ise bireyler tarafından rekabet ve kazanma yoluyla elde edilir. Banton da (1965, s.33) benzer olarak bir sınıflandırma yaparak temel, genel ve bağımsız olarak üç rol tipi belirlemiştir. Temel roller cinsiyet, yaş, ırk, din, annelik, babalık gibi diğer tüm rollere nüfuz edecek bir etkiye sahiptir. Genel roller ise temel rolleri etkilemeyen ama bazı durumlarla ilişkili rolleri etkileyebilen bir özelliğe sahiptir. Mesleki roller bu gruba dahildir. Bağımsız roller ise diğer rollere etkisi olmayan ve sergilenmesi zorunlu olmayan, hobilere dayalı rollerdir (Banton, 1965, s.33'ten aktaran, Stryker, Owens ve White, 2000, s.45). Çeşitli rol çevreleri tarafından baskı altındaki bireyler, davranışlarını yönlendirirken daha çok değer verdikleri rollere öncelik verirler (Marks,1977, s.927). Bu tip roller arasında yaşanan geçişler çatışmalar doğurabilmektedir. Bireyin sahip olduğu temel ve mesleki rolleri ve bu roller arasında yaşadığı çatışma bu tezin araştırma konusunu oluşturmaktadır.

### **1.1.5 Çatışma Kavramı**

Çatışma, bir aktörün davranış ve amaçlarının başka bir aktörün ve ya aktörlerin davranışları ve ya amaçlarıyla olan uyumsuzluğunu, birbirleri arasındaki anlaşmazlığı ifade eden etkileşimli bir durumdur (Tedeschi, Schlenker ve Bonoma,1973, s.232). Buradaki aktör, bir birey olabileceği gibi grup ve ya örgütte olabilir (Rahim,2015, s.15).

Çatışma, stres ve endişeyi içeren, çoğunlukla kişiler arası olumsuz tutum ve algılara neden olan, grup içerisindeki sosyal iklime zarar veren ve hatta bazen fiziksel zararlara yol açabilen durumlar yaratır.(De Dreu ve Van De Vliert, 1997, s.9). Ancak her çatışma kötü değildir. Niteliğine göre çatışmalar işlevsel olan ve

işlevsel olmayan çatışma olarak ikiye ayrılmaktadır. İşlevsel çatışma, iki ve ya daha fazla insan/grup/örgüt arasında olan sağlıklı, yapıcı bir anlaşmazlıktır. İşlevsel çatışmalar problemlere büyük farkındalıklar kazandırır, bunların çözümü için araştırmayı arttırır, yeniliklere öncülük eder ve kişileri değişime teşvik eder (Sims, 2002, s.246). İşlevsel olmayan çatışma ise yıkıcı, kişiler ve ya gruplar arasındaki sağlıksız anlaşmazlıkları ifade eder. Burada tartışılan konunun odağı farklılaşır ve rahatsızlık verici olumsuz algılara neden olur. Örneğin, bu işlevsel olmayan çatışma örgüt ve çalışan arasında gerçekleşiyorsa bu performansın, iş tatmininin düşmesine, devamsızlık ve işten ayrılma oranlarının yükselmesine neden olabilir (Schermerhorn, Osborn, Hunt ve Uhl-Bien, 2012, s.222)

Çatışmanın ortaya çıkmasına bağlı olarak beş seviye belirlenmiştir. Seviyeler sırasıyla: Potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışmadan oluşmaktadır. Potansiyel çatışma, kıt kaynaklar için rekabet etme, bağımsız hareket etme güdüsü ve amaçlardaki fikir ayrılıklarından kaynaklanır. Potansiyel çatışmaların en önemli biçimlerinden biri, bir sonraki başlıkta açıklanacak olan rol çatışmalarıdır. Algılanan Çatışmada ise ortada potansiyel bir çatışma olması gerekmez ancak kişiler algıladıkları çatışmaları gizli tutabilirler. Bu çatışmalar ortada çatışma olmasa bile kişilerin algılama farklılıklarına göre ortaya çıkmasına neden olur. Hissedilen çatışmada diğerlerinden farklı olarak duygusal bir boyut içerir. Kişiler arasında kişisel olumsuz tutumlar oluşabilir. Açık çatışma ise her iki tarafında kasıtlı olarak birbirine düşmanca davrandığı, tartışma ortamının olduğu hatta fiziksel ve sözlü şiddeti içeren fiili bir çatışmayı ifade eder (Pondy,1967, s. 300-306)

Çatışmanın tarafları açısından bakıldığında ise beş kategori karşıya çıkmaktadır: İçsel, kişiler arası, grup içi ve gruplar arası çatışma. İçsel çatışma, kişinin uyumsuz beklenti ve amaçlardan kaynaklanan gerçek ve ya algılanan baskılar nedeniyle ortaya çıkar. Grup içi çatışma, örgüt içerisindeki takımlar arasındaki anlaşmazlıklar olarak ortaya çıkarken gruplar arası çatışma ise çoğunlukla örgüt ve rakipleri arasında yaşanan rekabete dayalı çatışmalardır. Kişiler arası çatışma iki ve ya daha fazla birey arasında çıkan gerçek bir temele

dayanabileceği gibi çoğunlukla bireysel farklılıklar gibi duygusal yönün ağır bastığı tartışmalardır (Schermerhorn ve diğ. , 2012, s.128).

### **1.1.6 Rol Çatışması Kavramı**

Rol çatışması, eş zamanlı birden çok rolün gereklerini karşılamaya çalışırken, bir rol içerisinde uyumlu olarak yer almanın öteki rolde uyumlu kalma ile ilgili yarattığı zorluklarla karşılaşmaktır (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal, 1964, s.19'dan aktaran, Rizzo House ve Lirtzman. , 1970, s.155).

Rol çatışması kavramı, rol-kişî çatışması, gönderici içi çatışma, göndericiler arası çatışma ve roller arası çatışma şeklinde kategorize edilmiştir (Morris, 1971, s.398). Kişî- rol çatışması, rolü sergileyen kişinin güdü, beceri ve ahlaki değerleriyle, sergilediği rolün belli davranış beklentilerinin uyumsuzluğu nedeniyle ortaya çıkar (Getzels ve Guba,1954'ten aktaran, Morris,1971, s.399). Örneğin, kişinin işyerinde sürekli fazla mesaiye kalması, aile üyeleri ve ev ile ilgili sorumluluklar konusunda kişiye fazla baskı kurarsa, kişî ev ve aile rollerinin uyumsuzluğu içerisinde kendisiyle çatışmaya girecektir (Bumin ve Şengül, 2000, s.573). Gönderici içi çatışma, rol gönderen kişinin birbiriyle çelişkili beklentilerinden ve ya aynı anda birden fazla rol talebinde bulunmasından kaynaklanan çatışmalardır (Kahn ve diğ. , 1964, s.121'den aktaran, Rizzo ve diğ. ,1970, s.398). Örneğin, yönetici çalışanın hem çok hızlı çalışarak işi bitirmesini hem de çok kaliteli olması adına tüm detaylara dikkat etmesini istiyorsa çalışan bu durumda bir çatışmayla karşı karşıya gelir. Göndericiler arası rol çatışması, birden fazla göndericiden aynı anda gelen birbiri ile uyumsuz rol beklentileri nedeniyle ortaya çıkar. Bu durum, göndericilerin rolleri farklı algılamaları ve roller arasındaki beklenti uyumsuzluklarından kaynaklanır. Örneğin, üst yönetim çalışanın çocuğunu acil durumlarda işyerine getirmesine olumlu bakarken, çalışanın çocuğu işyerine getirdiğinde ustabaşının bunu kabul etmemesi, çalışanın çatışma yaşamasına neden olur. Roller arasında yaşanan çatışma, odak bireyin farklı taleplerde bulunan birçok rolü eş zamanlı gerçekleştirmeye çalışırken farklı rollerin baskılarıyla karşılaşması sonucu meydana gelir (Katz ve Kahn,1977, s.197-202). Örneğin, çocuğu hastalandığı

için izin alarak annelik rolünü sergilemesi gereken annenin işi ve çocuğu arasında kalması bu tip bir çatışmaya örnek verilebilir.

Tez konusunun bir parçası olan iş aile çatışmaları, rol çatışmalarının bir türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda çalışanların iş ve aile alanlarındaki farklı rol beklentileri, çalışanlar üzerinde baskı oluşturmaktadır. İş ve ailenin gerektirdiği roller arasında kalan çalışan, zaman ve enerji sıkıntısı yaşayarak iş ve aile hayatı ile ilgili olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmektedir.

## **1.2 İş ve Aile Çatışması Kavramının Tanımı, Gelişimi ve Önemi**

Geçtiğimiz 40 yıl içerisinde eşi görülmemiş sosyal, ekonomik ve örgütsel bir değişim yaşanmıştır. Endüstrileşme süreciyle birlikte, hem ailelerin hem de işletmelerin yapısının değişmesi, iş ve aile alanı arasındaki etkileşimlere verilen önemi oldukça arttırmıştır (Lero ve Rooney, 2001, s.1). İş-aile yazınında en çok çalışılan kavram, iş-aile karşıtlığı, iş-aile müdahalesi olarak da anılan iş aile çatışması olmuştur (Byron, 2005, s.170). Bu konunun çokça araştırılmasının nedenleri olarak, birçok çalışanın iş ve aile taleplerini yönetmede ciddi sorunlar yaşaması (Kossek ve Demarr,1999, s.102), birey ve örgüt performansını olumsuz yönde etkilemesi (Doruk ve Özdevecioğlu,2009, s.71) ve iş-aile yaşamı çatışmasının günümüzde hala çözümlenmemiş bir sorun olarak karşımızda durması sayılabilir (Özmete ve Eker, 2012, s.2).

Yukarıda bahsedilen aile ve işgücünün değişen yapısıyla kastedilen, çift kariyerli ailelerin, küçük çocuklu çalışan annelerin sayısı artmasıdır. Bu durum hem erkek hem kadınların ev ve işyerindeki sorumluluklarını çoğaltarak iş ve aile arasındaki sorunlara neden olarak çatışma yaratmıştır (Cinamon ve Rich, 2002, s.531). İş ve aile çatışmasının tanımına bakacak olduğumuzda kadınların işgücüne artan oranda girmesinden bile önce Kahn (1964) iş ve aile çatışmasının temeli sayılabilecek olan çalışmada, birden çok iş ve aile sorumluluğunun yönetilmesinden kaynaklanan gerginlik sonucunda iş ve aile çatışmasının yaşandığına işaret etmiştir. Greenhaus and Beutell (1985) ise daha sonra Kahn (1964)'ün araştırmasını iş ve aile çatışmasının detaylı tanımını yaparak ve tiplerini betimleyerek genişletmiştir.

Greenhaus ve Beutell'e (1985, s.77) göre iş ve aile arasında yaşanan çatışma, roller arasında yaşanan bir çatışma biçimi olarak tanımlanmaktadır. Roller arasında yaşanan bu çatışma türünde, bir alana ait sorumlulukların yerine getirilmesine ilişkin karşılaşılan baskılar, öteki alana ait sorumlulukların karşılanmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum, "iş ve aile alanlarından kaynaklanan zaman, enerji ve davranışlarla ilgili rol gereklerinin birtakım yönlerden birbiri ile uyumsuz olması durumu" şeklinde de tanımlanmaktadır (Greenhaus, Colins ve Shaw, 2003, s.512). Bir başka tanıma göre, iş, aile ve yaşam arasındaki çatışma "iş ve aileye ait rollerin eş zamanlı biçimde meydana çıkması sebebiyle karşılaşılan uyumsuzluk halidir." (Parasuraman ve Simmers,2001, s.556).

İş ve aile çatışması konusu, pek çok alanda incelenmiş olup bireysel ve örgütsel pek çok sonuç doğurduğundan bireyler ve örgütler açısından büyük öneme sahiptir. İş aile çatışması alanında yapılan çalışmalar, sosyoloji, psikoloji, mesleki sağlık, cinsiyet, aile, yönetim, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış gibi birçok farklı disiplini kapsamaktadır (Geurts ve Demerouti, 2003, s.280). Psikoloji alanındaki araştırmalar akıl sağlığı, iş aile çatışması, evlilik kalitesi gibi bireysel sonuçlara yönelik araştırmaları içerirken, mesleki sağlık araştırmacıları iş ile ilgili fiziksel sağlık, çalışanların ailesi ve kendisinin stresi ile ilgili çalışmalar yürütmektedir. Sosyoloji alanındaki araştırmacılar da iş yeri koşullarının aileler ve bireyler üzerindeki etkisinin ne olduğuna dair araştırma yaparken, örgütsel alandaki araştırmacılar ise verimlilik, devamsızlık ve iş gücü devir oranı gibi örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi incelemektedir (Aziz, 2011, s.13).

Yukarıda belirtildiği gibi pek çok alanda çalışılan iş aile çatışması aynı zamanda bugüne dek hem bağımlı ve bağımsız değişken, hem de aracı ve moderator değişken olarak ele alınmıştır (Örn, Carlson ve Perrewe, 1999, s.513; Byron, 2005, s.170; Eby ve diğ. , 2005, s.146). Nitekim bu tez çalışması kapsamında da iş ve aile çatışması aracı değişken olarak incelenecektir.

### 1.3 İş ve Aile Çatışmasının Yönü

İş aile çatışmasının yönü ile ilgili eski çalışmalar yalnızca işin aileye müdahalesini ele alan tek yönlü bir yapı ortaya koymuştur (Netemeyer, Boles ve McMurrian. 1996, s.400). Bunun nedenleri, kavramın, örgütsel davranış ve insan kaynakları yazınına girmeden önce, psikoloji ve sosyoloji alanında inceleme konusu yapılmış olması, çalışanın iş ile ilgili verimsizliğinin sebeplerinin iş ile ilgili nedenlerde aranması, iş aile çatışmasının bir kadın sorunu olarak görülmesi, kişilerin ev ve aile alanları üzerinde daha çok kontrolü sağlaması ile kişilerin gelir sağladıkları işlere daha fazla bağımlı olmasıdır (Doruk ve Özdevecioğlu, 2009, s.74).

Günümüzde bu algıların ve durumların değişmesiyle birlikte, iş ve aile çatışması çok boyutlu ve çift yönlü bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Netemeyer ve diğ. , 1996, s.408). İş-aile çatışmasına dair bu çift yönlü yapı, işin aileye müdahalesi ve ailenin işe müdahalesi olarak adlandırılmıştır (Frone, Russel ve Cooper. 1992a, s.723). Aile ve iş çatışması ile iş ve aile çatışması arasında olumlu bir bağ vardır (Frone ve diğ. ,1992b, s.74). Yani iş aile hayatını etkilerken, aile hayatı da işi etkilemektedir. Literatürde bu kavramın en çok “iş ve aile çatışması” ve “aile ve iş çatışması” şeklinde geçtiği görülmüştür.

İşten kaynaklı nedenler yüzünden çalışanın ailesiyle sorunlar yaşaması ve ailedeki bu problemlerin çalışanın işine yoğunlaşmasını engellemesi, iş ve aile çatışması ile aile ve iş çatışması sınırlarının geçirgen olduğunu göstermektedir. İş ve aile çatışması ile aile ve iş çatışmasının aralarında güçlü bir bağ bulunmakla beraber kavramsal olarak yapılarının farklı olduğu tespit edilmiş ve ayrı şekilde kavramsallaştırılması yararlı görülmüştür (Frone ve diğ. , 1992a, s.728). Frone (1992a, s.728)’a göre iş-aile çatışmasına rastlanma sıklığı aile-iş çatışmasını yaşanma sıklığından üç kat daha fazla olduğunu saptamıştır. Türkiye de dahil olmak üzere birçok ülkede saptanan bulgular, aile ve iş çatışması ile karşılaştırıldığında çalışanların hayatında iş ve aile çatışmasının daha çok varlık gösterdiğini vurgulamaktadır (Guttek ve diğ. , 1991;Netemeyer ve diğ. 1996;



Kinnunen ve Mauno, 1998; Aycan ve Eskin, 2005; Giray ve Ergin, 2006'dan aktaran, Turgut, 2011, s.158).

### **1.3.1 İş- Aile Çatışması**

İş ve aile çatışması, işten kaynaklı taleplerin çalışanın ailesiyle ilgili sorumluluklarını yerine getirmesine müdahalesi olarak tanımlanmaktadır (Frone 1992a, s.66). Noor (2004, s.390), iş-aile çatışmasının, çalışanın ailesiyle olması gereken zamanlarda bile eve iş getirerek bu zamanı işe harcaması gibi sorunlar yaratan, iş ile ilgili faaliyetlerin aile sorumluluklarını engellemesi ile meydana gelen bir olgu olduğunu ifade etmektedir.

İş-aile çatışması, işin niteliğiyle ilgili nedenlerden dolayı ortaya çıkar (Hammer, Bauer ve Grandey, 2003, s.420). Bu özellikler, uzun ve düzensiz iş saatleri, katı iş uygulamaları, iş seyahatlerinin fazlalığı, aşırı iş yükü, iş stresi, yönetici ve iş arkadaşlarının ailevi konularla ilgili olumsuz davranışları olarak sayılabilir (Greenhaus ve Beutell,1985, s.81). Örneğin, sürekli seyahate çıkmak zorunda olan bir satış personelinin ailesiyle ilgili önemli günlere katılamama ve evliliğinde tatminsizlik yaşama gibi sonuçları olabilmektedir.

İş-aile çatışmasının, yalnızca evlilik tatmini, yaşam tatmini gibi aile ile ilgili sonuçlarla değil, aynı zamanda iş stresi, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi iş tutumlarıyla ve devamsızlık, işe geç kalma, iş gücü devir oranı gibi performansla ilgili de sonuçları olduğunu kanıtlanmıştır (Frone ve diğ. , 1997a; Carlson ve Kacmar, 2000; Boyar ve diğ. ,2003).

### **1.3.2 Aile ve iş Çatışması**

Aile ve iş çatışması, çalışanın işe ilişkin sorumluluklarının ailevi sorumluluklar nedeniyle yerine getirilmesinde yaşanan zorluk olarak tanımlanır (Frone 1992a, s.66). Aile-iş çatışması, iş-aile çatışmasının tersine çalışanın iş ile ilgili bir toplantısını çocuğunun hasta olması nedeniyle iptal etmesi gibi iş taleplerini engelleyici sonuçları olan bir kavramdır (Noor, 2004, s.390).

Aile-iş çatışması, ailenin niteliğiyle ilgili özellikler nedeniyle meydana gelmektedir (Hammer, Bauer ve Grandey, 2003, s.420). Aile ile ilgili bu özellikler, çocukların yaşı, sayısı, eşin çalışma durumu, eşin ev işleri ve çocuk bakımındaki desteği, yaşlı ebeveynin olup olmaması gibi faktörlerdir (Byron,2005, s.171).

Aile-iş çatışmasının çalışanın dikkat ve enerji eksikliği, işteyken aklının ailesiyle ilgili konularla meşgul olması ve bu nedenlerden dolayı çalışanın performansla ilgili değişkenlerde düşüş yaşadığı belirtilmektedir (Voydanoff, 1988, s.751).

Cinsiyet rollerine göre bakıldığında kadınlar için ailenin erkekler içinse işin daha önemli olmasından dolayı kadınların aile kaynaklı faktörler nedeniyle yaşadığı aile-iş çatışması erkeklerden daha fazladır (Özkalp ve Kırel. ,1998, s.351).

#### 1.4 İş ve Aile Çatışması Türleri

Greenhaus ve Beutel (1985, s.77-82) iş-aile çatışmasını zamana dayalı, strese dayalı ve davranışa dayalı çatışma olarak üç kategoriye ayırmışlardır. Genel olarak iş ve aile çatışması yapısının zaman temelli, stres temelli ve davranış temelli sınıflandırılması araştırmacılar tarafından deneysel kanıtlarla desteklenmiştir (Örn. Bruck, Allen ve Spector, 2002; Frone ve diğ. , 1997).

Guttek ve diğ. (1991), bu üç iş ve aile çatışması türünün, iş ve aile ile aile ve iş çatışmasının çift yönlü yapısına paralel olarak şekillendiğini söyleyerek altı boyut belirlemiştir:

**Tablo 1. 3 İş ve Aile Çatışmasının Türleri**

		<b>İş-Aile Çatışmasının Yönü</b>	
		<b>İş-Aile Çatışması</b>	<b>Aile-İş Çatışması</b>
<b>İş-Aile Çatışmasının Türleri</b>	Zaman	Zamana dayalı işin aileye müdahalesi	Zamana dayalı ailenin işe müdahalesi
	Stres	Strese dayalı işin aileye müdahalesi	Strese dayalı ailenin işe müdahalesi
	Davranış	Davranışa dayalı işin aileye müdahalesi	Davranışa dayalı ailenin işe müdahalesi

Kaynak: Gutek (1991)'den Aktaran, Dawn S. Carlston, K. Michele Kacmar ve Larry J. Williams (2000). , "Construction and Initial Validation of aMultidimensional Measure of Work- Family Conflict", Journal of Vocational Behavior, Vol. 56, s.250'den derlenmiştir.

#### **1.4.1 Zamana Dayalı Çatışma**

Zamana dayalı çatışma, bir rolün gereklerine harcanan zamanın öteki rolü gerçekleştirmede zorluk yaratmasıyla meydana gelen çatışma biçimlerinden biridir (Greenhaus ve Beutell, 1985, s.77). Bir başka tanıma göre zamana dayalı çatışma, iş (veya aileye) ayrılan zamanın, aile (veya iş ) ile ilgili sorumlulukları yerine getirmede karşılaşılan performans sorunudur (Netemeyer ve diğ. , 1996, s.401). Örneğin, bir kişi işi ile ilgili sorumluluklarını gerçekleştirmeye zamanını harcadığı zaman, ailesi ile ilgili harcaması gereken zaman azalmaktadır (Gutek, 1991'den aktaran Carlson, Kacmar ve Williams, 2000, s.271).

Greenhaus ve Beutell (1985, s.78), zamana dayalı çatışmanın fiziksel ve zihinsel olarak iki şekilde meydana geldiğini öne sürmektedir. Fiziksel zamana dayalı çatışma, çalışanın bir rolle ilgili sorumluluklarını fiziksel olarak yerine getirirken diğer rolün gerekliliklerini zamanın yarattığı kısıt nedeniyle yapamaması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Zihinsel zamana dayalı çatışma ise, bir rolün beklentilerini karşılamaya ayrılan zaman içerisinde zihnin, diğer rol ile meşgul olması sonucunda o rol ile ilgili zaman kaybı yaşandığı durumda görülmektedir.

İş açısından bakıldığında zamana dayalı iş-aile çatışmaların çıkma nedenleri arasında haftalık çalışma saatleri, mesaiye kalma sıklığı, esnek çalışma programları, vardiya düzeni sayılabilir. Örneğin; evden işe giderken çok vakit kaybedilmesi, hafta sonları çalışılması, haftanın birçok günü mesaiye kalmak, işin aciliyetine dayanarak iş ile ilgili sorumluluklara öncelik vermek gibi etkenler sayılabilir. Aile açısından bakıldığında ise medeni durum, ebeveyn olup olmama, çocuğun yaşı gibi etmenler zamana dayalı aile-iş çatışması yaşanmasına neden olabilir. Örneğin, evli bireylerin bekarlara göre, ebeveyn olanların çocuğu olmayanlara göre, küçük çocuğu olanların ise diğerlerine göre çok daha fazla

zamana dayalı çatışma yaşayacağı bulgularına rastlanmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985, s.80). Çalışan, çocuğunun veli toplantısına bir iş gezisi nedeniyle katılamadığı durumda işin aileye müdahalesinden kaynaklanan zamana dayalı çatışma yaşanırken, çocuğunun hastalığı nedeniyle önemli bir toplantıya katılamayan çalışanın yaşadığı ailenin işe müdahalesinden kaynaklı zamana dayalı çatışmadır (Noor, 2004, s.390)

Ayrıca cinsiyet teorisi açısından bakıldığında, kadınlara biçilen rollerde aile ile ilgili sorumluluklara daha fazla zaman ayrılması gerekliliği varsayıldığından, kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre zamana dayalı çatışmayı çok daha yoğun ve fazla yaşamaktadır (Çarıkçı ve Avşar, 2005, s.67).

#### **1.4.2 Strese Dayalı Çatışma**

Strese dayalı çatışma, bir rolü yüzünden stres yaşayan kişinin, bu stresi nedeniyle diğer rolü gerçekleştirememesi nedeniyle ortaya çıkar. Strese dayalı çatışma, iş (ve ya aile) rolünün yarattığı stresin aile (ve ya iş) sorumluluklarını yerine getirmesini engellemesiyle meydana gelir. İş ve ya aile kaynaklı bu stres yapıcı faktörler kişinin iş ve ya aile hayatının kalitesi ve performansını etkiler (Greenhaus ve Beutell, 1985, s.80). Başka bir deyişle, bireyin iş ve ailesiyle alakalı yaşadığı gerginlik, tükenmişlik, yorgunluk, hayal kırıklığı, üzüntü, endişe, alınganlık, duyarsızlık ve tahammülsüzlük, işten ve ya aileden kaynaklı faktörlere bağlı olarak çalışanda isteksizlik yaratır ve iş ve ya aile ile ilgili performansını olumsuz etkiler (Bacharach, Bamberger ve Conley,1991, s.46). Örneğin, o gün iş yerinde yaşanan bir olumsuzluk nedeniyle işin yarattığı asabiyet ve ya huzursuzluk eve geldiğinde çalışanın ailesiyle ilgili görevlerini yapmasını engelleyebilir (Netemeyer ve diğ. , 1996, s.401).

Bu stres yapıcı faktörler hem iş hem de aile ile ilgili olabilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985, s.80). İşin aileye müdahalesiyle ilgili strese dayalı çatışmaya neden olabilecek öncüller, rol belirsizliği, (Greenhaus ve Beutell, 1985, s.78), aşırı iş yükü, fiziksel ve psikolojik iş talepleri olarak bulunmuştur (Özkalp ve Kırel, 1998, s.354). Ailenin işe müdahalesiyle ilgili strese dayalı öncüller ise, aile içi anlaşmazlık, eşin destek olmaması, küçük çocuğun olması, eşlerin fikir

ayrılıkları ve eşin anlayışsız olması (Greenhaus ve Beutell, 1985, s.81), çocuk sayının çok olmasıdır (Carlson, 1999, s.244).

### **1.4.3 Davranışa Dayalı Çatışma**

Davranışa dayalı çatışma bir role özgü davranışların bir diğer rolün davranışsal beklentileriyle uyuşmaması sonucu ortaya çıkmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985, s.81). Çalışanın, iş yerindeki (ve ya ailesindeki) rol davranış beklentisinin evdeki rolünün beklentisi ile (ve ya iş yerindeki) uyumsuz olması sonucunda meydana gelir (Netemeyer ve diğ. ,1996, s.400). Bir yöneticinin kalıp yargısal rolü objektif, ketum, atak, bağımsız karar alabilmesini gerektirirken, aile üyeleri ise tam tersine kişinin sıcak, duygusal, sevecen ve açık olmasını bekler. Eğer birey rollerin beklentilerine göre davranışlarını değiştiremezse çatışma doğabilir (Greenhaus ve Beutell, 1985, s.82).

Literatürde iş-aile çatışmasının seviyesini belirlemede kullanılan ölçeklerde her üç çatışma türü bulunuyor olsa da davranışa dayalı çatışmaların daha çok psikoloji alanıyla alakalı olması ve iş ile ilgili sonuçlara çok katkısının olmaması nedeniyle bu alanda yapılan çalışma sayısı sınırlıdır. Çalışmalar büyük çoğunlukla zamana dayalı ve strese dayalı çatışma türleri göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir (Parasuraman, Greenhaus ve Granrose, 1992, s.341). Bu çalışmaların ışığı altında, tezin araştırma kısmında iş ve aile çatışması, yalnızca zamana dayalı ve strese dayalı çatışma boyutlarıyla incelenecektir.

## **1.5 İş ve Aile Çatışması İle İlgili Teoriler**

### **1.5.1 Bölünme Teorisi**

Bölünme teorisi bir diğer adıyla “ayrı dünyalar modeli”, iş ve ailenin birbirini üzerinde etkisi olmayan ayrı alanlar olduğunu ve kişilerin bu ayrı alanları ayırarak yönettiğini savunur. Örneğin, iş ile ilgili bir nedenden dolayı gerginlik yaşayan birey eve geldiğinde bu gerginliğini eşine yansıtmaz. Ancak bunun artık doğru bir yaklaşım olmadığı, iş ve ailenin insanın hayatındaki yakından ilişkili iki alan olduğu kanıtlanmıştır. Artık bölünme, insanların iş ve aile arasında sınır

koyup, iş ve aile ile ilgili düşüncelerini, hislerini ve davranışlarını bilerek ait olmayan diğer alana taşımadan bu sınırı sürdürmeye çalışma süreci anlamında kullanılmaktadır (Edwards ve Rothbard, 2000, s.181 ). Bu bilinçli yapılan iş aile alanı ayrımı her iki alandan kaynaklı stresle başa çıkmanın bir yolu olarak görülmektedir (Lambert, 1990, s.241). Yukarıdaki bilgilere dayanarak bu kuramın, birbirini etkilemeyen iki alan olarak görülen iş ve ailenin çatışmaya yol açma olanağının olmaması nedeniyle, tez araştırmasına konu olan iş ve aile çatışmasını oluşturan temeller içerisinde olmadığı yorumu yapılabilir.

### **1.5.2 Taşma Teorisi**

İş ve aile çatışması da dahil olmak üzere iş ve aile alanında yapılan çalışmaların birçoğunda taşma teorisi teorik çerçeve olarak kullanılan ve Staines (1980) tarafından ortaya konan taşma teorisi, bölünme teorisinin tam aksine iş ve ailenin birbiri üzerinde aynı yönlü bir etkisi olduğunu savunan bir anlayış sergiler (Edwards ve Rothbard, 2000, s.180). Bir diğer deyişle, iş ve aile alanlarından birinde ortaya çıkan pozitif veya negatif gelişmenin diğer rol alanında benzeşen bir etki yaratmasıdır (Efeoğlu ve Özgen, 2007, s.17). Staines (1980) bu kavramı, duygu (ruh hali ve tatmin), değerler (aileye ve işe verilen önem) ve beceriler ışığı altında açıklar (Edwards ve Rothbard, 2000, s.180). Taşma nedeniyle diğer rol alanında ortaya çıkan bu duygu, değer ve beceriler olumlu ve ya olumsuz şekilde ortaya çıkabilir (Kirchmeyer, 1993, s.532):

Olumsuz Taşma: İş ve ya aile alanında, kişinin duygu, değer ve becerileriyle örtüşmemesi sonucu ortaya çıkan olumsuzluk algısının diğer alanı da olumsuz olarak etkilemesidir

Olumlu Taşma: İş ve ya aile alanında yaşanan olumlu deneyimlerin diğer alana da olumlu etki yapmasıdır (Evans ve Bartolome, 1984, s.14).

### **1.5.3 Telafi Teorisi**

Telafi teorisi göre iş ve aile arasında ters yönlü bir bağ vardır ve çalışanlar bir roldeki boşluğu diğer rol ile tatmin etmeye çalışırlar. (Clark, 2000, s.749). Bu

bakış açısıyla telafi teorisi, bir alanın diğer alanda da benzer sonuçlar yaratacağını söyleyen taşma teorisinin tam zıttıdır. Bir diğer deyişle telafi teorisi, iş ve ya aile alanındaki olumsuz deneyimlerin etkisini diğer bir alandaki pozitif deneyimler yoluyla yok etme amacını taşıyan çabalardır. Örneğin iş tatminsizliği yaşayan bir çalışanın işten çok aileye odaklanmasıdır (Edwards ve Rothbard, 2000, s.180). Teoriye göre iki tür telafi vardır:

- Tamamlayıcı telafi, iş ve ya aile alanlarından birinde, bireyin arzularını gerçekleştirerek tatmin yaratan deneyimler anlamındaki “ödüllerin” yetersiz olması nedeniyle diğer alanda bunun karşılanmasıdır (Edwards ve Rothbard,2000, s.181). Burada birey hangi alanda yetersiz tatmine sahipse ona verdiği önem ve ilgiyi azaltarak diğer alana kaydırır (Lambert, 1990, s.241). Bu durum, diğer alana fazla zaman ayırması gerektirir ve zaman dengesinin bozulması sonucu iş ve aile arasında çatışma kaçınılmaz hale gelir (Lambert,1990, s.246)
- Tepkisel telafi ise ev ve ya işteki olumsuz deneyimlerin, bireyin diğer alandaki olumlu deneyim arayışı ile telafi edilmesi anlamına gelir (Kando ve Summers, 1971, s.314). Örneğin, işten eve gelinen yorucu bir günün ardından evde dinlenme eğilimi gösterilebilir ve ya ailevi sorunlarından kaçmak için işe odaklanabilir.

Her iki telafi türünde de diğer alandaki ödüllerin peşinde koşma düşüncesi olsa da tamamlayıcı telafi, yetersiz olumlu deneyimlerin diğer alanda telafisini teşvik ederken, tepkisel telafi olumsuz deneyimlerin aşırılığında kaynaklanır (Edwards ve Rothbard, 2000, s.181)

#### **1.5.4 Uyum Teorisi**

Uyum teorisi iş ve ya aileyle doğrudan ilişkisi olmayan ek değişkenlerin bu çoklu rollerin dengesini etkilemesidir. Taşma teorisi iş ve aile arasındaki benzer ilişkiyi ele alırken, uyum teorisi davranış tarzı, genetik kodlar, sosyokültürel kodlar ve kişilik gibi üçüncü bir değişkenin bu alanlarla benzer

ilişkinini ifade eder (Edwards ve Rothbard, 2000, s.182). Örneğin, zeka ve ya eğitim seviyesi arttıkça iş ve aile alanlarındaki olumlu etkilerde artar Kısacası, bu teori diğer teorilere göre daha geniş bir bakış açısı sunarak kişinin yaşadığı çatışmanın yalnızca iş ve aile alanlarından kaynaklanmadığını öne sürmektedir (Edwards ve Rothbard, 2000, s.191)

### **1.5.5 Akılcı Bakış Teorisi**

Akılcı bakış teorisi, bir alana ait kaynakların (zaman, enerji ve dikkat) sınırlı olması nedeniyle başka bir alana aktarılarak o alanın rol gereklerinin gerçekleştirilmesidir Bu kısıtlar, bir alana ayrılan kaynakların diğer alandaki kaynaklara ulaşılabilirliğini azaltması nedeniyle iş ve aile kaynakları arasında negatif bir ilişkiye yol açar (Staines, 1980, s.115). Çalışanın, işin rol gereklerini gerçekleştirmek üzere fazla zaman harcaması, aileye daha az zaman harcamasına neden olmakta böylece iş-aile çatışması yaşanmaktadır. Tam tersi şekilde eğer kişi ailenin rol gereklerini gerçekleştirmek üzere daha çok zaman harcarsa bu iş ile ilgili rol sorumluluklarını yerine getirmesini zorlaştırarak aile-iş çatışmasına neden olur (Çarıkçı, 2001b, s.156)

### **1.5.6 İş-Aile Sınır Teorisi**

İş ve aile çatışmalarını açıklayan teoriler arasında yer alan sınır teorisi (Ashforth ve diğ. ,2000) ve iş-aile sınır teorisi (Clark,2000), bireyin iş-aile yaşamı arasındaki sınırların nasıl yaratılıp yönetildiğini ele alarak önceki teorilerin boşluklarını doldurur ve iş/aile etkileşimine dair genel bir çerçeve sunar. Sınır teorisi, bireylerin hayatlarını kolaylaştırmak ve basit bir düzen kurmak üzere nasıl sınırlar yarattığı ve bu sınırlar arasında rol sorumluluklarına bağlı olarak nasıl geçiş yaptığını açıklayan, genel sosyal sınıflandırmanın yapıldığı bilişsel bir teoridir (Desrochers ve Sargent, 2004, s.40).

İş-aile sınır teorisi, iş-aile alanlarında rol çatışmasının en aza indirgenmesi ile sağlanan düzenli bir işleyiş ve tatmini ifaden eden iş-aile dengesi sağlamak üzere iş ve aile alanlarındaki sınırların yaratılmasını, sürdürülmesini ve alanlar



arası geçirgenliği açıklayarak bu karmaşık etkileşimi ele alır. Burada iş ve aile ayrı iki alan olarak görülür ve “sınır geçici” olarak adlandırılan bireyler, anlamlı bir denge yaratmak üzere iki alan arasındaki sınırlar arasında geçiş yaparlar (Clark,2000, s.751). Bu alanlar arasındaki sınır bireyler tarafından oluşturulur ve her alana ait ilişkiler tanımlanır. Ayrıca bireyler bu sınırları kendileri koyduğu gibi, bu sınır içerisindeki “sınır koruyucu” olarak adlandırılan üyeler tarafından da etkilenirler. İş yaşamında yöneticiler, ev yaşamında ise eşler bu sınır koruyuculara örnek olarak verilebilir. Sınır geçici çalışanın, ailesi ile ilgili görevlerini anlayışla karşılayan sınır koruyucu bir yönetici iş aile çatışmalarının oluşmasını engellemede rol oynayabilir (Kapız, 2002, s.151).

Clark’a (2000, s.756) göre zamansal, fiziksel ve psikolojik olarak üç farklı sınır türü bulunur. Fiziksel sınırlar, ev ve ya iş alanına ait mekânsal (Örn, ofis) alanlardır. Zamansal sınırlar, iş ve aile alanına ait rollerin gerçekleştirildiği zamanı tanımlar (Örn, mesai saati). Psikolojik sınırlar da bireyin iş ve aile alanlarına uygun bulduğu davranış, düşünce, duygu kurallarıdır (Örn, evde sevecen, iş yerinde otoriter olma).

Geçirgenlik, esneklik ve bütünleşme, sınırın direncini belirler. Geçirgenlik, bir alanın diğer alanın sınırlarına nüfuz edebilme derecesi olarak tanımlanır. Örneğin, bir çağrı merkezi çalışanın özel telefon görüşmesi yapmasına izin verilmez. Esneklik, sınırın roller arası geçişe karşı ne kadar katı olduğuyla ilgilidir. Örneğin, evden çalışan bir kişinin anne rolünü de oynaması gibi. Hem geçirgenlik hem esneklik iki ve ya daha fazla rolde mevcut olursa bütünleşme meydana gelir. Fazla geçirgen, katı ve bütünleşmeyi engelleyen sınırlar “güçlü” kabul edilirken, geçirgenliğe uygun, esneklik ve bütünleşmenin olabildiği sınırlar “güçsüz” olarak tanımlanır. Eğer güçlü sınırlar var ise sınırın direnci yüksek olacaktır (Clark, 2000, s.758). Yapılan bir araştırmada aile alanının sınırlarının iş alanına göre daha geçirgen olduğu sonucuna varmıştır (Eagle, Miles ve Icenogle, 1997, s.168). Bir diğer deyişle, iş alanının sınırları daha geçirgense aile-iş çatışması, aile yaşamının sınırları daha geçirgense iş-aile çatışması daha sık görölmektedir (Frone ve diğer. , 1992a, s.728).

Sunulan aileyi destekleyici programlarla yaratılan esnek ve geçirgen sınırlar, çalışanın iş ve aile hayatının bütünleştirilmesi yoluyla kolaylaştırılmasına yardımcı olur. Ancak, eğer çalışanların çatışma yaşamasını engelleyici bir iş-aile kültürü yoksa, evde çalışmak gibi aile dostu programlar, bireyin sınırlarının belirsizleşmesiyle tam tersi iş ve aile çatışması yaşamasına da neden olabilir (Voydanoff, 2004, s.401).

## **1.6 İş-Aile Çatışmasına Neden Olan Unsurlar**

Bu bölümde iş-aile çatışmasını etkileyen unsurlar daha önce yapılan çalışmalarda ortaya konan bireysel, ailevi ve iş ile ilgili faktörlerin ışığı altında ele alınacaktır. Bireysel nedenler içerisinde cinsiyet, yaş, kişilik ve eğitim düzeyi iş ve aile çatışmasını en çok etkileyen faktörler olarak gösterilmektedir. İş ve aile çatışmasına neden olan örgütsel faktörlerin başında ise çalışma saatleri ve koşulları gelmektedir. Ayrıca iş yükü ve rol beklentileri, yöneticinin tutumu, aile dostu uygulamalar ve destekleyici iş –aile kültürü de iş aile çatışmasını açıklayan unsurlar arasında yer almaktadır.

Son olarak ailevi unsurlarda iş ve aile çatışmasını etkilemektedir. Bu unsurlar arasında medeni durum, eşin çalışma durumu ve desteği, çocuğun ve/ve ya bağımlı yaşlı ebeveynin olup olmaması, çocuk sayısı ve yaşı, çocuk ve yaşlı ebeveyn bakım sorunu ve ailevi anlaşmazlıklar yer almaktadır. Bu kategoriler içerisinde, iş ile ilgili unsurların, iş-aile çatışmasını, ailevi unsurlarınsa aile-iş çatışmasını çok daha kuvvetli biçimde açıkladığı saptanmıştır (Kinnunen ve Mauno, 1998; Carlson, Kacmar ve Williams, 2000).

### **1.6.1 Bireysel Unsurlar**

Her bireyin yapısal olarak birbirinden farklı özellikler sergilemesi, olaylara verilen önem, tepki, tutum ve davranışlarının da birbirinden farklı olmasına neden olmaktadır. Bireysel unsurlar içerisinde yer alan cinsiyet, yaş, kişilik ve eğitim düzeyi kişilerin iş ve aile çatışmasının ortaya çıkma yönü ve

düzeşini etkilemektedir. Bu etkiler aşağıda detaylı olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

### **1.6.1.1 Cinsiyet**

İş ve aile çatışmasını etkileyen en önemli unsurlardan biri olan cinsiyet, erkeklerin iş rollerini, kadınların ise bulaşık ve çamaşır yıkamak, çocuk bakmak ve temizlik yapmak gibi ailevi rolleri daha fazla üstlendiğini söyleyen geleneksel cinsiyet rolleri temel alınarak incelenmiştir (Çarıkçı, 2001a, s.56)

Birçok çalışma, kadınların erkeklere göre ailevi sorumlulukları daha fazla üstlendiğini kanıtlamıştır. Ailevi sorumlulukların, kadının iş hayatını engellemesi, iş ve aile hayatını dengelemekte zorlanan kadının ailesi ile ilgili stres ve aşırı rol yükü ile karşılaşması gibi etkenler kadınların erkeklerden çok daha fazla aile-iş çatışması yaşadığını göstermektedir (Carnicer, Sánchez, Pérez, José ve Jiménez. , 2004, s.471) . Buna en güzel örnek, Posig ve Kickul (2004, s.381) tarafından yapılan araştırmadır: Bu araştırmada, kadınların ev işlerine harcadıkları zamanın erkeklerin kendilerine ve dinlemeye ayırdıkları kişisel zamandan çok daha fazla olduğu saptamıştır. Ayrıca erkekler, iş için ailevi sorumluluklarından taviz verebilirken kadınlar ailevi sorumluluklarının sabit olduğunu düşünerek bunu yapamamaktadır.

Kadınların geleneksel rolleri değişse bile, ailevi sorumluluklara verdiği önemin daha yüksek olması, ailevi sorumlulukların erkeklere göre daha çok üstlenilmesi, aşırı rol yükü yaratarak kadınlarda daha yüksek oranda iş ve aile çatışması yaşamasına yol açmaktadır (Posig ve Kickul,2004, s.178).

Birçok gelişmiş toplumdakine benzer olarak Türkiye'de iş ve aile sorumlulukları hakkında cinsiyete dayalı görüşün hakim olduğu anlaşılmıştır. Çalışan kadınların, çalışan erkeklere göre evle ilgili görevlerde öncelikli yükümlülüğe sahip olmaları daha ciddi seviyelerde çatışma yaşanmasına yol açmaktadır (Çarıkçı, 2001a, s.57).

### **1.6.1.2 Yaş**

Kişi yaş aldıkça, hem iş ve aile alanlarına yönelik rolleri farklılaşmakta hem de ailenin ve işin kişiden talepleri değişmektedir (Çarıkçı, 2001a, s.66). İş ve aile çatışması ile yaş arasındaki ilişkiye dair yapılan araştırmalar negatif bir ilişki tespit etmiştir. Genç yaştaki kişiler kariyerlerinde ilerlemek adına daha çok çaba sarf ettikleri için iş ve aile çatışması yaşama olasılıkları daha fazladır (Martins, Eddleston ve Veiga. ,2002, s.400). Bireyler yaşlandıkça, bilgi ve deneyiminin artması, çalışma koşullarının düzenli olması, daha az iş stresi yaşamasına ve bunun sonucunda da işin aileye olan müdahalesinin azalmasına neden olmaktadır. (Giray ve Ergin, 2006, s.86). Buradan kişilerin olgunlaşıp kaynaklarının artması ve iş-aile hayatını birbirinden ayırmada profesyonelleşmesinin işin aileye ailenin işe müdahalesini engellediğini çıkarabiliriz.

### **1.6.1.3 Kişilik**

Bireyin doğuştan sahip olduğu ve sonradan çevresi tarafından kazandığı özelliklerin toplamını ifade eden kişilik (Özdevecioğlu, 2002, s.116) , iş ve aile çatışmasını etkileyen önemli unsurlardan biridir. Bunun nedeni bireyin kişiliği doğrultusunda olayları algılaması ve tepki vermesidir. Olumsuz kişiliğe sahip bireyler, hayatla ilgili olumsuz duygulara sahip olduğu için olayları ve koşulları buna göre değerlendirerek şartlar ne kadar iyi olursa olsun mutsuz, gergin, sinirli ve stresli olurlar. Bu durumda, bu tip kişiliğe sahip bireylerin iş ve aile çatışması yaşaması olasılığı çok yüksektir (Bruck ve Allen, 2003, s.460).

Meyer Friedman ve Rosenman tarafından araştırılan A tipi ve B tipinde kişilik özellikleri açısından ele alındığında (Durna,2005, s.198); A tipi olarak tanımlanan kişiliğe sahip insanların yükselme hırsları, işleri zamanında bitirme isteği, işe aşırı bağlılık, sabırsızlık, duygusallık gibi özellikler stresten daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır. A tipi kişilik özelliğine sahip kişilerin bu nedenlerden dolayı iş ve aile çatışmasından daha fazla etkilenmeleri beklenir. Bu ilişki A tipi kişiliğin özelliklerini daha fazla gösteren çalışanların çok daha uzun

saatler çalışarak, evine iş getirerek ve daha sık iş seyahatine çıkarak iş ve aile çatışmasına zemin hazırlayan zaman baskısını yaratmaktadırlar (Bruck ve Allen,2003, s.459).

Kişi B tipi davranış şekli göstermekteyse, tam tersi, kendisini işine daha az adamakta, daha az rekabet etmekte ve zamana karşı daha fazla duyarsızlaşmaktadır. Böyle davranış gösteren kişiler zaman ile ilgili olarak daha az çatışma yaşar, kendini daha güvenli hisseder, belirli bir tempoda çalışır, hayat karşısında daha rahat ve dengeli bir tutum sergiler (Moorhead ve Griffin, 1992, s. 463'den aktaran Durna, 2005, s.200). İşleri ve hayatlarının diğer alanları arasında zaman ve enerji açısından denge sağlamaya çalışan B tipi kişiliklerin, A tipi kişiliklere göre daha düşük seviyelerde iş ve aile çatışması yaşadıkları bulunmuştur (Çarıkçı, 2001a, s.66).

#### **1.6.1.4 Eğitim Düzeyi**

Eğitim seviyesi ile iş-aile çatışması arasında olumlu yönde bir ilişki saptanmıştır. Dolayısı ile daha yüksek eğitilmiş kişilerin daha fazla terfi alma ve ya daha çok şehir dışı görevlere atanma ihtimalleri olduğundan işin aileye müdahalesini ifade eden iş-aile çatışmasını daha çok yaşarlar. (Zhang ve Liu, 2011, s.91).

Ayrıca eğitim seviyesi yüksek olan erkekler daha fazla aile-iş çatışması yaşarken, düşük eğitim seviyesine sahip olan kadınlar daha düşük aile-iş çatışması yaşarlar. İş-aile çatışması açısından bakıldığında eğitim seviyesinin anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir (Carnicer ve diğ. , 2004, s.479).

#### **1.6.2 İş İle İlgili Unsurlar**

Haftalık çalışma saatleri, fazla mesaiye kalma sıklığı, vardiyalı ve düzensiz çalışma saatleri, hafta sonu çalışma ve esnek olmayan çalışma programı çalışanın zaman baskısı yaşamasına ve ailesiyle ilgili talepleri karşılamada zorluk çekerek iş ve aile çatışması yaşamasına neden olmaktadır. Ayrıca iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması, yöneticinin tutumu, destekleyici iş-aile kültürü ve aile

dostu uygulamalar iş ve aile çatışması üzerinde etkisi olduğu düşünülen unsurlardır. Aşağıda bu unsurların detaylı açıklamalarına yer verilecektir.

### **1.6.2.1 Çalışma Saatleri ve Koşulları**

Birçok araştırma günlük ve ya haftalık çalışma saatinin aşılmasının, çalışanın daha çok iş talebiyle karşılaşmasına neden olarak iş ve aile çatışmasını arttırdığını ortaya koymuştur (Pleck, Staines ve Lang, 1980'den aktaran, Greenhaus ve Beutell, 1985, s.78). İş ve aile çatışmasının yönüne ilişkin bakıldığında, çalışma saatlerinin iş ve aile çatışması üzerinde anlamlı, aile ve iş çatışması üzerinde ise anlamsız etkisi olduğunu göstermiştir (Nielson, Carlson ve Lankau, 2001, s.372). İşe harcanan zaman iş dışındaki faaliyetlere ayrılacak zaman miktarını düşürdüğü için zamana dayalı çatışma yaratmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985, s.77).

Çalışma saatlerinin fazla olmasının yanı sıra, fazla mesainin sıklığı, vardiyalı çalışma ve düzensiz iş saatleri, çok fazla yapılan iş seyahatleri, hafta sonu çalışmaları, esnek olmayan çalışma programlarının iş ve aile çatışması yaşanmasına yol açmaktadır. (Yıldırım ve Aycan, 2008, s.1368). Özellikle evli ve çocuklu çalışanların bu düzensiz ve uzun çalışma saatleri nedeniyle ev işleri ve çocuk bakımına vakit ayırmasının zor olması, bekar çalışanlara göre daha fazla iş ve aile çatışması ile karşı karşıya getirmektedir (Grönlund, 2007, s. 487).

Bireyin iş yerinde çalışma saatlerine karar verme özgürlüğünü tanımlayan iş programları esnekliğinin yüksek olduğu iş yerlerinde çalışanlar aile sorumluluklarına daha fazla zaman ayırarak iş ve aile çatışması yaşama ihtimalini düşürürler (Greenhaus ve Beutell, 1985, s.78).

### **1.6.2.2 Rol Yükü, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği**

Rol belirsizliği, rol çatışması ve rol yükü stresin temel kaynakları olarak görülmektedir (Kahn ve diğ. , 1964'ten aktaran, Ruyter, Wetzels ve Feinberger,2001, s.25). İş ve aile alanlarından kaynaklı bu stres yapıcı unsurlar iş

ve aile çatışmasını etkilemektedir. Ayrıca rolü benimseme de iş ve aile çatışmasını açıklayan unsurlar arasında yer almaktadır (Frone, 2003, s.150).

Rol yükü, iş ve aile alanlarından gelen nicel ve nitel baskılarla ortaya çıkmaktadır. Nitel rol yükü görevin tamamlanamayacak kadar zor olduğu bir durumdan kaynaklanırken, nicel rol yükü yapılacak iş miktarının çok olmasından kaynaklanır (Elloy, 2003, s.57). Frone ve diğerleri (1997, s.160), rol yükü ile iş-aile çatışmasının ilişkili olduğunu kanıtlamıştır. Rol yükünün fazla olduğu alana daha fazla zaman ve enerji ayrılmasına ve diğer alandaki talepleri bu nedenlerden dolayı karşılayamamak çatışmaya yol açar. Ek olarak rolün zorluğundan kaynaklanan rol yükü, stres ve olumsuz duygular yaratarak bireyin diğer alanlarla ilgilenmesi engeller ve çatışmaya neden olur (Elloy, 2003, s.57).

Rol çatışması ise bir ve ya daha fazla rolün taleplerinin aynı anda gerçekleşmesi gerektiği durumda ortaya çıkar. Rol belirsizliği ise bir konuyla ve ya rolün gerekleriyle ilgili belirsizlik ve ya bilgi eksikliğini ifade eder (Elloy, 2003, s.58). Greenhaus ve Beutell (1985, s.78-80), rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin iş aile yaşam çatışmasının en önemli öncüllerinden olduğunu ifade etmektedir. Ek olarak, rol belirsizliği ve rol çatışması yüksek olan bireyler iş ve aile çatışmasıyla daha çok karşılaşmaktadırlar. Birey, rol belirsizliği ve rol çatışmasını çözebilmek amacıyla aile alanındaki kaynakları iş alanına kaydırması sonucunda yüksek oranda iş-aile çatışması yaşar

Rolü benimseme iş ve aile rollerine olan psikolojik bağlılık ve ya yakınlığın seviyesi anlamında kullanılmaktadır (Frone, 2003, s.150). Rolünü benimseyen bireylerin zihinleri o rolle meşguldür. Rolü hayatının merkezi kabul eder ve role yüksek derecede önem verir. Rolü benimseme iş ve aile çatışmasının öncülleri arasında yer almaktadır (Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark ve Baltes, 2011, s.696). İş veya ailevi rollerden birinin diğerine göre daha fazla benimsenmiş olması, benimsenmeyen rol gerekliliklerinin aksatılmasına neden olarak iş ve aile çatışmasına yol açar (Frone, 1992b, s.66).

### **1.6.2.3 Aile Dostu Uygulamalar ve Destekleyici İş-Aile Kültürü**

Aile dostu uygulamalar, destekleyici iş-aile kültürü, yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteğinin iş aile çatışmasının azalmasında önemli bir etkisi vardır (Clark, 2011, s.705). Bu öncel araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturup ayrı bir bölümde detaylı olarak ele alınacak ve iş-aile çatışması ile ilişkisi açıklanacaktır.

Esnek iş saatleri, sıkıştırılmış iş haftası, iş paylaşımı, evden çalışma gibi aile hayatını destekleyici programlar sunan şirketlerin çalışanları, ailevi sorumluluklara daha fazla vakit ayırabileceği için daha az çatışma yaşayacaktır (Thomas ve Ganster. 1995, s.7). Örneğin, evden çalışan bir birey ev ve iş arasındaki fiziksel sınırı kaldırarak her iki rolün gereğini de karşılayabilmektedir. Öte yandan, evde çalışırken eğer iş ve aile sınırı korunamazsa çalışan işlerini yetiştiremeyeceği ve ya iş saatleri dışında da çalışarak ailesini ihmal edebileceği için yine iş ve aile çatışması içerisine düşebilmektedir (Carlson ve diğ. ,2000, s.271).

Ancak yalnızca bu programların olması iş ve aile çatışmasının azalması için yeterli değildir. Aynı zamanda yönetici, çalışanın iş ve aile dengesini sağlamasına destek olmalı ve bu programları kullanmanın sonucunda olumsuz bir kariyer sonucuyla karşılaşmayacağını garanti etmelidir (Thompson, Beauvais ve Lyness. ,1999, s.395). Yapılan çalışmalar, çalışanların yöneticiler ve çalışma arkadaşlarından aldığı olumlu desteğin iş ve aile çatışmasını azalttığı ortaya konmuştur (Voydanoff,2004, s. 403). Bunun nedeni, çalışanların kendilerini esnek hareket edebildiğini ve desteklendiğini düşünmesi sonucunda daha az stres yaşayarak strese dayalı çatışmanın azalması olabilir.

### **1.6.3 Aile ile İlgili Unsurlar**

Aile-iş çatışmasını etkileyen en önemli kaynaklardan biri aile ile ilgili unsurlardır. Örneğin, kişinin medeni durumu, çocuk sayısı ve çocuğun yaşı, bağımlı ebeveynin olması, bireyin ailesiyle yaşadığı anlaşmazlıklar, eşin desteği,



eşin çalışma durumu çatışmanın öncülleri arasında yer alabilir (Greenhaus ve Beutell,1985; Voydanoff, 1988).

### **1.6.3.1 Medeni Durum, Eşin Çalışma Durumu ve Desteği**

Evli bireylerin, ailevi sorumluluklarının, zaman ve enerji gereksinimlerinin bekar olan bireylere göre daha fazla olması iş ve aile çatışmasını daha çok yaşamalarına neden olabilmektedir (Fu ve Schaffer, 2001, s.505). Örneğin, evli olan çalışanların ani bir iş seyahatine çıkması önceden planlamayı gerektirebilirken, bekarlar bu konuda daha esnek olabilir.

Eşin çalışma durumunun etkilerine bakacak olduğumuzda, kadın için eşinin çalışıyor olması bir çatışma nedeni değilken, erkek için eşinin çalışıyor olması ev/çocuk bakım sorumluluklarının artmasından dolayı iş ve aile çatışması seviyesini etkilemektedir (Voydanoff, 1988, s.756). Yapılan araştırmalarda eşlerin her ikisinin de çalıştığı ailelerde yaşanan iş ve aile çatışmasının tek eşin çalıştığı ailelere göre daha yüksek olduğunu saptamıştır. (Kossek ve Ozeki, 1998, s.144). Eğer kadın yönetici pozisyonunda çalışıyorsa işin talepleri ve bunun sonucunda rol baskısı artacağından aile sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanacaktır. Bu durumda eşi yönetici seviyesinde olan kocaların daha fazla iş ve aile çatışması yaşamasına neden olacaktır (Greenhaus ve Kopelman, 1981, s.7).

Yapılan çalışmalar eşin desteğinin aile ve iş çatışmasıyla arasında negatif ilişki olduğunu göstermiştir (Grzywacz ve Marks, 2000, s.119). Eşin desteği duygusal ve araçsal olarak ikiye ayrılmaktadır:

Duygusal destek, eşlerin birbirini dinlemesi, anlaması, empati kurması, eşi için endişe duyup önerilerde bulunmasıdır. Araçsal destek ise ev işleri ve çocuk bakımında birbirine yardımcı olmayı kapsamaktadır. Araçsal destek, eşin üzerindeki aile taleplerinin yükünü hafifletmeye yardımcı olarak eşinin işi için daha fazla zaman ayırmasına yardımcı olmasını sağlar. Eşin desteği arttıkça daha düşük oranda iş ve aile çatışması görülür. Özellikle kadınların kocalarından göreceği destek aile-iş çatışmasının düşmesinde etkilidir (Adams ve diğ. , 1996'dan aktaran, Zhang ve Yiu, 2011, s.96).

### 1.6.3.2 Çocukların Yaşı, Sayısı ve Çocuk/Ebeveyn Bakım Sorumluluğu

Çocuk bakım yükümlülüğü, ailece zamana ilişkin talebi arttıracığından iş ve aile çatışmasının meydana gelme olasılığı fazlalaşacaktır. Araştırmalar, çocuk bakma yükümlülüğünü taşıyan ailelerin iş ve aile çatışmasını daha çok yaşadığını iddia etmektedir (Carlson,1995, s.18).

Çocuk sayısı ve yaşı iş ve aile çatışmasıyla doğrudan ilişkili olan unsurlardır (Kinnunen ve Mauno, 2004, s.5). Netemeyer ve diğ. (1996, s.402), çocukların sayısı ve yaşının aile-iş çatışmasıyla ilişkili olduğunu saptamışlardır. Çocuk sayısı arttıkça çocuklara ayrılması gereken zaman artmakta, çocukların ihtiyaç ve problemlerine bağlı olarak sorumluluklar artmaktadır. Çocuk sayısının artması zamana, gerginliğe ve davranışa bağlı üç iş ve aile çatışması türünün de artmasına neden olmaktadır (Carlson, 1999, s.247).

Çocukların sayısının yanında yaşları da iş ve aile çatışmasını etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çocukların yaşının daha küçük olması ebeveynlerine daha bağımlı olmasını beraberinde getirmektedir. Özellikle 0-6 yaş aralığında olan çocukları olan ebeveynlerin, çocuğun bakıma muhtaç olması, eğitim ve sağlık sorunlarının çok olması nedeniyle çok daha fazla zaman ve çaba harcaması gerekmekte ve bu durum anne ve babaların iş ve aile arasında çatışma yaşamasına neden olmaktadır (Voydanoff, 1988, s.758). Özellikle bu yaş dönemlerinde artan sorumluluk ve baskı nedeniyle kadınlar sık sık devamsızlık, geç kalma, performans düşüklüğü ve nihayetinde işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmektedir. (Hammer ve diğ. , 2003, s.421).

Türkiye’de özel kuruluşların ve ücretli bakıcıların çok pahalı olması, iş yerleri ve devlete ait kreş sayısının az olması sebebiyle çocuklara büyükannelerin bakmasıyla çözülmeye çalışılmaktadır (TÜİK,2018). Çalışan kadının çocuğuna bakacak bir aile büyüğünün olmaması, kreş ya da bakıcı alternatiflerinin tercih edilmemesi durumunda kadın, çocuk sahibi olduğunda işinden ayrılmak zorunda kalabilmektedir (TAYA,2013, s.276).

Yaşının ilerlemesi nedeniyle bireysel ihtiyaçlarını kendi başına gideremeyecek durumda olan güçsüz yaşlıların bakım sorumluluğu öncelikli

olarak çocuklarına aittir. Ailenin yanında yaşlı ve bakıma muhtaç ebeveynlerin bulunması durumunda tıpkı çocuklarda olduğu gibi bakım sorunu ortaya çıkmakta ve bu sorunun olumsuz etkileri iş hayatına yansiyabilmektedir (Çarıkçı,2001a, s.84).

### **1.6.3.3 Ailevi Sorunlar**

Kadınların iş hayatın gün geçtikçe artan katılım oranı, erkeklerin geleneksel cinsiyet rollerini aşarak daha fazla ev ve çocuk/yaşlı bakımı sorumluluğu alma oranına göre çok daha hızlıdır. Bu rol değişimiyle oluşan kadınlardaki adalet algısı, erkeklerin bu değişime ayak uydurma zorluğu psikolojik sorunlara yol açarak evlilik tatminsizliğine neden olmaktadır. Ayrıca eşlerin çalışma saatlerinin uyumsuzluğu çatışmaya yol açarak evlilik tatmini düşürmektedir (Blair, 1998, s.313-314). Olumsuz yönde giden evlilikler, bireyin stres ve tükenmişliğine neden olarak işe odaklanmasını engellemekte ve performansını düşürmektedir. Yani aile ile ilgili yaşanan sıkıntılar kişinin iş hayatını engelleyerek aile-iş çatışmasına yol açmaktadır (Özmutaf,2007, s.53).

## **1.7 İş ve Aile Çatışmasının Sonuçları**

İş ve aile alanlarından gelen baskıların ve taleplerin uyuşmaması, bireyin iş ve aile yaşamı çatışması yaşamasına neden olarak bireysel, ailevi ve örgütsel sonuçlara neden olmaktadır. Özmete ve Eker (2013, s.7)'in yapılan geçmiş çalışmalara dayanarak; işin aileye müdahalesi nedeniyle meydana gelen iş ve aile çatışmasının, yaşam tatmini (Adams ve diğ. , 1996), evlilik tatmini (Kopelman ve diğ. , 1983), işten ayrılma niyeti (Greenhaus ve diğ. , 2001) üzerinde etkili olduğunu söylemektedirler. Öte yandan ailenin işe müdahalesi sonucunda meydana gelen aile ve iş çatışmasının; işe geç kalma, iş tatmini, devamsızlık ve performans (Frone ve diğ. , 1997, Kirchmeyer ve Cohen, 1999) üzerinde olumsuz etkisi bulunduğunu belirtmişlerdir.

Ayrıca iş ve aile çatışmaları depresyon, stres, tükenmişlik, örgütsel bağlılık (Netemeyer ve diğ. , 1996, s.401), sağlık (Hammer Saksvik, Nytrø,

Torvatn ve Bayazit, 2004, s.83) ve daha birçok unsur üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır. Çalışmamız kapsamında yazında en çok karşılaşılan bu sonuçlara yer verilecektir.

### **1.7.1 Bireysel ve Ailevi Sonuçlar**

İş ve aile çatışmasının yüksek düzeyde yaşanmasının bireysel sonuçları arasında; fiziksel ve zihinsel sağlık sorunları (Burke ve Greenglass 2001, Madsen ve diğ. , 2005), iş ve aile ile alakalı stres (Kossek ve Ozeki,1998), tükenmişlik (Noor, 2002), düşük yaşam tatmini (Thomas Ganster, 1995; Kossek ve Ozeki 1998) sayılmaktadır. İş ve aile çatışmasının ailevi sonuçları her ne kadar örgütsel davranış yazını ile pek ilişkili olmasa da, evlilik tatminin düşmesi (Kinnunen ve Mauno,1998) en başta gelen unsurlarından olduğu için yer verilmiştir.

#### **1.7.1.1 Stres**

Bireyin iş ve aile rollerinden kaynaklı talep ve baskıların uyumsuzluğu kişinin kendisini kötü hissetmesine yol açarak kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığına zarar vermektedir (Hammer ve diğ. , 2004, s.83). Bu zararlardan en önemlisi de strestir.

Frone ve diğerlerine (1997, s.150) göre iş ve aile çatışması yalnızca aileden kaynaklı stresi açıklarken, aile ve iş çatışması ise yalnızca iş kaynaklı stresi açıklamaktadır. Aile-iş çatışmasının, aile taleplerinin iş gereklerini yerine getirmesi yönündeki engelleri iş stresi yaratarak iş- aile çatışmasını dolaylı olarak etkilemektedir. Dolayısıyla, bu iş stresi kişinin aile sorumluluklarını yerine getirmesini zorlaştırmaktadır Çalışanın işten eve stresli, yorgun gelmesi nedeni ile aile sorumluluklarını yerine getiremeyerek iş-aile çatışması yaşamakta, bu da kişinin stres yaşamasına neden olmaktadır (Çetinkaya, 2011, s.2). Frone ve diğerlerine (1997, s.148) göre, iş-aile çatışması aile gerekliliklerini yerine getirememesi nedeniyle kişinin ailesi ile ilgili stres yaşamasına sebebiyet verebilmektedir.

### **1.7.1.2 Tükenmişlik**

İş ve aile çatışmasının olumsuz sonuçlarından bir diğeri de tükenmişliktir. Tükenmişlik, bireyin iş hayatında ve iş dışı hayatındaki ilişkilerde sorunlar yaratan kronik yorgunluk, umutsuzluk, çaresizlik, özsaygı yitimi gibi duyguların tetiklenip artmasıyla duygusal, fiziksel ve bilişsel tükenme ile sonuçlanan bir belirti şeklinde ifade edilmiştir. Tükenmişlik; duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı kaybı olarak üç ayrı alt kategoriye ayırmıştır. Bunun nedeni, kişinin aile ve iş rollerinin kişi üzerinde kurduğu baskıların, kişiyi duygusal olarak yorgunluk ve çaresizliğe sürüklemesiyle duygusal tükenmişlik yaşaması olabilir (Maslach ve Jackson, 1981'den aktaran Schaufeli ve diğ. , 2000, s.53-63). Örneğin, Boles, Johnston ve Hair (1997, s.17) yaptığı bir çalışmada satış alanında çalışan kişilerin karşılaştıkları yoğun baskılar nedeniyle yüksek oranda iş ve aile çatışması yaşadığı bu nedenle de duygusal tükenmişlikle karşılaştıkları tespit edilmiştir.

### **1.7.1.3 Yaşam Tatmini**

Yapılan çalışmalarda, iş ve aile çatışmasının yaşam tatmininde azalmaya neden olduğu bulunmuştur (Kossek ve Ozeki, 1998, s.139). İş ve aile çatışmasının doğrudan bir etkisinden çok, iş ve aile tatminlerinin azalması aracılığı ile yaşam tatminini düşürdüğü ortaya konmuştur. Kişinin hayatındaki en önemli iki unsur olan iş ve ailesi ile ilgili tatmini azalması nedeniyle bu doğrudan yaşam tatminine de yansımaktır (Carlson, Kacmar ve Williams, 2000, s.259).

### **1.7.1.4 Sağlık Sorunları**

İş ve aile yaşam çatışması düzeyi arttıkça fiziksel ve ruhsal sağlık durumunun da kötüye gittiği saptanmıştır (Burke ve Greenglass, 2001, s.583). Hem iş ve aile hem de aile ve iş çatışması sağlık sorunlarına sebep olmaktadır (Hammer ve diğ. , 2004, s.83). Bu sağlık sorunları, yukarıda açıklandığı üzere iş ve aile çatışmasının strese yol açmasının doğal sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. İş-aile çatışması daha çok depresyon, kalp sorunu, hipertansiyon gibi fiziksel sağlığa zarar verici sonuçlar doğururken aile-iş çatışmasının ise daha

madde bağımlılığı gibi sonuçlara yol açtığı görülmüştür (Frone ve Russell, 1997, s.164). İşverenler, iş kaynaklı stresi azaltacak örgütsel bir destek sunarak iş aile çatışmasını azaltabilir (Frone ve Russell, 1997, s.162).

#### **1.7.1.5 Evlilik Tatmini**

Evlilik tatmini bireylerin evlilik hayatlarında ne kadar mutlu olduklarının bir göstergesidir. İş ve aile çatışması evlilik tatmininde düşüşe neden olmaktadır (Brough, O’Driscoll ve Kalliath, 2005, s.231).

Evlilik kalitesi ile ilgili yapılan bir araştırmada bireyin yaşadığı iş ve aile çatışmasının eşinin psikolojisini de etkileyeceğini, bunun sonucunda da evlilik hayatlarına zarar vereceğini belirtmiştir. Örneğin, işe harcanan zaman, eşten ayrı bir vardiyada çalışma ve ya yoğun iş seyahatleri çalışanın eşiyle duygusal ve sorumluluklara dayalı ilişkisini zedeleyerek yalnızlık hissi, kızgınlık ve suçluluğa yol açabilmektedir (Matthews, Conger ve Wickrama, 1996, s.63-64). Evlilik tatmininin azalmasında çatışma kaynaklı rol oynayan başka bir nedense, kişinin iş yüzünden yorgun ve stresli olması nedeniyle aile rollerine yerine getirememesi, bunun sonucunda evliliğin olumsuz etkilenmesi söz konusu olabilmektedir (Coşkuner, 2013, s. 34).

#### **1.7.2 Örgütsel Sonuçlar**

İş ve aile çatışmasının örgütsel sonuçları arasında iş tatminsizliği, örgütsel bağlılıkta düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma niyetinde artış, performansta düşüş karşılaşılan sonuçlar arasındadır. Araştırmamıza konu olan iş ve aile çatışmasının azalmasıyla birlikte örgütsel sonuçlar arasında yer alan işle bütünleşmede artış sonucu araştırmanın işle bütünleşme bölümünde ayrıca ele alınacaktır.

##### **1.7.2.1 İş Tatmini**

İş tatmini, bireyin iş ile ilgili değer verdiği başarılarla ulaşması sonucunda kazandığı memnun edici bir duygusal durumdur (Locke, 1969’tan aktaran Karatepe ve Tekinkuş, 2006, s.178). Allen, Herst, Bruck ve Sutton’a (2000, s.286)

göre iş tatmini, iş ve aile çatışması alanında iş tutumlarıyla ilgili en çok araştırılan unsurlardan biridir. İş tatmini ile iş- aile çatışması arasında olumsuz ilişki olduğu yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır (Kim ve Ling, 2001, s.207).

İş taleplerinin yoğunluğu sebebiyle uzun saatler çalışan bir birey zaman ve enerjisini iş için tüketerek ailevi sorumluluklarını yeterince yerine getiremez ve bu durum duygusal bir rahatsızlık hissetmesi ile iş tatmininde azalmaya neden olur. Tam tersi şekilde, ailevi sorumlulukları çok olan bir çalışan işini bu nedenle aksatmak durumunda kaldığında kendini duygusal olarak rahatsız hisseder ve tatminsizlik yaşar. İş-aile çatışması daha çok iş tatmini ile ilgili iken; aile-iş çatışması aile tatmini ile ilgilidir (Brough ve diğ. , 2005, s.224).

### **1.7.2.2 Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, bireyin kendini örgütün bir parçası olarak tanımlama düzeyidir (Steers,1977, s.46). Örgütsel bağlılık ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Allen ve diğ. ,2000, s.287). Bu etki iki şekilde oluşmaktadır: Birincisi, ailesi ile ilgili sorunlar yaşayan çalışanın, bu sorunları nedeniyle işine yoğunlaşamaması, bunun sonucunda da işe ve örgüte olan bağlılığının azalmasıdır. İkinci tür etki ise bireyin çalıştığı şirketin ailevi sorunlarına karşı kayıtsız kalması ve katı bir tutum sergilemesi nedeniyle oluşmaktadır. Örneğin, önemli bir iş toplantısı öncesi çocuğu ya da eşi hastalağı nedeniyle izin almak isteyen çalışana, bu gibi durumlarda izin verilmez ve bu sürekli tekrarlanırsa çalışanın örgüte olan güveni ve bağlılığı azalabilir (Çarıkçı, 2001a, s.118). Bir başka örneğe göre ise, duygusal olarak tükenmiş çalışanların örgüte bağlılık düzeyinin düşük olmasıdır (Babakus, Cravens, Johnston ve Moncrief, 1999).

### **1.7.2.3 İşten Ayrılma Niyeti**

Bugüne kadar İşten ayrılma niyeti, iş-aile çatışmasının örgütsel sonuçları içerisinde en çok araştırılan unsurlardan biridir (Haar, 2004, s.35). Bu araştırmalar neticesinde bireyin işten ayrılma niyeti ile aile-iş ve iş-aile çatışmalarının ilişkili

olduğu belirlenmiştir (Netemeyer ve diğ. ,1996, s.401). Yani birey iş ile ilgili yükümlülüklerin aile hayatına müdahale etmesi durumunda işten ayrılmak istemektedir. Aynı şekilde, aile sorumluluklarının iş hayatına devam etmesini engellediği durumlarda da kişi işten ayrılma isteği duymaktadır. Frone ve diğerlerine (1992b, s.76) göre ise, iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyetiyle ilişkisi varken aile-iş çatışması ile yoktur. Bunun nedeni, işin gerekliliklerinin ailevi sorumlulukları sürekli aksatmaya neden olması durumunda, kişinin bunu hemen başka bir iş bularak çözüme kavuşturma düşüncesi olabilmektedir.

Boles ve diğerleri (1997, s.17) tarafından yapılan araştırmada, iş-aile çatışması ile duygusal tükenmişlik saptanmış olup işten ayrılma niyeti ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif ilişki saptanmıştır. Yani duygusal olarak tükenme, iş-aile çatışmalarının işyerini terk etme niyeti üzerindeki olumsuz etkisini açıklamaktadır.

#### **1.7.2.4 Devamsızlık ve Geç Gelme**

Aile-iş ve iş-aile ve çatışması ile devamsızlık ve işe geç gelme arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Bu bulguya en çok kadınlarda rastlanması ise bir başka önemli detaydır (Boyar, Maertz ve Pearson 2005, s.919). Bunun nedeni, kadının geleneksel rol beklentileri doğrultusunda daha çok ailevi sorumluluk üstlenmesi ve bunları yerine getirmek için bazen devamsızlık yapma gereği olabilir.

Frone ve diğerlerine (1992b, s.76) göre ise devamsızlığın aile-iş çatışmasıyla ilişkisi kuvvetli iken, iş-aile çatışması ile arasında ilişki yoktur. Bunun nedeni, çalışanların ailevi taleplerinin işini yapmasını engellemesini çözümlenin kolay bir yolu olmadığı için çalışanın anlık çözüm üretme anlayışıyla baskı yapan aile taleplerine cevap vermek üzere devamsızlık yapmasıdır. Hepburn ve Barling (1996, s.311), yaşlı akrabalarına bakmak zorunda olan çalışanlar üzerinde araştırma yaparak işe geç kalma, işten erken çıkma, sürekli telefonla görüşme gibi unsurlarla aile ve iş çatışması arasında kuvvetli ilişki saptamıştır.



### **1.7.2.5 İş performansı**

İş-aile çatışması ve iş performansı arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Netemeyer ve diğ. , 1996, s.402). Bunun nedeni, iş ve aile çatışmasının bireyin işyerindeki dikkat ve yoğunlaşma düzeyini düşürmesi sonucunda iş performansının olumsuz etkilenmesidir (Eagle, Miles ve Icenogle, 1997, s.180). Karatepe ve Tekinkuş (2006, s.173)'un banka çalışanları üzerine yaptığı bir araştırmada iş ve aile taleplerinin uyumsuzluğu nedeniyle yüksek iş ve aile çatışması yaşadığı, bunun sonucunda da iş yerinde performansının düştüğünü saptamıştır.

Ek olarak yüksek seviyede yaşanan iş ve aile çatışmasının duygusal tükenmişliğe ve bununla bağlantılı olarak da iş performansının düşeceği yapılan bir çalışma ile saptanmıştır (Wright ve Bonett, 1997, s.491).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLE BÜTÜNLEŞME

#### Giriş

Araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan işle bütünleşme kavramı bu bölümde kapsamlı olarak ele alınarak ne anlama geldiği, benzer kavramlardan hangi açıdan farklılaştığı, bu kavramın neden bu denli önemli olduğu ifade edilmeye çalışılacaktır. İşle bütünleşme alanında, araştırmacıların ortaya koyduğu farklı yaklaşımlar açıklanacak, bu farklı yaklaşımlar doğrultusunda ortaya çıkan farklı boyutlandırmalar ve bu tutumun ölçülmesi hakkında görüşlere yer verilecek, böylece araştırmada bağımlı değişken olan işle bütünleşme kavramının nasıl ölçüleceği belirlenecektir. İşle bütünleşme kavramı hakkında detaylı bilgi vermek adına, bu değişkenin öncülleri ve sonuçlarından bahsedilecektir.

#### 2.1. İşle Bütünleşme Kavramının, Tanımı, Gelişimi ve Önemi

Modern örgütler rekabetçi avantaj sağlayabilmekte ve zorlu talepleri karşılamakta baskı ile karşılaşmaktadır. 1980'lerin başında şirketlerin yeniden yapılanmaya gitmesi, teknolojik gelişmeler ve rekabetçi baskılar mevcut iş uygulamalarını etkileyerek iş koşulları, işçi ve işveren arasındaki ilişkiyi yeniden tanımlama anlamında örgütlerin yapılarında devrim yaratmıştır (De Lacy, 2009, s.13 ; Welbourne, 2007, s.45).

Teknolojik gelişmeler, manuel iş gücü emeğini minimize etmiş, işin niteliğinin değişmesi ile beyaz yakalı çalışanları arttırmış, iletişimi kolaylaştırmış ve çalışanı her an ulaşılabilir kılmış, globalleşme ise çalışanların dünyanın her yerindeki çalışanlarla ve işverenlerle iletişim içinde olup çevresinin farkında olmasını sağlamıştır. Bu gelişmeler avantaj sayılabileceği gibi çok fazla ulaşılabilir olmak çalışanın işle bütünleşmesine engel yaratmış ve çalışanların pazarlık gücünün artması ile elde tutulmasını zorlaştırmış ve iş verenleri yenilik yapmaya zorlamıştır (Naswall, 2008, s. 2-3).

Rekabetçi baskıların karşılanması için ise örgütler, çalışanlarının proaktif, girişimci, kişisel gelişimleri için sorumluluk üstlenen kişiler olmasını ve yüksek kalite performans standartlarına bağlılık göstermesini beklemeye başlamışlardır (Schaufeli ve Salanova, 2008, s. 380) . Bu beklentinin karşılanması örgütlerin, enerjik ve işiyle bütünleşmiş doğru çalışanlara olan ihtiyacının giderilmesi ile mümkündür (Bakker ve Leiter, 2010, s.181). Yüksek karlılık sağlamakta yoğun rekabet yaşanan ve doğru çalışanı cezbetme ve elde tutmanın gittikçe zorlaştığı bu global çevrede işletmelerin verimliliklerini arttırmaları, işle bütünleşme kavramına önem kazandırmaktadır (De Lacy, 2009, s. 13)

Bu kavram gelişmiş ülkelerin birçok sektöründe yetenek konusunda açık yaşanması (Yaşlanan iş gücü, düşük doğum oranları, Baby Boomer'ların emekliliği, küreselleşme ile birlikte yetenek talebindeki artışın rekabeti yoğunlaştırması ve iş gücünün değişen beklentileri nedeniyle) ve yüksek iş gücü devir oranı nedeniyle öne çıkmıştır (Frank, Finnegan ve Taylor, 2004, s.15). Bu konuya önem vermeyen işletmeler, iş gücü devrinin maliyeti (ilan verme, seçme, işe alma, oryantasyon ve eğitim giderleri), üretimi arttırmadaki beceriksizlik, verimlilik kaybı, motivasyonun yok olması ve karlılıkta düşüş gibi önemli sonuçlarla karşılaşacaklardır (Towers Perrin, 2006, s.1). Bu yeni çalışan açığı ve küreselleşmenin yaşandığı ortamda çalışanlar, kendilerini bütünleşme ve tatminden yoksun hissettiklerinde pazarlık gücü kendilerinde olduğundan başka bir iş bulma arayışına gireceklerdir. Bu nedenle işletmeler bu tehlikenin farkına vararak çalışanları elde tutmanın yolunun işle bütünleşmeden geçtiğini keşfederek bu konuya yoğun olarak önem göstermeye başlamışlardır (De Lacy, 2009, s. 14)

İşle bütünleşme kavramının savunucuları, bütünleşme ve işletme başarısı arasında hem bireysel hem firma düzeyinde güçlü olumlu bir ilişki olduğunu ve elde tutma, verimlilik, karlılık, müşteri sadakati ve tatmini üzerinde olumlu sonuçları olduğunu iddia etmektedir (Witemeyer, 2013, s. 2). İşletmeler bu özelliklere sahip kişileri işe almalarının yanı sıra çalışanlara yaptıkları iş konusunda ilham verip çalışırken tüm kapasitelerini işe aktarmalarını sağlamaya çalışmaktadır (Bakker, 2011, s. 4-5)

Yukarıda açıklanan durum karşımıza, insanların pozitif davranışlarına ve güçlü yönlerine odaklanan ilk olarak Seligman ve arkadaşları (1988, s. 26) tarafından öne sürülen pozitif psikoloji kavramını getirmektedir. Pozitif psikoloji akımı, bilimin yalnızca olumsuzlukları onarıcı bir işlev görmesinin yetersizliğine vurgu yapar ve aynı zamanda insanların refahı için gerekli özelliklerin geliştirilmesinde de önemli bir rolü olduğunu öne sürer. Luthans (2002, s. 59) pozitif örgütsel davranışı, insan kaynağının güçlü yanlarını ve psikolojik kapasitesini ölçmeye, geliştirmeye ve performansı arttırmak üzere etkin yönetmeye olumlu şekilde odaklı bir çalışma ve uygulama olarak tanımlamıştır (Donaldson ve Ko, 2010, s. 4). Örgütler yukarıda açıklanan nedenlerle son zamanda bu akımın farkına vararak çalışanlara olumlu kazanımlar sağlamaya çalışmaktadır. Bu olumlu kazanımlardan biri de işle bütünleşme kavramıdır

Özetleyecek olursak, pozitif psikolojinin kazandığı önem ve örgütlerin günümüzün iş dünyasında ayakta kalabilmek, rakiplerine karşı avantaj elde edebilmek üzere insan sermayesini dikkatle ele alması işle bütünleşme kavramını gündeme getirmiştir. Karlılık gibi örgütsel sonuçlara katkıda bulunması nedeniyle işle bütünleşmenin örgütler için hayati bir rolünün olduğu düşünülmektedir. Karlılık gibi örgütsel sonuçlara katkıda bulunması nedeniyle işle bütünleşmenin örgütler için hayati bir rolünün olduğu düşünülmektedir. Karlılık gibi örgütsel sonuçlara katkıda bulunması nedeniyle işle bütünleşmenin örgütler için hayati bir rolünün olduğu düşünülmektedir. Karlılık gibi örgütsel sonuçlara katkıda bulunması nedeniyle işle bütünleşmenin örgütler için hayati bir rolünün olduğu düşünülmektedir.

Yapılan araştırmaların çokluğuna rağmen işle bütünleşmenin tam olarak ne anlama geldiği ve nasıl ölçülmesi gerektiği üzerinde bir uzlaşma sağlanamamıştır. Yabancı yazında; “Personal Engagement”, “Job Engagement”, “Work Engagement”, “Employee engagement” başlıkları ile birbiri yerine kullanılan işle bütünleşme kavramı, Türkçe yazında “İşe Bağlanma” (Açıkgöz, 2009), “İşe Kapılma” (Öner, 2008), “İşe Cezbolma” (Dalay,2007), “İşe Adanma” (Kanten, 2012), “İşe Gönülden Adanma” (Bal, 2008) , “İşle Angaje olma” (Güneşer, 2007) , “ İşle Bütünleşme” (Ardıç ve Polatçı, 2009) , “Çalışmaya Tutkunluk” (Turgut, 2011) gibi farklı isimlendirmeler adı altında yer almaktadır.

Türk Dil Kurumu'nun Yabancı Sözlere Karşılık kılavuzunda (2016) “Engagement” kelimesi, “Angajman” olarak çevrilmiş ve “Bağlantı” sözcüğü, “Yapılacak işle ilgili sözlü veya yazılı anlaşma” şeklinde tanımı yapılmıştır. İngilizce anlamına bakıldığında ise “Engagement”, nişan, bağlantı, bağlılık gibi kelimelere karşılık gelmektedir. “Örgütsel Bağlılık” gibi benzer kavramlarla karışmaması için tez kapsamında “Work Engagement” kavramı “İşle Bütünleşme” olarak ele alınacaktır.

Danışmanlık firmaları kavramı daha çok “Çalışan Bütünleşmesi (Employee Engagement)” olarak ele alırken, akademik araştırmalarda “işle bütünleşme (Job ya da Work Engagement)” olarak ifade edilmektedir. İsimlendirme konusunda olduğu gibi tanımlama ve kapsam ile ilgili de görüş birliği yoktur.

Çalışan bütünleşmesi (Employee Engagement), insan kaynakları danışmanlık firması olan Gallup tarafından yapılan çalışmalarla 1980'lerin ortalarında, şirketlerin, çalışanlarının rol performansı gibi örgütsel sonuçları açıklamada yararlanılan çalışan iş tatmini yerine, örgütsel bağlılık ve iş performansını açıklamada temel alınan yeni bir çalışan tutumu olarak ortaya atılmıştır (Freeney ve Tieman, 2006, s.130). Çalışan bütünleşmesine ilişkin tanımlamalara aşağıda yer verilmiştir:

- Gallup (2014, s. 1): Çalışanın işiyle özdeşleşmesi ve işine karşı heves duymasıdır.
- Towers Perrin (2003, s. 2): Şirketin başarıya ulaşmasında gönülden yapılan yardım ve gösterilen ek çabadır.
- Institue Of Employment Studies (2004, s. 1):Çalışanın örgüte ve örgütün değerlerine karşı sergilediği olumlu tutumdur.
- Harter, Schmidt ve Keyes (2002, s. 269): Çalışanların iş tatmini ve özdeşleşmesinden kaynaklı işe duyduğu büyük bir coşkudur.
- Corporate Leadership Council (2004, s. 3): Çalışanları, elde tutulması ve performansına etki edebilecek örgütteki bir şey ya da birine bağlılık duyması amacıyla motive eden örgütsel bir yaklaşımdır.

Neredeyse tüm danışmanlık firmaları çalışan bütünleşmesi ile çalışanı elde tutma yoluyla sağlanan karlılık, yüksek verimlilik, satış, müşteri tatmini arasında olumlu ilişki saptamıştır (Bakker ve Leiter, 2010, s. 11). Uygulamacıların yaptığı araştırmaların operasyonel anlam bulanıklığı ve ölçmedeki yetersizliğine rağmen, danışmanlık firmaları ve araştırma kuruluşları örgütsel sonuçlara katkıda bulunduğu düşünülen bu moda kavramı değerlendirmek için birçok ölçüm aracını tasarlamaya ve pazarlamaya yüksek miktarda yatırım yapmıştır. Gallup, Hewitt, Towers Perrin, WatsonWyatt çalışan bütünleşmesini sağlamanın ve geliştirmenin yollarını bulmak üzere bu yatırımları yapan en temel kuruluşlar arasında sayılmaktadır (Attridge, 2009, s. 385).

Uygulamacıların bunu yapma nedeni, çalışan bütünleşmesini arttırmak üzere strateji geliştirmek üzere akademik yazına yöneldiklerinde sınırlı çalışma ile karşılaşmış olmalarıdır. Böylece bu alanda yazılanların çoğu, teori ve deneysellik yönünden yetersiz, uygulamacı makalelerde yer bulmuştur (Saks, 2006, s.600). Yapılan bir araştırma danışmanların “Bütünleşme (Engagement)” kelimesini örgüte duygusal bağlılık, örgütte kalma isteğini ifade eden devamlılık bağlılığı ve örgütün etkin şekilde işlemesi için isteğe bağlı gösterilen ekstra rol davranışı gibi yazında var olan kavramları kapsayan yeni ve çekici bir etiket olarak kullandığını saptamıştır. Bu durum uygulamacıların bilimsellikten uzak bir şekilde eski bir kavramı yeni bir kavrammış gibi sunmasından ibaret olarak görülmektedir (Macey ve Schneider, 2008, s.3-4).

Akademisyenler uygulamacılardan farklı olarak işle bütünleşmeyi benzersiz yeni bir kavram olarak tanımlamışlardır. İşle bütünleşmenin kapsamı hakkında bir görüş birliği olmamasına rağmen araştırmacıların birçoğu, işle bütünleşme kavramının, kişinin işiyle güçlü özdeşleşmesini ve yüksek derecede enerjiyi içerdiği konusunda birleşmektedirler (Bakker, Schaufeli, Leiter ve Taris, 2008, s.189).

Bütünleşme olgusu, bireylerin rollerine bağlılık ve katılma anlamında farklılaştığını öne süren rol teorisinden yola çıkarak “Bireysel Bütünleşme (Personal Engagement)” adı ile ortaya atan ve sonraki çalışmaların temel kavramsallaştırmasında yol gösteren Kahn (1990) olmuştur. Kahn çalışmasında

çalışanların kimliklerini sergileyerek işi ile bütünleştiği (Personal Engagement) veya kimliklerini iş rollerinden hariç tutarak ayrıştığı (Disengagement) durumları belirlemeyi amaçlamıştır. O zamandan bu yana yapılan araştırmalarda bu kavram işle bütünleşme (Job/Work Engagement) adıyla ele alınmıştır. Kahn'a (s.694) göre "Bütünleşme"; örgütsel bir rolü üstlenip icra ederken fiziksel ve psikolojik olarak varlık gösterme anlamına gelir. Bir diğer deyişle çalışanların iş rolleri ile bütünleşmeleridir. Bireysel bütünleşme örgüt üyelerinin iş rollerini gerçekleştirirken kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak o rol içerisinde tanımlamasıdır. Bireysel ayrışma ise çalışanların iş rollerinden kendilerini (benliklerini) ayrı tutarak rol performansı boyunca kendilerini fiziksel, duygusal ve bilişsel açıdan geri çekmesi ve savunmaya geçmesidir.

Kahn (1990)'ın ortaya attığı bu kavram daha sonra farklı iki okul tarafından tükenmişlik ve bütünleşme arasındaki ilişkiye dayandırılmıştır. Bu iki okuldan birincisi olan Maslach ve Leiter (1997, s.24), bütünleşmeyi tükenmişliğin eksikliği olarak kavramlaştırmıştır. Onlara göre, tükenmişlik ve bütünleşme bir bütünün iki zıt kutbudur. Tükenmişlik olumsuz kısmı temsil ederken bütünleşme tam zıttını, yani olumlu kısmı temsil eder. Maslach ve Leiter (1997, s. 24), Tükenmişliği, enerjinin yorgunluğa, bağlanmanın sinizme, verimliliğin verimsizliğe dönüşmesi vasıtasıyla işle bütünleşmenin erozyona uğramış hali olarak farklı bir şekilde ifade etmektedirler. Diğer bir deyişle "İşle Bütünleşme", tükenmişliğin boyutları olan yorgunluk, sinizm ve profesyonel eksikliğin tam zıttı enerji, bağlanma ve profesyonel etkinlik boyutları ile tanımlanmaktadır (Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2005, s.664).

Bütünleşmeyi tükenmişlik kavramı ile açıklayan ikinci okulun kurucusu Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker (2002, s.86), tükenmişlik ile bütünleşme arasında negatif ve güçlü bir ilişki olduğunu kabul eder ancak birbirinden bağımsız olarak ölçülmesi gerekliliğini öne sürer. Bunun nedeni tükenmişlik yaşamayan birinin her zaman kesin olarak işle bütünleştiği anlamına gelmediği, aynı şekilde işle bütünleşmiş bir kişinin her durumda tükenmişlik yaşamadığına dair çıkarım yapılamayacağı varsayımdır (Schaufeli ve Bakker, 2003, s.4). Schaufeli ve arkadaşları (2002)'na göre "İşle Bütünleşme", pozitif,

tatmin edici, dinçlik (Vigor), adanmışlık (Dedication) ve yoğunlaşma (İşe kendini kaptırma, Absorption) tarafından karakterize edilen işe ilişkin bir ruh halidir. Bir diğer deyişle kişinin verimli çalıştığı konusunda özgüvenli olduğu ve mükemmel performans göstermeye kendini adadığı enerjik bir durumdur (Schaufeli ve diğ. , 2000, s.54). Dinçlik ve adanmışlık tükenmişliğin yorgunluk ve sinizm boyutlarına karşılık gelirken Schaufeli ve arkadaşları (2002, s.74-75), işe kendini adama ile işle bütünleşmeye yeni bir boyut kazandırmıştır. Dinçlik, birinin çalışken zorluklarla yüzleşse bile işine karşı çaba harcamaya olan istek ve kararlılığı ile yüksek enerji ve zihinsel direnç göstermesini ifade eder. Adanmışlık işe karşı mücadele, gurur, ilham, coşku ve önem hisleri ile nitelendirilmektedir. Yoğunlaşma ise zamanın çabucak geçmesi ve kişinin işin başından kalkmada zorlanması ile kişinin işine dalıp gitmesini, mutlu olmasını, tam olarak odaklanmasını ifade eder.

Rothbard (2001, s.12) da Kahn'a benzer şekilde işle bütünleşme kavramını psikolojik varlık olarak tanımlar ancak kavrama iki kritik unsur ekler: "Dikkat ve kendini işe verme". Dikkat, rol üzerinde düşünmeye harcanan zaman ve bilişsel beceriyi ifade ederken, işe kendini verme, bir role dalıp gitme ve o role yoğun bir şekilde odaklanma olarak açıklanmaktadır.

Robert ve Davenport ise (2002, s. 21), bu kavramı, kişinin işe karşı bağlılığı, işe hissettiği coşku olarak tanımlar. Bu görüşe göre, çalışanlar kendilerini bireysel olarak işleriyle tanımlarlar ve işin kendisinden motive olurlar.

Saks (2006, s.602) işle bütünleşmeyi neden ve sonuçlarıyla ele alan çok boyutlu çalışmasında İşle Bütünleşmeyi, kişinin iş yerinde rol performansını etkileyen duygusal, bilişsel ve davranışsal kısımlardan meydana gelen ve başka kavramlardan farklı olan bir olgu olarak tanımlar.

Shuck ve Wollard (2010, s.103) da Saks'a benzer şekilde işle bütünleşme kavramını, çalışanı pozitif örgütsel sonuçlara doğru yönlendiren bilişsel, duygusal ve davranışsal bir enerji olarak ifade eder.

Witemeyer (2013, s.4) ise şu ana kadar ortaya konmuş yazını inceleyerek, gerekli araştırmaları yaparak ve ölçümleyerek işle bütünleşmeyi şu şekilde tanımlamıştır: Kişinin çalıştığı şirketteki işine karşı dinçliği, adanmışlığı,



yoğunlaşmayı, psikolojik güçlendirmenin zihinsel değerlendirmesini ve hem mevcut rolü hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sergilediği ekstra rolü için harekete geçme motivasyonunu kapsayan bir tutumdur.

## **2.2. İşle Bütünleşme Kavramının İlgili Diğer Kavramlarla Benzerlik ve Farklılıkları**

İş hayatında ve akademik dünyada işe ilişkin tutumları ortaya koyan ve inceleyen çok sayıda kavram bolluğu vardır. Bu işe ilişkin tutumları birbirinden ayırt etmek oldukça zordur. Bunun nedeni, bu tutumların benzer kaynaklara sahip olmaları ve birbirleri ile ilişkileri olmasıdır (Shuck, Reio ve Rocco. , 2011, s.428).

İşe ilişkin tutumlardan biri olan işle bütünleşme de yukarıda bahsedilen durumla karşı karşıya kalarak çok sayıda kavramla ilişkilendirilmektedir. İşle bütünleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, işe bağlanma (Job Involvement), örgütsel bağlılık, işkoliklik ile sıkça karıştırılmaktadır. Bazı araştırmacılar bu durumu, var olan bir kavramın yeniymiş gibi sunulmasını ifade eden “Eski şarabın yeni şişede” sunulması olarak tanımlamaktadır (Bakker ve diğ. , 2011, s.8). Bu karışıklığın nedeni işle bütünleşme kavramının, refah ve yüksek derecede işe harcayacak enerjisinin olmasını sağlayan işine adanmış, ilham alan, coşkulu yapısı ile işe bağlanma kavramını çağrıştırması ve işe dalıp gitme, bağlılık gösterme ile örgütsel bağlılığa gönderme yapmasıdır (Schaufeli ve diğ. , 2002, s.74). Ancak, işle bütünleşmenin işe bağlanma ve örgütsel bağlılıktan ayrı bir yapısı olduğu deneysel olarak kanıtlanmıştır (Hallberg ve Shchaufeli, 2006, s.119). İşle bütünleşme iyi bir sağlığa sahip olma ile ilişkiliyken, işe bağlanma ve örgütsel bağlılık, sırasıyla; içsel motivasyon, düşük işten ayrılma niyeti ile ilişkili bulunmuştur (Schaufeli ve Salanova, 2008, s.385). Robinson, Perryman ve Hayday (2004, s.1), işle bütünleşmenin bağlılıktan bir adım daha ötede olduğunu söyleyerek, bütünleşmenin örgütsel davranış yazını içerisindeki diğer yapılar ile ilişkili fakat onlardan ayrı ve benzersiz bir kavram olduğunu söylemektedir. Aşağıda işle bütünleşmenin karıştırıldığı diğer kavramlarla olan ilişkisi detaylı olarak açıklanacaktır.

### 2.2.1 İşle Bütünleşme ve Örgütsel Bağlılık

İşle bütünleşme ve örgütsel bağlılık birbiri ile sıkça karıştırılması ve aralarında bir ilişki bulunmasına karşın birbirinden farklı iki kavramdır. Örgütsel bağlılık, işin kendisiyle ilgili olmaktan çok örgütün tamamına ilişkin bir tutumdur. Genellikle, kişinin örgütün değerleriyle ve amacıyla özdeşleşmesi, örgütün iyiliği için çaba sarf etmeye hevesli olması, örgütün bir parçası olmaya devam etme isteği olarak tanımlanır (Roberts ve Davenport 2002, s.21). Örgütsel bağlılık, normatif bağlılık, devam etme bağlılığı ve duygusal bağlılıktan oluşan üç boyuttan meydana gelmektedir. Devam bağımlılığı bir örgütte kalmanın parasal veya ekonomik algılanan değerinden kaynaklanır. Normatif bağlılık etik veya ahlaki nedenlerle şirkette kalma zorunluluğu hissidir. Duygusal bağlılık ise şirkete duyulan duygusal bağlanma ve şirketin temelinde yatan değerlerine olan inancı anlamına gelir (Meyer, Allen ve Smith, 1993, s.539).

Örgütsel bağlılık daha çok, bireyin çalıştığı şirkete bağlanması ve onunla özdeşleşmesi ile ilgilidir (Porter ve diğ. , 1974'ten aktaran Steers, 1977, s.46). Maslach, Schaufeli ve Leiter'in (2001, s.416) yaptığı bir araştırmaya göre örgütsel bağlılık çalışanın kendisini işe alan örgüte duyduğu sadakattir. Burada odaklanılan konu örgüt iken işle bütünleşmenin temelinde işin kendisi yatmaktadır. Yani bütünleşmede ise örgüte değil işin kendisine olan bir bağlılık söz konusudur.

Örneğin, yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan bir kişi örgüte olan bağı nedeni ile bireysel iş görevlerine adanmış olabilir. Ancak, işle bütünleşmede birey, yüksek derecede performans gösterebilmek için fiziksel, duygusal, davranışsal ve bilişsel kaynaklarını ortaya koyma isteği ile iş görevlerine adanmayı seçer. Öte yan yüksek derecede örgütsel bağlılığa sahip bir birey işin günlük görevlerine aktif katılım ve bütünleşme konusunda aldığı bilinçli veya bilinçsiz olarak kararlar nedeniyle işi ile bütünleşmemiş olabilir. Tam tersi şekilde işi ile bütünleşmiş bireyler örgüte bağlılık duymayabilir. Bir diğer deyişle işle fiziksel, zihinsel ve davranışsal olarak bütünleşmiş bir çalışan örgütün hedeflerini benimsemeyebilir, örgütten ayrılma eğiliminde olabilir. Buna en güzel örnek silikon vadisinde

çalışan kişilerin işleri ile yüksek derecede bütünleşmiş olmalarına rağmen sık sık iş değiştirmeleri örnek gösterilebilir (Roberts ve Davenport, 2002, s.22).

### **2.2.2 İşle Bütünleşme ve Örgütsel Vatandaşlık**

İşle bütünleşme ile karıştırılan bir diğer kavram, 1977 yılında ilk kez Organ tarafından tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Organ (1988, s.4) örgütsel vatandaşlık davranışını, formel ödüllendirme sistemi direkt ve açık bir şekilde ödüllendirilmeyen ancak bütünsel olarak örgütün etkin bir şekilde varlığını sürdürmesinde destek olan, isteğe bağlı bireysel bir davranış olarak tanımlamıştır.

Robinson ve diğerlerine göre (2004, s. 56-57), örgütsel vatandaşlık davranışı, yardımcı olma davranışı, örgütsel sadakat, sportmenlik, örgütsel uyum, bireysel inisiyatif, kendini geliştirme, sivil erdem kavramlarını içinde barındırmaktadır. Görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte ve iş arkadaşlarına yardımcı olan enformel ve gönüllü davranışları içerirken, işle bütünleşmenin odak noktası ekstra rol ve gönüllü davranıştan ziyade kişinin kendi rol performansıdır (Saks, 2006, s.602).

Robinson ve arkadaşları da (2004, s.8) örgütsel vatandaşlık davranışının işle bütünleşmeden kavramsallaştırma olarak farklı olduğunu söylemektedir. Bu görüşe göre, işle bütünleşme örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının birçok unsurunu içinde barındırır da bu kavramların ikisi ile de tam olarak birbirine eş değildir. Ek olarak, ne örgütsel bağlılık ne de örgütsel vatandaşlık davranışı işle bütünleşmenin içerdiği iş ile ilgili farkındalığı yeterli biçimde yansıtmaz.

### **2.2.3 İşle Bütünleşme ve İşkoliklik**

İşle bütünleşme ve işkoliklik birbirine benzer ancak tam olarak birbiri ile örtüşmeyen iki kavramdır (Bakker, Hakanen, Demerouti ve Xanthopoulou, 2007, s.275). İşkoliklik kavramını ortaya ilk kez atan Oates (1971, s. 11), kavramı kontrol edilemeyen sürekli çalışma ihtiyacı ve dürtüsü olarak tanımlamıştır.

İşkolikler işlerine karşı takıntılıdır, işleri onlar için bir bağımlılıktır. Bu durum sağlıklarına, mutluluklarına ve sosyal fonksiyonlarına ve kişilerarası ilişkilerine zarar vermektedir (Bakker ve diğ. , 2008, s.191). İşkolikler, iş faaliyetlerine gerektiğinden çok daha fazla zaman ayırır, günlük hayatında sürekli işlerini düşünür ve onun hakkında konuşurlar. Böylece şahsi hayatlarındaki faaliyetlere ayırabilecekleri zamanı işe harcarlar (Mudrack ve Naughton 2001, s.95). Ancak her işinde fazla zaman harcayan bir işkolik değildir. İşkolikler işinin başından ayrılmak istemezler. Bu durum işkoliklerin takıntılı olduğunu ve zorunlu bir dürtüyle bunu yaptıklarını göstermektedir (Schaufeli, Taris ve Bakker, 2006, s.197).

İşle bütünleşmiş çalışanlar da işkolikler gibi çok çalışırlar (dinçlik), işe bağlanırlar (adanmışlık) ve işlerinin başından kalkmak istemezler (işe kendini vermek) ancak bunu bir bağımlılık olduğu için değil tam aksine bir eğlence olarak gördüklerinden yaparlar ve işkoliklerde olduğu gibi çalışmaya karşı kontrol edilemez bir dürtüye sahip değildirlere (Bakker ve diğ. ,2008, s.190). Ek olarak işle bütünleşmiş çalışanlar iş dışındaki hayatlarındaki diğer faaliyetlere zaman ayırabilmekte ve keyif almaktadırlar (Schaufeli, Taris ve Bakker, 2006, s.198).

Bakker ve arkadaşlarının (2008, s.190) yaptığı çalışmada işle bütünleşme ve işkolikliğin farklı iki kavram olduğu deneysel olarak kanıtlanmıştır. İşle bütünleşen kişiler zamanın nasıl geçtiğini fark etmez ve görev tanımının bir adım ötesinde çaba harcar, iş dışı yaşamlarında mutludurlar ve çalışmadıklarında suçluluk hissetmezler. İşle bütünleşen çalışanların tüm dikkatini işe vermelerinin nedeni işkoliklerde olan karşı koyamama dürtüsü değil, işlerinin onları içsel olarak motive etmesidir (Schaufeli ve Salanova, 2008, s.385).

#### **2.2.4 İşle Bütünleşme ve İşe Bağlanma (Job involvement)**

İşe bağlanma, işin kişinin hayatındaki önemi ve kişinin kimliği ile özdeşleşme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Lawler ve Hall, 1970). Kanungo (1979) ise işe bağlanmayı, bilişsel olarak iş ile psikolojik bir özdeşleşme durumu olarak tanımlamıştır. (Brown,1996, s. 235).

İşe bütünleşme, bilişsel ve psikolojik bir yan taşıması sebebiyle işe bağlanma kavramı ile benzerlikler taşır. Ancak bu iki kavram benzerliklerine rağmen farklıdır. İşe bütünleşmede psikolojik ilişki günlük sorumlulukları gerçekleştirirken “görev” düzeyinde gözlemlenirken, işe bağlanma da bu psikolojik ilişki çok daha geniş bir şekilde, kişiye o örgütte verilmiş olan pozisyon veya kimliği kapsayan “rol” düzeyinde gözlemlenir (Shuck, Ghosh, Zigarmi ve Nimon, 2013, s.19-20).

İşe bağlanma, tükenmişlik kavramının sinizm boyutunun tersi olan ve bütünleşmenin boyutlarını oluşturan bağlanma veya adanmışlık olarak düşünülmektedir. Ancak bütünleşmedeki enerjik olma ve etkinlik boyutlarını kapsamamaktadır (Maslach ve diğ. ,2001, s.416). Bu nedenle işe bağlanma işle bütünleşmenin bir boyutu olarak görülmekle birlikte ayrı iki kavram olarak incelenmektedir (Macey ve Schneider, 2008, s.9).

İşe bağlanmanın kişinin kimliği ile bağlantılı ve işin kişinin ihtiyacını tatmin etme yeterliği hakkındaki bilişsel bir yargının sonucu ortaya çıktığını söylemektedir. Bütünleşmenin ise bireyin iş performansına nasıl hizmet ettiği ile ilgili olduğunu, işe bağlanmada rol alan bilişin yanı sıra bütünleşmede duygular ve davranışların da aktif bir rol oynadığını belirtilmektedir. Ayrıca rolleri ile derin bir bütünleşme içerisinde olan bireylerin bunun sonucunda işleriyle özdeşleşebileceğini, dolayısıyla işle bütünleşmenin işe bağlanmanın bir öncülü olarak düşünülebileceğini öne sürmektedir (May ve diğ. ,2004, s.12)

### **2.2.5 İşle Bütünleşme ve İş Tatmini**

İş tatmini ve işle bütünleşme benzer kavramlar olarak algılansa da iş tatmini, kişinin işi ile ilgili olumlu veya olumsuz olarak tatmin düzeyi hakkında genel bir değerlendirmesini ifade eder ve işin kendisiyle olan ilişkisini kapsamaması ile işle bütünleşme kavramından farklılaşır (Maslach ve diğ. ,2001, s.416).

İş tatmininin aksine işle bütünleşme, kişisel coşku, karşılıklı güven, örgütsel destek, yönetici ve iş arkadaşı desteğinden etkilenerек ortaya çıkan gönüllü duygusal bir bağlılığı içerir (Saks, 2006, s.602). Örneğin, iş tatmininde kişi ücret

vb. gibi unsurlarla tatmin olarak ihtiyacını karşılayıp memnuniyet duyarken işle bütünleşmede olduğu gibi bu tatmin, işini en iyi şekilde yapması ve işine gitmek için sabırsızlanması ile sonuçlanmaz. İşle bütünleşme “Öncelik, odaklanma ve yoğunluk” anlamını içerirken iş tatmini “tamamlanmışlık” anlamına gelir. Kişinin işi ile ilgili bütünsel bir tatmin hissinden ziyade, bu öncelik, odaklanma ve yoğunluk, kişinin rolü dahilindeki günlük görevleri ile bütünleşmenin nasıl bir ilişki içinde olduğunu açıklar (Macey ve Schneider, 2008, s.7-8). Bir diğer deyişle iş tatmini birinin iş pozisyonuyla ilgili duyduğu hoşnutluktan bütünleşme bir işin tüm görevlerine ayrı ayrı odaklanmayı ifade etmesidir ve bu yönüyle iş tatmini kavramından farklılaşır.

### **2.3. İşle Bütünleşme İle İlgili Yaklaşımlar**

Daha önce yukarıda belirtildiği üzere işle bütünleşme, Martin Seligman’ın (1988) çalışmaları sonucunda ortaya çıkan pozitif psikoloji akımına bağlı olarak Luthans (2002) tarafından öncülüğü yapılan pozitif örgütsel davranış akımının yazınında yer almaktadır. Bu bakımdan, işle bütünleşme yakın zamanda keşfedilmiş, dikkat çeken bir kavramdır. Bu konu popüler yayınlar ve danışmanlık firmaları arasında oldukça yoğun ilgi görse de, akademik araştırmalar açısından hala başlangıç aşamasındadır (Saks, 2006, s.601). İşle bütünleşmenin kavramsallaştırılmasında çeşitli tartışmalar olmakla beraber bu kavramı çerçeveleyen ve güncelliğini koruyan dört görüş bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar: Kahn (1990)’ın Kişisel Bütünleşme (Personal Engagement) yaklaşımı, Maslach ve arkadaşlarının (2001) Tükenmişlik Karşıtı (Burnout Antithesis) yaklaşımı, Harter ve arkadaşlarının (2002) Tatmin-Bütünleşme Yaklaşımı, Saks (2006)’ın Çok Boyutlu Yaklaşımıdır (Shuck,2011, s.307). Öncelikle bu yaklaşımların ortaya koyduğu modeller açıklanacak sonrasında ise bu yaklaşımlara karşı Macey ve Schneider’in (2008) ortaya koymuş olduğu en güncel çalışmalardan biri olan çok boyutlu bütünleştirme yaklaşımı ele alınacaktır.

### 2.3.1 Kahn'ın Kişisel Bütünleşme Yaklaşımı (Personal Engagement)

İşle bütünleşmenin tanımını yaparken Kahn (1990)'nın işle bütünleşmeyi rol kuramı ile ilişkilendirerek iş rolünü sergilerken psikolojik varlık gösterme anlamına gelen “ Bireysel bütünleşme” adı altında incelediğine değinmiştik. Kahn'a göre (1990, s.694), işle bütünleşme kavramının gelişmesi insanların iş yaşamlarında kendisi olabilme ve kendisini ifade edebilme ihtiyacından doğmuştur.

Kahn (1990, s.694), bu kavramı ortaya atarken Goffman'ın 1961 yılında çalışanların iş yerindeki rolleri ve kişilikleri arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmayı temel almıştır. Goffman (1961), yaptığı çalışmada çalışanların rol görevlerine karşı farklı tutumlar sergileyebildiğini, bireylerin çalışırken anlık olarak iş rolleri ile bağlanıp (attachment) ayrıldıklarını (detachment) saptayarak işle bütünleşmenin sürekli değil anlık olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanlar kişiliklerini rollerinden ayırmadan rol gerekliliklerini yerine getirdiğinde, işiyle benliği arasında fark gözetmeden rolü bir parçasıymış gibi görür ve “Rol Benimsemesi (Role Embracement)” meydana gelir. Ancak çalışan kişiliği ve rol arasında farklılık görüyor ise rolünü benimsemez ve rol gerekliliklerinden farklı davranır. Bu da kişinin rolü ile kendisi arasına mesafe koyarak “Rol uzaklaşması (Rol Distance)” yaşamasına neden olur (Goffman, 1961, s. 24).

Kahn (1990, s.694), bu görüşlerle aynı doğrultuda “self-in-role” olarak adlandırılan kişinin rol içerisinde benliğini sergilemesi kavramını öne sürmüştür. Bu kavram, kişinin örgütsel iş rolünü yerine getirirken kişiliğini ne ölçüde rolüne kattığını ifade eder. Kişi işini yaparken, kişiliğini yaptığı işe dahil ederse bireysel bütünleşme (Personel Engagement) gerçekleşir. Tam tersi şekilde bireyler kişiliklerini yaptıkları işten hariç tuttuklarında ise bireysel ayrışma (Personal Disengagement) meydana gelir. Kişinin rolü ile kişiliği arasında bütünleşme gerçekleştiğinde kişi fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak rolünü sergiler. Rol ile kişiliğin eşleşmediği durumlarda ise kişi fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak rol gerekliliklerini yerine getirmez ve kişiliğini role katmayarak kendisini geri çeker.

Burada bahsedilen fiziksel bütünleşme çalışanın görevini tamamlaması için rolüyle ilgili tüm faaliyetlerde harcadığı fiziksel emeği ifade eder. Fiziksel

çaba rol içinde düşük seviyede sergileneceği gibi güçlü bir şekilde de sergilenebilir (May ve diğ. ,2004, s.18). Fiziksel bütünleşme düzeyi yüksek olan yani işi için daha çok fiziksel çaba harcayan ve daha çok çalışan bireyin performans ve verimliliklerinin de daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Rich, Lepine ve Crawford, 2010, s.619).

İşle bütünleşmeyi oluşturan boyutlardan bir diğeri olan zihinsel bütünleşme, çalışanın iş çevresi bilgisi ve algısıyla ilişkilidir (Kahn, 1990). Dikkat ve yoğunlaşma zihinsel bütünleşmeyi sağlayan kavramlardır. Dikkat, rol görevini gerçekleştirmek üzere düşünmek için harcanan zamanı ifade ederken, yoğunlaşma rol görevini gerçekleştirirken çevreden gelen uyarıcılardan etkilenmeme ve odaklanma derecesi olarak tanımlanmıştır (Rothbard, 2001, s.12). Kahn'a göre kişi dikkatini iş dışı hayatı, rolü, örgütü, ast-üst ve çalışma arkadaşları ilişkileri ve benzeri birçok alana verebilir ve kişi dikkatini rol görevine veremezse işle bütünleşme meydana gelmez. Eğer çalışanlar örgütlerinin kendilerinden ne beklediğini biliyor ise odaklanmaları yüksek olur. Bu da zihinsel bütünleşmeyi arttırarak beklentileri karşılama ve yüksek performans göstermesini etkiler

Duygusal bütünleşme ise çalışanın işvereni ve çalışma koşullarıyla ilgili duyguları ve tutumunu iş rolüne yansıtması olarak ifade edilir. Eğer kişi iş rolü, çalışma arkadaşları, ast ve üstleri ile duygusal bir bağ kuruyor, başkalarının duygularını önemseyip empati yapıyor ve bunu rolünü sergilerken rolüne yansıtıyorsa duygusal bütünleşme gerçekleşir (Kahn, 1990).

Kahn (1990, s.700), işle bütünleşmenin bu üç boyutunu yaptığı çalışmada şu şekilde örneklendirmiştir: Bir yaz kampındaki işle bütünleşmiş dalış hocası, dalışa liderlik ederek ve ekipmanları kontrol ederek fiziksel olarak orada bulunur. Bilişsel olarak uyanıktır ve dalışçıların ne yaptıklarının, havanın ve deniz koşullarının farkındadır. Duygusal olarak ise genç dalışçıların heyecan ve korkusuna dair empati yapar, bu deneyim süresince okyanusa ve dalmaya duyduğu tutkuyu diğerlerine geçirmek üzere su altı yaşamının hazzını göstererek, mercan kayalıklarından geçerken en az zarar veren yollara yönlendirerek kendini ifade eder.



Kahn (1990, s.703) , bir yaz kampı ve bir mimarlık firmasında gerçekleştirdiği bu nitel çalışma ile çalışanların ne zaman iş rollerine bağlanıp ne zaman ayrıldıklarını belirlemeyi amaç edinmiştir. Bu çalışma sonucunda Kahn, çalışanların işleri hakkındaki deneyimlerini ve işle bütünleşme seviyelerini şekillendiren üç durum saptamıştır: Psikolojik anlamlılık, psikolojik güvenlik ve psikolojik ulaşılabilirlik.

- Psikolojik anlamlılık: Kişinin rol gerekliliklerini yerine getirmesinin ardından, bu özverinin karşılığını aldığı hissini duymasıdır. Kişinin bu şekilde hissetmesi işini anlamlı bulduğunu gösterir. Kişiler, rol gerekliliklerini yapmaya değer, önemli, faydalı ve bunu olması gerektiği için değil de fark yaratıyormuş gibi değerli gördüğünde psikolojik anlamlılık oluşur. Bu durumun oluşması için kişilerin benlikleri ile rol gerekliliklerinin örtüşmesi gerekir. Psikolojik anlamlılığın ne ölçüde hissedildiği görev özellikleri, rol özellikleri ve iş etkileşimlerine bağlı olarak değişir. Eğer kişinin işi, yüksek beceri çeşitliliği gerektiren, zorlayıcı, otonomiye kolaylaştıran bir yapıya sahipse ve kişinin görünmek istediği rolle uyumluysa işin anlamlılığı artar. Ayrıca eğer iş, profesyonellik ve itibar hissini güçlendirecek kişiler arası etkileşimleri içeriyorsa da yüksek anlamlılığı kuvvetlendirecektir (Kahn, 1990, s.704).
- Psikolojik Güvenlik: Kişinin, statü, kariyer veya benlik saygısının olumsuz şekilde zarar göreceği korkusuna kapılmadan kendisi olabileceğini ve bunu davranışlarıyla gösterebileceğini, hissetmesi durumudur. Bireyler kişisel bütünleşmelerinden zarar görmeyeceklerine güvendikleri durumlarda kendilerini psikolojik olarak güvende hissederler. Kişi kendisini güvende hissettiğinde işini sürmesini riske atmadığını, itibarının değerini ve onurunu koruduğunu düşünür. Bu güvenin artması ya da azalması iş arkadaşları, astlar ve yöneticiler gibi kişiler arası ilişkilere, grup ve gruplar arası dinamiklere, yönetim stil ve süreçlerine ve örgütün kültürel normlarına bağlıdır (Kahn, 1990, s.708).

- Psikolojik Var Olma: Kişinin işiyle bütünleşmesi için yeterli duygusal, fiziksel ve zihinsel kaynakların var olduğunu düşünmesidir. Psikolojik var olma, sosyal sistemin üyesi olan kişinin bu sosyal sistemin neden olduğu dikkat dağınıklığı karşısında işiyle bütünleşmeye ne kadar hazır olduğunu ölçer. Fiziksel ve duygusal enerjinin azalması, bireysel güvensizliğin artması ve iş dışı yaşam kişinin işteki psikolojik varlığını olumsuz olarak etkiler (Kahn, 1990, s.714)

Kahn'a göre (1990, s.703) çalışanlar, rolleri içerisinde bu üç durumla ilgili kendilerine "Bu performans sergilemem benim için ne kadar anlamlı?", "Bu işi/görevi gerçekleştirmek ne kadar güvenli?", "Bu işi/görevi yapmak için ne kadar uygunum (Fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak)" sorularını sorar. Kişi bu soruları olumlu olarak yanıtlarsa işle bütünleşme davranışı gösterir.

Kahn'nın (1990) ortaya koymuş olduğu işle bütünleşmenin sağlanması için gerekli bu üç koşul, May ve arkadaşları (2004, s.11) tarafından yapılan araştırmayla da desteklenmiştir. Araştırmacılar bu üç koşulu ölçen likert tipi anket ile bir alan araştırması yapmışlardır. Bulgulara bakıldığında ise bütünleşme ile en yüksek anlamlı ilişkiye sahip koşul psikolojik anlamlılık olarak saptanmıştır. Psikolojik koşulları etkileyen durumları da araştıran May ve arkadaşları (2004), iş zenginleştirme ve birey-görev uyumunun psikolojik anlamlılıkla, yönetici ve iş arkadaşları ilişkisini ise psikolojik güvenlikle olumlu ilişki içerisinde olduğunu saptamışlardır. Ayrıca kendi halini düşünme (self-consciousness) ve iş arkadaşları normlarına uyma ile psikolojik güvenlik arasında olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür. Psikolojik var olmanın ise kaynak ulaşılabilirliği ile olumlu ilişki içerisindeyken iş dışı faaliyetlerle olumsuz ilişki içerisinde olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Görüldüğü üzere Kahn (1990), işle bütünleşmenin tanımını yaparak, koşulları ve boyutlarını ortaya koyarak güzel bir teorik çerçeve sağlamış olsa da kavramın operasyonelleştirilmesinde eksik kalmıştır (Schaufeli ve diğ. 2002, s.73). Diğer araştırmacılar Kahn'nın teorileştirmesinden yola çıkarak bu boyutları

detaylı olarak inceleyip ölçümlemeye çalışmışlardır ancak yine de bu boyutları net olarak ortaya koyup ölçümleyen yaygın kabul görmüş bir ölçeğe rastlanmamıştır.

### **2.3.2 Maslach ve Arkadaşlarının Tükenmişlik Karşıt Tezi Yaklaşımı**

Kahn (1990)'nın yaklaşımının ardından (Maslach ve diğ. , 2001), işle bütünleşmeyi tükenmişlik kavramına dayanarak tükenmişlik sendromunun (Burnout) antitezi, yani olumlu zıttı olarak yeniden tanımlamıştır ve ilk kez bu kavramı operasyonelleştirmiştir.

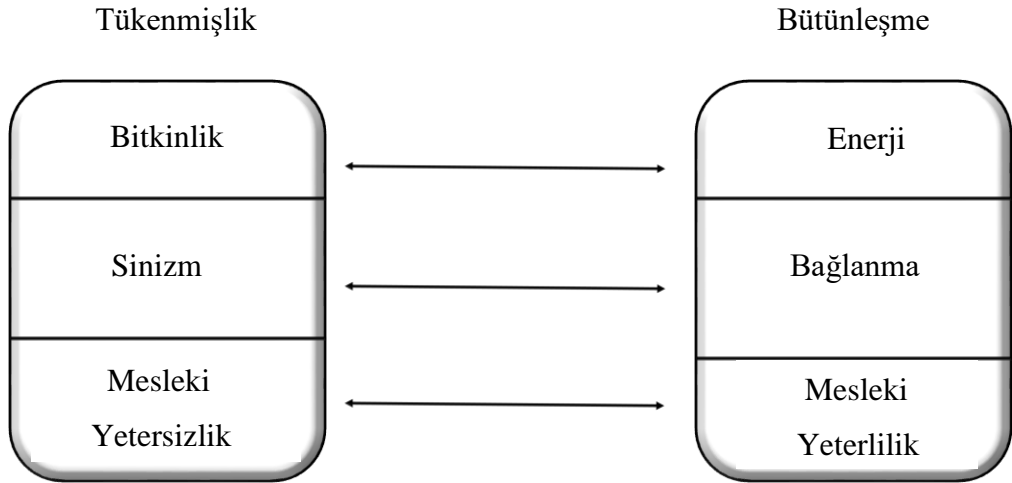
Yapılan çalışmada, işle bütünleşme seviyesini ölçmek üzere Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılarak, iki farklı hastane biriminde araştırma yapılmıştır. Tükenmişlik ölçeğinden alınan puanların tersi kabul edilerek, tükenmişlik yaşamayan kişiler işle bütünleşmiş, işle bütünleşme seviyesi düşük olan kişiler de tükenmişlik yaşıyor olarak tanımlanmıştır. Yani tükenmişliğin sinizm, bitkinlik ve mesleki yetersizlik boyutlarından alınan düşük puanlar işle bütünleşmenin varlığını işaret ettiği varsayılmıştır. Sonuçlara bakıldığında, hastane birimlerinden birinde tükenmişliği oluşturan boyutlar yüksek çıkarken, diğerinde işle bütünleşme boyutları yüksek çıkmıştır. Aşağıda açıklanacak olan altı iş-kişi uyumu faktörü bünyesinde ele alındığında, ilk grubun 6 alanda olumsuz sonuçları aldığı, diğer grubun ise tersi şekilde bu 6 alanda olumlu sonuçlar aldığı görülmüştür. Anlaşılacağı üzere, yapılan bu çalışma ile tükenmişlik kavramı ve işle bütünleşme kavramının birbirinin tam zıttı olduğu ve tükenmişliği ölçerek işle bütünleşmenin de ölçülebileceği saptanmıştır (Maslach ve diğ. , 2001, s.416-417).

Tükenmişlik kavramı, bitkinlik (Ağır fiziksel, zihinsel ve duygusal yorgunluğun neden olduğu enerjinin tükenmesi), sinizm (Kişinin işine karşı duygusal ve zihinsel olarak duyarsızlaşması ve olumsuz duygular beslemesi) ve mesleki yetersizlik (Kişinin, hedeflerin başaramadığı inancı, yetersizlik hissi ve zayıf mesleki özsaygısını içeren işi olumsuz olarak değerlendirme eğilimi) ifade eden psikolojik bir sendromdur (Maslach, 2006, s. 37-39). Maslach ve Leiter (1997) bu tükenmişlik sendromunu, işle bütünleşmenin erozyona uğraması olarak yeniden yorumlamıştır. Bu görüşe göre bütünleşme, tükenmişliğin yukarıda

açıklanan üç boyutunun tam tersi olan enerji, bağlanma ve mesleki yeterlilik boyutlarından oluşmaktadır (Maslach ve diğ. , 2001, s.416).

Daha detaylı olarak ele alırsak, anlamlı olan iş bir süre sonra tatmin etmeyen, anlamsız bir işe dönüşebilir. Bu durumda sahip olunan enerji bitkinliğe, bağlanma (İnvolvement) sinizme (Duyarsızlaşma), mesleki yeterlilik ise mesleki yetersizliğe dönüşür. Yukarıda bahsedilen yüksek enerji, işe bağlanma ve mesleki yeterlilik hissi boyutlarını içeren işle bütünleşme seviyesi düştüğünde, bitkinlik, işe karşı duyarsızlaşma ve mesleki yetersizlik boyutlarını oluşturan tükenmişlik meydana gelir (Maslach ve diğ. , 2001, s.416).

### Şekil 2.1. Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımı



Kaynak: Maslach ve diğ. , 2001, s.418'den derlenmiştir.

Modele göre tükenmişlik ve bütünleşme bir doğrunun iki ayrı ucunu oluşturur. Tükenmişlik eksi kutbu temsil ederken, işle bütünleşme artı kutbu temsil eder ve bir çalışanın herhangi bir zaman diliminde bu doğrunun herhangi bir noktasında bulunabileceği varsayılmaktadır (Maslach ve diğ. , 2001, s.418).

Tükenmişlik çalışanların yetenekleri ile iş yükü, seçme ve denetleme hissi, tanıma ve ödüllendirme, destekleyici iş çevresi, adalet, anlamlı ve değerli görev ve benzeri gibi iş koşulları arasında bir dengesizlik (uyumsuzluk) olduğunda meydana gelir. Örgütler, fiziksel, duygusal ve psikolojik bu kaynakları çalışanların yeteneklerine uygun şekilde sağlarsa denge oluşarak işle bütünleşme

gerçekleşir. Ayrıca yukarıda sayılan bu 6 faktörün ağırlığı her çalışana göre farklılık göstermektedir. Bazı çalışanlar ödüllendirme alanı ve kendi görüşü arasındaki uyumsuzluktan daha çok etkilenirken bazı çalışanlar adalet faktörünün meydana getirdiği olumsuzluktan daha çok etkilenmektedir. Bu yüzden çalışanların bu 6 faktörden kaynaklı yaşadıkları dengesizlikleri tolere etme seviyeleri birbirinden farklılaşmaktadır (Maslach ve diğ. , 2001, s.417).

Bu okulun Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından ortaya konan ikinci görüşü ise işle bütünleşmenin tükenmişliğin zıttı olduğunu doğrulamakla beraber işle bütünleşme kavramını tükenmişlikten bağımsız, özgün bir kavram olarak tanımlanması ve ölçülmesi gerektiğini öne sürmesidir. Onlara göre bir çalışan işiyle bütünleşmediyse bu kesin olarak tükenmişlik yaşadığı anlamında gelmemektedir ya da tam tersi tükenmişlik yaşayan birisi işiyle bütünleşmiş de olabilir. Bu nedenle işle bütünleşme kavramı için tükenmişlikten bağımsız olarak “Utrecht Work Engagement Scale (UWES)” adını verdikleri bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir (Schaufeli ve Bakker, 2004, s.294-295). Schaufeli ve arkadaşlarına göre (2002) İşle bütünleşme “ pozitif, tatmin edici, dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarından oluşan işe ilişkin ruhsal bir durumdur”. Ayrıca işle bütünleşme anlık ve özel bir durum değildir tam aksine sürekli, her zaman hissedilen, belli bir nesne, olay, kişi veya davranışa odaklanmayan duygusal-zihinsel bir durumdur (Schaufeli and Bakker, 2003, s.4)

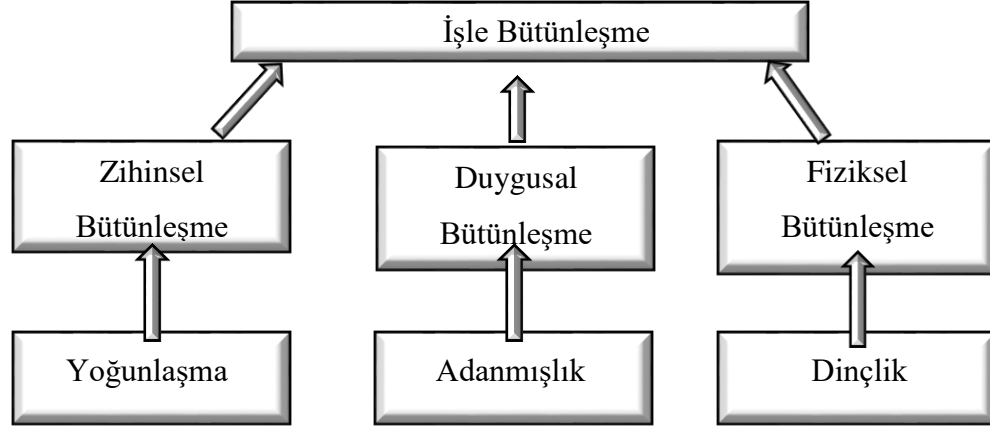
Adı geçen boyutlardan biri olan dinçlik (Vigor), çaba sarfetmeye istekli, zihinsel olarak rahat ve yüksek enerjiye sahip olmayı ifade eder. Dinçlik, zorlu koşullar ve sorunlarla karşılaşıldığında dahi dayanıklı olmak için zorlukları yenme gücü gerektirir. Bütünleşmenin diğer boyutu olan adanmışlık (Dedication), kişinin işine karşı kuvvetli bir bağlılık duyması, işini önemli, heyecanlı, ilham ve gurur verici olarak görmesidir. Sonuncu boyut olan yoğunlaşma (Absorption) ise çalışanın işini zamanın nasıl geçtiğini anlamadan kendini yaptığı işe kaptırması ile yaptığı işe tam olarak odaklanmasıdır (Schaufeli ve Bakker, 2004, s.295).

Dinçlik ve adanmışlık boyutları, tükenmişliğin bitkinlik ve duyarsızlaşma (sinizm) boyutlarının tam zıttı iken, bütünleşmenin için boyutu olan yoğunlaşma tükenmişliğin mesleki yetersizlik boyutunun zıttı değildir ve farklı bir yapı olarak

tanımlanır. Bunun nedenlerinden birincisi, tükenmişliğin bitkinlik ve duyarsızlık boyutlarının kavramın temelini oluşturduğu deneysel olarak kanıtlanırken, mesleki yetersizlik boyutunun belirgin ve önemli bir role sahip olmadığını saptanmış olmasıdır. İkinci neden ise çalışanlarla yapılan mülakat ve münazaralarda işle bütünleşmenin yeterlilikten ziyade yoğunlaşma ile karakterize edildiğinin ortaya çıkmasıdır. Özetle, yoğunlaşma işle bütünleşmenin öne çıkan önemli bir boyutudur ve mesleki yeterliliğin karşıtı değildir (Schaufeli ve Bakker, 2003, s.5). İşle bütünleşmenin adanmışlık boyutu genellikle bağlanma kavramı ile karıştırılır. Her iki kavram da psikolojik özdeşleşme ile tanımlanmakla birlikte aralarında niceliksel ve niteliksel farklılıklar vardır. Niceliksel olarak adanmışlık, normal özdeşleşmenin çok daha ötesinde, yüksek derecede bağlanma içerir. Niteliksel anlamda ise adanmışlık geniş bir kapsama sahiptir. Yalnızca belirli bir durumla ilişkili değildir; ek olarak duygusal bir boyutu içerir (Schaufeli ve diğ. , 2002, s.74)

Ayrıca işle bütünleşme bir refah durumudur ve genellikle sağlıklı insanlarda görülür. Ancak bu durum işe bağlanma için geçerli değildir. İşe bağlanmış kişilerin sağlık sorunları olabilir (Hallberg ve Schaufeli, 2006, s.120). Turgut (2010, s. 65-66) bu durumu şu şekilde açıklamıştır, işiyle bütünleşen kişi kendi kişiliği ve değerlerini işine yansıtırken, işine bağlanan bir kişi kendi kimliğini işi vasıtasıyla bulur. Bu yüzden işe bağlanan kişiler işlerini kaybetme konusunda daha fazla sorun yaşayabilirler. Kahn (1990)'nın yaptığı çalışmada belirlenen boyutlarla karşılaştırıldığında, duygusal bütünleşme adanmışlıkla, fiziksel veya davranışsal boyut dinçlikle, zihinsel bütünleşme ise yoğunlaşma ile güçlü bir şekilde ilişkilendirilmiştir (Attridge, 2009, s.384).

**Şekil 2.2 İşle Bütünleşmenin Yapısı**



Kaynak: Attridge, 2009, s.385’den derlenmiştir.

İşle bütünleşmeyi tükenmişliğin tam zıttı olarak ele alan Maslach ve Leiter (1997) daha sonra Schaufeli’nin işle bütünleşme kavramsallaştırmasını gözden geçirerek, iki kavramın benzer ve farklı yönlerini ortaya koymak üzere bir çalışma gerçekleştirmiştir ve buna göre işle bütünleşmenin iş kaynaklarıyla, tükenmişliğin ise iş talepleriyle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla tükenmişlik ve işle bütünleşmenin tam anlamıyla zıt kavramlar olmadığı sonucuna varılmıştır (Maslach ve diğ. , 2001, s.417).

Sonuç olarak, işle bütünleşmeni ilk teorik modellerini ortaya koyan Kahn (1990) ve Maslach ve diğerleri (2001) bu kavramı anlamaya yardımcı olmuş, günümüzdeki pek çok araştırmacı işle bütünleşme kavramsallaştırmalarını Kahn (1990) ve Maslach ve diğerleri (2001)’den alarak oluşturmuşlardır (Shuck ve Wollard, 2010, s.99).

### **2.3.3 Harter ve Arkadaşlarının Tatmin-Bütünleşme Yaklaşımı**

Gallup Danışmanlık Şirketi için araştırmalar yapan Harter ve diğerleri (2002, s. 269) tarafından Kahn’nın tanımına dayalı olarak geliştirilen ancak bu kavramdan daha geniş olarak ele alınan üçüncü bir yaklaşıma göre işle bütünleşme, kişinin işine duyduğu istek, bağlılık ve tatmin olarak tanımlanmıştır. Harter ve

diğerleri (2002, s.268), işle bütünleşmeyi iş birimi bazında ele alan ve yüksek derecede işle bütünleşmiş kişilerin iş birimlerinin çıktılarını arttırdığını işaret eden çok geniş bir veri tabanı kullanan ilk araştırmacı olmuştur.

Ayrıca Harter, Schmidt ve Keyes (2003, s.7) yaptıkları çalışmada işle bütünleşmenin gerçekleşmesi için gerekli dört öncül saptamıştır:

- 1- Beklentilerdeki açıklık ve temel ekipmanların sağlanması
- 2- Örgüte katkıda bulunma hissi
- 3- Kişinin bir şeye ait olma hissi
- 4- Gelişme ve ilerlemeyi tartışma fırsatının var olduğu düşüncesi

İşle bütünleşmenin ölçülmesi bu iş özelliklerini içeren faktörlere odaklanmaktadır. The Gallup Workplace Audit adını verdikleri 12 ifadeden oluşan ölçek, çalışanların iş karakteristikleriyle ilgili algısını ölçmektedir. (Harter ve diğ. , 2002, s.269)

Buna göre eğer çalışanlar kendilerinden ne beklediğini ve yapması gerekenleri bilir, potansiyelini kullanacak işler yapar, iş arkadaşlarıyla birlikte kendisini önemli bir şeyin parçası gibi hisseder ve kendilerini geliştirecek fırsatlara sahip olurlarsa duygusal ve zihinsel olarak işle bütünleşirler (Harter ve diğ. , 2003, s.7).

Harter ve diğ. (2002, s.276) Gallup'un 36 şirkette yapmış olduğu 42 çalışmanın meta analiz sonuçlarına göre işle bütünleşmenin, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, işten ayrılma niyeti, işgücü devir hızı, güvenlik, verimlilik ve karlılık gibi örgütsel sonuçlarla anlamlı pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu saptamışlardır.

#### **2.3.4 Saks'ın Çok Boyutlu Yaklaşımı-Sosyal Mübadele Teorisi**

Kahn (1990) ve Maslach ve diğerleri (2001)'nin modelleri, bütünleşme için gerekli öncül veya psikolojik koşullara işaret etmesine rağmen, çalışanların bu koşullara neden farklılaşan seviyelerde bütünleşme ile karşılık verdiğini kesin olarak açıklayamamıştır (Saks, 2006, s.603). Saks (2006, s.603) yaptığı çalışmada, bu yaklaşımlarının eksik yönünün sosyal mübadele teorisi olduğunu öne sürmüştür.



ve bu kavram ile işle bütünleşmeye çok boyutlu şekilde yaklaşarak öncülleri ve sonuçlarını açıklamayı amaçlamıştır.

Saks (2006, s.602) işle bütünleşmeyi “ Bireysel rol performansı ile ilişkili zihinsel, duygusal ve davranışsal elementleri içeren benzersiz ve ayrı bir yapı” olarak tanımlamaktadır. Bu tanım bütünleşmeyi araştıran önceki tüm yazını kapsadığını ve bütünleşmenin zihinsel (Kahn, 1990; Maslach ve diğ. 2001), duygusal (Harter ve diğ. , 2002; Kahn, 1990) ve davranışsal (Harter ve diğ. , 2002; Maslach ve diğ. , 2001) elementlerden geliştirildiğini öne sürer. Saks (2006, s.602)’ın araştırması, bütünleşmenin zihinsel ve duygusal olarak deneyimlenirken davranışlarla kanıtlandığını göstermiştir. Schaufeli ve diğerleri (2002), Kahn (1990) ve Harter ve diğerleri (2002) gibi Saks da (2006) bütünleşmenin, kişinin sahip olduğu tüm fiziksel, duygusal ve zihinsel kaynaklarını yaptığı işe aktararak yoğunlaşması olduğu görüşünü desteklemektedir. Saks’a göre (2006, s.605) çalışanlar, örgütlerinden aldıkları kaynaklara karşılık olarak fiziksel, duygusal ve zihinsel kaynaklarının büyük miktarını iş rollerine dağıtarak farklı derecelerde işleriyle bütünleşirler. Eğer örgütler, çalışanlarını kaynak ve yan haklarla desteklerse, çalışanın işiyle bütünleşerek beklenen performansı gösterme ihtimali yükselir.

Saks (2006, s.600-604) çalışmasında, tüm örgüt üyelerinin gerçekleştirmesi gereken iki temel rol olduğunu öne sürer. Bunlardan birincisi iş rolü iken diğeri örgütün bir üyesi olarak rolüdür. Birçok farklı sektör ve şirkette 102 çalışan üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel bütünleşme ile işle bütünleşme arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütle bütünleşmiş çalışanlar örgütlerin hedeflerini içselleştirerek bunu başarmak için çaba harcar, görevlerini enerji, adanmışlık ve tam odaklanma ile yerine getirirler. Yani işleriyle bütünleşerek örgütün başarısına katkıda bulunurlar. Ancak her işi ile bütünleşmiş çalışan örgütü ile bütünleşmek zorunda değildir. Çünkü burada örgüt çalışana bir şey ifade etmek zorunda olmadığı gibi, çalışan için önemli olan yalnızca işine odaklanarak görevini başarıyla yerine getirmektir (Albrecht, 2010, s. 66). Görüldüğü üzere işle bütünleşme ve örgütsel bütünleşme, ayrı yapılara sahiptir

ve yapılan çalışmada da katılımcıların örgütsel bütünleşmeden ziyade yüksek derecede işle bütünleşme yaşadığı saptanmıştır (Saks, 2006, s.613).

Saks (2006, s.604) örgütsel bütünleşmeyi, “Bireyin örgütte profesyonel rolünden bağımsız olarak kişinin örgüte olan bağlılığı” olarak tanımlamaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel bütünleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramlarına benzemektedir. Ancak örgütsel bütünleşme örgütün başarısına enerji, ilham, güç ve neşe hisleriyle katkıda bulunma istekliliği ile bu kavramlardan ayrılır. Bu süreçte çalışanlar, işyerindeki durumlara karşı heyecanlı, odaklanmış, bütünleşmiş, bağlı ve özenli olur, örgütün başarısını etkileyebilecek sorunları çözmek üzere çaba gösterirler (Macey ve diğ. , 2008, s.23).

Saks (2006, s.603) örgütsel bütünleşmeyi sosyal mübadele teorisi ile açıklamaktadır. Sosyal mübadele teorisi, karşılıklı birbirine bağlılık durumunda olan taraflar arasındaki birtakım etkileşimler aracılığıyla yükümlülüklerin ortaya çıktığını savunur. Sosyal mübadele teorisinin temel ilkelerinden biri mübadele kurallarının karşılıklılık ilkesine ya da diğer bir deyişle taraflardan birinin yaptığı hareketin diğerinin davranışını tetikleyeceği bir karşılığını verme ilkesine dayanmasıdır. Mübadelenin belli kurallarının karşılanması sonucunda taraflar arasındaki ilişki güçlenir, zamanla güvene dayalı, sadık ve karşılıklı taahhütlere dönüşür (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s.875). Buna göre çalışanlar, işverenlerinden sosyoduygusal ve ekonomik kaynaklar aldığında, kendilerini bunun karşılığını vermekle mükellef hissederler. Bu nedenle örgüte borçlu oldukları şeklinde algıladıkları ne varsa karşılığını vermek isterler (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s.881).

Saks (2006, s.603), çalışanın işle bütünleşme seviyesinin, işverenin kendisine sunduğu kaynak ve menfaatlerin karşılığını vermesinin bir yolu olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre çalışan, işverenin kendisine sağladığı değişik seviyelerdeki farklı kaynakları algısal değerlendirmesine göre farklı seviyelerde fiziksel, duygusal ve zihinsel kaynaklarını örgütlerine adayıp farklı bütünleşme seviyeleri gösterme yoluyla örgütlerine karşılığını verirler. Eğer çalışanlar çabalarının işveren tarafından uygun şekilde değerlendirilmediğini düşünürlerse, moralsiz olma ihtimali artarken, işle bütünleşme ihtimali azalacaktır.

Saks (2006, s.604)'ın modeli, Kahn (1990) ve Maslach ve diğ. (2001)'in modellerinden yola çıkılarak oluşturulan potansiyel öncüllere ve sonuçlara dayanmaktadır. Saks'a göre (2006) işle bütünleşme ve örgütsel bütünleşmenin farklı öncülleri vardır. Yapılan araştırmada iş özellikleri (otonomi, görev kimliği, beceri çeşitliliği, görev önemi ve performans geri bildirim alma) ve örgütsel destek işle bütünleşmenin öncülleri olarak belirlenirken adalet ise örgütsel bütünleşmenin öncülü olarak bulunmuştur. Ayrıca iş ve örgütsel bütünleşmenin örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma niyeti benzeri sonuçları olduğu bulunmuştur. Sağlanan bu kanıtla birlikte işle bütünleşme ve örgütsel bütünleşmenin anlamlı olarak farklılaştığı ve bu iki kavramı bütünleşmenin iki ayrı şekli olarak değerlendirmenin deneysel olarak desteklendiği görülmüştür.

### **2.3.5 Macey ve Scheneider'in Çok Boyutlu Bütünleştirme Yaklaşımı**

Macey ve Schneider'in (2008) “ İşle Bütünleşmenin Anlamı” adlı makalesi, işle bütünleşmenin kavramsallaştırmasının bugünkü durumunu akademik ve uygulamacı yazını yeniden gözden geçiren ve kavramsal bir model sunan, günümüzde en çok atıf yapılan güncel bir çalışmadır. Yazarlar, işle bütünleşmenin kesin bir tanımı ve boyutlandırması hakkında süregelen bir tartışma olduğunu onaylamakta ve geçmişte yapılan araştırmaların bütünleşme kavramının esasını kapsamlı bir şekilde ele almada başarısız olduklarını ileri sürmektedirler (Witemeyer, 2013, s. 11).

Onlara göre işle bütünleşme, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe bağlanma, güçlendirme gibi çokça işlenen yapıları içerdiği gibi dinçlik gibi daha yeni fikirleri de içermektedir. Yeniden ambalajlanan bu yapıların hiçbiri tek başına bütünleşmenin karmaşık yapısını açıklayamamaktadır (Macey ve Schneider, 2008, s.7). Bu görüşten yola çıkarak Macey ve Schneider (2008, s.5), işle bütünleşmeyi kişisel özellik bütünleşmesi-durum bütünleşmesi- davranış bütünleşmesi olarak üç kategoriye ayırarak “Çok Boyutlu Bütünleştirme Yaklaşımı” adını verdikleri kavramsal bir model önermektedir. Bu modelde bütünleşme, etkin performansı içeren bir bütün olarak resmedilmiştir. Bunun

haricinde bütünleşme ile çakışan diğer kavramsal yapıların farklı olduğunu öne sürmektedir.

Modelde üçe ayrılan kategorilerden biri olan kişisel özellik bütünleşmesi, pozitif kişilik özelliği etkisi, yenilikçilik, sorumluluk duygusu gibi kişisel özellikleri veya eğilimleri ifade eder. Bu eğilimlerin hepsi, işi enerjik ve pozitif bir şekilde gerçekleştirerek uyumlu davranmayı içerir. Psikolojik durum bütünleşmesi, kişinin işine yüksek derecede bağlılık göstermesi ve kişinin işiyle olan ilişkisinin enerji, özdeşleşme, yoğunlaşma boyutlarının dengeli etkisini kapsar. Ayrıca, örgütsel bağlılık, işe bağlanma, psikolojik güçlendirme ve iş tatmininin bazı özelliklerinin boyutlarını da içerir. Davranışsal bütünleşme ise örgütün amaçlarına hizmet etmek üzere çalışanların gerçekleştirdiği eylemlerdir. Bu eylemler, ekstra rol davranışlarını, rol genişlemesini, uyarlanabilirliği, çalışanın resmi rolü bünyesinde olan veya olmayan girişimciliği ve yenilikçiliği içerir (Macey ve Scheneider, 2008, s.5-6).

Modelde, davranışsal bütünleşme psikolojik durumun bir sonucudur ve kişisel özellik bütünleşmesi psikolojik bütünleşmenin bir öncelidir. Ayrıca, iş koşulları (İş özellikleri modelinin yönleri) ve liderliğin hem doğrudan hem de dolaylı olarak durum ve davranış bütünleşmesi üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Dönüşümsel liderliğin ise güven üzerinde doğrudan bir etkisi varken davranışsal bütünleşme üzerinde güven yaratımı yoluyla dolaylı bir etkisi vardır (Macey ve Schneider, 2008, s.6).

Macey ve Schneider'in (2008) bu çalışması işle bütünleşmenin birçok alanında örnek alınan bir kavramsallaştırma çizse de, bu çalışmanın eleştirileri bulunmaktadır. Saks (2008), temel bütünleşme yapısının, yazında önceden işle bütünleşme adı altında yeterince uygun şekilde tanımlanıp operasyonelleştirildiğini ve Macey ve Schneider'in (2008) modelinde diğer yapıların işle bütünleşme ile birleşmediğini, farklı bir anlam taşıyan yeni bir yapıya dönüştüğünü savunmaktadır. Örneğin, Kahn(1990)'ın modelindeki zihinsel ve duygusal boyutları durumsal bütünleşme boyutunda birleştirerek, Kahn'ın modelinden aykırı bir tutum gerçekleştirmiştir. Macey ve schneider'i durumsal bütünleşmesi ele alındığında, duygusal olarak bütünleşmiş ama zihinsel

olarak bütünleşmemiş birini ayırt etmek mümkün olmayacaktır (Shuck, 2011, s.315)

Gerçek şu ki bu eleştirileri doğrulayacak şekilde, Macey ve Schneider'in çalışması, az ve öz, ölçülebilir bir bütünleşme tanımı yapmakta başarısız olmuştur ve kişisel özellik-durum-davranış çerçevesinde, bu özellikleri neye göre dahil edip hariç tuttuğunu teoriye dayandıran bir temel sağlamak yerine baştan sona tüm çalışmaları derlemiştir (Witemeyer, 2013, s.12).

#### **2.4. İşle Bütünleşmenin Boyutları ve Ölçülmesi**

Farklı okullar işle bütünleşmeyi çeşitli şekillerde kavramsallaştırmıştır. İşle bütünleşmenin kavramsallaştırılmasında araştırmacılar arasındaki bu anlaşmazlık, araştırma alanında da karmaşalara yol açmaktadır

Towers Perrin, Hay Group, Pricewaterhouse Coopers gibi birçok danışmanlık firmasından oluşan uygulayıcı yazın, işle bütünleşmenin ölçülmesi için birçok araç geliştirmiştir. Bu araçlardan en yaygını, Gallup Danışmanlık Şirketinin 12 ifadeden oluşan işle bütünleşme indeksidir. Burada nitel ve nicel ölçümleri kapsayan çalışanların yönetim uygulamalarına yönelik algılarını ölçen ifadeler yer alır. Ancak Gallup firması bu ölçeğin psikometrik özelliklerini ayrıntılarıyla yayınlanmasına ve ölçeğin akademik amaçlarla kullanılmasına izin vermediğinden işle bütünleşmenin ölçülmesinde uygulayıcı yazından yararlanılmamaktadır. Tez kapsamında da gerek yukarıda belirtilen nedenle gerekse işle bütünleşmenin ölçülmesinde uygulayıcı yazın yerine akademik yazının daha güvenilir olacağı düşüncesi ile akademik alanda kullanılan bir kavramsallaştırma yapıp bununla uyumlu bir ölçek uygulanacaktır.

Yukarıda ele alınan temel teorik yaklaşımlar özetlenecek olursa, Kahn (1990) işle bütünleşmeyi, işyerinde psikolojik varlık gösterme olarak tanımlarken, Maslach ve diğerleri (2001) tükenmişliğin tam zıttı olarak ele almaktadır.

Kahn (1990) kavramsallaştırmasını operasyonelleştirmede eksik kalırken, Maslach ve diğerleri (2001, s.417) işle bütünleşmeyi tanımlamaları ile uyumlu olarak Maslach Tükenmişlik Envanteri adını verdikleri tükenmişlik ölçeği ile ölçümlenmişlerdir. Bu ölçümde, tükenmişlik ve işle bütünleşme birbirinin tam zıttı

olarak kabul edildiğinde, tükenmişlik boyutlarında olumlu olarak ele alınan ifadelerden alınan yüksek puanlar ve olumsuz olarak ele alınan ifadelerden alınan düşük puanlar işle bütünleşmenin varlığına işaret ediyor olarak kabul edilmektedir.

Schaufeli ve diğerleri (2002, s.71) ise işle bütünleşmeyi, işin tamamlayıcı ve pozitif yönlerine dayanan biçimde tanımlamış ve işle bütünleşmenin gerçekleşmesi için çalışanın dinç, adanmış ve işine yoğunlaşma boyutlarını taşımasını gerektiğini belirterek diğerlerine göre daha kesin, başka kavramlardan bağımsız ve detaylı bir kavramsallaştırma yapmıştır. Ayrıca işle bütünleşmenin tanımında belirttikleri pozitif etki örgütsel davranış hareketiyle uyumlu olarak, çalışanların işyerinde nasıl daha çok kendilerini geliştirebileceklerini anlama arayışı ile uyumludur. Bu nedenle Schaufeli ve diğerlerinin (2002) işle bütünleşme üzerine olan görüşü diğer görüşlere nazaran daha baskın ve kapsamlı olarak nitelendirilebilir.

Schaufeli ve diğerlerinin (2002) görüşleri doğrultusunda, Utrecht işle bütünleşme ölçeği adını verdikleri, işle bütünleşmeyi ölçmek üzere dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarından oluşan bir değerlendirme aracı geliştirmiştir (Bakker ve Demerouti, 2008, s.210). Bu ölçek, işle bütünleşme yazınında 23 dile çevrilerek en çok kullanılan ölçüm aracı olmuştur. Ölçekte kullanılan işle bütünleşmenin dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarını içeren üç faktörlü yapısının geçerliliği birçok milletin yaptığı çalışmalarda doğrulanarak, faktörlerin aralarında yüksek bir korelasyon bulunmuş ve içsel tutarlılığı sağlamıştır. Ayrıca milletler arası ölçeğin kullanımında bir farklılığa rastlanmamıştır (Schaufeli ve Salanova, 2007, s.183).

Yakın zamanda Rich ve diğerleri (2010, s.628) tarafından yapılan bir çalışmada, Schaufeli ve diğ. (2002) tarafından geliştirilen ölçeğin Kahn (1990)'nın ortaya koyduğu boyutları taşımadığı gerekçesi ile Kahn(1990)'nın operasyonelleştirmede eksik kaldığı fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutları içeren işle bütünleşme kavramsallaştırılmasına dayanan bir ölçeğin gerekliliği belirtilmiştir. Bu amaçla Rich (2010) İşle bütünleşme ölçeği (JES) adı verilen bir ölçüm aracı geliştirmiştir.

Drake (2012, s.25) tarafından yapılan çalışmada her ne kadar Rich'in (2010) işle bütünleşme anketi geçerlilik ve güvenilirlik değerlerini sağlıyorsa da Schaufeli ve diğerlerinin (2002) Utrech işle bütünleşme ölçeğinin değişkenleri açıklamada daha iyi bir tahminleyici olduğunu ortaya koymuştur. Shuck ve diğerlerin (2015, s.2) işle bütünleşme anketlerinin karşılaştırmasını yaptıkları bir çalışmada da Utrecht işle bütünleşme ölçeğinin diğer ölçeklere göre tutumları ölçmede daha duyarlı olduğunu ve iyi yapılandırıldığını belirtmişlerdir.

Yukarıda açıklanan nedenlerle, bu tez çalışmasında Schaufeli ve diğerlerinin (2002) işle bütünleşme kavramsallaştırılması esas alınacak olup, istatistiksel gücü nedeniyle Schaufeli ve diğerlerinin (2002) oluşturduğu Utrecht işle bütünleşme ölçeği kullanılacaktır. Yani tez çalışmamızda Schaufeli ve diğerleri (2002) ile uyumlu olarak işle bütünleşme, teori kısmında detaylıca açıklanmış olan, işin tamamlayıcı ve pozitif yönlerine odaklanan, dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarını içeren bir kavram olarak tanımlanmaktadır.

## 2.5. İşle Bütünleşmiş Çalışanların Özellikleri

İşle bütünleşme her kişi için farklı seviyelerde deneyimlenir ve bu seviyelere göre çalışanlar farklı davranışlar sergilerler. Özellikle İşle bütünleşmiş çalışanların sergiledikleri ortak bazı davranışlar bulunmaktadır. Aşağıda öncelikle farklı bütünleşme seviyelerine göre çalışan tipleri ele alınacak ve sonrasında işle bütünleşmiş çalışanların ortak olarak sergiledikleri davranışlar açıklanacaktır.

Gallup Danışmanlık Firması farklı işle bütünleşme seviyelerine sahip olan çalışanları üç kategoriye ayırmıştır (Gallup Organization, 2006, s.1) :

- a- ***İşle Bütünleşmiş Çalışanlar:*** Bu tip çalışanlar örgütlerine bağlıdır ve tutkuyla çalışırlar. Yaratıcılıkları ile örgüte yön verir ve örgütlerini bir adım ileriye taşırlar. İşle bütünleşmiş çalışanlar, diğer çalışanlara göre daha verimlidir, karlılığı arttıran sonuçlar elde eder, müşterilerle iyi ilişki kurar ve diğer çalışanlara göre örgütte kalma niyetleri daha fazladır.

**b- İşle Bütünleşmemiş Çalışanlar:** İşe gelip işe zaman harcayarak görev tanımlarını yerine getirirler ancak işlerini tutkuyla yapmazlar ve enerjilerini işe aktarmazlar. Bu tip çalışanlar gerçekte örgütten kopmuş olarak değerlendirilirler.

**c- Fıilen Örgütten Kopmuş Çalışanlar:** Bu tip çalışanlar işlerinde mutsuzdurlar ve bu enerjilerini çevrelerine yayarlar. İşle bütünleşmiş çalışanların başarılarını mutsuzlukları ile engellerler.

Hewitt Associates'in araştırmalarına göre işle bütünleşmiş çalışanlar şu üç özelliği göstermektedir:

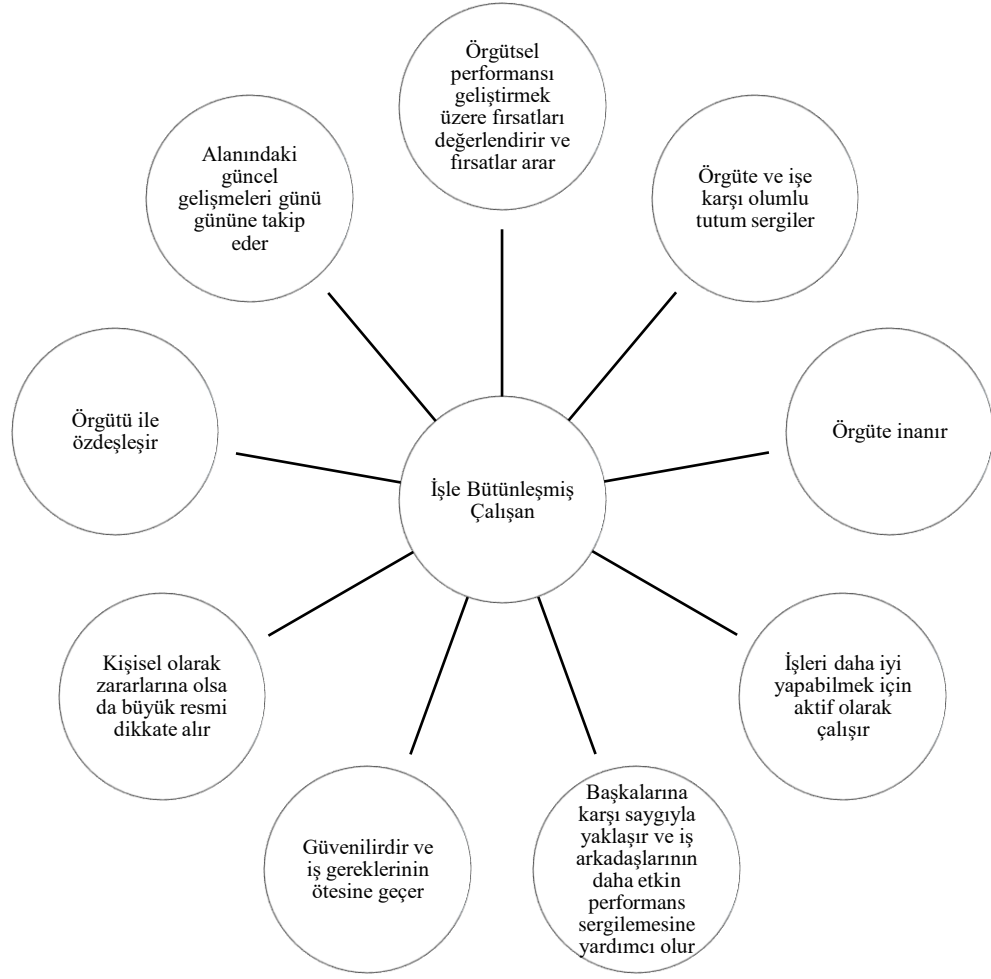
1. Bahsetmek: Bu tip çalışanlar işyerlerini tutkuyla savunurlar, sürekli olarak şirket hakkında iş arkadaşlarına, potansiyel çalışanlara ve müşterilere olumlu konuşmalar yaparlar.
2. Kalmak: Bu çalışanlar başka bir yerde çalışma fırsatları olmasında rağmen örgütün bir üyesi olmak için yoğun bir arzu duyarlar.
3. Çabalamak: Sürekli olarak normal rutin görev tanımlarının dışına çıkarak, müşteriler ve iş arkadaşları için olağanüstü bir hizmet ve sonuç üretmek üzere ek çaba sergilerler (Baumruk,2004, s. 49).

Robert ve Davenport'a (2002, s.28) göre de işle bütünleşmiş çalışanlar, çok çalışmalarının yanı sıra, diğer çalışanlardan daha verimli çalışır ve örgütün istediği sonuçlara ulaşmada diğerlerinden daha başarılıdır. Akademisyenlerin görüşlerine göre ise işle bütünleşmiş çalışanlar, odaklanmış yüksek derecede bir enerjiyle işleri için çaba gösterir, detaylara dikkat eder, işleriyle özdeşleşir, işlerine karşı ilgilidirler, işlerinden ilham alırlar ve çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamazlar (Bakker ve diğ. , 2008; Bakker ve Leiter, 2010; Macey ve Schneider, 2008; Macey, 2009; Schaufeli ve Bakker, 2004). Sonentag (2003, s.525) yüksek derecede işle bütünleşmenin, çalışanların örgüt hedeflerini takip etmelerine, öğrenme motivasyonlarına ve inisiyatif almalarına yardımcı olduğunu saptamıştır. Bütünleşmiş çalışanlar yeni bilgiler geliştirmeye, fırsatlara cevap vermeye, ekstra çaba sarf etmeye, örgütü desteklemeye ve kendilerine mentorluk yaparak bütünleşmeye meyillidirler. Ek olarak, işle bütünleşmiş çalışanların, diğer çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı ve işlerinden daha tatmin oldukları, zorlu örgüt hedeflerini başardıkları belirtilmektedir.



The Institute For Employment Studies, işle bütünleşmiş çalışanların nasıl davrandıklarını özetlemiştir (Robinson ve diğ. , 2004, s. 6). (Bkz. Şekil.3.3)

**Şekil 2.3 İşle Bütünleşmiş Çalışanların Özellikleri**



Kaynak: Robinson ve diğ. , 2004, s. 6'dan derlenmiştir.

## 2.6. İşle Bütünleşmenin Öncülleri

Bugüne kadar araştırmacılar, işle bütünleşmenin öncüllerini belirlerken ağırlıklı olarak işle bütünleşmenin temel çalışmalarından biri olan Bakker ve Demerouti'nin (2008) modelinde ele aldığı iş kaynakları ve kişisel kaynaklara odaklanmışlardır. Bu Tezde, geçmiş çalışmalarla aynı şekilde işle bütünleşmenin öncüllerini iş kaynakları ve kişisel kaynakları olarak ele alınmıştır. Bu bölümde

öncelikle iş kaynakları ve iş talepleri adı verilen bu model hakkında bilgi verilecek, ardından iş kaynakları ve kişisel kaynakları oluşturan çeşitli unsurların işle bütünleşmeyi ne şekilde etkilediği detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

### 2.6.1 İş Talepleri ve Kaynakları Modeli

İşle bütünleşmenin öncülleri ve sonuçları alanında yapılan bilimsel çalışmalarda, Kahn (1990) tarafından yapılan kavramsallaştırma yol gösterici olmakla birlikte günümüzde daha yaygın olarak kullanılan yaklaşım, Bakker ve Schaufeli (2004) tarafından öne sürülen işle bütünleşmenin üç boyutlu yapısının (Dinçlik, adanmışlık, yoğunlaşma) öncüllerini ve çıktılarını belirlemeye dayalı, psikolojik iş özelliklerini iki kategoride ele alan iş talepleri ve iş kaynakları modelidir (Gruman ve Saks, 2011, s.128).

Bu model, çalışanların iş fonksiyonlarına uyum sağlamalarında iş çevrelerinin rolüne odaklanan, Karasek'in (1979) talep-kontrol-destek modeli ile Hackman ve Oldham'ın (1975) iş özellikleri modelinden yola çıkılarak oluşturulmuştur (Demerouti ve diğ. , 2001b, s.502). Modelde, çalışanların psikolojik iyi oluşunun temel belirleyicisi, iş özellikleridir. Her mesleğin tükenmişlikle ilişkili kendine özgü iş özellikleri olmasına rağmen, bu özelliklerin geniş bir şekilde iş talepleri ve iş kaynakları olarak isimlendirilen iki temel kategoride ele alınabileceği varsayımı yapılmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007, s.309).

Araştırmacılara göre iş talepleri, belirli psikolojik (Zihinsel ve duygusal) ve/veya fizyolojik maliyetleri olan, fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel açılardan çaba gösterilmesi gereken iş unsurlarını ifade etmektedir. Yüksek iş baskısı, aşırı iş yükü, yetersiz çevresel koşullar ve yeniden yapılanma ile ilişkili sorunlar iş taleplerinin örnekleridir (Demerouti ve diğ. , 2001, s.501). Her ne kadar iş taleplerinin olumsuz olması gerekmeseyse de beklenen talepleri yerine getirmek yoğun çaba gerektirdiğinden iş stresine neden olabilecek faktörlere dönüşürler. Bu nedenle de depresyon, anksiyete veya tükenmişlik gibi meydana gelmiş olumsuz sonuçlarla ilişkilidir (Schaufeli ve Bakker, 2004, s.296). Tam aksine iş kaynakları ise örgüt hedeflerine ulaşmaya, iş taleplerini azaltmaya, fizyolojik ve psikolojik

maliyetleri azaltmaya yardımcı olan işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerini ifade eder. Bu kaynaklar, çalışanlara sosyal destek sağlar, çalışanların kişisel gelişimlerini ve yaptıkları işi kolaylaştırarak daha iyi yapabilir hale gelmelerini, ilerlemesini teşvik eder. (Demerouti ve diğ. , 2001a, s.501). İş kaynakları örgüt bünyesinde dört seviyede yer alır:

Örgütsel seviye (Örn, ücret, kariyer fırsatları, iş güvenliği)

Kişiler arası seviye (Örn, yönetici ve iş arkadaşı desteği, takım iklimi)

İş düzenlemesi seviyesi (Örn, rol belirginliği, karar vermeye katılım)

Görev seviyesi (Örn, performans geribildirimi, beceri çeşitliliği, görev önemi, görev kimliği ve otonomi) (Bakker ve Demerouti, 2007, s.312).

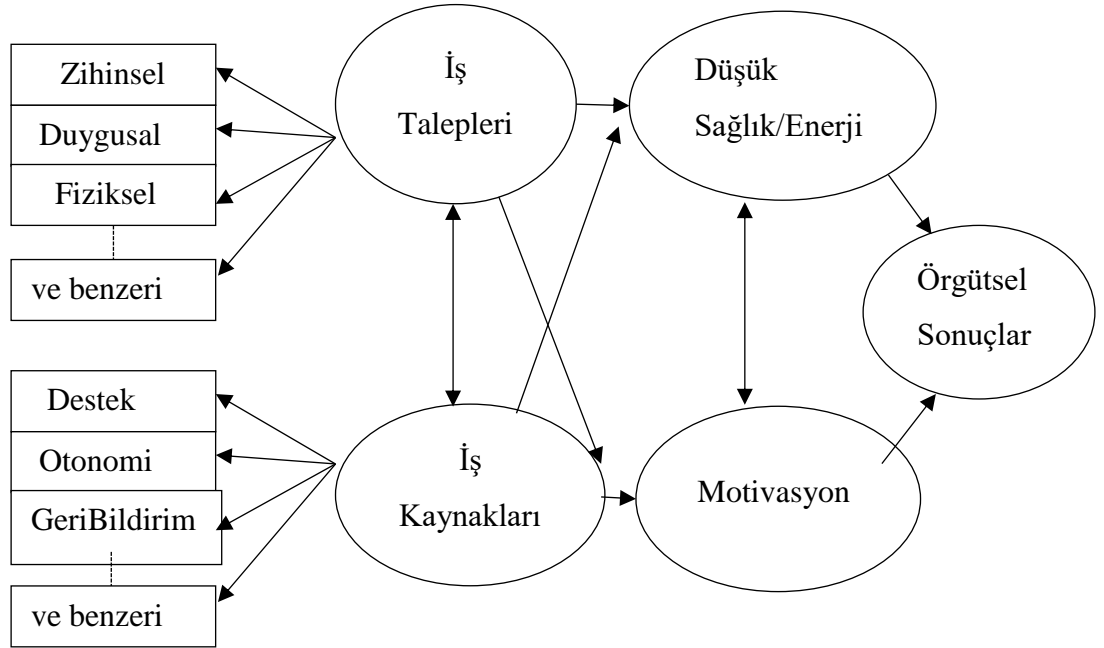
İş yerindeki stres ve motivasyonu belirleyen iş kaynakları ve iş talepleri, iki temel sürece dayanmaktadır. Modele göre, çalışanların tükenmişlik yaşamaması için işleri ile ilgili talep edilenler ile kendilerine sunulan iş kaynaklarının bir denge içerisinde olması gerekir (Schaufeli ve Bakker, 2004, s.296).

Bu süreçlerden birincisi olan düşük sağlık/enerji sürecinde, yüksek iş talepleri çalışanların fiziksel ve zihinsel kaynaklarını tüketir. Bu durum enerjilerini bitirir ve sağlık sorunlarına yol açar (Demerouti ve diğ. ,2001b, s.283). Örneğin, sürekli olarak yüksek iş yükü ve zaman baskısı ile karşılaşan çalışan, fiziksel ve psikolojik çaba sarf ettiğinden örgütsel hedeflerini artık gerçekleştiremeyecek derecede bitkin hissedebilir, bu çaba strese dönüşerek çalışanın tükenmişlik sendromu yaşamasına neden olabilir (Demerouti ve diğ. ,2001a, s.501). Bakker ve diğerlerinin (2005, s.661) yaptığı çalışma, yüksek iş talepleri ve düşük iş kaynaklarının bitkinlik ve sinizme yol açtığını desteklemiştir. Ayrıca Hakanen, Bakker ve Schaufeli (2006, s.495) tarafından yapılan çalışma da iş taleplerini karşılamada iş kaynaklarındaki eksikliğin tükenmişliğe yol açtığı, tükenmişliğinde düşük örgütsel bağlılığa neden olduğu bulunmuştur.

Bunun tam aksi olan modelin motivasyonel sürecinde ise iş kaynakları, motivasyonel bir role sahip olmasından dolayı çalışanları, iş hedeflerini karşılamaya, gelişmeye ve öğrenmeye teşvik eder. Bu durum, çalışanların işle

bütünleşmesine yardımcı olarak olumlu örgütsel sonuçlar doğurur. Örneğin, yönetici geribildirim kalitesi öğrenmeyi teşvik ederek, kişinin iş hedeflerine başarıyla ulaşma ihtimalini artırır (Bakker ve Demerouti, 2007, s.314).

#### Şekil 2. 4 İş Talepleri ve Kaynakları Modeli



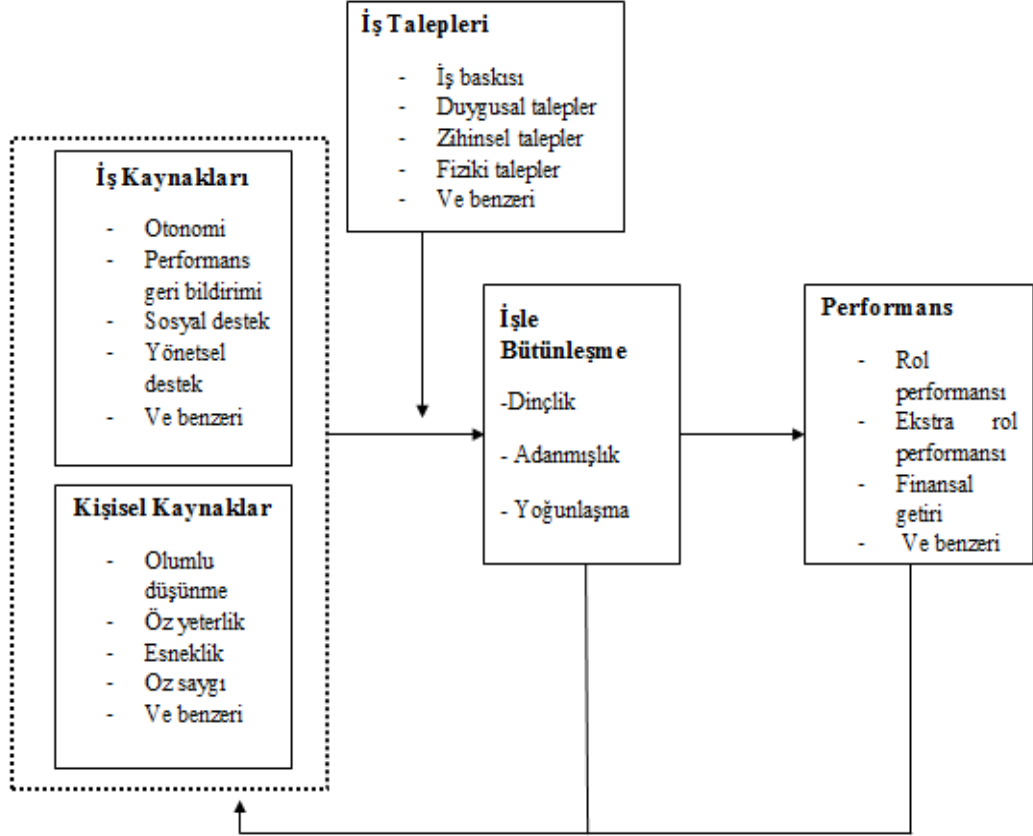
Kaynak: Demerouti, E. ve Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. SA Journal of Industrial Psychology, 37(2), 01-09. , s.3

İş talepleri ve iş kaynakları modelini temel yapısını oluşturan teorilerden biri de kaynakları koruma teorisidir. Bu teori, bazı kaynakların yeni kaynaklar elde etme ve refahı arttırmada önemli olduğu söylemine dayanır (Hobfoll,1989, s.513). Buna göre kaynaklar, insanların değer verdikleri ve bu nedenle elde etmeye, elde tutmaya ve korumaya çalıştıkları şeylerden oluşur. İş kaynakları ve bütünleşmenin karşılıklı olarak birbirini güçlendirdiklerinin varsayıldığı modelde, çalışanlar iş kaynakları ile desteklendiklerinde, zaman içerisinde daha fazla işle bütünleşirler ve bütünleşmiş çalışanlarda yeni kaynaklar yaratmaya daha fazla motive olur ve mevcut iş kaynaklarını yüksek enerjileriyle avantaja çevirirler (Demerouti ve Bakker, 2011, s.2).

Schaufeli ve Bakker (2004, s.296-299), pozitif psikolojiye verilen önem arttığı için Demerouti ve diğerlerinin (2001) ortaya koyduğu modeli yalnızca tükenmişlikle ölçmek yerine, bağımsız olarak ölçülen işle bütünleşme kavramını da ekleyerek genişletmişlerdir. Modellerinde, farklı iş koşullarının farklı çıktılara yol açacağını savunmuşlar ve işle bütünleşme ile tükenmişliğin öncüllerini ortaya koymuşlardır. Bu modele göre yeterli ve uyarıcı iş kaynakları işle bütünleşmeyi teşvik eder, bu durum da işe bağlılığı ve etkinliği artırır. Ancak, eğer iş kaynakları yetersizse ve iş talepleri birikmişse, tükenmişlik meydana gelir ve bunun sonucunda sağlık şikayetleri ortaya çıkar. Araştırmacılar işle bütünleşme ve tükenmişliğin arasında negatif bir ilişki olduğunu ve yüksek bütünleşme seviyelerinin düşük işten ayrılma niyetine yol açtığını göstermektedir. İş kaynakları, iş taleplerinin tükenmişlik üzerindeki etkisini tampon görevi görerek azaltmaktadır. Ayrıca iş kaynakları, özellikle iş talepleri yüksek olduğu koşullarda işle bütünleşme üzerinde etkili olan motivasyonu arttırmaktadır (Demerouti ve Bakker, 2011, s.2-3). Bakker ve diğerlerinin (2007, s.280) yaptığı çalışmada da iş kaynaklarının en faydalı olduğu zamanın iş koşullarının yüksek olduğu koşullar altında gerçekleştiğini saptamıştır. İş kaynakları ve iş taleplerinin karşılaştırmasına dayalı çalışma yürüten araştırmacılar, iş kaynaklarının işle bütünleşme üzerindeki etkisinin iş taleplerinden daha fazla olduğunu öne sürmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004, s.308).

Bakker ve Demerouti bu gelişme üzerine 2008 yılında iş talepleri ve iş kaynaklarına dayanan işle bütünleşmenin öncülleri ve sonuçlarını ele alan bir model geliştirmişlerdir (Bkz şekil.2.5)

**Şekil 2.5 İş Kaynakları ve Talepleri Çerçevesinde İşle Bütünleşmenin Öncülleri ve Sonuçları**



Kaynak: Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, “Towards A Model of Work Engagement”, Career Development International, v. 13 i.3 (2008), s. 218

Model, Schaufeli ve Bakker (2004) ile Bakker ve Demerouti'nin (2007) iş talepleri-iş kaynakları çalışmalarını temel alarak, iş arkadaşları ve yöneticilerden performans geri bildirim, beceri çeşitliliği, sosyal destek ve otonomi benzeri iş kaynakları ile motivasyonel bir süreç yaratarak işle bütünleşme yoluyla performansın artacağı varsayımına dayanmaktadır. Modelin ikinci varsayımı ise iş talepleri ( Örn. İş yükü, duygusal talepler ve zihinsel talepler) yüksek olduğu takdirde iş kaynaklarının çok daha önemli hale geleceğidir (Bakker ve Demerouti, 2008, s.213). Ek olarak, Xanthopoulou ve diğerlerinin (2007, s.121)

yılında kişisel kaynakların bağımsız olarak işle bütünleşmenin önceli olduğu ve kişisel kaynaklar ile iş kaynaklarının birbiriyle ilişkili olduğu varsayımı da modele dahil edilmiştir. Böylece, olumlu düşünce, öz yeterlik, esneklik ve öz saygısı yüksek olan çalışanların, işle bütünleşmeyi sağlayacağı kabul edilmektedir. Ayrıca bireysel kaynakları yüksek seviyede olan çalışanlar, iş kaynaklarını daha iyi kullanabilecek ve işle bütünleşebilecektir. Son olarak, işle bütünleşmiş ve iyi performans gösteren çalışanlar kendi kaynaklarını yaratarak ve sonrasında tekrar işle bütünleşmeyi teşvik ederek olumlu bir kazanç döngüsü yaratmaktadırlar (Bakker ve Demerouti, 2008, s.214).

## 2.6.2 İşe İlişkin Kaynaklar

Yukarıda belirtildiği gibi araştırmalar işle bütünleşme ve iş kaynakları arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bir başka deyişle, çalışanın ulaşabileceği iş kaynakları çoğaldıkça işle bütünleşme ihtimali de artmaktadır (Demerouti ve diğ. ,2001a, s.285). Bunun nedeni, iş kaynaklarının hedefleri başarmada, kişisel gelişme fırsatı sağlamada ve iş talepleri ile baş etmede çalışanlara yardımcı olması nedeni ile işe karşı olumlu bir tutum sergilemeleridir (Bakker ve Demerouti, 2007, s.312)

Bu iş kaynakları, çalışma arkadaşları ve yönetici desteği (sosyal destek), performans geri bildirim, beceri çeşitliliği, otonomi, öğrenme ve gelişme fırsatları, iş denetimi, değer uyumu, yenilikçi örgütsel iklim ve örgütsel adalet gibi unsurları kapsamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008, s.218).

Maslach ve Leiter (1997) ödül, topluluk, kontrol, adalet, iş yükü ve değerlerin kişi ile uyumlu olması durumunda işle bütünleşmenin ortaya çıkacağını, bu unsurların kişi ile uyumsuz olduğunda ise tükenmişlik sendromu yaşanacağını öne sürerek kişi-iş uyumunu bir adım ileriye götürmüştür ve işle bütünleşmeyi etkileyen 6 unsur ortaya koymuştur (Maslach ve diğ. , 2001, s.414)

Roberts ve O'Davenport (2002, s.27) ise işle bütünleşmeyi arttıran iş kaynaklarını üç kategoride ele almaktadır. Bunlardan birincisi kariyer gelişimidir. Kariyerinde ilerlediğini düşünen çalışanlar işleriyle daha fazla bütünleşmektedir. İkincisi örgütsel özdeşleşmedir. Eğer çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak

algılıyorsa işle bütünleşme ihtimali artmaktadır. Sonuncusu ise ödüllendirmedi. Çalışan örgüt için faydalı olduğuna inanıyor ve bunun karşılığını işinden alabiliyorsa, işle bütünleşme seviyesi yükselmektedir.

Yapılan araştırmaların sonuçları, otonominin (Mauno ve diğ. , 2007), sosyal desteğin (Schaufeli ve Bakker, 2004), performans geri bildirimiminin (Hakanen ve diğ. , 2006; Schaufeli ve Bakker, 2004), ödüllendirmenin (Saks, 2006), kişisel gelişme fırsatlarının (Xanthopoulou ve diğ. , 2007) işle bütünleşmeyi arttırdığını göstermektedir. Koyuncu ve diğerlerinin (2006, s.299) bir Türk bankasının kadın yönetici ve uzmanlarıyla yaptıkları araştırma da, otonomi, takdir ve değer uyumu gibi iş kaynakları unsurlarının işle bütünleşmeyi arttırdığını göstererek diğer araştırmaları destekler şekilde sonuçlanmıştır. Ayrıca iş yükü, kontrol derecesi, takdir ve ödüllendirme unsurlarının işle bütünleşmenin dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarının güçlü bir öncülü olduğu bulunmuştur.

### **2.6.2.1 Sosyal Destek**

İşyerinde sosyal destek çalışanlara iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından iş hakkında yardımcı olacak tüm sosyal etkileşimlerin derecesidir (Karasek ve Theorell, 1990, s. 69). Destekleyici iş arkadaşları ve yöneticilerden gelen olumlu geri bildirim kapsayan sosyal destek, iş hedeflerini başarma ihtimalini arttırmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007, s.314). Bunun nedeni, sosyal mübadele teorisi ile açıklanmaktadır: Çalışanlar, örgütlerinin kendi ihtiyaç ve hislerini dikkate aldığını düşündüğünde, bunun karşılığını işle ilgili sorumluluklarını daha fazla önemseyerek ve işle bütünleşme seviyesini arttırarak vermektedir (Saks, 2006, s.603).

Tüm destek türlerinin önemli olduğu düşünülmesine rağmen, özellikle yönetici desteği, mesleki düzenlemelerin yol açtığı stresin zararları açısından oldukça önemli görülmektedir (Leather, Lawrence, Beale, Cox ve Dickson, 1998, s.164). Destekleyici bir çevrede yer alan çalışanlar, kendilerini işleriyle bütünleşmek konusunda psikolojik olarak daha güvende hisseder, yeni şeyler denemek, hatalar üzerine tartışmak ve bunlardan ders çıkarmaktan korkmaz (Kahn,



1990, s.711). Yöneticinin takdir ve desteğini alan çalışan, iş taleplerine farklı bir açıdan bakarak bu talepleri daha kolay karşılayabilir. Böylece iş taleplerinin fazlalığı ve sosyal desteğin eksikliğinin neden olduğu tükenmişlik sendromu ile daha az karşılaşılır (Maslach ve diğ. , 2001, s.407).

Maslach ve Leiter'ın (1997) çalışmasında yer alan “ Topluluk” maddesi de sosyal desteğe benzer şekilde, çalışanların başarı, mutluluk, gurur verici durumları sevdikleri ile paylaşımları ve benzer değerleri paylaştıkları kişilerle birlikte olma isteklerinin işle bütünleşmeyi arttırdığını, bu isteğin eksikliğinin ise tükenmişliğe yol açtığını öne sürmektedir (Maslach ve diğ. , 2001, s.413)

#### **2.6.2.2 Kişi-Örgüt ve Kişi-Görev Uyumu**

Kişi- örgüt ve kişi-görev uyumu, sırası ile kişinin değerlerinin işyerindeki uygun davranış ve rol özelliklerini belirleyen örgüt değerleri ve görev gereklilikleri ile uyum sağlaması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, değer uyumunun olduğuna inanan kişiler, öz benlikleri ve rol gereklilikleri arasında bir uyum algılama eğilimindedirler (Kahn,1992). Bu uyumun varlığına inanan çalışanlar, işlerini anlamlı bulurlar ve aidiyet hissi duyarlar. Bunun neticesinde de yüksek seviyede işle bütünleşme gösterirler (Rich ve diğ. , 2010, s.621).

Maslach ve Leiter' a göre (1997) çalışanlar işyerinde kendi değerlerine ve etik ilkelerine uyumsuz olan bir davranışı sergilemek durumunda kalabilir ya da kendi kariyer hedefleri ile örgüt hedefleri arasında uyumsuzluk olabilir. Bu durum, kişinin tükenmişlik yaşamasına neden olur. Eğer kişi ve örgüt değerleri arasında uyum var ise işle bütünleşme seviyesi artar (Maslach ve diğ. , 2011, s.415)

#### **2.6.2.3 Örgütsel Adalet**

Saks (2006, s.613) yaptığı çalışmada, adaletin iki türü olan işlem adaleti ve prosedürel adaletin işle bütünleşme ile arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamıştır:

Prosedürel adalet, gelir, terfi, prim, sosyal haklar benzeri örgütsel kazançların örgütteki çalışanlara sunulmasına yönelik çalışanların algıladığı eşit ve adil olma derecesidir. İşlem adaleti ise örgütün karar alırken kullandığı prosedürlerin adilliğine yönelik çalışanın algısıdır (Saks, 2006, s.616). Kahn (1990, s.703)'nın ortaya koyduğu işle bütünleşmenin gerçekleşmesi için gerekli görülen psikolojik güvenlik unsuru, işyerindeki kaynak ve ödülleri dağıtırken kullanılan prosedürlerin tahmin edilebilirlik ve tutarlılık derecesinden etkilenmektedir. Bu ilişkide çalışan, ödülleri dağıtırken tahmin edilebilir ve tutarlı prosedürlere sahip bir örgütte çalışıyorsa ve örgütün çalışanlara ödülleri dağıtırken adil olduğu inancını taşıyorsa, daha fazla çalışmasının adil olduğu düşüncesi ile işle bütünleşme seviyesini artırır ve daha iyi bir performans sergiler (Saks,2006, s.606). Maslach ve Leiter'in (1997) çalışmasına göre parasal ödüller, terfiler veya iş yükü örgütte adaletsiz bir şekilde dağıtılıyorsa adaletsizlik meydana gelir. Bu adaletsizlik, çalışanın hayal kırıklığı yaşaması ve mutsuzluğu neticesinde işe karşı duyarsızlaşmasına, tükenmişlik yaşamasına neden olur. Eğer bu durumun tam tersi söz konusuysa, yani örgütsel adalet mevcutsa işle bütünleşme seviyesi artar, tükenmişlik azalır (Maslach ve diğ. , 2001, s.415).

#### **2.6.2.4 Ödüllendirme**

Örgütün çalışanlarına sunduğu içsel ve dışsal ödüllerin çalışanların işe ve örgüte yönelik tutumları üzerinde güçlü bir etkisi vardır. İçsel ödüller çeşitlilik, zorlayıcılık ve otonomi gibi işin özelliklerinden kaynaklanan ödüllerdir. Dışsal ödüller ise ücret ve yan haklar, terfi ve kariyerinde ilerleme fırsatı, fiziki çalışma koşulları ve sosyal iklim gibi unsurlardan oluşur (Lincoln ve Kalleberg, 1985, s.748). Kahn'nın (1990) teorisine göre, kişinin işle bütünleşme seviyesi, örgütünden aldığı ödüllerin derecesinden etkilenir. Bunun nedeni çalışanların algıladıkları fayda, güvenlik, anlamlılık ve güvene göre farklı işle bütünleşme seviyeleri göstermeleridir (Kahn,1990, s.695).

Maslach ve diğ. (2001, s.414)'ne göre ise ödül eksikliği tükenmişliğe yol açar. Yaptıkları işin karşılığında maaş ve yan haklar gibi finansal açıdan veya takdir edilme vb. şekilde sosyal açıdan ödüllendirilmeyen çalışan, kendisini bu

uyumsuzluk nedeniyle yetersiz hisseder ve tükenmişlik yaşar. Buna karşın, ödül miktarının yeterli olması çalışanın işle bütünleşme seviyesini artırır. Koyuncu ve diğ. (2006) ve Bakker ve diğ. (2003)'nin yaptığı çalışmalar da bu savları destekleyerek işle bütünleşmenin ortaya çıkmasında ödül derecesinin önemli bir unsur olduğunu göstermiştir. Saks (2006, s. 605) ise sosyal mübadele teorisi açısından ele alarak, yeterli derecede ödüllendirilen çalışanın daha iyi performans sergileyerek karşılığını verme zorunluluğu hissetmesi nedeniyle daha fazla işle bütünleştiğini söylemektedir.

#### 2.6.2.5 İş Özellikleri

Saks (2006, s.600), yaptığı çalışmada iş özelliklerinin işle bütünleşmeyi etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Temel iş özellikleri, beceri çeşitliliği, otonomi, görev kimliği, görev önemi ve geribildirim biçiminde ele alınmaktadır. (Hackman ve Oldham, 1976, s.256). Kahn'a (1990, s.704) göre zorlayıcılık, beceri çeşitliliği, yaratıcılık, otonomi gerektirme seviyesi yüksek olan işlerde çalışan kişilerin, farklı becerilerini ortaya koyma fırsatı bulması ile daha fazla psikolojik anlamlılık hisseder. Bu durum da işle bütünleşme seviyelerini artırır.

Bakker ve Demerouti'nin (2007, s.309) iş özelliklerini iş kaynakları ve iş talepleri olarak ele aldıkları modelde, otonomi ve geribildirim bir iş kaynağı olarak görülürken, iş yükü, iş talebi olarak kabul edilmektedir. Otonomi, işi tamamlamak üzere kullanılan yöntemleri ve çalışma süresini belirlerken takdir yetkisine ve bağımsızlığa sahip olma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Geribildirim ise çalışanın, işin gerektirdiği eylemleri ne derece tamamladığı, bir diğer deyişle performansının etkinliği ile ilgili doğrudan ve net bir şekilde bilgi elde etmesidir (Hackman ve Oldham, 1976, s.258). Modele göre otonomi ve geribildirim miktarı arttıkça işle bütünleşme seviyesi de artmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007, s.314). Geribildirim ve otonomi eksikliği ise öğrenmeyi engelleyerek, otonomi ihtiyacını baskılayarak geri çekilme davranışına neden olmakta, bu durum da tükenmişliğe yol açmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007, s.309). Geri bildirim eksikliği haricinde eğer geri bildirim yıkıcı (olumsuz) olursa, çalışanın psikolojik güvenlik hissi zarar görmekte ve işle bütünleşme seviyesi

düşmektedir (Kahn, 1990, s.708). Modele göre iş talepleri adı altında ele alınan iş yükü ise işle bütünleşme seviyesini azaltıp, tükenmişlik derecesini arttırmaktadır. Bunun nedeni, yüksek iş yükü taleplerini karşılamakta zorlanan kişinin, mesleki açıdan yetersiz, bitkin, işe karşı duyarsız hissetmeye başlamasıdır. (Maslach ve diğ. , 2001, s.414).

### 2.6.3 Kişisel Kaynaklar

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli (2007, s.124) iş kaynakları ve iş talepleri modelini, bireyin çevresel unsurları kontrol edebilme hissi, başarılı şekilde çevresini yönlendirmesi, dayanıklı olması gibi olumlu öz değerlendirmelerine ilişkin yönleri ifade eden “ Kişisel kaynakları” dahil ederek genişletmiştir. Modelde, öz yeterlik, özsaygı ve iyimserlik boyutlarını içeren kişisel kaynakların, çalışanların işle bütünleşme seviyesini arttıran bir unsur olduğu tespit edilmiştir (Xanthopoulou ve diğ. , 2007, s.121). Bir başka ifade ile işle bütünleşmiş çalışanlar, iyimserlik, öz yeterlik, öz saygı boyutları ile dayanıklılık, zorluklarla mücadele etme yeteneğini içeren kişisel kaynaklara sahiptir, bu da onların çevrelerini kontrol etmelerini ve yönlendirmelerini sağlayarak başarılı performans göstermelerine yardımcı olmaktadır (Xanthopoulou ve diğ. , 2007, s.136)

Zorluklarla mücadele edebilme derecesini içeren dayanıklılığın ve öz saygı seviyesinin düşük olması, kişinin çevresini kontrol edememesi strese eğilimli olduğunun göstergesidir, bu da tükenmişlik seviyesini arttırmaktadır (Maslach ve diğ. ,2001, s.410). Öz yeterlilik, kişinin çevresinden gelen talepleri karşılayabileceğine ilişkin algısıdır (Xanthopoulou ve diğ. , 2007, s.124). Özyeterlik ve işle bütünleşme arasında olumlu ve karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Özyeterlik, kişinin işle bütünleşme seviyesini arttırabildiği gibi, işle bütünleşme de kişinin özyeterliliğini arttırabilmektedir (Schaufeli ve Salanova, 2008, s.386).

İyimserlik ise kişinin hayatta hep iyi sonuçlar elde edeceğine olan inancı şeklinde tanımlanmaktadır (Xanthopoulou ve diğ. , 2007, s.124). Bu tip olumlu duygular taşıyan kişiler çevresindeki fırsatlara daha açık olup, başkalarına daha

fazla yardım ederler, kişisel kaynaklarını iş kaynaklarına aktararak iş taleplerini daha rahat karşılayabilirler (Bakker ve Demerouti, 2008, s.214). İyi sonuçlar elde edeceklerine olan inançları ile zorlu koşullara göğüs gerip, çevrelerini kontrol edebilirler (Xanthopoulou ve diğ. , 2007, s.125). Böylece kendilerine daha güvenli hale gelip, işlerini anlamlı bularak daha fazla işle bütünleşme gösterirler (Kahn, 1990, s.703).

## 2.7. İşle Bütünleşmenin Sonuçları

İşle bütünleşmenin önemli bir kavram olarak öne çıkma sebepleri arasında kavramın başlı başına olumlu bir deneyim olması, bireylerin işlerini stressiz şekilde yapmalarını kolaylaştırması, iyi sağlık ve olumlu iş etkileriyle ilişkili olması, örgütsel bağlılığı ve çalışan performansını olumlu olarak etkilemesi gelmektedir (Demerouti ve diğ. , 2001; Kahn, 1990 ve Schaufeli ve diğ. 2002). Örgütsel açıdan bakıldığında işle bütünleşme, yetenekli çalışanların örgüt bünyesinde kalması, yüksek örgütsel performans, olumlu örgütsel bir imaj, sağlıklı rekabetçi ve etkin bir örgüt yaratılmasında etkili olan bir kavramdır (Schaufeli ve Salanova, 2008, s.391). Neredeyse tüm danışmanlık firmaları işle bütünleşmenin verimliliği, satışları, müşteri tatminini ve çalışanın elde tutulma oranlarını arttırarak karlılığı yükselttiğini belirtmektedir (Bakker ve Leiter, 2010, s.12). Akademik alanda yapılan araştırmalar da işle bütünleşmenin bireysel ve örgütsel pek çok sonucu olduğunu ortaya koymaktadır:

İşle bütünleşmenin örgütsel sonuçları üzerine yapılan akademik araştırmalarda, işle bütünleşmenin, iş tatmini, düşük devamsızlık, düşük iş gücü devri, yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı benzeri pozitif sonuçlarla ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Schaufeli ve diğ. ,2002, s.87; Schaufeli ve Bakker, 2004). Schaufeli ve Bakker (2004, s.298)'e göre işle bütünleşmiş çalışanlar, diğer çalışanlara göre daha fazla iş tatmini hissettikleri için işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

Performans üzerine Harter ve diğerleri (2002, s.273-274) tarafından yapılan çalışmaya baktığımızda, bütünleşme seviyesi ile müşteri tatmini ve sadakati ( $p=.33$ ), birim karı ( $p=.17$ ), birim verimliliği ( $p=.25$ ), düşük işgücü devri

( $p=.30$ ) ve güvenlik ( $p=.32$ ) boyutlarını içeren örgütsel performans seviyesi sonuçları arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Karlılık ve verimlilik üzerindeki etkisinin diğer değişkenlere göre daha düşük olmasının sebebi öncelikle çalışan tutumlarının bu sonuçları dolaylı olarak etkilemesi ve bu değişkenleri etkileyen başka değişkenlerin olmasıdır.

Gönüllü olarak örgütten ayrılma oranını ifade eden iş gücü devrinin yüksek olması, günümüzde çalışanların eğitime yoğun şekilde yatırım yapılması ve eğitim masraflarının yüksek olması nedeniyle birçok örgüt için önemli bir sorundur. İşle bütünleşme seviyesi yüksek olan organizasyonlarda, iş gücü devir oranı daha az olacağından, yüksek iş gücü devrinden kaynaklanan maliyetler de daha düşük olacaktır. Böylece hem yeni işe alım maliyetleri azalacak hem de yetişmiş kaynak kaybedilmeyecektir (Roberts ve Davenport, 2002, s.24).

Çalışmanın anlamlı ilişki bulduğu müşteri sadakati ve tatmine baktığımızda, işle bütünleşmiş çalışanların müşterilerin ihtiyaçlarını daha etkin olarak karşılama ihtimali olduğunu görmekteyiz. Bunun nedeni, işini anlamlı bulan çalışanın yaptığı işin kalitesinin artması, örgütün çalışana karşı olumlu tutumunun müşteri ile direkt temasa geçen çalışana ve çalışandan da müşteriye yansımalarıdır (Salanova ve diğ. ,2005, s.1218). Bu durumda, ihtiyacı karşılanan müşteriler tatmin olacak, bunun sonucunda da satış, kar ve müşteri sadakati artacaktır (Roberts ve Davenport, 2002, s.22).

İşle bütünleşmiş çalışanlar yalnızca işlerini yüksek performans göstererek yapmakla kalmaz iş gerekliliklerinin ötesine geçerek ek çaba göstermeye istek duyarlar. Rich ve diğerleri (2010, s.617) de işle bütünleşmenin çalışan özellikleri (Örn, öz değerlendirme, algılanan örgütsel destek, değer uyumu) ile çalışanın görev performansı arasındaki ilişkide aracı rolü olduğunu belirtmiştir.

Bakker ve Demerouti (2008, s.216) yüksek işle bütünleşme seviyelerindeki çalışanların daha iyi bir performansa sahip olmalarını dört unsura dayandırmaktadır: Bunlardan birincisi, işle bütünleşen çalışanların genellikle mutluluk, sevinç, heves gibi pozitif duygulara sahip olmasının eylemlerine de yansıtacağı varsayımdır. İkinci olarak fiziksel ve ruhsal sağlık durumlarının iyi olmasıdır. Böylece tüm fiziksel ve zihinsel kaynaklarını performanslarını

sergilerken etkin olarak kullanabilirler. Üçüncüsü, kendi kişisel ve iş kaynaklarını yarattıkları için iş taleplerini karşılamada yeterlidirler ve iş hedeflerine ulaşabilirler. Son olarak kendi olumlu duygularını çalışma arkadaşlarına aktararak başkalarının da işle bütünleşmesine katkıda bulunurlar. Bu da takım performansının artışı tetikler.

İşle bütünleşmenin çalışan açısından ilişkili olduğu bireysel sonuçlar arasında; coşku, konfor ve tatmin gibi olumlu hisler, işten eve geldiğinde iş ile ilgili olumlu duygulara sahip olma, daha iyi bir fiziksel sağlık, daha olumlu duygular ve düşük tükenmişlik, depresyon ve uyku bozukluğunu riskini barındıran zihinsel bir sağlık, yüksek işsel motivasyon, işle ilgili olumlu tutumlar, işle özdeşleşme, öz etkinlik, performans artışından kaynaklı olumlu geribildirim, ödüllendirme, terfi ve artan maaş, iş talepleri ile daha iyi baş edebilmede iş kaynaklarını etkin kullanabilme ve yeni kaynaklar yaratabilme sayılabilir (Schaufeli ve Salanova, 2007, s.154-156; Bakker ve Demerouti, 2008, s.213-219). Ayrıca işle bütünleşmiş çalışanlar, daha fazla öğrenme motivasyonuna ve daha fazla inisiyatif alma becerisine sahiptir ve proaktif davranışlar sergiler. (Sonntag, 2003, s.518).

Schaufeli ve Salanova (2007, s.167) ile Bakker ve Demerouti'ye (2008, s. 213-219) göre, işle bütünleşmenin bireye sağladığı olumlu sonuçlar doğrudan veya dolaylı olarak örgütsel sonuçlara etki etmektedir. Bulgulara göre, olumlu duygular, insanların işyerindeki fırsatlara karşı daha duyarlı, daha dışa dönük, iyimser, kendine güvenli ve sorumluluk sahibi olmasına yardımcı olmaktadır. Salanova ve Schaufeli'ye (2008, s.127) göre işle bütünleşmiş çalışanlar, yüksek enerji, hedef odaklı davranış, yaptıkları işle gurur duyma ve işle özdeşleşme özelliklerini taşımaları nedeniyle gösterdikleri proaktif davranışlarla, hızlı değişen zorlayıcı iş dünyası koşullarına hızla cevap verebilmektedir. Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum'un (2006, s.307) bir Türk bankasındaki kadın yönetici ve uzmanlarla yaptığı araştırmada da işle bütünleşmenin iş ve kariyer tatmini, düşük işten ayrılma niyeti, fiziksel ve psikolojik sağlıkla olumlu ilişkisi olduğu önceki çalışmalarla aynı sonucu vererek doğrulanmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL AİLE DESTEĞİ

#### Giriş

Bu bölümde öncelikle, tez araştırmasının bağımsız değişkenini oluşturan örgütsel aile desteği kavramına dayanak oluşturan örgütsel destek kavramı açıklanıp, sonrasında örgütsel aile desteği kavramının tanımı yapılarak araştırmaya ilgili kuramlarla bir temel oluşturulmaya çalışılmıştır. Örgütsel aile desteği ihtiyacını ortaya çıkaran nedenler belirtilerek kavramın artan öneminden, bireysel ve örgütsel sonuçlarından bahsedilmiştir. Bu kapsamda, güncel olarak Avrupa ve Türkiye’de ne tip politikalar uygulandığı araştırılmıştır. Ayrıca kavramın ele alınış biçimini belirlemek adına örgütsel aile desteğinin boyutları irdelenmiştir.

#### 3.1 Örgütsel Aile Desteği Kavramının Tanımı, Kapsamı ve Önemi

##### 3.1.1 Örgütsel Destek Kavramının Tanımı

Örgütsel aile desteği kavramını anlamak için öncelikle bu kavramı kapsayan genel örgütsel desteği tanımlamakta yarar vardır. Destek, farklı kaynaklardan elde edilen katkı, takdir, duygular ve bilgilerin algılanan akışı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel destek ise onaylanma, saygı görme ve psikolojik destek gibi gereksinimlerin giderilmesi için önemli bir kaynaktır. (Parasuraman ve diğ. , 1992, s.339’dan aktaran Karayel, 2016, s.4). Örgütsel desteği ilk kez kavramsallaştıran Eisenberger ve arkadaşları (1986, s. 501) “Algılanan Örgütsel Destek” olarak ele almış ve kuramın temellerini atmıştır. Kurama göre örgütsel destek, örgütün çalışan refahını önemsemesi ve çalışanların katkılarına değer vermesine yönelik genel inançlar olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger ve diğ. , 1986, s.501). Bir diğer deyişle, işverenlerin çalışanlarına ne derece değer verdiği, çalışanların bir rolü veya talebi gereğince yerine getirebilmesine yardımcı olmak üzere ne kadar kaynak sağladığı, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarına hangi ölçüde destek olduğu ve onların refahını ne kadar önemseydiğine yönelik çalışanların genel inançlarının bütünüdür (Eisenberger, 1986, s. 501; Kossek ve diğ. ,2011, s. 293). Ayrıca örgütsel destek, bir işi başarıyla bitirme ve stres yaratan



durumlarla baş etmede ihtiyaç duyulan yardımın kesin olarak örgütten sağlanacağına ilişkin değerlendirmedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.698). Daha net bir ifade ile çalışanların arkalarında gücüne güvendiği örgütün varlığını hissetmesidir (Özdevecioğlu 2003, s.113) . Çalışanın buradaki algısı, yönetici veya belli bir kişi yerine örgüte bir bütün olarak verdiği tutumsal bir tepkiyi içermektedir (Allen, 2001, s.416). Örgütsel desteğin altında yatan fikir, bireylerin psikolojik işleyişlerini iyileştirmek için bir kaynak oluşturmaktadır (Aryee, Chu, Kim ve Ryu, 2013, s.795) .

Bu kaynağın sağlanmasıyla oluşan inançlarda, örgütlerin çalışanlara dair sergiledikleri tutum ve davranışlar belirleyici rol oynamaktadır. Eğer örgütler, çalışanlara yukarıda bahsedildiği gibi katkılarının değerli olduğunu tutum/davranışlarında gösterebilirse çalışanların örgütsel destek algısı artacaktır ve bu durumda çalışan olumlu duygularla kendinden beklenen davranışları gösterecektir (Köse, 2015, s,6). Özdevecioğlu (2003, s.117-118) destekleyici bir örgütte bulunan özellikleri beş kategori altında açıklamıştır:

- Çalışanların yaratıcı ve eleştirel düşüncelerini önemsemek, bunlardan yararlanmak
- İş güvenliği hissini vermek, hatalara hoşgörü ile yaklaşmak ve çalışanın başarıları sonucunda işini sürdürmeye devam edeceği garanti etmek.
- Örgütteki ilişkilerin, iletişimin olumlu ve kuvvetli olmasını sağlamak
- Örgütte adaletli davranmak, eşitlik, kayırmanın önüne geçmek
- Çalışanları önemsemek, takdir etmek

Bu şekilde bir imaj yaratan örgüt destekleyici olarak algılanır ve olumlu sonuçlar doğurur. Örgütsel psikoloji yazınında, işçi-işveren ilişkilerini ele alan temel bir kavramlaştırma olarak örgütsel desteğe birçok araştırmada yer verilmiş ve örgütsel desteğin hem örgüt performans sonuçları hem de bireylerin refahı açısından kanıtları ortaya konmuştur (Caesens, Stinglhamber ve Ohana, 2016, s.1214; Harris ve Kacmar, 2018, s.187). Rhoades ve Eisenberger (2002, s. 698) 70 araştırma üzerine yaptıkları meta analiz ile örgütsel desteğin, örgütsel politikalar, yönetici desteği, uygun ödüller ve iş koşulları ile yakından ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Bu faktörlerin olumlu etkisiyle örgütlerini destekleyici bulan kişilerin iş performansı, örgütsel bağlılık, işle

bütünleşme, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini, stres, devamsızlık ve işgücü devir oranlarının olumlu yönde değiştiği kanıtlanmıştır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.698; Caesens, Hanin ve Stinglhamber, 2016, s.399; Harris ve Kacmar, 2018, s.189). Bir başka deyişle, örgütsel destek, iş yaşamında başarı sağlamanın önemli bir ölçütüdür ve çalışanların algılarının toplamı olarak ortaya çıkan örgütler bunu dikkate almalıdır (Eisenberger and Stinglhamber, 2011'den aktaran Giorgi, Dubin ve Perez, 2016, s.2)

### **3.1.2 Örgütsel destek yerine örgütsel aile desteği kavramının seçilme sebebi**

İçeriğe özgü destek, belirli bir role özgü talepleri karşılamak üzere sağlanan kaynakların koşullarına ve önem verilme derecesine dair algıları kapsamaktadır (Kossek ve diğ. , 2011, s.291). Bu bağlamda, tez çalışmasında içeriğe özgü bir destek türü olan örgütsel aile desteğine yer verilecektir. Bu kavram desteğin farklı bir türü olarak ele alınırken genel örgütsel destek yazınından yola çıkılmış (Allen, 2001, s.416) ve genel örgütsel desteğin bir altkümesi sayılmaktadır (Thompson, Jahn, Kopelman ve Prottas, 2004, s.546). Bu yüzden bu kavramın örgütsel destekle tutarlı olarak pozitif tutumsal sonuçları açıklamaya yardımcı bir rol üstlendiği beklenmektedir (Mauno, Kiuru ve Kinnunen, 2011, s.149)

Örgütsel aile desteği, çalışanın, yönetici veya işverenin çalışanların olumlu iş-aile ilişkileri kurabilmesine verdiği önem ile bu önemi kanıtlamak üzere sunduğu yardımcı sosyal ilişkiler ve kaynaklara dair algılarını içeren (Kossek ve diğ. , 2011, s.291) örgütsel desteğin alt sistemi olan bir kavramdır (Demirtaş ve Bingöl 2014, s. 172). Anlaşılacağı üzere, genel örgütsel destek algısı, örgütün genel durumuna verilen bir tutumsal tepki iken örgütsel aile desteği algısı ise örgütün ailevi sorunların çözümünde verdiği desteğe özgü özel bir tutumsal tepkiyi içermektedir (Allen, 2001, s.416). Yani genel örgütsel destek kavramında, çalışanın örgüte dair genel inanışları yer alırken, örgütsel aile desteğinde örgüt içerisinde iş aile dengesini destekleyici bir kültürün varlığı sorgulanmaktadır. Bu nedenle genel örgütsel desteğin varlığını tartan ölçekler ile iş-aile dengesini

destekleyen bir örgüt kültürünün boyutlarını ölçmek mümkün değildir (Thompson ve diğ. , 1999, s. 410). Grennhaus ve Beutell (1985, s. 86) genel örgütsel destek yerine aileye özgü örgütsel destek kavramının psikolojik ve işlevsel açıdan, iş aile stres faktörlerini yönetmekte daha kullanışlı bir kaynak olduğu görüşündedir. Ayrıca bu tezin ara değişkeni olan iş aile çatışmasının ana öğelerini oluşturan zaman ve strese dayalı çatışma boyutları ile destek kavramının ilişkisi ele alınırken konunun aile ile sınırlandırılmasının daha iyi sonuç vereceğini ifade etmektedir. Örgütsel aile desteği, genel destekten bir adım daha ileriye giderek iş taleplerini karşılamada tampon görevi görmekle birlikte hem iş hem de aile alanlarının korunmasına yardımcı olmaktadır (Allen, 2001, s. 417). Ailesine özel örgütten destek gören çalışanlar, iş-aile talepleri üzerinde daha fazla kontrol olduğunu hissetmekte ve iş-aile çatışması sorunlarını yönetmede aileye özgü kaynaklara sahip olduğunu hissetmektedir. Bu nedenle iş aile çatışmasının ele alınırken örgütsel destek yerine örgütsel aile desteği başlığı altında spesifik olarak ele alınması çok önemlidir (Kossek ve diğ. , 2011, s. 295) . Genel örgütsel destek kavramı, çalışanlara iş aile taleplerini yerine getirmesinde nerede ve ne zaman çalışacakları konusunda serbesti tanımamakta ve iş-aile çatışması problemlerini anlatabileceği, iş aile politikalarına ulaşımını arttıracak bir iletişim ortamı sağlamamaktadır (Thomas ve Gangster, 1995, s. 7). Kossek ve diğerleri (2011, s. 289) meta analizi yaptıkları çalışmada çalışanların algıladıkları genel örgütsel destek ile algılanan örgütsel aile desteği, genel yönetici desteği ile aileyi destekleyici yönetici desteğine yönelik algıları ve iş-aile çatışması alanındaki ilişkileri inceleyen araştırmaları bütünleştirici bir model geliştirmişlerdir. Araştırma sonuçları aileye özgü yönetici desteği ve örgüt desteği yapısının genel destek karşısında iş aile çatışmasıyla çok daha güçlü bir ilişkisinin olduğunu göstermektedir (Behson, 2002, s.53). Ayrıca yaptıkları ölçümde olumlu genel ve aileye özgü alanda yönetici desteğinin iş aile çatışmasıyla dolaylı bir ilişkisinin olduğunu bu ilişkiyi sağlayan faktörün ise örgütsel iş-aile desteği olduğunu saptamışlardır. Bu sonuçlar örgütsel iş-aile desteğinin bireylerin iş aile çatışması sorunlarının çözümünde merkezi bir rol oynadığını kanıtlamaktadır. Hammer ve diğerleri de (2009, s.837) yapılan araştırmalarla benzer şekilde, aileye yönelik

sunulan örgütsel desteğin genel örgütsel destek ile kıyaslandığında iş-aile çatışması kavramını daha iyi açıkladığını saptamıştır.

### 3.1.3 Örgütsel aile desteği kavramı

Önceki bölümlerde de belirtildiği üzere iş-aile çatışması alanındaki çalışmalar gün geçtikçe artmaktadır. Bunun altında, çalışanların rekabetçi avantajın bir kaynağı olarak tanınmasıyla birlikte araştırmacıların, iş ile ilişkili tutum ve davranışların kaynağındaki motivasyonel temeli anlama konusundaki sürekli çabaları yatmaktadır. Emek piyasasındaki demografik eğilimlerin değişmesiyle birlikte, çalışanların artan iş ve aile sorumluluklarının yanında bir de uzun saatler çalışma kültürü ve iş güvensizliği gibi faktörlerin bulunması, birçok çalışanın aile ve iş yaşamını bütünleştirmesinde sorun yaratmaya başlamıştır (Aryee ve diğ. , 2013, s. 793). Kadınların işgücüne artan oranda katılması, çift gelirlili ailelerin artması, tek ebeveynli ailelerin (boşanma) artışı, çocuk bakımı veya yaşlı bakımı üstlenen çalışan çiftlerin artışı, kadın ve erkeğin değişen aile sorumlulukları, artan rekabet iletişim ve bilgi teknolojisinin (örn, akıllı telefonlar) gelişmesiyle her yerde her zaman çalışmaya olanak yaratılmasıyla iş ve aile sınırlarının bulanıklaşması (Derk, Duin, Timms ve Bakker, 2015, s. 155) gibi sosyal ve ekonomik koşullar değişimi şart kılmıştır (Allen, 2001, s.414; Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2006, s.555; Hill, Matthews ve Walsh, 2016, s.472). Temel olarak, kadınların iş gücüne katılımıyla birlikte çocuk ve yaşlı ebeveyn bakımı yalnızca kadınların sorunu olmaktan çıkıp erkeklerin de sorumluluk almasını gerektiren bir hal almıştır (Strachan ve Burgess,1998, s.255).

Bu gelişmeler nedeniyle, çalışanlar ve aile taleplerini başarıyla karşılayamadıklarını hissetmeye başlamıştır (Greenhaus ve Allen, 2011, s. 165; Hill, Matthews ve Walsh, 2016, s.472). Ayrıca ekonomideki belirsizlikler çalışanların gelecekteki istihdamına dair kaygılanmasına neden olmakta bu yüzden de artan iş taleplerine boyun eğmekte (uzun saatler çalışma, hafta sonları çalışma vb.) , bu nedenle aile sorumluluklarını yerine getiremeyince bireyler yüksek stres ve çatışma yaşamaktadır. Ek olarak, büyük şirketlerin yoğun bir

şekilde küçülmeye gitmesi iş yükünün artmasına neden olarak iş- aile sorunları yaşanmasına yol açmıştır (Fiksenbaum,2014, s.653).

Böylece iş dünyasında da değişim meydana gelmiş ve iş-aile politikalarının hem çalışanlar hem de örgütler için kazanç sağladığı üzerinde çalışmalar başlamıştır (Kossek ve diğ. , 2011, s.291). Çünkü bugün örgütlerin rekabetçi avantaja ulaşması gelişen bilgi ekonomisi ile insan sermayesine yapılan yatırım ölçüsünde mümkündür (Wooten, 2004, s.957) Tüm bu nedenlerle, bu sorun insan kaynakları yönetiminin, işverenlerin, çalışanların, devletin, medyanın ve akademisyenlerin oldukça ilgisini çekmektedir (Fiksenbaum,2014, s.653).

Bununla paralel olarak iş aile çatışması alanında yapılan ilk çalışmalar ne tür ve ne kadar iş-aile politikalarına sahip olduğu ile ilgili bulunmuştur. Çalışanların bağımlı bakımı izni almaya ihtiyaç duyduğunda iş güvenliğini sağlama üzere 1993 yılında yapılan yasal düzenlemelerin bir sonucu olarak (Anderson, Coffey ve Byerly, 2002, s.788) birçok örgüt, aile dostu politika ve programlarla (Örn. esnek çalışma saatleri, işyerinde çocuk bakımı, esnek çalışma yeri, bağımlı bakım programları, ebeveyn izinleri, part time çalışma vb.) çalışanlarının iş ve aile taleplerini yönetmesinde yardımcı olmaya başlamıştır (Hill, Matthews ve Walsh, 2016, s.473-474; Fiksenbaum, 2014, s.653; Kelly ve diğ. , 2008, s. 310; Thomas ve Ganster, 1995, s.7 ). Hem endüstrileşmiş hem de gelişmekte olan toplumlarda örgütler, çalışanların sağlıklı bir iş aile dengesi sağlama çabaları için destek sağlama arayışındadır. Çünkü bireylerin performansı tüm örgütü etkileyeceğinden iş ve aile hayatlarının uyumunu sağlama almak örgütler için stratejik bir önem arz etmektedir (Stock, Strecker ve Bieling, 2016, s.1192). Örgütler için fazlasıyla çalkantılı iş çevresinde, iş-aile programlarının sağlanması demek, aslında rekabetçi avantaj elde etmek, motivasyon artışı, adanmış bir işgücünü kendine çekmek ve etkilemek anlamına gelmektedir. (Allen, 2001, s. 415). İş aile dengesi uyumunu tam sağlayamasa bile çatışmanın çalışanın tutum ve örgütsel sonuçlarda yarattığı zararlı etkileri iyileştirmek üzere örgütler çabalamaktadır (Fiksenbaum,2014, s.656). Yapılan çalışmalar bunu doğrular şekilde aile dostu işyeri uygulamalarının olumlu çıktılar ürettiğini ortaya koymaktadır (Thomas ve Ganster, 1995, s.11) Ancak henüz hangi örgütsel

girişimlerin iş aile çatışmasına etki edeceğini, bu girişimlerin bireysel ve örgütsel nasıl sonuçları olacağını tam olarak bilinmediğinden bu alanda birçok çalışma yapılmaktadır (Kelly ve diğ., 2008 s.306-308).

Aile dostu programlar adı altında sunulan bu uygulamalar faydalı ve gerekli olmakla beraber tek başına çalışanların örgütü aile dostu algılamasında ve olumlu iş aile sonuçları yaratmak için etkin koşulların sağlanmasında yeterli değildir (Allen, 2001, s.415). Örnek vermek gerekirse, geçmiş yıllarda yapılan çalışmalarda, programların kullanılmasında yöneticinin izni beklendiği ve eğer yönetici programın kullanılmasına karşıysa engel çıkardığı, bu yüzden çalışanın örgütü aile dostu olarak algılamadığı saptanmıştır (Thompson, Beauvais ve Lyness, 1999, s.393). Çalışanlar böyle bir durumla karşılaştıklarında kendilerinin damgalanacağını düşünmekte, kariyerlerine zarar geleceği korkusunu taşımakta ve programları kullanmakta tereddüt yaşamaktadır (Fiksenbaum, 2014 s.653). Bu durumda da bu programlar çalışanların bu sorununa dikkat çekmekten öteye gidememektedir (Allen, 2001, s.415). Tam zıttına bakacak olursak, destekleyici bir çevrede, çalışan daha rahat hissederek zaman ve enerjisini negatif kariyer gelişmelerinden korkmaksızın ailesine ayırabilecek böylece işini ailesinin önüne koyma konusunda daha az baskı hissedecektir (Lapierre ve diğ. , 2008, s.93).Yapılan araştırmalarda bu varsayımları doğrulamaktadır (Örn, Thompson, Beauvais ve Lyness, 1999; Allen, 2001; Anderson, Coffey ve Byerly, 2002;).

Son yıllarda yukarıda sayılan sebeplerle aile dostu programların veya yalnızca yönetici desteğinin kavramsallaştırmada yetersiz bir temel sunması, daha derin ve kapsamlı olan örgütsel aile desteği kavramının konuşulmaya başlanmasına ve araştırmaların bu yöne kaymasına neden olmuştur (Lapierre ve diğ. , 2008, s.93). Örgütsel aile desteği kavramı formel ve enformel yönüyle örgütsel sosyoloji, insan kaynakları, örgütsel davranış, endüstriyel psikoloji, halk sağlığı, iktisat gibi birçok disiplinle ilgilidir ve araştırmaya açıktır (Kelly ve diğ. , 2008, s.309). Henüz yeni bir araştırılan bir kavram sayıldığı için örgütsel aile desteği farklı isim ve yapılandırmalarla karşımıza çıkmaktadır. Bu da doğru operasyonelleştirme ve tanımlama üzerine yazında yeni bir tartışma başlatmıştır (Peeters, Watez, Demerouti ve Regt. ,2009, s. 701)

Bu kavramsallaştırmalardan bazıları şöyledir: “Destekleyici İş-Aile Çevresi” (Aryee ve diğ. , 2014; Thomas ve Ganster, 1995; Glaveli ve diğ. ,2013; Fiksenbaum, 2014; Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2006), “Aile Dostu Örgüt” (Clark, 2001), “Aileyi Destekleyici Örgüt Algısı (Family Supportive Organizational Perception - FSOP)” (Allen 2001; Lapierre ve diğ. ,2008) , “Algılanan Örgütsel Aile Desteği (Perceived organizational family support-POFS )” (Kossek ve diğ. ,2011; Thompson ve diğ. ,2004; Thompson ve Prottas, 2006) , “İş- Aile Girişimleri” (Kelly ve diğ. ,2008) , “Örgütsel Aile Desteği” (Anderson, Coffey ve Byerly, 2002; Behson,2005; Kossek ve diğ. , 2011; Stock, Strecker ve Bieling, 2016; Thompson ve Prottas, 2006 ). Bu çerçevede her bir araştırmacının (araştırmacı grubunun) örgütsel aile desteğini nasıl tanımladıkları aşağıda sırasıyla irdelenmiştir:

*Destekleyici iş aile çevresi*, Thomas ve Ganster (1995) tarafından iş-aile desteği alanında yapılmış ilk çalışma olup diğer araştırmalara temel sağlamıştır. Bu kavram, sunulan iş aile programlarının başarı ve etkinliğine katkıda bulunan destekleyici bir faktör olarak tanımlanmış ve böyle bir çevrenin varlığı örgütün kültürü ile ilişkilendirilmiştir (Fiksenbaum, 2014, s.653-657). Çalışmada iki temel boyut: Aileyi destekleyici politikalar (formel) ve aileyi destekleyici yönetim (enformel) oluşturulmuştur (Glaveli ve diğ. , 2013, s.3757). Formel politikalar yukarıda sayılan çocuk bakımı, esnek çalışma gibi günlük aile sorumlulukları yönetimini kolaylaştırmaya yardımcı hizmetlerdir. Aileyi destekleyen yönetici ise çalışanın iş aile sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olmak üzere çabalayan ve ikisi arasında denge kurulmasını arzulayan bir anlayışı ifade etmektedir (Allen,2001, s.417)

*Aileyi destekleyici örgüt algısı (ADÖA)*, Allen (2001, s.417) tarafından yukarıda bahsi geçen destekleyici iş aile çevresi üzerine olan çalışmayı genişletmek, çalışan tutum ve davranışlarına etkisini ölçmek amacıyla ele alınmıştır. Allen (2001, 414) kavramı, örgütün aileyi ne kadar destekleyici olduğuna dair çalışanların genel algıları olarak tanımlamıştır. Buna göre ADÖA, çalışanların örgüt politikalarına ve aileyi destekleyen yöneticilere, örgütün genel olarak aileyi ne kadar destekleyici bulduklarına dair algılarını inceleyen bir

kavramdır (Allen, 2001, s.416). ADÖA, iş aile çatışmasını düşürmede sunulan aile dostu uygulamaların sayısı, bunların kullanımı, yönetici desteği, uygulamalara ulaşılabilirlik faktörlerinden etkilenmektedir (Shockley ve Allen, 2007, s.482). Bu algı, örgütün kolektif iş aile kültürünü temsil etmekte ve örgütsel seviyede güçlü bir yapıdır. Bireylerin ADÖA'sının farklı olma ihtimaline rağmen, benzer politika ve programlara ulaşan çalışanların belli bir derecede görüş birliği geliştireceği vurgulanmaktadır. (Zimmerman ve diğ. , 2012'den aktaran Hill Matthews ve Walsh 2016, s.474). Bunu doğrular şekilde Mauno ve arkadaşlarının (2011, s.147) araştırmasında aynı departmanda çalışanların aynı algıya sahip oldukları bulgusu saptanmıştır. Bu algı kavramsallaştırılırken daha sonra enformel iş aile desteği adı altında ele alınacak olan Thompson ve diğerlerinin (1999) oluşturduğu iş-aile kültürü kavramsallaştırılması temel alınmıştır. Ancak Allen iş aile kültüründen farklı olarak ADÖA'sını örgütün genel algısı olarak tek bir boyutta yapılandırmıştır.

*Algılanan örgütsel aile desteği*, çalışanın iş ve ailesini müşterek olarak iyi idare edebilmesini örgütün önemsemesi ve hem somut hem soyut iş aile kaynakları sunarak bulunduğu sosyal çevrenin yardımcı olmasında katkıda bulunması olarak tanımlanmaktadır (Kossek ve diğ. ,2011, s.293). Örgütlerin aile yaşantısına desteklerini göstermek için maddi kaynak ve birtakım çabalar ortaya koymasıyla birlikte aynı anda bu çabanın sonuç vermesi için çalışanların çatışma yaşadıkları anda bunu anlayabilmeleri gerekmektedir (Jahn, Thompson ve Kopelman, 2003, s.137). Jahn ve diğerleri (2003, s. 126) algılanan örgütsel desteği, örgütten araçsal, bilgisel ve duygusal biçimde gelen desteğin varlığına dair çalışan algıları olarak kavramsallaştırmıştır. Jahn ve diğerleri somut desteği: araçsal ve bilgiye dayalı destek; soyut desteği: duygusal desteğe dair algılar olarak sınıflandırılmıştır (Thompson ve diğ. , s.547). Araçsal destek uygun izin programları, çocuk bakımı için finansal destek, esnek çalışma saatlerini içerirken bilgisel destek, danışma programları ve aile dostu politika ve programlar hakkında gerçek bir iletişim kaynağı sağlanmasını içermektedir. Duygusal destek ise misyon ifadesi vb.yollar ile çalışanların ailevi ihtiyaçlarını kabul etmek ve onaylamayı ifade etmektedir (Jahn ve diğ. , 2003, s.126)



*İşyerinde iş-aile desteği* (İşyerinde sosyal destek) adlandırılmasında sosyal destek teorisinden yola çıkılmış olup, örgütün, yöneticinin ve çalışma arkadaşlarının desteği olarak ele alınmıştır (Russo, Shteigman ve Carmeli, 2016 s.175)

*İş aile girişimleri*, politika, uygulama veya hedeflenen alandaki kültürde iş aile çatışmasını düşürmek ve çalışanların iş dışı hayatını desteklemek amacıyla ortaya konan bilinçli örgütsel değişikliklerdir (Kelly ve diğ. , 2008, s. 310)

*Aile dostu örgütler* sınıflandırılmasında, çalışanlar için başa çıkma kaynaklarında oldukça değerli görülen, aile dostu örgütsel kültür, destekleyici yönetici uygulamaları ve aile dostu yardımlar öne çıkmaktadır. İşyerlerinin aile sorumluluklarını anladığı ve farkında olduğuna inanan çalışanlar iş aile sorunları hakkında örgütü işe ilişkin taleplerde bulunan bir engel olarak görmekten ziyade bu sorunlarla mücadele etmede bir kaynak olarak görmektedir (Warren ve Johnson, 1995, s.163). Çarıkçı (2001c, s,130-131) teorik çalışmasında aile dostu örgütleri, çalışanların ailevi ihtiyaç ve sınırlarına karşı hassas, çalışanın değerlerine saygılı, demografik farklılıklara duyarlı, esnek çalışma kültürünü destekleyen, aileyi önemseyen yöneticilerin olduğu bir yapı olarak ele almıştır.

*Örgütsel aile desteği* (ÖAD) ise iş ve aileye ilişkin örgütün sunduğu tüm politika, program ve uygulamaları içeren bir genel kavramsallaştırma (Jahn ve diğ. , 2003, s.123). Örgütün, çalışanların aile hayatına dair taleplerine duyarlılığı ve formel veya enformel biçimde olan destekleyiciliği anlamına gelmektedir. Bu destek yönetici veya çalışma arkadaşları başta olmak üzere farklı kaynaklardan gelebilmektedir (Mauno ve Ruokolainen 2017, s.125).

Bu kavramsallaştırmaya göre ÖAD, formel aile dostu programlar ve enformel iş-aile kültürü boyutlarından oluşmaktadır (Behson, 2005, s.487). Formel programlar daha çok araçsal bir destek sağlarken daha sonra önem kazanan enformel boyut, örgütün iş ve aile yaşamını bütünleştirmesine verdiği duygusal değer ve desteğin ölçüsüne dair paylaşılan varsayımlar inançlar ve değerlerin algısı anlamına gelen iş aile kültürü kavramını gündeme getirmiştir (Thompson ve diğ. 1999, s.392). Enformel boyut aslında Allen'ın ortaya attığı

aileyi destekleyici örgütsel algılar kavramsallaştırmasıyla benzetmektedir: Bu kavram yöneticiden ve iş arkadaşlarından alınan duygusal veya psikolojik destek olarak tanımlanmaktadır (Mauno ve Ruokolainen, 2017, s.125). Allen'a göre (2001) destekleyici örgütsel kültür, çalışanın iş aile sorunlarına destek, esnekliği teşvik eden, ailevi ihtiyaç ve zorunluluklara tolerans gösteren bir anlayış olarak tanımlanmaktadır. Bu tür örgütler çalışanın bağlılığı, işine adanması ve örgüte verdiği değeri ofiste harcadığı saatler veya işini aile hayatının önünde birinci öncelik olarak görmesi ile ilgili olarak ölçmemektedir (Fiksenbaum, 2014, s.657). Her ne kadar aile dostu uygulamalar popüler olsa da destekleyici kültür olmadan (Destekleyici örgüt, yönetici ve iş arkadaşları) programlar tek başına kayda değer bir önem arz etmemektedir (Thompson ve Prottas, 2006, s.100). Yapılan çalışmalar ÖAD'nin enformel boyutu olan iş aile kültürünün çalışanların tutumsal ve davranışsal çıktılarını açıklamada uygulamaları içeren formel boyuttan çok daha faydalı olduğunu ortaya koymuştur (Behson, 2005, s.487).

Özetlenecek olursa birbirinden farklı isimlendirilmiş tüm bu kavramsallaştırmalar birbiri ile yakından ilintilidir (Peeters ve diğ. ,2009, s.701). Görüldüğü gibi her bir kavramsallaştırma formel ve/veya enformel boyutlarla örgütsel aile desteğini ele almakta ancak bu boyutlara farklı faktörler yüklemektedir veya aynı şekilde ölçseler bile farklı isimlendirmektedir. Anderson ve diğerleri (2002, s.806) araştırmaların kesinlikle hem formel hem de enformel boyutlarla birlikte değerlendirilmesini önermektedir. Buna dayanarak, tez çalışmasında örgütsel aile desteği kavramsallaştırılması kullanıma uygun görülmüştür.

Kossek ve diğerleri (2011, s.299), örgütsel aile desteği kavramının tam anlamıyla anlaşılması için araştırmaya devam edilmesini önermektedir. Ayrıca iş aile çatışması ve örgütsel sonuçlara olan olumlu etkisinin kanıtlanması ve etkin stratejiler ortaya konması önemli bir gerekliliktir. Aksi takdirde iş ve aile talepleri arasında çatışma yaşanması iş yerinde devamsızlık, işten ayrılma, bağlılık ve tatminde azalma, aile hayatının bozulması ve benzeri sorunlarına neden olacaktır (Thompson ve Prottas, 2006, s. 100 ). İş-aile arasındaki ilişkiyi bir savaş alanı olarak görmek yalnızca örgütlerin düşük çalışan performansı ve mutsuz çalışanlar

nedeniyle bu savaştan yenik çıkması ile sonuçlanacaktır (Wooten, 2004, s.956). Ek olarak, örgütsel aile kültürü gözlemlenmesi ve taklit edilmesi zor olduğundan örgüt içerisinde aileye yönelik bir kültür geliştirilmesi rekabetçi avantaj kazandıracaktır (Thompson ve Prottas, 2006, s.100). Ancak henüz bu alandaki araştırmaların sınırlı sayıda olması daha fazla çalışma yapılmasını gerektirmektedir.

### **3.2 Örgütsel Aile Desteği İle İlgili Teoriler**

İş aile yazını henüz kapsamlı bir teoriye sahip olmasa da örgütsel aile desteğinin önemini açıklamaya rehberlik eden çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır (Allen, 2001, s.417). Bu kapsamda yazında en çok: Sosyal destek teorisi, karşılıklılık normu, kaynakların korunması teorisi, sosyal mübadele teorisi, örgütsel destek teorisi ele alınmıştır.

#### **3.2.1 Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi**

Sosyal değişim, birden çok taraf arasında faaliyetlerin; somut ya da soyut, karlı ya da zararlı biçimde değişimini – takasını, alış verişini- anlamını taşır (Homans 1961, s.13). Buradan yola çıkılarak ilk kez Blau (1964) tarafından ortaya konan sosyal mübadele teorisi, örgütsel davranış yaklaşımlarını açıklamada en etkili kavramsallaştırmalardan biri olarak sayılmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005 s,874). Örgütsel davranış alanındaki işe ilişkin davranışları ön görebilmek üzere araştırmalarda büyük çoğunlukla sosyal mübadele teorisini kullanılmakta ve temel bakış açısı karşılıklılık normuna dayanmaktadır (Greenberg ve Scott, 1996'dan aktaran Cropanzano ve Mictchell, 2005, s.875).

Karşılıklılık normu, diğer paydaşla arasındaki değişimi faydalı bir yaklaşım olarak hisseden kişilerin buna karşılık verme yükümlülüğü hissedeceğini ortaya koymaktadır (Gouldner, 1960, s.161). Buna göre sosyal değişim teorisi, çalışanların örgütten gördükleri davranışa tepki olarak olumlu ya da olumsuz davranış sergilediğini savunmaktadır (Stock, Strecker ve Bieling, 2016, s.1196). Bu mübadele süreci maliyet ve riskleri en aza indirgerken sağlanan

faydayı en üst seviyeye çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda bireyler sosyal ilişkilerdeki mübadelenin fayda ve zararlarını tartar ve eğer fayda zararı geçerse olumlu ilişkiler kurar. Eğer riskler faydadan fazla ise bireyler bu ilişkiye son verirler (Ahmad ve Omar, 2012, s.203)

Blau (1964, s.93-94) sosyal mübadelenin belirlenmemiş yükümlülükleri yerine getirmeye zorlaması ve gelecekte karşılığının kesin alınacağına dair pazarlık yapılamadığını söylemektedir. Bu nedenle sosyal mübadele, kalıcı sosyal ilişki kalıpları yaratan güven, mecburiyet, minnet gibi hisler meydana getirmektedir ve sağlanan faydaların sayısal bir fiyatlandırması yoktur (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s.882). Bu durum sosyal mübadele ilişkisinde maddi ödüllerden ziyade karşılıklı güven ve sadakatin önemini ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlamda çalışanlar, iş arkadaşları yöneticiler veya örgütü içeren paydaşlar ile çeşitli sosyal mübadele ilişkileri geliştirmektedir. Çalışan, harcadığı emek ve sadakatini örgütün ekonomik (Örn. Ücret) ve sosyo-duygusal kaynakları (Örn. Takdir görme) ile değişerek bu mübadelenin tarafını oluşturur (Karagonlar, Öztürk ve Özmen, 2016, s.412). Buna göre çalışanlar tarafından örgütte güdülen politikalar ve uygulamalar hakkında bir algı geliştirilir ve örgüt ile olan ilişkilerinin kalitesi değerlendirilir (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s.878-883). Çalışan örgütten bir fayda sağladığı takdirde örgüte karşı bunu telafi etmek amacıyla geri ödeme yükümlülüğü duyar (Haar ve Roche, 2010, s.1001). Çalışan ve örgüt arasında kurulan güçlü bir sosyal mübadele ilişkisi, olumlu iş ilişkileri sağlanmasına yardımcı olarak güven, bağlılık, üretkenlik, bütünleşme gibi istenen sonuçlara ulaştırır (Stock, Strecker ve Bieling, 2016, 1196).

Aile dostu desteğin varlığı ve işe ilişkin pozitif tutum arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere de benzer şekilde sosyal mübadele teorisi kullanılmaktadır (Sahibzada ve diğ. ,2005, s.822). Mills ve diğerleri (2014, s.1779) sosyal mübadele teorisinin aileyi destekleyici örgüt algısının çalışan performansına etkisindeki ilişkiyi açıklamakta güçlü bir şekilde bağlantılı olduğunu belirtmiştir. Buna göre, örgütler ve çalışanlar bir değişim üzerinde anlaşılırlar. Bu değişim

tutum ve davranışları etkiler. Böylece örgütün pozitif bir sosyal mübadele içerisinde olduğunu gören çalışan örgüte karşı daha pozitif tutumlarda bulunur.

Aile dostu faydalar sağlayan örgüt ise çalışanın pozitif iş tutumlarıyla buna karşılık vermesini bekler. Çalışanlar algıladıkları örgütsel desteğin sonucu olarak bir mecburiyet ve geri ödeme zorunluluğu duyar ve bu zorunluluk örgütlerin daha fazla olanak sağlamasıyla sonuçlanarak karşılıklı çıkar değişimi artar (Haar ve Roche, 2010, s.1000). Hem genel hem aileye özgü sağlanan örgüt desteği yukarıda örneklenen gibi birçok olumlu sonuca ulaşmayı sağlamaktadır. Örneğin, çocuk bakım desteği; üretkenliği ve motivasyonu artırırken, iş gücü devir hızı, devamsızlık oranlarını düşürmektedir. Ebeveyn ve yaşlı bakım izni ise stresi azaltmaktadır. Ayrıca esnek zaman kullanımını gibi pek çok programın varlığı iş aile çatışmasının azalmasına katkıda bulunmaktadır (Sahibzada ve diğ. ,2005, s.822).

### 3.2.2 Örgütsel Destek Teorisi

Örgütsel destek teorisi algılanan örgütsel desteğin öncülleri ve çıktılarını açıklamada iyi bir temel sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.699). Dolayısı ile örgütsel destek teorisinin algılanan örgütsel desteğin alt başlığını oluşturan örgütsel aile desteğine temel oluşumunda kullanılabileceği ön görülmüştür. Örgütsel desteğin temelleri ise örgütün kişileştirilmesi, daha önceki konularda detaylı ele alınan sosyal mübadele kuramı ve karşılıklılık normu ile yakından ilişkilidir. Örgütsel destek teorisi, çalışanın katkılarına örgüt tarafından ne kadar değer verildiği, çalışanın iyiliğinin ne ölçüde umursandığına dair çalışanın algısı ile bunun sonucunda örgüte faydalı tutum ve davranışlarla karşılık vermesi arasındaki bağlantıyı açıklayan bir teoridir (Vardaman ve diğ. ,2016, s.1483)

Örgütsel destek teorisi, örgütsel desteği algılayışın altında yatan psikolojik süreçleri ele alarak açıklamıştır: Birincisi, algılanan örgütsel destek, karşılıklılık normu kapsamında örgütün hedeflerine ulaşmasında çalışanın yardımcı olacak şekilde davranması ve örgütün iyiliğini düşünmesi konusunda çalışanda bir yükümlülük hissi yaratmaktadır. İkincisi, algılanan örgütsel destek onaylama,

değer verme, saygı duyma benzeri sosyo-duygusal gerekleri karşılayarak çalışanları örgütün bünyesine katıp özdeşleşmesini sağlamaktadır. Üçüncüsü, algılanan örgütsel destek, örgütün yüksek performans karşısında bunu tanıyıp ödüllendireceğine dair çalışan inançlarını güçlendirmektedir. Bu şartlar sağlandığında hem çalışanlar (İş tatmini, motivasyon) hem de örgüt (duygusal bağlılık, düşük iş gücü devri, artan performans) açısından istenen sonuçlara ulaşabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.699).

Eisenberger ve diğerleri (1986, s.501) algılanan örgütsel desteğin örgütlerin kişileştirilmesi ve örgütün takdirine dayalı ödüller çerçevesinde geliştiğini ortaya koymuştur. Örgütsel destek teorisi, çalışanların örgüte insana ait özellikler atfettiğini ve algılanan örgütsel desteğin buna bağlı olarak geliştiğini ileri sürmektedir. Örgütler bu şekilde kişileştirildiğinde (Levinson, 1965) örgüt üyeleri tarafından yapılan faaliyetler üyelerin kişisel güdülerinden ziyade örgütün niyetinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Örgütün kişileştirilmesi, devamlılığı sağlayan ve rol davranışlarını belirleyen örgütsel politikalar, normlar ve kültür; çalışanlar üzerinde yöneticilerin uyguladıkları güç; yöneticilerin eylemleri için örgütün yasal, ahlaki ve ekonomik sorumluluğu tarafından şekillendirilmektedir. Çalışanların örgütü kişileştirmesi nedeniyle örgütün olumlu ve olumsuz yaklaşımları karşısında desteklendikleri veya desteklemedikleri sonucunu çıkarmaktadır. (Rhoades ve Eisenberger 2002, s.698)

Bu şekilde örgütü kişileştiren çalışan, sosyal mübadele kapsamında kendisini destekleyen örgütlerle alışverişe girmektedir (Eisenberger ve diğ. ,2001'den aktaran Kossek ve diğ. , 2011, s. 292). Sosyal mübadele ise karşılıklılık normu çerçevesinde gerçekleşmektedir. Buna göre çalışanlar örgütün yaklaşımlarına dair bir görüş geliştirir ve örgütün yaklaşımının altında yatan neden çalışanın buna karşı olan yorumunu etkiler (Eisenberger ve diğ. , 1986, s 501). Çalışanlar örgütün bu desteği bir zorunluluktan ziyade gönüllü olarak gerçekleştirdiğine inandığında kendilerine verilen değeri ifade eden desteği daha yüksek algılar ve böylelikle örgütsel çıktılar daha iyi örgütsel sonuçlar sağlar (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001, s.826). Bunun sonucunda algılanan örgütsel destek, çalışanın örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere çaba

gösterdiğinde ödüllendirileceğine dair çalışmada bir beklenti yaratır (Eisenberger ve diğ. , 1986, s 501). Ayrıca yüksek oranda algılanan destek, beklentinin yanı sıra karşılıklılık normu çerçevesinde çalışanların bunu örgüte geri ödeyerek karşılık verme konusunda kendilerini yükümlü hissetmelerini sağlar (Rhoades ve diğ. , 2001, s.834). Yükümlülük hissi sonucunda çalışan beklentileri gerçekleştirdiği için daha fazla beklenti yaratır. Örgütler ise olumlu sonuçlar nedeni ile bu beklentilere daha fazla destekte bulunarak karşılık verir. Böylece sosyal mübadele ilişkisi oluşur ve hem örgüt hem çalışan çabası karşılığında maddi ve manevi ödüller sağlayacağını bilerek hareket eder (Eisenberger ve diğ. , 1986, s.501).

Özetle örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel desteğin nasıl geliştirileceğini ve hem çalışanlar hem de örgütler için pozitif çıktıları nasıl sağlayacağını açıklamaktadır (Eisenberger, Malone, Presson, 2016, s.4). Son zamanlarda yapılan çalışmalar algılanan örgütsel desteğin çalışanların sosyoduygusal ihtiyaçlarını karşılayarak ve gerektiği zaman destek sağlanacağını temin ederek çalışanların öz yeterliğini arttırması ile çalışanların işle bütünleşmesine teşvik ettiğini ortaya koymuştur (Caesens ve diğ. ,2016, s.400). Bu nedenle örgütsel destek teorisine tez araştırmasının değişkenlerini açıklayan bir teori olarak yer verilmiştir.

### **3.2.3 Karşılıklılık Teorisi**

Yukarıda tanımlanan Gouldner (1960, s.171) tarafından ileri sürülen karşılıklılık normu, insanların kendisine yardımda bulunan birine karşılık olarak yardım etmesi ve kendisine yardım eden birine zarar vermemesi beklentisini ifade eden evrensel bir kavram olarak nitelendirilmiştir. Ancak evrensel şekilde kişilerin karşılık vermesi, karşılaşılan durum koşulları, bireylerin karakter özellikleri ve alınan yardımın değeri ile yakından ilişkilidir. Bu değer algılanışı ise belli koşullara bağlıdır: Yardım yapıldığı sırada o yardıma duyulan ihtiyacın şiddeti, yardım yapan kişinin yardımı yaparken sahip olduğu kaynakları ve güdülere.

Örgüt bazında bunu örneklendirecek olursak; çalışanın ihtiyaçlarının zorunluluk derecesi, çalışanın beklentinin karşılanmasında isteklilik seviyesi, örgütün beklentiyi karşılayabilme yeterliliği ve bunu yaparken ne tür bir karşılık için yaptığı yani niyeti karşılıklılık normunu etkileyen koşullar arasında sayılmaktadır (Köse, 2015, s.56).

Karşılıklılık normu çalışan ve örgüt arasındaki farklı beklentilerin uyumlaştırmasına imkan vermektedir. Eğer iki taraf da bu norma dayanarak ilişki kurar ise beklentisi karşılanan taraf diğer tarafın beklentisine karşılık verecek ve her iki taraf için de olumlu sonuçlar doğacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.698). Karşılıklılık normuna göre çalışanlar örgütten destek gördüklerine dair bir algılamaya sahipse örgütün refahı ile ilgili bir yükümlülük hissetmekte ve örgütün amaçlarına ulaşması için örgüte yardımcı olmaktadır. Bu neden örgütlerin örgütsel destek algısı yoluyla çalışan üzerinde yükümlülük hissi uyandırması gerekmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.699).

### **3.2.4 Kaynakların Korunması Teorisi**

Kaynakların korunması teorisi (Hobfoll,1989, s.516), insanların amaçlarına ulaşmasına yardımcı olduğunu düşündüğü kaynakların elde edilmesi, elde tutulması ve kaybindan kaçınması ile motive olduğunu ileri sürmektedir (Hobfoll, 2001, s.341; Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl ve Westman 2014, s. 1338). Bu kaynakların varlığı kişiye haz, başarı, gelecek sağlarken, yokluğu veya yok olma tehlikesi stres yaratmaktadır (Mansour ve Tremblay, 2016, s.2409). Buna göre kıt kaynaklara sahip bireyler, zorluklarla mücadele etmede ve olumsuz sonuçlarla karşılaşmayı engellemek üzere kaynak arayışında bulunmakta, kaynaklarını koruma davranışı sergilemekte ve gelecekte kendisine başka kaynak yaratacak yeni kaynaklara yatırım yapmaktadır (Chang, Chin ve Ye. ,2017 s.821).

Kaynakların korunma teorisinin temel varsayımı olumlu deneyimler veya kaynakların birikerek pozitif bir kaynaklar sarmalı yaratacağını böylece sağlığa pozitif etki edeceğidir. O yüzden önemli kaynaklara sahip kişiler çoğunlukla başkaca kaynaklar elde edebilmektedir. Aynı şekilde tersten düşünülüğünde çok önemli bir kaynağın kaybı başka diğer kaynakların kaybına neden olmakta ve



sonucunda kaynak kaybı sarmalına teslim olmaktadır. (Mauno, Kinnunen ve Ruokolainen, 2007, s.150). Bir başka ifade ile kaynak yoksunluğu çeken kişiler şu anda kaynak kaybına karşı savunmasız kalmanın yanı sıra, başlangıçtaki bu kayıplar gelecekte başka kaynakların kaybına da maruz bırakılmaktadır. Benzer şekilde birçok kaynağa sahip kişinin daha fazla yeni kaynak kazanması muhtemeldir ve başlangıçtaki kazanımla gelecekteki kazançla yönlendirmektedir (Hobfoll 1998, s.81-82'den aktaran Mansour ve Tremblay, 2016, s.1783). Bu nedenle bireyler stresle karşılaştıklarında kaynak kaybını minimize etmek isterken, henüz stresle karşılaşmayan bireyler gelecekteki potansiyel kaynak kaybına hazır olmak için kaynak fazlası sağlamaya çalışmaktadır. Böylece erken davranarak fazla kaynağa sahip olanlar duruma göre uygun kaynak ile gelecekte mücadele etmek üzere o kaynağa yatırım yapabilmektedir (Dieckhoff, 2017, s.18).

Hobfoll'un (1989) kaynakların korunması teorisi iş hayatında ve aile hayatında bireysel stresi açıklamada oldukça kapsamlı teorik bir çerçeve sağlamaktadır (Mansour ve Tremblay,2016, s.1782). Hobfoll (1989, s.516) stresi, kaynakların kaybı tehlikesi, kaynakların kesin kaybı ve kaynaklara yapılan ciddi yatırımlara rağmen kaynak kazanımındaki eksikliğe yol açan çevreye verilen tepki olarak tanımlamıştır. Bu teori ile stres yapıcıların varlık ve yokluğu koşullarında davranışı açıklayan motivasyonel bir model sunmaktadır. Teoriye göre bireyler zaman, enerji, dikkat açısından kıt kaynaklara sahiptir ve eğer kaynakları tek bir role (örn.iş) aktarırsa diğer rolün (örn. Aile) kullanılabilir kaynaklarında düşüş görülmektedir (Clark, Rudolph, Zhdanova, Michel ve Baltes 2017, s.1522). Buna göre bireyler, kaynak oluşturmak ve bu kaynakları koruma arayışındadır. Stres yaratan durumlarla başa çıkmada kaynakların rolüne vurgu yapan teori; kaynakları, bireysel (örn. Özsaygı), maddesel (Örn. Ev, araba), koşulsal (örn. evlilik durumu) ve enerjisel kaynaklar (örn. Para, bilgi, zaman vs.) olarak sınıflandırmıştır (Mansour ve Tremblay, 2016, s.1783).

Örgütsel aile desteği açısından bakıldığında çalışanların ailevi ihtiyaçları için destek sunmak çalışanın hissettiği kaynak yükünü hafifletecektir. İş ve aile hayatı arasında denge kurmaya çalışırken kaynakların yok olması, tehdide uğraması veya istenen karşılığı vermeyişi ise iş aile çatışmasına sebebiyet

verecektir (Listau, Christensen ve Innstrand, 2017, s.3). Örneğin, esnek iş saatleri uygulaması sunmak iş ve ailenin zamansal açıdan çatışmasını azaltacaktır (Clark ve diğ, 2017, s.1522). Bu nedenle kaynakların korunması teorisi örgütsel aile desteğinin çıktılarını açıklamada teorik olarak rehberlik etmektedir (Ahmad ve Omar, 2010, s.370). Örgütsel aile desteği (aile dostu programlar, yöneticiler ve örgüt), iş aile çatışması ile mücadelede çalışanlar için temel bir kaynak olarak görülmektedir (Allen, 2001, s.417).

Ayrıca tez modeline uygun biçimde kaynakların korunması teorisi iş aile çatışması ve işle bütünleşme arasındaki ilişkinin teorik alt yapısı açısından da kullanılmaktadır (Karatepe ve Karadas, 2016, s.556). Buna göre, dinçlik ve adanmışlık gibi bireysel kaynaklar iş ve aile alanında kullanılan sınırlı kaynaklardır. İş ve aile arasında denge sağlanmaya çalışılırken yaşanan çatışma stres yaratarak bu kaynakların kaybına neden olabilmektedir (Daderman ve Basinska, 2016, s.10). Çünkü çalışanlar çatışma yaratan kaynak kaybını en aza indirmek üzere işle bütünleşmesine son verme gibi savunma stratejileri geliştirebilmektedir (Mansour ve Tremblay, 2016, s.2408).

### **3.2.5 Sosyal Destek Teorisi**

Cobb (1976, s.300) sosyal desteği, bireyin karşılıklı yükümlülüklerin bulunduğu sosyal bir ağın bir parçası olarak sevildiği, değer verildiği ve iyiliğinin önemsendiğine dair inancı şeklinde ifade ederek ilk kez tanımlayan kişi olmuştur. House' a (1981) göre ise sosyal destek, ilginin duygusal olarak ifade edilmesi, maddi yardımlar ve bilgi vermeyi içeren kişiler arası bir etkileşimi ifade etmektedir (aktaran Carlson ve Perrew, 1999, s.514). Başka bir deyişle sosyal destek, bir insanın başka bir insana yardımcı olmak amacıyla danışmanlık ve destek sağladığı ilişkiler ağını anlatmaktadır (Lambert ve diğ. ,2016, s.24). Hobfoll ve Stokes (1988, s.499) ise sosyal desteği, bireye alaka ve sevgi gösterdiğine inanılan bir kişiye veya gruba bağlılık hissi yaratan veya fiili yardım sağlayan sosyal etkileşimler veya ilişkiler olarak tanımlamıştır.

House (1981) sosyal desteği araçsal (somut fayda ve programlar) , bilgisel (Kaynakların ulaşılabilirliğine dair çalışanla iletişim) ve duygusal (çalışanın

ihtiyaçlarını kabul etmek, ve onaylamak) destekten oluşan üç tür olarak sınıflandırmıştır (Thompson ve diğ.,2004 s.546). Sosyal desteğin en yaygın türü olan duygusal destek, empati, dinleme, ilgi gösterme, sevgi ve güven gibi kavramlar tarafından şekillendirilmektedir. Bilgisel destek ise bireyin talepleri karşılmasına yardımcı tavsiye ve önerilerden oluşmaktadır. Araçsal destek ise, günlük yükümlülükleri karşılamak üzere başkalarından sağlanan para, yiyecek, materyal, gerekli hizmetler gibi somut yardımları içermektedir (Martin, 2013, s.57)

Sosyal destek iş stresi vb. stres kaynaklarıyla başa çıkmada katkı sağlayan bir güçtür. Bu tür bir destek alamayan çalışan iş sorunlarıyla başa çıkarken kendini örgütte yalnız hissedebilir. Sosyal destek iş ve aile kaynakları olmak üzere iki temel kaynaktan gelmektedir: Örgüt içi sosyal destek sistemini temsil eden başlıca destek türleri örgüt desteği, yönetici desteği, iş arkadaşları desteği ile örgüt dışı destek sistemini oluşturan aile ve arkadaşlardan oluşmaktadır. Yönetici ve iş arkadaşı desteği, çalışanın bu kaynaklardan destek gördüğü algısına sahip olmasıdır. Örneğin, çalışan, yönetimden kaynaklı sorunları çözümü ve kolaylaştırmada iş arkadaşları ile çok daha hızlı bir şekilde çözüm bulabilmektedir. Aile ve arkadaşlar ise kişinin iş sorunlarına duyarlı ve yardımcı olmaya çalışan kaynaklardır. (Lambert ve diğ. , 2016, s.24-25). Örgütten sosyal destek gören çalışanlar başkaları tarafından değer gördüğünü ve gereken yardıma ulaşabildiğini hisseder. Böylelikle gün içerisinde başa çıkmak zorunda olduğu sorunlara dair ulaşabileceği duygusal ve psikolojik kaynaklar artarken, sorun yaratan algısal değerlendirmeler azalır (Kossek ve diğ, 2011, s.292).

Buradan yola çıkarak sosyal desteğin algılanan gerginliği azaltarak iş aile çatışmasıyla başa çıkmada önemli bir mekanizma olduğu söylenebilir (Anderson, Coffey ve Byerly, 2002, s.792). Güçlü bir sosyal destek ağına sahip kişi her iki alanda da çok az gerginlik yaşayacaktır (Carlson ve Perrew, 1999s.533). Çünkü yöneticiler, iş arkadaşları, eşler, diğer aile üyeleri ev ve iş yerinde stres yaratarak çatışmaya neden olan faktörlerdir (Seiger ve Wiese, 2009, s.28). Bundan kaçınmak için örgüt (örgüt, yönetici ve iş arkadaşı) ve ailenin destek sağlayarak çalışanın iş aile dengesi ve psikolojik varlık göstermesine yardımcı olması büyük önem arz etmektedir (Russo, Shteigman ve Carmeli, 2016, s.175). Örneğin,

çalışan iş arkadaşlarından ve yöneticiden gerekli sosyal desteği görürse rol çatışmasından doğan gerginliğin yaratacağı sorunlar ortaya çıkmaz veya aile açısından bakıldığında yüksek aile talepleriyle karşılaşan kişi eşinden yardım alabilirse bu gerginliğin etkisi azalır. Yani kişi hem örgüt içinde hem de örgüt dışında (aile, eş, arkadaşlar) desteklendiğini düşünürse çevreden gelen zaman talebi ve rol gereklerinin baskısını daha az hisseder (Carlson ve Perrew, s.514-533).

Ancak çalışanlar ailevi sorunlarını çözmek için genellikle aileden çok örgütten (Örgüt, yönetici ve iş arkadaşı) sosyal destek beklemektedir.(Thompson ve diğ, 2004, s.546). Araştırmalarda örgütten sağlanan sosyal desteğin iş aile çatışmasını düşürmeye yardımcı olduğunu göstermiştir (Anderson ve diğ. , 2002; Thomas ve Ganster, 1995; Seiger ve Wiese, 2009; Michel ve diğ. ,2011). Anderson ve diğerlerine (2002, s.792) göre özellikle yöneticinin duygusal destek vermesi, araçsal yardımda bulunması veya kişinin durumu kontrol altında tutması için daha fazla esneklik sağlanması işe ilişkin daha az stres duymasına neden olacaktır. Bu tür desteğin sağlandığı bir örgütte çalışanlar zaman, enerji ve benzeri bireysel kaynaklarını hem iş hem aile faaliyetlerini sürdürmede kullanırken daha özgür hissedecek ve iş aile çatışmasını azaltacaktır. Ayrıca böyle bir örgütte çalışanlar bireysel sorunlarıyla baş etmede iş arkadaşları ve yöneticilerinden tavsiye ve somut yardım istemek konusunda cesaret hissedecektir (Russo ve diğ. ,2016, s.175)

Kossek ve diğerleri (2011, s.292) örgütsel sosyal desteği yönetici, iş arkadaşları ve örgütten meydana gelen kaynaklar olarak tanımlamakta ve genel örgütsel sosyal destek ve içeriğe özgü sosyal destek olmak üzere iki kategoride sınıflandırmaktadır. Buna göre genel örgütsel sosyal destek, çalışanın yönetici, örgüt ve iş arkadaşları tarafından pozitif sosyal kaynaklar ve etkileşimler sağlayarak örgütün kişinin işyerindeki genel mutluluğunu önemseyen düşüncesi geliştirmesi ifade eder.

İçeriğe özgü destek ise belli bir rol talebinin gerektirdiği alaka ve kaynakların varlığına dair algıyı içerir. Bu anlamda da iş ve aileye özgü örgütsel destek ele alınmıştır. İşyerinde İş- aileye yönelik sosyal destek, çalışanın olumlu

iş aile ilişkileri kurmasına yönelik örgütten, yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından gelen alaka ve bu alakayı yardımcı sosyal etkileşim ve kaynaklar sağlayarak kanıtlamasına dair çalışan algıları olarak tanımlamıştır. Araştırma sonucuna göre eğer çalışan iş aile sorunlarını yönetmede destek görürse iş aile çatışması azalarak aile rolünü yerine getirmesinin kolaylaşacağı saptanmıştır (Kossek ve diğ., 2011, s.292). Buradan hareketle iş aile politikaları ve iş aile kültürü biçimindeki örgütsel sosyal desteğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi üzerine araştırmalar yoğunlaşmıştır (Jahn ve diğ. 2003). Örneğin, araçsal destek açısından örgütten gelen çocuk bakım ücret yardımı, iş arkadaşının çalışanın yerine bakması örnek verilebilirken, örgütteki aileye yönelik danışmanlık ve eğitim hizmetleri bilgisel desteğe, yöneticinin çalışanın ailevi sorumlulukları ile ilgili sorunlarına anlayışlı davranması ve çözüm araması duygusal desteğe örnek verilebilir. Yönetici ve iş arkadaşları desteği; çalışanın aidiyet ihtiyacına, kendilerini işleri ile tanımlamalarına, çaba ve becerileriyle kendilerini işe daha çok adanma şevkine yardımcı olur (Siu ve diğ. ,2010, s.476). Ayrıca yönetici ve iş arkadaşından gelen sosyal desteğin işten ayrılma niyeti, çalışanın elde tutulması, iş tatmini ve işle bütünleşme benzeri örgüte ilişkin çıktıları açıkladığı da kanıtlanmıştır (Clark, 2001; Behson, 2005;Macey, 2008).

### **3.3 Örgütsel Aile Desteğinin Boyutları**

Yazında örgütsel aile desteği iki temel boyutta sınıflandırılmaktadır: Formel aile dostu programlar ve enformel iş-aile kültürü ( Warren ve Johnson, 1995; Clark 2001;Allen, 2001; Thompson ve diğ. ,1999; Stock, Strecker ve Bieling, 2016). Bu kapsamda örgütler, çalışanların iş ve aile arasında denge kurmasını kolaylaştırmak adına aileyi destekleyici bir iş çevresi yaratarak her iki boyutu da içeren 40'a yakın çeşitli aile dostu program/politika önermektedir (Mesmer-Magnus ve Visveswaran, 2006, s.555).

Formel yanı temsil eden somut yardımlar; politikalar (örn. esnek çalışma düzenlemeleri), programlar (örn. bağımlı bakım seçenekleri hakkında danışmanlık hizmetleri) ve maddi yardımlar (örn. çocuk bakımında parasal yardım) olarak sınıflandırılmıştır. Politikalar, iş aile taleplerini karşılamada

formel ve enformel bir rehber sağlarken, maddi yardımlar doğrudan ya da dolaylı olarak prim, sigorta gibi ödeneği ifade etmektedir. Programlar ise çalışanların aileye özgü ihtiyaçlarına yönelik çocuk bakımı gibi yardımlardır (Sahibzada ve diğ. , 2005, s.821).

Konu ilk gündeme geldiğinde yoğun biçimde araştırılmıştır. Öte yandan daha sonra örgütsel aile desteği kavramının gelişimiyle beraber “aileyi destekleyen örgütsel kültür”, “örgütsel aile kültürü”, “iş aile kültürü” gibi isimlendirilen enformel boyut daha çok öne çıkmıştır (Bardoel, 2003, s.7; Mesmer-Magnus ve Visveswaran, 2006; s.555; Aryee ve diğ. ,2013, s.793). Enformel boyutu temsil eden iş-aile kültürü, çalışanların aile meselelerine empati ve saygı göstererek iş ve aile ihtiyaçlarını dengelemesinde kolaylaştırıcı bir rol üstlenmeyi içermektedir (Stock ve diğ. , 2016, s. 1198)

Anderson ve arkadaşları (2002, s.806) gelecekte yapılan çalışmalarda muhakkak hem formel hem de enformel değişkenlerin aynı anda yer alması gerektiğini belirtmiştir. Timms ve arkadaşları ise (2015, s.98) araştırmasında, örgütlerdeki formel ve enformel süreçlerin birlikte çalıştığı gerçeğini vurgulamıştır. Buna göre, çalışanların iş-yaşam dengesi konusunda özerklik kazanmaları için uygulanan örgütsel stratejiler, çalışanların bu tür politikaları kullanmanın yaratacağı sonuçları algılamalarına dair duyarlı karşılıklı iletişim ile birlikte ele alınmalıdır. Nitekim bu şekilde, örgütlerin formel programların etkisini değerlendirmeleri, yöneticileri bu tür değerlendirmelerin sonuçlarına göre eğitmeleri ve böylece çalışanların örgütsel çıktılar üzerinde somut etkileri daha iyi görülebilmektedir. Bu tez çalışmasında yabancı yazınla paralel olarak örgütsel aile desteği konusunun Türkçe yazında kapsamlı bir şekilde ifade edilmesi açısından hem formel hem de enformel örgütsel aile desteğine yer verilmiştir.

### **3.3.1 Formel Örgütsel Aile Desteği**

156’den fazla batılı birçok ülke ve örgüt iş ile aile çatışmasının çalışanın iyiliğini tehdit ettiğini kabul ederek bunu çözümlenmek üzere birçok aile dostu politika ve düzenlemeler sunmaya başlamıştır (Dikkers ve diğ. ,2007, s.155). Bu programların sunulma amacı, çalışanların yüksek iş-aile taleplerini

dengelemesine yardımcı olacak, roller arası çatışmanın yarattığı gerginliği azaltacak kaynakları (zamansal, danışma ve mali) sağlamak, çalışanların yalnızca performanslarını değil bireysel hayatlarını da önemseydiğini göstermek ve aynı zamanda olumlu örgütsel çıktılar (Örn. düşük işten ayrılma niyeti) elde etmektir (Caillier, 2016 s.287). Ayrıca, örgütler için aile dostu programlar bugünün değişen çevresinde yetenekli işgücünü cezbetme, elde tutma, moralini yükseltme, işle bütünleşmesini sağlama, rekabetçi avantaj kazanma anlamını da taşımaktadır (Allen, 2001, s.414).

Aile dostu bu politika ve programların doğuşu 1970'li yıllarda, kadınların iş gücüne artan hızla dahil olması ile gerçekleşmiştir. İlk yıllarda kadınların istihdamını teşvik etmek ve iş gücündeki kadınlara yardımcı olmak üzere çocuk ve yaşlı bakımına yönelik hizmetler sunulmaya başlanmıştır. Daha sonra ise iş ve aile hayatını dengeleyecek esas politikaların esnek çalışma düzenlemeleri olduğu düşünülerek bu tip programlara yönelim olmuştur (Aksu, 2014, s.126-127). Ayrıca cinsiyet eşitliğini teşvik etmek amacıyla babalık izni, ebeveynlerin işlerini kolaylaştıran aile dostu programlar sunulmaya başlanmıştır (Ülker, 2018, s.38). Bu gelişmeler doğrultusunda politikalar hem kadın hem de erkekleri kapsamaya başlamıştır. Ancak toplumsal cinsiyet yargısı hala sürmekte ve politikaların yalnızca kadınlar için uygun olduğu düşünülerek çoğunlukla kadınlar tarafından kullanılmaktadır (Aksu, 2014, s.126-127).

Aile dostu politikalar, çalışanların iş dışındaki rolünü yönetmesine yardımcı olma amacı taşıyan birbiri ile ilişkili, tamamlayıcı, bazı durumlarda insan kaynakları politikası ile örtüşen bir grup politikayı ifade eder (Bae ve Goodman, 2014, s.523). Yaklaşık son 30 yıldır örgütler, çalışılacak en iyi yer olarak nitelendirilmek amacı ile aile dostu programlar ve politikaları insana yönelik gelişmiş yönetsel uygulamalar olarak insan kaynakları yönetiminin en iyi uygulamalar repertuvarına almıştır (Santos ve Cardoso, 2008, s.445). Bu politikalar çalışanların aile hayatlarına zarar gelmeden oldukça fazla olan iş yükleri ile başa çıkmalarına olanak tanımaktadır (Mansour ve Tremblay, 2016, s.2408).

Bu aile dostu uygulamalar genel olarak dört başlıkta ele alınmaktadır (Strachan ve Burgess, 1998, s.251; Thompson ve diğ. ,1999, Allen, 2001, s.414; s.394; Wooten, 2004, s.958; Mesmer-Magnus ve Visveswaran, 2006, s.555; Thompson ve Prottas, 2006, s.101; Dikkers ve diğ. ,2007, s.156; Fiksenbaum, 2014, s.256; Timss ve diğ, 2015, s.84):

- İzin Politikaları: Doğum izni, babalık izni, Ebeveyn izinleri, hastalık izinleri, acil durum izinleri, Kariyer arası, ailevi durumlar için mazeret izinleri, ücretsiz izin
- Bakım Düzenlemeleri: Çocuk bakımı için tam/kısmi para yardımı, iş yerinde veya iş yeri yakınında çocuk bakımı (kreş), yaşlı/engelli bakımı yardımı, bağımlı bakım danışmanlığı
- Esnek Çalışma Düzenlemeleri: Yarı zamanlı çalışma, esnek çalışma zamanları, iş paylaşımı, sıkıştırılmış iş haftası, evden çalışma
- Danışmanlık ve Destek Hizmetleri: İş-aile seminerleri, doğum sonrası işe dönüş programları, aile destek programları, koçluk

Yukarıda belli başlı en çok kullanılan programlara yer verilmekle birlikte sunulan programların çeşitliliği daha öncede bahsedildiği üzere bundan çok daha fazladır. Bu programlardan bazılarının maliyeti çok yüksekken bazıları devlet tarafından desteklenmektedir. Örneğin, doğum izni yasal ve daha az maliyetli bir destek iken işyerinde çocuk bakımı işveren için oldukça maliyetlidir (Liddicoat, 1999, s.70). Öte yandan programların hepsi çalışanlar için faydalı ve uygulanabilir olmamaktadır. Bu nedenle örgütler uygulamaların çalışanların ihtiyaçları ile uyumunu incelemesi gerekmektedir. Örneğin, çocuk bakımı için program sunulması düşünülüyorsa burada çocukların yaşı, sayısı, toplumsal cinsiyet ön yargısı göz önünde bulundurularak örgütte çalışan kadın sayısı, ebeveynine bakmak zorunda olan çalışan sayısı, çocuksuz ancak yarı zamanlı çalışmaya ihtiyaç duyan çalışanlar gibi pek çok değişken göz önünde bulundurulmalıdır (Mansour ve Tremblay, 2016, s.2410)

Örgütler için aileyi destekleyen hizmetlerin geliştirilmesi ve uygulanması mali açıdan ciddi bir kalemi oluşturmaktadır (Feierabend,2010, s.2). Bu nedenle pek çok örgüt (özellikle küçük ve orta büyüklükte işletmeler) insan kaynaklarına yapılan yatırımın sayısal olarak ölçülmesi zor olduğu düşüncesi ile aile dostu düzenlemelerin olumsuz mali etkilerinden çekinmektedir. Örgütler durumu değerli bir kar yaratma



fırsatı, bir insan sermayesi olarak görmekten ziyade kesin olarak ölçülebilen bir maliyet kaybı olarak değerlendirmektedir. (Poelmans ve Sahibzada, 2004, s.414). Human Capital Institute yayınladığı bir raporda (2013, s.2), örgütlerin aile dostu politikaları uygulaması ve ölçümlemesine dair tavsiyeler sunmuştur. Buna göre örgütler, öncelikle çalışanların ihtiyaçlarını analiz etmeli, sürdürülebilir fayda ve politikalar sunmalı, politikaların önce pilot uygulama ile geçerliliğini test etmeli, çalışanlarla programların ulaşılabilirliği konusunda iletişim kurmalı, çalışan ve yöneticileri bu konuda desteklemeli ve son olarak politikaların sonuçlarını ölçüp değerlendirmelidir.

Görüldüğü üzere programların seçiminde maliyeti, örgütsel sonuçlara katkısı ve çalışanların ailevi ihtiyaçlarına uygun olması gibi faktörlerin araştırılmasının önemi büyüktür (Liddicoat, 1999, s.70). Sonuçta örgütler, bu programları sunarken her ne kadar çalışanların iyiliğini düşünüyor olsa da aslen temel güdüsü ekonomik fayda sağlamak, performans, verimliliği arttırmak, iş gücü devir maliyetlerini azaltmaktır (Bae ve Goodman, 2014, s.522).

Bugüne dek yabancı yazında bu programların neredeyse birçoğunun ayrı ayrı ve toplu olarak hem ulaşılabilirliği hem de kullanımını dikkate alınarak bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi incelenmiştir (Thompson ve Prottas,2005, s.102). Çalışanlar aile dostu politikalardan faydalanamasa dahi bu tip politikaların varlığının örgütün çalışanlarını umursadığı mesajını çalışanlara iletacaktır (Siu ve diğ. , 2010, s.476). Araştırmalar arttıkça bu politikalara yapılan yatırımların karşılığını verip vermediği sorusu yanıtlanabilecek ve tüm çalışanların tutum ve davranışlarına olan olumlu etkisi ortaya konacaktır (Feierabend,2010, s.2). Anderson ve diğerleri de (2002, s.791) deneysel çalışmaların bu programlar ve çıktılar arasındaki ilişkiyi kanıtlaması gerekliliğini ileri sürmekte ve iş aile programlarının iş-aile çatışmasını azalttığını savunmaktadır.

Aşağıda başlıklar halinde en çok ele alınan programlar kısaca açıklanmaktadır. Avrupa ve Türkiye’de yürütülen politika/programlar ise ayrı bir başlık halinde daha sonraki bölümlerde incelenmiştir.

### 3.3.1.1 İzin Politikaları

Bu başlık altında çalışanların ailevi durumları sebebiyle kendilerine tanınan izin hakları ele alınmıştır. Örgütler tarafından çoğunlukla sunulan izinler şunlardır: Doğum izni, babalık izni, Ebeveyn izinleri, evlenme ve ölüm izni, hastalık izinleri (çocuk, eş, ebeveyn), kariyer arası nedeniyle işe dönüş izinleri, acil ailevi durumlar için mazeret (ihtiyaç) izinleri, ücretsiz izin (Bardoel, Tharenou ve Moss, 1999, s.33).

Özellikle örgütler çalışan ebeveynlere çocuk bakımı odaklı izinler sunmaktadır. Örneğin, doğum öncesi muayene izni, doğum sonrasında ücretli/ücretsiz doğum/babalık/ebeveyn izni, süt izni, acil durumlarda mazeret ve hastalık (ihtiyaç) izni (Davis ve Kallaberg, 2006, s.192). Her ülkenin yasaları çerçevesinde bu izinler şekillenmekte ve süre, ödeme, cinsiyet açısından kullanımı farklılaşmaktadır. Burada yalnızca izinlerin tanımı yapılacak olup Türkiye ve Avrupa'daki izin politikalarına daha sonraki bölümde değinilecektir.

Ücretli izin, yeni bebeği olan çalışanlara çocuk bakımı için işten ayrıldıklarında maaşını alma olanağını sunmaktadır (Ücretli doğum izni, babalık izni) (Davis ve Kallaberg, 2006, s.192). Doğum/annelik izni, çalışan kadının çocuk doğurması sebebiyle bebek bakımı için işini kaybetmeme garantisi ile yalnızca anneye verilen bir izindir (Buz, 2009, s.14). Süt izni ise kadın çalışanlara bebeklerini emzirmesi için koşulsuz ücretli yasal olarak tanınan bir izindir (Aydın ve Demirkaya, 2017, s.97). Bu izinler anne ve yeni doğan bebeğin refah ve sağlığını garanti altına almak üzere tedbir amaçlı sunulmaktadır (Ulutaş, 2015, s.734). Ücretsiz izin, ücretli izne ek olarak iş güvenliği teminatı altında yeni bebeği olan çalışana çocuk bakımı için maaş almadan belli bir süre için işe gelmeme hakkı tanır (Davis ve Kallaberg, 2006, s.192). Babalık izni, aile dostu politikalar çerçevesinde cinsiyet eşitliği dikkate alınarak oluşturulmuş eşinin doğumu sonrasında yasal hükümlere bağlı belli sürelerle ücretli veya ücretsiz olarak çalışan babaya ailesiyle vakit geçirmesi için verilen izindir (Ulutaş, 2015, s.734; Aydın ve Demirkaya, 2017, s.81). Ebeveyn izinleri çalışanlar anne/baba olduklarında gündeme gelen çocuğun belli bir yaşa gelene kadar bakımını içeren, ülkelerce yasaya bağlı olarak eşit/devredilmesi mümkün olmayan/ belli bir süre

sonra devredilebilir biçimde tasarlanmış hem anne hem baba tarafından kullanılabilen izinlerdir (Liddicoat, 1999, s.74). Kariyer arası sonrasında verilen izin ise örgütlerin çalışanların iş ve ile hayatını dengeleyebilmesine katkı sağlamak amacıyla işe geri dönmesini garanti eden uzun vadeli bir süreyi kapsayan bir izin seçeneği sunmasıdır (Buz, 2009,16). Kariyer arası veren çocuk sahibi olan çalışanların işe dönmesi için örgütler, çalışanların tam zamanlı görevine dönmeden önce kısmi günler veya haftalarda çalışma olanağı tanıyarak işe dönüş sürecinde yaşanan stresi azaltmayı amaçlamaktadır (Liddicoat, 1999, s.75). Örgütler çalışanların çocukları hasta olduğunda iyileşene kadar çocuklarına bakmaları için hastalık izni vermektedir. Bu izin çalışanların zaman kısıtı nedeniyle yaşadığı stresi azaltmaya katkı sunmaktadır (Buz 2009, s.47). Evlenme izni, çalışana evlenmesi durumunda ücretli bir biçimde belli bir süre işe gelmeme hakkı verirken ölüm izni çalışanın annne, baba, eş, kardeş veya çocuğunun ölümü durumunda maaş alarak işe gelmeme hakkı tanıyan izindir (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010, s.83). Ailevi durumlar nedeniyle kullanılan mazeret izni ise çalışanlara acil ve zorunlu durumlarda iş güvencesi kapsamında izin almaksızın belli bir süre çalışmama hakkı tanımaktadır (Aydın ve Demirkaya, 2017, s.85)

Temelde birçok ülke yasal olarak yukarıda tanımlanan doğum izni, babalık izni ve ebeveyn izinlerini sunmaktadır. Bu izinlere ilişkin yürütülen en temel tartışma iznin yalnızca anneleri mi yoksa her iki ebeveyni de mi kapsayacağına yönelik olarak sürmektedir. Kadın istihdamını ve iş aile dengesini arttırmak, ayrımcılığı önlemek, kadınların uzun süre kariyerlerinden uzaklaşmasını engellemek, cinsiyet eşitsizliğine dair kalıp yargıları kırmak ve çocukla baba arasında sağlıklı bir iletişim kurmak amacıyla babaların da ailevi sorumlulukları eşi ile eşit olarak paylaşmasını kolaylaştırmak için batı toplumlarında bu izinler her iki ebeyni de kapsamaktadır (Ulutaş, 2015, s.734). Ücretli veya ücretsiz sunulan bu izinler çalışanların iş-aile gereklerini yönetmesini kolaylaştıran en iyi uygulamalardan biri olarak kabul edilmektedir. Böylelikle bu uygulamalarla, kadınların istihdamda yer alma oranının artırılması, cinsiyet eşitliği kapsamında erkeklerin çocuk bakımında rol almaları ve anne-bebek için daha iyi sağlık sonuçları sağlanmaktadır (Ülker, 2018, s.47).

### 3.3.1.2 Bağımlı Bakım Düzenlemeleri

Bağımlı bakım düzenlemeleri, aile dostu politikalar içerisinde en etkili olanlardan biridir (Anderson ve diğ. , 2002, s.789). Özellikle çocuk bakımı işgücü devir oranı ve işten ayrılma niyetini azaltmaya oldukça yardımcı olmaktadır (Richman ve diğ. ,2008, s.185). Küçük çocuğa ve engelli/ebeveyn bakım sorumluluğuna sahip çalışan sayısı arttığı ve bakım ücretleri çok yüksek olduğu için (Strachan ve Burgess, 1998, s.252) örgütler bu çalışanları cezbetmek ve elde tutarak rekabetçi avantaj elde etmek amacıyla çeşitli bakım programları sunmaya başlamıştır (Caillier, 2016, s.290). Ayrıca bu programlar çalışanların işlerine daha iyi yoğunlaşmasına da katkıda bulunur (Davis ve Kalleberg, 2006, s.192). Çünkü aile büyüklerinden yardım alamayan çalışan aileler çocuğun kime emanet edileceği ile ilgili oldukça endişe duymaktadır (Ceylan, 2011, s.24). Bu politikalar aile adına önlemler olarak, aileyi aratmayan bakımı sağlayacak, ailevi işlerin sorumluluğunu azaltacak hizmetleri kapsamaktadır (Aksu, 2014, s.131).

Bağımlı bakım düzenlemeleri; çalışanların yaşlı bakıma muhtaç ebeveynlerine ve/veya çocuklarına işyerinde ya da işyeri yakınında sunulan çocuk bakımı, özel bakıcı /kreş/ bakım evi ücreti yardımı (tam ve kısmi), okul tatil planları ve okul sonrası bakım, emzirme odası, hasta odası, revir, çocuk/engelli/yaşlı için lisanslı hemşire gibi programlardan oluşmaktadır (Liddicoat, 1999, s.77; Davis ve Kalleberg, 2006, s.192; Aksu, 2014, s.133). Bu tip kaliteli, ücretsiz veya indirimli ihtiyacı karşılayan özellikle 3 yaş altı çocuk bakım hizmetlerinin sunulup yaygınlaştırılmasının ebeveynlerin ve özellikle kadınların istihdama katılması ve çalışmayı sürdürme kararlarında önemli bir etken olduğu pek çok araştırmada vurgulanmaktadır. Ancak kreş ve yuvaların sınırlı sayıda mevcut ve pahalı olması kadınların işe girememesine, yarı zamanlı çalışma zorunda kalmasına veya işi bırakmasına neden olmaktadır (Ceylan, 2011, s.22). Ayrıca okul çağındaki çocukların okul saatleri ve mesai saatlerinin uyumsuzluğu, uzun süreli okul tatil dönemleri, ebeveynin iş seyahatleri yine karşımıza çocuk bakım sorununa çözüm getirilmesi gerekliliğini çıkarmaktadır

(İğde, 2011, s.72-73). Bazı örgütler okul çağındaki çocuklar için okul sonrasında veya tatil zamanlarında yapabilecekleri aktiviteler ve programlar düzenlemektedir (Liddicoat, 1999, s.79).

İşyerinde çocuk bakımında, örgüt kendisi işyeri içerisinde bir tesis oluşturup işletmektedir. Bu tesiste çalışanlar örgütün kendi çalışanlarıdır. Buna eşdeğer olarak örgüt işyerine yakın bir konumda çocuk bakım merkezi kurabilmekte veya bir işletmeci ile anlaşabilmektedir (Aksu, 2014, s.132). Örgütün, işyerinde veya işyeri yakınında çocuk bakım merkezi (kreş, yuva, etüt merkezi vb.) kurması çoğu zaman ilk akla gelen seçenek veya tek çözümmüş gibi görünse de böyle bir merkez kurmanın maliyeti çok yüksek olmaktadır. Ayrıca örgüt bu sektörde değilse böyle bir kurumu yönetmek de bir hayli zordur. Ancak olumlu yanlarına bakıldığında çalışan çocuğunu öğle tatili ve aralarda ziyaret edebilmekte, emzirebilmekte, yakın olma avantajını kullanabilmektedir (Liddicoat, 1999, s.78).

Bazı devletlerin yasal düzenlemeleri doğrultusunda işverenlerin emzirme odası, kreş veya yurt hizmeti sağlaması zorunlu tutulmuştur. Hatta eğer kurulan yurtlar belirli bir uzaklık mesafesini aşarsa transfer hizmeti sağlanması şart koşulmuştur (İğde, 2011, s.73). Bununla beraber böyle bir zorunluluğa sahip olmayan örgütler maliyet odaklı bir yaklaşımla çalışanların bağımlı bakımına harcadıkları gidere ücret katkısında bulunarak, geçici ve acil durum bağımlı bakımı sağlayarak katkı sağlayamayı da seçebilmektedir. Ek olarak, kurulum maliyetine katlanmadan iş yeri yakınındaki belli bir kreşi işletebilir, kısmen kreşe fon sağlayabilir çalışanları için orada indirim fırsatı sağlayabilir ya da doğrudan çalışana maddi ödemede bulunabilmektedir. Çocuk bakımı için ücret yardımı önemli sayılan bağımlı bakım düzenlemeleri arasında yer almaktadır. Hatta bazı devletler bu tip yardımlar sağlayan örgütlerde vergi indirimi teşviki sağlamaktadır. Ayrıca işi gereği evden uzak kalan geç saatlerde gelen, toplantı, seyahat yoğun vb işlerde bakıcı tutan kişi için de masrafın tamamı veya bir kısmı karşılanabilmektedir (Liddicoat, 1999, s.79).

Son zamanlarda sıkça rastlanan sorunlarda birisi yaşlı bireylerin bakım sorumluluğudur. 65 yaş ve üzerindeki yaşlı kişi, bakıma muhtaç ya da hasta

olmamasına rağmen hastalık riski taşımakta, fiziksel olarak güçsüzlüğünden dolayı kişisel yardıma ihtiyaç duyabilmektedir (Ülker, 2018, s.49). Bu sorumluluk öncelikle çocuklarına aittir (Ceylan, 2011, s.24). Yaşlı bakımı hastaneye gidip gelme, doktor bulma, finansal destekte bulunma gibi çok daha kapsamlı bakımı içermektedir. Bu sorumluluğu üstlenen çalışanlar (çoğunlukla kadınlar) maddi, sosyal ve psikolojik pek çok sorunla karşı karşıya kalmakta, rol çatışması yaşamakta ve işyerinde devamsızlık yapmaktadır (Aksu, 2014, s.134). Bu nedenle örgütler, henüz yaygın olmamakla birlikte çalışanların ebeveyn bakımı için de çocuk bakımına benzer biçimde işyerinde bakım, acil durum bakım desteği ve ücret yardımı imkanları sunmaktadır (Liddicoat, 1999, s.80). Bu kapsamda örgütler, bakım için işyerinde revir kurmakta, hasta odaları yaptırmakta, lisanslı hemşire tutabilmekte veya evde/ huzur evinde/bakım evinde bakılan bağımlının harcamaları için maddi destek sağlayabilmektedir (Aksu, 2014, s.133; Liddicoat, 1999, s.80).

### **3.3.1.3 Esnek İş Düzenlemeleri**

1990'lı yıllarda teknoloji ve iletişimin gelişmesi, rekabetin artması gibi faktörler nedeni ile çalışma biçimlerinin dönüşüme uğraması üzerine çalışma saatleri ve koşullarının yeniden düzenlenmesi sıkça konuşulan bir konu haline gelmiştir (Starchan ve Burgess, 1998, s.258). Esnek iş düzenlemelerinin gündeme gelmesinde, örgütlerin rekabetçi avantaj sağlamak için çalışana zaman kullanımında serbestlik tanınması ve bu düzenleme ile çalışan istihdamını teşvik etme amacı rol oynamaktadır (Ceylan, 2011, s.17)

Çalışanların iş aile sorumluluklarını dengeleyebilmesine ve ailesine daha fazla vakit ayırmasına yardımcı olmak üzere aile dostu programların içerisinde en çok talep ettiği konu esneklik olmuştur (Liddicoat, 1999, s.71). Bununla aynı doğrultuda son yıllarda birçok ülkede yaygın biçimde pek çok örgüt çalışanlarına esnek çalışma düzenlemeleri sunmakta, önemli oranda çalışanda bu fırsatlardan yararlanmaktadır. Hatta bazı ülkelerde bu çalışma biçimleri devlet tarafından teşvik edilmektedir (De Menezes ve Kelliher, 2017, s.1052).

Bunun nedeni ebeveynlerin istihdama katılabilmesine büyük katkı sağlamasıdır (Liddicoat, 1999, s.71).Yapılan araştırmalarda çalışanlar esnekliğin rgt tercih etme ve örgütte kalma eğilimlerini etkilediğini belirtmiştir. Bu nedenle örgütler rekabetçi emek pazarlarındaki kilit yetenekleri cezbetmek, motive etmek ve elde tutmak ve işle bütünleşme, etkinlik, etkililik vb. iş sonuçlarını olumlu yönde etkilemek için esnekliğe önem vermektedir (Richman ve diğ. ,2008, s.184).Human capital institute (2013, s.20) yayınladığı çalışmada esnek iş düzenlemelerinin sadece düşük maliyetler sağladığı için değil aynı zamanda çalışanların cezbedilmesi ve elde tutulmasını en fazla etkileyen faktörlerden biri olduğu için hem örgüt hem de çalışan tarafından tercih edildiğini belirtmiştir. Richman ve diğerlerinin (2008, s.183) alışmasına göre çalışan tarafından algılanan esneklik ve destekleyici politikalar çalışanların daha fazla işle bütünleşme ve beklenen elde tutma süresinin arttığını göstermiştir.

Esnek alışma düzenlemeleri, standart bir iş gününde çalışana nerede, ne kadar ve ne zaman çalışacağına dair kararını vermesinde belirli bir kontrol sahibi olma izni verilen yardımlar olarak tanımlanmaktadır (Richman ve diğ. ,2008, s.186; Lambert, Marler ve Gueutal, 2008, s. 107). Bu yardımlar sayesinde çalışanlar, zaman, dikkat ve enerji kaynaklarını farklı rolleri arasında en etkin şekilde dağıtma konusunda takdir sahibi olmaktadır. Bu nedenle esneklik, çalışan için iş-aile taleplerini karşılamada özerklik sağlayan değerli bir kaynak olarak görülmektedir (Allen ve diğ. ,2013, s.349). Esnek alışma düzenlemeleri: Yarı zamanlı çalışma, evden (tele) alışma, iş paylaşımı, esnek çalışma saatleri ve sıkıştırılmış çalışma haftası benzeri politikalardan oluşmaktadır (Secret, 2000, s.217; Fiksenbaum, 2014, s.656). Bu programların içinde esnek çalışma saatleri ve evden çalışma en yaygın kullanılanlardır (Stock ve diğ. ,2016, s.1198)

alışmalar esnek iş düzenlemeleri ile örgütsel ve bireysel performans, çalışan tutumları ve çalışan refahı arasındaki ilişkileri araştırmaktadır (De Menezes, ve Kelliher, 2017, s.1052). Yapılan araştırmalar esnek çalışma düzenlemelerinin verimlilik, performans, iş tatmini ve devamsızlık gibi örgütsel tutum ve çıktılarla ilgili sonuçların varlığını tespit etmiştir. Ek olarak, esnek çalışma düzenlemeleri geleneksel çalışma koşullarının dışına çıkararak, çalışanın

takdir yetkisinin artırılması aracılığı ile iş ve aile arasındaki sorunları yönetmesine yardımcı olmakta ve stresi azaltmaktadır (Anderson ve diğ., 2002, s.790; Ülker,2018, s.40).

Çalışanlar bu esnek düzenlemelerle, işe geliş gidiş zamanından tasarruf yapmakta, ev ve çocuk bakım işlerinin zamanını rahatça ayarlayabilmekte (örneğin, iş saatinde veli toplantısına katılmak) ve üretkenliğini arttırmaktadır. Böyle bir durumda çalışan daha az gerginlikle karşılaşmaktadır (Allen ve diğ.,2013, s.349). Bunun sonucunda da iş tatmininin artması, devamsızlığın azalması gibi örgütsel çıktılara katkı sağlamaktadır (Çelenk, 2008, s.58). Örnek vermek gerekirse, iş yerinde esneklik olmadığında çalışanın çocuğu evde hasta yatarken zihni sürekli bununla meşgul olacak ve bu sorunu nasıl çözeceği konusunda gerginliğe dayalı iş aile çatışması yaşayacak, performansı düşecek ve belki devamsızlık yapacaktır (Allen ve diğ.,2013, s.349).

Başka bir deyişle bu programlar, çocuk bakım sorumluluğu nedeniyle işin müdahalesini başarılı bir şekilde azaltırken hem çalışan hem de örgüt açısından kurtarıcı olarak görülmektedir. Çalışan, evden çalışma, esnek çalışma saatleri gibi esnek iş düzenlemelerini kullandığında ebeveyn izin düzenlemelerini kullanmak zorunda kalmadığı için devamsızlık yapmaktan kurtulmakta, böylece kariyerine ve örgütüne bağlılığı hakkında olumsuz ön yargılardan kaçınmaktadır (Stock ve diğ., 2016, s.1198). Allen (2001, s.430) yaptığı çalışmada benzer şekilde bağımlı bakım düzenlemelerine göre esnek çalışma düzenlemeleri aile dostu örgüt algısını geliştirme ile çok daha yakından ilişkili bulunmuştur. Bunun nedeni olarak, bağımlı bakım düzenlemeleri tüm örgüt çalışanları içerisinde yalnızca altgruplarından birine hitap ediyor iken esnek çalışma düzenlemelerinden tüm çalışanların yararlanabilme olanağı olması öne sürülmüştür. Özetle çalışmanın sonucu aileyi destekleyici bir çevre yaratmanın en etkili yollarından birinin esnek iş düzenlemeleri sunmaktan geçtiğini ortaya koymaktadır. (Allen, 2001, s.430). The Society for Human Resource Management (SHRM) 2014 yılında yayınladığı işyeri esnekliği araştırmasında, yaklaşık %90 oranında örgütlerin esnek iş düzenlemelerinden başarılı dönüşler aldığını ortaya koymuştur. Araştırmaya katılan örgütlerin %26'sı, evde çalışmadan yararlanan



(%39) kişilerin üretkenliğinin eskiye göre %30 arttığını ve devamsızlığın düştüğünü göstermiştir. Ayrıca örgütler 5 yıl içerisinde evden çalışmanın daha da artacağını belirtmiştir.

Yukarıda sözü edilen esnek iş düzenlemeleri aşağıda kısaca açıklanmıştır:

#### **a) Tele ve Evden (Uzaktan) Çalışma**

Tele çalışma, çalışma yerinde esneklik sağlayan evde çalışmanın farklı bir çeşidini sunan düzenlemelerden biridir. Evden çalışma ile yakından ilişkilidir. Hatta bazen karıştırılarak yazında birbiri yerine kullanılır. Oysa evden çalışma yalnızca işin evde yapılmasını ifade etmektedir (Üzümcü, 2012, s.45). Tele çalışma bilgi toplumuna geçişle birlikte son yıllarda teknolojiye yaşanan gelişmelerle geleneksel örgüt yapılarının değişmesi sonucu ortaya çıkmıştır (Ülker 2018 s.44). Tele çalışma, işin bir kısmı veya tamamının iş yeri merkezinin dışında, uzaktan bilgi ve iletişim tabanlı teknoloji (telefon, bilgisayar, internet, fax vb.) aracılığı ile örgütle bağlantı kurularak yerine getirilen çalışma biçimini ifade etmektedir (Bailey ve Kurland, 2002, s. 384).

Tanımdan anlaşılacağı üzere tele çalışmanın pek çok yolu vardır. Genellikle en yaygın tercih edilen şekli evden çalışmadır. Bununla beraber ev haricinde internet olan herhangi bir konumdan, sanal olarak iletişim kurulabilecek herhangi bir yerde (cafe, otel, okul, araç, kütüphane vb.) çalışacak şekilde de uygulanabilmektedir (Caillier, 2016, s.288). Dünya Çalışma Örgütü'ne (ILO) göre evden çalışma, çalışanın seçtiği bir mekanda (çoğunlukla evinde) örgütün denetimi olmadan bir üretim veya hizmet akdine bağlı, bir kurum için çalışmaya dayanmaktadır (Üzümcü, 2012, s.45)

Evden çalışma sayesinde ebeveynler zaman ve enerji kaynaklarına daha fazla ulaşabilmekte ve eş/aile desteğini daha çok hissetmektedir (Mansour ve Tremblay, 2016, s.2409-2410). Evde çalışma süresini kendi istediği gibi belirleyebilmekte, aile üyelerinin emeğinden yararlanabilmekte ve işe gidip gelirken yolda geçen süreden, iş kıyafeti, yol vb. giderlerden tasarruf edebilmektedir (Gürkanlar, 2010, s.36). Her ne kadar işyeri esnekliği her örgütte pozisyon gereği yalnızca birkaç çalışan için uygulanabilir olsa da uygulandığında

iş stresi, depresyon tükenmişliği azaltmakta ve çalışanın mutluluğunu arttırmaktadır (Mansour ve Tremblay, 2016, s.2409-2410).

Evden çalışma çalışanların iş ve aile arasında denge sağlamasında çalışana kontrol gücü sağlamaktadır ve iş aile çatışmasını azaltmakta diğer uygulamalara nazaran çok etkilidir (Ülker, 2018, s.45). Örneğin, ebeveyn doğum sonrası izni bitiminde işe dönmeden önce alışma süreci olarak evden çalışma ile başlayabilmektedir. Buna ek olarak çocuğu hastalandığında iyileşene kadar evden çalışabilmektedir (Liddicoat, 1999, s.76). Ayrıca evden çıkamayan bağımlı bakımından sorumlu kişiler ile engellilere istihdam yaratarak hem ekonominin hem de kişinin kalkınmasına katkıda bulunmaktadır (Ülker, 2018, s.45).

Bu uygulama işveren açısından çalışanların işe geliş gidiş ve işyerinde bulunduğu oluşun diğer giderlerin azalması ile maliyet tasarrufu sağlarken işten ayrılma oranlarını da azaltmaktadır (Caillier 2016, s.288-289; Ülker, 2018,s.45). Evden çalışma ile çalışan devir hızı ve devamsızlık oranları düşerken, çalışanın ailevi sebepler nededi ile işe dönüşü hızlanır. Ayrıca çalışma koşullarını kendi belirleyen çalışan dikkatini daha iyi topladığından verimliliği artar. Ancak bu şekilde yüzyüze iletişim kurmadan çalışan kişi kendini soyutlanmış hissedebilmektedir ayrıca aileye ayrılan zaman işi engelleyebilmektedir. (Caillier 2016, s. 288-289). Bu yüzden çalışanın kariyerine zarar gelme ve örgütsel sosyal ilişkilerden uzaklaşma ihtimali bulunmaktadır (Çakır, 2011, s.45). Ek olarak bu tip çalışanların ücretleri, istihdam güvencesi, sosyal güvenlik imkanları daha düşüktür. Örgütlerin çalışan üzerindeki denetimleri daha azdır. Yöneticiler çalışanın gerçekten ne kadar çalıştığını denetleyemedikleri için kuşku duyabilmektedir (Fiksenbaum, 2014, s.656) ve çalışanın örgütsel bağlılığının azalma ihtimali söz konusudur (Üzümcü 2012, s.43-45).

### **b) Esnek Çalışma Saatleri**

Esnek çalışma saatleri iş aile programları arasında yaygın olarak kullanılan bir programdır (Anderson ve diğ. , 2002, s.789). Esnek çalışma saatleri, geleneksel işe başlama-çıkış saatlerinin aksine, çalışana işe gün içinde ne zaman başlayacağı, ne kadar çalışacağı ve işi ne zaman bitireceğini belirlemede belli bir oranda serbesti tanıyan bir düzenlemedir. Haftalık/günlük/aylık çalışma saatlerini

aşmadan ne kadar çalışacağı konusunda tamamen serbestlik tanınabileceği gibi kısmi serbesti de verilebilir. Örneğin ofise geç/erken gelen bir çalışan daha geç/erken çıkarak bunu telafi edebilir. Ancak örgüt tarafından belirlenmiş çekirdek saatlerde, önemli faaliyetler ve toplantılarda serbest çalışanın işyerinde bulunması gerekmektedir (Caillier 2016, s. 289). Çekirdek saat, günlük çalışma saatleri içerisinde örgütçe belirlenen ve bütün çalışanların işyerinde olup çalışması gereken süredir. Esnek zaman ise çalışanların çalışıp çalışmamakta serbest oldukları sürelerdir. (Gürkanlar,2010, s.35).

Çalışma saatlerini düzenleme açısından diğer bir seçenek ise günde 8 saat çalışma kuralına uyma şartı ile çalışanın işe başlama ve bitirme saatlerini kendisinin belirlemesidir (Aksu, 2014, s.137). Ailevi durumları yönetmede esnek çalışma saatleri büyük kolaylık sağlamaktadır. Örneğin, bu program çalışana herhangi bir cezalandırma ile karşılaşmadan çocuğunun okuldan döndüğünü teyit için kişisel telefon konuşmaları yapabilmek, çocuğunu okuldan almak veya ebeveynini doktora götürmek üzere gerektiğinde erken çıkmak gibi avantajlar sunmaktadır (Thompson ve Prottas, 2006, s.103).

Esnek çalışma saatleri ebeveynlerin işe bağlılığını etkilemediğinden çalışanlar tarafından daha çabuk ve geniş çaplı olarak kabul görmektedir (Stock ve diğ. ,2016, s.1198). Thomas ve Ganster (1995, s.6) esnek çalışma saatlerinin iş stresinin fiziksel ve psikolojik faktörleri üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, esnek çalışma saatlerinin, çalışanın iş ve aile meselerininin çözümü üzerinde kontrol gücü olduğu algısını teşvik etmesini sağlayarak daha az çatışma yaşamasına neden olduğunu saptamıştır. Örneğin, esnek saatlerde çalışan kişi, geleneksel iş saatleri içerisinde çocuğunun veli toplantısına katılabilmekte, zamansal açıdan takdir yetkisine sahip olmaktadır. Böylece ev/çocuk/bağımlı bakım faaliyetlerine işyerinden çalarak ayırdığı zamanı azaltarak, bireysel olarak verimli olduğu saatlere göre çalışma planı oluşturabilmektedir (Allen ve diğ. ,2013, s.349).

Shockley ve Allen (2007, s.479) ise esnek çalışma saatlerinin iş aile çatışmasını azaltmada evden çalışmaya göre daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Hatta esnek çalışma saatlerine göre çalışan kişi, normalden daha uzun

süre çalışsa dahi ne zaman ne kadar çalışacağına dair kontrolün kendisinde olduğunu hissettiği için iş-aile çatışmasını daha az seviyede yaşamaktadır. Çünkü iş ve aile arasında denge kurmayı kolaylaştıran esnek saatler, çalışanın duygusal olarak rahatlmasını sağlamakta ve motive bir biçimde işle bütünleşmesine yardımcı olmaktadır (Turgut, 2011, s.161). Ailevi durumlarına göre çalışma planı oluşturan çalışan zaman avantajına sahip olmanın yanında ev/bağımlı bakım masrafları da azalmaktadır. Kendini verimli hissettiği anda çalışma özgürlüğüne sahip çalışan, kendisini dinç ve enerjik hissettiğinden işe olan dikkati artmakta ve verimliliği arttırmaktadır (Çelenk, 2008, s.62). Ayrıca esnek çalışma saatleri devamsızlık, iş tatmini gibi diğer örgütsel sonuçlara da olumlu katkılarda bulunmaktadır (Anderson ve diğ. ,2002, 790)

Her ne kadar olumlu sonuçlar içerse de esnek uygulama saatlerini ayarlama ve organize etmenin yönetimi zorlayıcı olabilmektedir (Caillier, 2016, s.290). Çünkü çalışanın günlük/haftalık çalışma süresi sürekli değiştiğinden ücretlendirme ve diğer haklar bakımından hesaplama zorluğu yaratmaktadır (Gürkanlar, 2010, s.35)Ayrıca çalışan açısından bakıldığında, kendi çalışma planını ayarlama özgürlüğüne sahip olduğu için mesai ücreti ve kısa süreli alınan ücretli izinler ortadan kalkmaktadır (Çelenk, 2008, s.64)

### **c) Yarı Zamanlı Çalışma**

Günümüzde hizmete yönelik sektörlerin gelişmesi ile yarı zamanlı çalışma yaygın hale gelmiştir. Yarı zamanlı çalışma öncelerde vasıfsız işlerde uygulanırken, bugün daha teknik, uzmanlığa ve yönetime dayalı işlerde (Avukat, diş hekimi, muhasebeci, yönetici vb.) karşımıza çıkmaktadır (Çakır, 2002, s.259; Üzümcü, 2012, s.42).

Tam zamanlı bir pozisyonun haftalık çalışma süresinden daha az süre çalışmayı ifade eder ve çok tercih edilen bir yöntemdir (Liddicoat, 1999, s.71). ILO'nun tanımına göre yarı zamanlı çalışma şekli; haftalık normal çalışma süresinden daha az, düzenli, sürekli ve gönüllü gerçekleştirilen bir çalışma türüdür. OECD'nin tanımına göre ise haftada 30 saatten daha az çalışma biçimini ifade etmektedir (Part-time employment, 2019, Erişim Tarihi: 22.03.2019). Burada önemli olan üç unsur vardır: Tam zamanlı çalışma süresinden az olması,

çalışmanın sürekli ve düzenli olması ve kişinin bunu gönüllü olarak seçmesidir (Gürkanlar, 2010, s.34)

Yarı zamanlı çalışma, boş zaman talebi ile tercih sebebi haline gelmiştir (Alpagut, 2008, s.28). Böylece ailesine daha fazla zaman ayırabilen çalışan iş-aile dengesini daha rahat sağlayabilmektedir (Üzümcü, 2012, s.42). Özellikle, zamandan tasarruf ederek ev ve iş arasında denge kurmak isteyen kadınların birçoğu bu tip çalışma biçimine yönelmiştir (Çakır,2011, s.41). Kadınların istihdamının artmasında yarı zamanlı çalışma etkili bir esnek çalışma yöntemi olarak ele alınmaktadır (Ceylan, 2011, s.19)

Ancak yarı zamanlı çalışanların diğer çalışanlar ile kıyaslandığında ayrımcılığa uğraması gibi olumsuz sonuçlar meydana gelebilmektedir (Liddicoat, 1999, s.71). Örneğin, sosyal güvence ve sosyal yardımlardan yoksun kalma, düşük ücretlendirme, çalışma koşulları, sendikalaşma gibi konularda olumsuzluklar yaşanabilmektedir (Gürkanlar, 2010, s.42). Düşük ücretlendirme ve iş güvenliği açısından daha az risk her ne kadar işveren tarafından yarı zamanlı çalışmayı tercih sebebi oluştursa da (Çakır,2011, s.41) çalışan açısından daha az kariyer fırsatı ve yukarıda sayılan olumsuzluklara yol açmaktadır. Elbette ülkelere göre yarı zamanlı çalışmaya bakış açısı, çalışma koşulları ve hakları farklılık göstermektedir (Üzümcü, 2012, s.42).

#### **d) Sıkıştırılmış İş Haftası**

Çalışanın normalde bir haftada çalışması gereken gün sayısından daha az gün çalışmasına imkan veren bir uygulamadır (Caillier, 2016, s.289). Buna göre çalışan, günlük çalışma süresini arttırarak haftalık normal çalışma süresi gereğini karşılar ve böylece bazı günleri boşa çıkarabilir (Liddicoat, 1999, s.71). Dolayısıyla çalışana haftada 5-6 gün çalışma yerine 3-4 gün çalışma olanağı sağlar (Timss ve diğ. , 2015, s.84). Sıkıştırılmış iş haftasının değişik uygulama türleri vardır: Günde 10 saat haftada 4 gün çalışılması en yaygın olandır (Çelenk, 2008, s.55)

Sıkıştırılmış iş haftası şeklinde çalışan kişi, işin yoğunluk seviyesine bağlı olarak çalışma zamanını düzenleyebilmekte, ailesine, özel yaşamına daha fazla vakit ayırabilmekte, işe gidiş-geliş maliyetlerini maddi manevi azaltmaktadır

(Ceylan, 2011, s.20; Ülker, 2018, s.42). Örgütler yönünden ise giderlerin azalması, gerekli tamir ve bakımın rahatça yapılması, üretim açısından esneklik kazanması, mesai ödemelerinin azalması, çalışanın devamsızlığının azalması avantajları bulunmaktadır (Çelenk, 2008, s.57)

Ancak bu uygulamada günlük çalışma saatlerinin uzun olmasının, çalışanın sağlığına, dikkat ve enerjisine zararı olacağı yönünde eleştiriler bulunmaktadır (Çakır, 2011, S.45; Üzümcü,2012, s.43). Çalışanın gün içerisinde uzun saatler çalışması gerektiği için çalışan kendisini gün sonunda tükenmiş ve verimsiz hissetme durumu ile karşılaşmaktadır (Fiksenbaum,2014, s.657)

Ayrıca örgütler açısından bakıldığında çalışanın verimliliğin azalması, planlamanın zor olması, yöneticinin çalışma programını etkilemesi, koordinasyon problemleri gibi olumsuz sonuçları olabilmektedir (Üzümcü, 2012, s.43).

#### **e) İş Paylaşımı**

İş paylaşımı, iki ya da daha fazla çalışanın tam bir iş günü süreli bir pozisyonu paylaşmasını ifade eder. Farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Örneğin, bir çalışan sabah çalışırken diğer çalışan öğleden sonra çalışabilmektedir. Bir başka şekilde, bir çalışan haftanın 2,5 günü çalışırken diğerinin kalan günlerde çalışması şeklinde gerçekleşmektedir (Liddicoat, 1999, s.71). Diğer bir türünde ise (özellikle işe gidiş gelişin zorlu olduğu yerlerde) çalışanlardan biri bir hafta, diğeri diğer hafta dönüşümlü çalışmaktadır. Bunlar haricinde tamamen net bir zamanlama belirlemeden ihtiyaca yönelik olarak da çalışanlar arasında kararlaştırılabilmektedir (Gürkanlar 2010, s.37)

İş paylaşımı, yarı zamanlı çalışmanın farklı bir türü olmakla beraber yarı zamanlı çalışmadan farklı bir yapısı vardır. Yarı zamanlı çalışmada yapılan işler nitelik olarak kısa sürelidir. İş paylaşımında ise tam zamanlı bir işin paylaşılarak gerçekleşmektedir (Çelenk,2008, s.52). İş paylaşımı; tam zamanlı, hizmet edimi bölünemeyen, birden fazla çalışan tarafından yerine getirilen, günün belirli saatinde, sırayla çalışarak, tam zamanlı bir işin ücret ve diğer sosyal haklarının işi paylaşanlar arasında eşit olarak pay edildiği bir uygulama biçimidir (Gürkanlar, 2010, s.37). İş paylaşımı; aynı işi yapan, aynı yetkinliklere sahip kişilerin farklı zamanlarda çalışması şeklinde düzenlenebileceği gibi işi paylaşanların

yeteneklerinin birbirini tamamladığı ve işin farklı yükümlülüklerini paylaşabilmeleri şeklinde de kararlaştırılabilmektedir (Ceylan, 2011, s.21)

Bu uygulamada kimin ne zaman ne kadar süre ile hangi günler çalışacağına çalışanlar kendi arasında karar verir. Dolayısıyla çalışanlara iş planlarını düzenlemede önemli bir esneklik sağlanır (Üzümcü,2012, s.47). Böylece çalışanlar iş-aile hayatlarını daha iyi bir şekilde kontrol edebilme fırsatı yakalamaktadır (Küçükusta, 2007, s.261). Bu uygulama daha çok doğum sonrası ebeveynlik izni kullanan çalışanın tam zamanlı işe dönmeye hazır olana kadar pozisyonu paylaşması şeklinde kullanılmaktadır (Liddicoat, 1999, s.71). Böylece iş gücü devri ve devamsızlık azalmakta, ailevi sorumlulukları sebebiyle çalışamayan yetenekli kişilerin istihdama katılımı sağlanmaktadır (Ülker, 2018, s.43).

İş paylaşımının işin paylaşıldığı kişi ile iletişim ve işbirliği açısından sorun yaratma ihtimali bulunmaktadır (Fiksenbaum, 2014, s.656). İletişim kopukluğu işin verimliliğini azaltmakta ve zorlaştırmaktadır (Ceylan, 2011, s.21). Bu yüzden etkili bir iletişim kurulması ve işi paylaşan kişilerin yetenek, bilgi düzeylerinin yakın olması gerekmektedir (Ülker, 2018, s.43).

#### **3.3.1.4 Kariyere Dönüş, Aile Danışmanlığı ve Aile Etkileşim Düzenlemeleri**

Örgütler aileye yönelik çeşitli özel destek programları sunmaktadır. Bu şekilde çalışanlara danışmanlık programları sunmanın mantığında, örgütün iş dışı faktörlerden kaynaklansa bile çalışanın yüzleştiği sorunları önemseydiğini kanıtlama çabası yatmaktadır (Caillier 2016, s. 292). Verilen önemin çalışana hissettirilmesi ve doğru iletişim kurulması örgüt için birçok çıktıyı etkiler niteliktedir. Çalışanın ruh ve fiziksel sağlığına katkıda bulunmak örgütsel verimliliğe katkı sağlanmaktadır. Ayrıca sosyal sorumluluk yönündeki çevreden gelen kurumsal baskılar çalışanın motivasyonu ve psikolojisi yönünde çalışmalar yapmaya teşvik etmektedir (Aksu, 2014, s.138)

Bu kapsamda ebeveynlik, zaman yönetimi ve bireysel gelişim vb. konularda verilen seminerler, kişisel ve aile danışmanlığı (koçluk), yöneticilerin bu konuda eğitilmesi, doğum sonrası işe dönüş programları ve aile destek

programları sunulmaktadır (Bardoel ve diğ. ,1999, s.33). Kariyere dönüş kapsamında yasal izinlerin kullanılması konusunda engel çıkarılmamakta, bu haklar genişletilmekte, alternatif çalışma düzenlemeleri sunulmakta ve danışmanlık verilmektedir. Böyle programların sunulması, çalışanların iş yerinden uzaklaşmadan veya yalnız başına bu yükü taşımadan sorunlarıyla baş etmesine yardımcı olmaktadır (Çarıkçı, 2001c, s.132)

Danışmanlık programlarının yanı sıra çalışanın ailesinin örgütün bir parçası olarak görülerek onlara destek sağlanması da önemli ölçüde sorunlarla baş etmede yardımcı olmaktadır. Örneğin, eşin bir başka ile tayin olması gibi önemli kararlarda eşin ikna vb. yöntemlerle bu karara dahil edilmesi ile potansiyel sorunların önüne geçilmektedir. Bu tayin sırasında eşin işi tehlikeye düşeceğinden iş bulma yardımlarında bulunulabilmektedir. Ayrıca çalışanın elde ettiği başarılarında ailesine tebrik mesajı iletmek ve aile gezileri/piknikleri düzenlemek vb. uygulamalar çalışanın örgüte bağlılığını ve motivasyonunu arttırmaktadır (Çarıkçı, 2001c, s.133).

### **3.3.1.5 Aile Dostu Programların Ölçülmesi**

Aile dostu düzenlemeler büyük yankı uyandırmış olmasına rağmen bu düzenlemeler ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi inceleyen deneysel çalışmalar tutarsız sonuçlar ortaya koymuştur (Allen ve diğ. 2013, s.346). Breaugh ve diğerleri (2005, s.223) tıpkı Thomas ve Ganster (1995) gibi aile dostu uygulamaların varlığının çalışanların psikolojik sonuçlarını geliştirecek çıktılar ürettiğini kanıtladığını ileri sürmüştür. Bunun haricinde birçok çalışma aile dostu politikalar ile iş ve aile çatışması arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki saptamıştır (Örn. Allen, 2001; Thompson ve diğ. ,1999, s.409). Öte yandan bazı araştırmacılar buna karşı çıkarak böyle bir ilişkinin olmadığını iddia etmişlerdir (Örn. Goff ve diğ. ,1990; Behson,2005; O'Driscoll ve diğ. , 2003) (Kelly ve diğ. ,2008, s.313).

İlişki bulan araştırmacıların bakış açısına göre aile dostu programların varlığı yerine gerçek program kullanımı dikkate alınmadığı için iş aile çatışması üzerindeki etkisinde bu sonuç ortaya çıkmıştır (Frye ve Breaugh, 2004, s.202). Bu durumun sebebi olarak önceki çalışmaların yalnızca aile dostu politikalara



ulaşılabilirliği ölçmesi gösterilmektedir. Daha sonraki çalışmalar aile dostu uygulamaların ulaşılabilirliği yerine kullanılabilirliğini ölçerek örgütsel sonuçlara katkısını göstermiştir (Fiksenbaum, 2014, s.657). Siu ve diğerlerine (2010, s.476) göre ise çalışanlar, bu aile dostu politikalardan faydalanamasa bile bu tip politikaların varlığı örgütün onlara önem verdiği mesajını aktararak iletişim kuracağı yönünde farklı bir bakış açısı getirmiştir.

Buna göre aile dostu politikalar araştırılırken bazı çalışmaların programların örgütteki varlığını, bazı çalışmaların ise programların örgüt içerisindeki kullanımını ölçtüğu görölmüş olup bunun sonucunda sonuçların farklılaştığı belirlenmiştir(Kelly ve diğer. , 2008, s.313). Dolayısıyla örgütte programların kullanımını ölçenler iş-aile çatışması ile anlamlı ilişkiler saptarken, varlığını ölçenler büyük ihtimalle programlar kullanılmadığından iş-aile çatışması ile arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaramamıştır (Allen ve diğer. , 2013, s.352). Ancak yine de hala yazında bu programların varlığına ilişkin incelemeler popölerliğini korumaktadır (Kelly ve diğer. , 2008, s.313). Çünkü onlara göre aile dostu programlar kullanımdan bağımsız olarak tutum ve davranışları etkileme üzerinde çok geniş bir etkiye sahiptir (Beauregard ve Henry, 2009, s.13)

Ölçümlemede yapılan ikinci sorun, aile dostu programlar araştırılırken yalnızca aralarından bir iki program seçerek yapılan araştırmalar ile aile dostu programların neredeyse hepsini bağımsız değişken olarak ele alan araştırmalar arasındaki farklılaşmadan kaynaklanmaktadır. Bu şekilde birkaç programa dayalı ölçümleme yapılırken çalışanların o anki ailevi ihtiyaçını karşılayan aile dostu program gözden kaçırılabilmekte ve aradaki ilişki bulunamamaktadır (Kelly ve diğer. , 2008, s.313). Ek olarak araştırmalarda spesifik çalışan karakteristikleri (Cinsiyet, ebeveynlik durumu vb.) görmezden gelinmiştir (Dikkers ve diğer. , 2007, s.157). Bu önemli bir noktadır çünkü bireysel ihtiyaç farklılıklarına göre programların faydası değişmektedir. Örneğin, küçük çocuğu olanın çocuk bakımı ihtiyaçından kaynaklı iş aile çatışması yoğun olmaktadırken çocuğu olmayanların bu programlara ihtiyaç duymaması, baby boomer çalışan neslin yaşlı bakımına ihtiyaç duyması gibi (Mesmer Magnus ve Viswesvaran 2006, s.557). Bu bakış açısı ile aile dostu uygulamaların varlığı örgütte bulunan uygulamaların

sayılarının toplanması biçiminde ölçülerek değerlendirilmiştir. Halbuki bazı uygulamalar yalnızca belli bir hedef kitleye hitap etmektedir. Bu durum ölçümlemede hatalara yol açmıştır. Araştırmacılar tarafından çalışanlar içerisinden belli alt grupların seçiminin önemi göz ardı edildiği için aile dostu programlar ve bunun iş-aile kültürü ile ilişkisi azımsanmaktadır (Dickers ve diğ. ,2007, s.157).

Yukarıdaki açıklamalardan hareket ile Türkiye’de henüz yeni yer bulmaya çalışan aile dostu uygulamalara dair kullanımına veya varlığına ilişkin ölçümlemenin sağlıklı veriler yaratmayacağı düşüncesi ile çalışanların kurumlarında sunulan aile dostu programlara dair algılamaları ölçülmüştür. Ayrıca belirli bir iki program yerine kapsamlı bir aile dostu program listesi seçilmiş olup bu programların varlığından haberdar olabilecek insan kaynakları uzmanları ile evli ve/veya bağımlı bakım sorumluluğuna sahip çalışanlar değerlendirme kapsamına alınmıştır.

### **3.3.2 Enformel Örgütsel Aile Desteği**

Formel örgütsel aile desteği aile dostu politikaların sunulması ile gerçekleşirken, enformel örgütsel aile desteği örgüt kültürü ile sağlanır (Dieckhoff, 2017, s.10). Rekabetçi avantaj yaratan ve insan sermayesi ile doğrudan ilişkili örgüt kültürü, iş- aile çatışmasını etkileyen temel etkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Deniz ve Ozalp, 2014, s.2). Bu söylemle paralel olarak son yıllarda iş aile kültürü iş-aile yazınında dikkat çeken yeni bir kavram olarak yer almaktadır. Örgütsel desteğin enformel tarafını temsil eden iş-aile kültürünün veya başka bir deyişle destekleyici örgütsel aile kültürünün, çalışanın iş ve aile rolleri arasında denge kurabilmesi için aileye ilişkin sorunlarla baş etme ve çözümede önemli bir rol oynayabileceği artarak kabul görmektedir. Araştırmalar bu olgunun daha kapsamlı şekilde bir an evvel anlaşılması için enformel yöne doğru hızla kaymaktadır (Behson, 2005, s. 487).

Tutarlı bir biçimde pek çok çalışma, çalışanların iş ve ailesini dikkate alan aileyi destekleyici bir kültür algısının çalışanın iş-aile çatışması algısı üzerinde olumlu etki yapacağını saptamıştır (Örn, Allen, 2001; Frye ve Breugh, 2004;

Mauno, Kinnunen ve Piitulainen, 2005; De Janasz ve diğ. ,2013; Fiksenbaum, 2014; Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2006; O’Driscoll ve diğ. ,2003; Thompson ve diğ. 1999, Thompson ve diğ. ,2004; Thompson ve Prottas, 2006) . Ayrıca destekleyici bir iş-aile kültürünün aile dostu programların kullanımını ve işle bütünleşmeyi arttırması, yüksek örgütsel bağlılık, düşük iş gücü devri, yüksek iş tatmini, düşük psikolojik gerilim, düşük işten ayrılma niyeti benzeri sonuçlar sağladığı ortaya konmuştur (Timss ve diğ. , 2015, s.83).

Behson (2005, s.488) önceki çalışmalarda (Örn. Allen, 2001; Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2006; Thompson ve diğ, 1999; Thompson ve diğ. ,2004) ispatlandığı üzere formal örgütsel aile desteğinin sonuçlar üzerinde küçük bir etkisi olmakla birlikte bu formal destekten ziyade enformel örgütsel aile desteğinin bireysel çıktılar üzerinde daha etkili olduğunu kanıtlamıştır. Ek olarak, Stock ve diğerleri (2016, s.1192) gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaptıkları çalışmada, aile dostu programlar ve iş-aile kültürünün performans ve iş tatmini üzerindeki karşılaştırmalı etkisini incelemiştir. Sonuçlara göre, aile dostu programların etkisi ülkeler arasındaki kültürel farklılıklar nedeni ile değişkenlik gösterirken destekleyici iş-aile kültürü varlığının aile dostu programlardan çok daha önemli olduğu sonucu her ülkede benzer şekilde ortaya konmuştur.

Bu durumda aile dostu programlar sunan örgütler aile dostu bir iş-aile kültürünün yokluğu halinde artan iş gücü devri, azalan iş tatmini ve artan iş aile çatışması ile karşı karşıya kalacaktır. Hatta aile dostu programların çalışanların iş aile kültürünü algılamasında önemli rolü olmadığını vurgulayan çalışmalar (Flye ve diğ. ,2003), iş ile programlarının iş aile kültürünün temel gerekli belirleyicisi olmadığını öne sürmektedir (Mesmer Magnus ve Viswesvaran, 2005, s.558). Örgütlerin çalışanların aile hayatlarına saygı duyduğu mesajını iletme becerisi ve yönetici desteği gibi enformel örgütsel desteğin boyutları, sonuçları açıklamada çok daha etkin olabilmektedir (Thompson ve diğ. ,2004, s.558).

Başkalarına göre ise örgütler formal ve enformel aile desteklerini birlikte sunduğunda işe yarar olduğu için birlikte ele alınması gerekliliğini vurgulamaktadır (Timms ve diğ. , 2015, s.98). Bu nedenle iş-aile kültürünün daha

iyi anlaşılması ve işe ilişkin çıktılar ile ilişkisinin ortaya konması için daha fazla araştırılma yapılması gereklidir (Mauno, Kiuru ve Kinnunen, 2011, s.147).

### 3.3.2.1 İş Aile Kültürü

Örgütsel kültür, bir felsefe veya örgütün beklenti ve inançlarından oluşan özellikler bütünüdür (Warren ve Johnson, 1995, s.163). Paylaşılan bu derin inanış ve varsayımlar, çoğunlukla bilinçsiz bir şekilde işleyen, zaman içerisinde gelişen ve örgütün tarihsel deneyimlerine gömülü bir özellik gösteren çok boyutlu ve dinamik bir olgudur (Lewis, 1997, s.18). Örgütsel kültür içerisinde yer alan çalışan ve örgüt arasındaki değer uyumu, öğrenme ve sosyalleşme gibi özellikler bunu şekillendirmektedir. Örneğin örgüte yeni katılan bir çalışana sosyalleşme aracılığı ile örgüt içerisinde ‘doğru’ kabul edilen şekilde düşünme, olayları algılama ve hissetme biçimi öğretilir (Mauno, Kinnunen ve Piitulainen, 2005, s.116).

Örgütsel kültür bir alt boyut içinde aile dostu olarak sınıflandırıldığında, çalışanın ailevi ihtiyaçlarına duyarlı ve aile ile işi dengelemeyi destekleyen örgütün sahip olduğu felsefe ve inanç yapısını işaret eder (Warren ve Johnson, 1995, s.163). Bu inanç ve değerler çalışanların diğer çalışanlara karşı tutumlarını ve kendi kararlarını etkiler (Chang, Ching, Ye, 2014, s.686). Çalışanlar örgütlerin aile sorumluluklarının farkında ve bu sorunlara anlayışlı olduklarına inandıklarında örgütü yalnızca işe ilişkin taleplerde bulunan bir faktör değil sorunlarla başa çıkmada yardımcı bir kaynak olarak algılama eğiliminde olurlar (Warren ve Johnson, 1995, s.163). Ancak yukarıda sözü edildiği gibi sosyalleşme süreci yoluyla çalışana aile hayatının örgüt için bir yük olduğu öğretilir ise iş- aile kültürü engelleyici bir tutum oluşturabilmektedir (Mauno, Kinnunen ve Piitulainen, 2005, s.116)

İş aile kültürü kavramını ilk ortaya atan ve temel oluşturan Thompson ve diğerleri (1999, s.394-397) iş aile kültürünü, örgütün çalışanların iş-aile hayatlarını bütünleştirmesine hangi ölçüde değer verdiği ve desteklediğine dair paylaşılan varsayımlar, inançlar ve değerler olarak tanımlanmıştır. Bir başka deyişle iş aile kültürü, çalışanların örgüt tarafından iş ve aile yaşantılarının

bütünleştirilmesine verilen değer ve desteğe yönelik örgüt üyelerinin kolektif algısıdır. Thompson ve diğerleri (1999, s.392) iş aile kültürünü ölçümlemek için ilk kez 3 boyutlu bir ölçek geliştiren araştırmacılar olmuştur. 276 yönetici üzerinde uygulanan ankette yönetici desteği, kariyer sonuçları, örgütsel zaman talebi boyutları ölçülmüştür. Araştırmada çalışanların örgütteki iş-aile kültürüne yönelik algısının, çalışanların örgüte karşı tutumları ve iş aile programlarını kullanma kararlarını etkilediğini belirtmişlerdir. Böylece iş aile kültürünün aile dostu uygulamaların iş aile çatışmasını azaltmasında ve duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi iş tutumlarını geliştirmesinde kilit bir faktör olduğu çıkarımı yapılmıştır.

Thompson ve diğerlerinden (1999) sonra Allen (2001) bu kavramı destekleyerek “Aileyi destekleyici örgüt algıları (ADÖA)” adında bir yapı yaratarak ve operasyonelleştirmeye önemli bir katkı sunmuştur. Allen’a göre (2001, s.415) her ne kadar aile dostu programlar çalışanların iş ve aile sorumluluklarını yönetmesine yardımcı olsa da bu programların tek başına varlığı, çalışanların iş ve aile dengesini sağlamasına engel olan örgütlerin koşullarını irdelememektedir. Bu yüzden çalışanların örgütsel aile desteği algısının ölçülmesi önemlidir. Aileyi destekleyici örgüt algısı, örgütün bir bütün olarak iş-aile sorunlarına duyarlılığına ve çalışanlara bu konuda verdiği desteğe dair çalışan algılarını ifade etmektedir. Örneğin, eğer örgütte mevcut ebeveyn iznini kullanmak çalışanlar tarafından kariyer intiharı olarak algılanıyorsa kariyerini önemseyen çalışanlar bu izni kullanmayacaktır. Allen (2001, s.429) bu çalışma ile aileyi destekleyici bir örgütün önemini kanıtlamıştır. Ayrıca bu çalışma, aile dostu programların iş tutumları ve davranışları üzerinde niye etkili olduğu konusuna, çalışanların örgütü algılayışına bağlı olduğunu belirterek açıklık getirmiştir. Araştırmada, örgütü aileyi destekleyici olarak algılamamanın iş aile çatışmasını azalttığı, bunun sonucunda da iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel sonuçlara katkı sağladığını saptamıştır.

Bu iki temel çalışma iş-aile kültürünün önemini ortaya çıkarmakla birlikte aile dostu programların bazen yalnızca yazılı birer kağıt parçası olarak kaldığı ve çalışanların bu tip uygulamalar olduğunun farkına dahi varmadığı gerçeğini gün

yüzüne çıkarmıştır (Jahn ve diğ. , 2003, s.126). Bununla paralel olarak, yapılan araştırmalarda çalışanların %50 sinin bu programların sunulduğunun farkında olmadığı belirtilmiştir. Bu da kullanım oranlarını düşürmekte ve sanki bir etkisi yokmuş gibi göstermektedir (Beauregard ve Henry, 2009, s.13).

Öte yandan, örgütte formel iş-aile politika ve programları mevcut olmasına rağmen yöneticilerin bu politikaları adaletsiz bir şekilde uygulama veya çalışanların bu programlara katılımına izin vermeyi reddederek kurallara karşı çıkma potansiyeli olduğu görülmüştür (Thompson ve diğ. ,1999, s.393). İnsanlar genellikle belli bir davranışın hoş görüldüğünü ve ilgili kişiler tarafından onaylandığını (yönetici, iş arkadaşı vs. ) hissettiklerinde belirli bir şekilde davranış gösterme (programı kullanma) eğiliminde olurlar (Dikkers ve diğ. ,2007, s.159). Bu programlardan yararlananlara genellikle topluluk tarafından itibarını kaybetme ve kabul görmeme davranışı ve tutumu anlamını içeren “damga” vurulmaktadır. Bunun sonucunda damgalanan bireyler davranışlarını bu yargılara göre ayarlayarak düzeltmektedir. İşte bu yüzden çalışanlar örgüte bağlı, adanmış, sadık olmadıkları yönünde kendisine damga vurulacağına inandığı için programların avantajından yararlanmaktan kaçınmaktadır (Fiksenbaum, 2014, s.657).

Lobel ve Kossek’e göre (1996) aile dostu programlara, çalışanın iş ve aile yaşantısı arasındaki uyuma yardımcı olacak örgütsel norm ve değerlerde bir değişim eşlik etmezse, bu programlar iş-aile sorunları problemini işaret etmekten öteye giden bir çözüm sunamaz (aktaran Allen, 2001, s.415). Örgütler engelleyici bir kültürde çalışan bir kimseye hiçbir aile dostu program ya da politikanın yardımcı olamayacağını fark etmeye başlamışlardır (Anderson ve diğ, 2002, s.788)

Yapılan çalışmalar da destekleyici bir iş-aile kültürünün aile dostu programların kullanımını arttırdığı ve çalışanların daha az çatışması yaşamasını sağladığını onaylamıştır (Thomas ve Ganster, 1995; Allen, 2001, Anderson ve diğ. ,2002; Dikkers ve diğ. ,2004, Thompson ve Prottas, 2006; Dikkers ve diğ. ,2007; Thompson ve diğ. ,1999). Araştırmacılar, destekleyici iş-aile kültürü örgütün çalışanların sorunlarını önemsediğini gösteren güçlü bir sembol olduğunu dile getirmektedir (Anderson ve diğ. ,2002; Allen, 2001)

Aile dostu programlarda tam olarak etkin sonuç sağlamak için bunun örgütün enformel süreci ile tamamlayıcı olması gerekmektedir. Yalnızca destekleyici iş-aile kültürü yaratmaya zaman ve enerji harcayan örgütler, bu programların faydalarını tam anlamıyla görebilmektedir. Bunun için örgütlerin, çalışanlara işlerin yerine getirilmesinde özerklik ve takdir yetkisi kullanmasını teşvik etmesi, yöneticilerin iş-aile meselelerinde destekleyici olması için cesaretlendirmesi ve çalışanların dikkatlerini ailelerine kaydırmaları yüzünden cezalandırmaması gerekmektedir (Behson, 2005, s.495).

### 3.3.2.2 İş Aile Kültürünün Önemi

Son yıllarda, çalışanların ailelerinin ihtiyaçlarını destekleyen örgütler, “Working Mother” dergisi “Çalışan anneler için en iyi 100 şirket” ve Fortune'un “çalışılacak en iyi 100 şirket” gibi prestijli listelerinde övgüyle söz edilmiştir. Bu durum, aileyi destekleyen örgütlerin çalışanları elde tutma olasılığını arttırdığı için örgütler için değerli bir kar stratejisi haline gelmeye başlamıştır (French ve Agars, 2018, s.50)

Bu veriler doğrultusunda ne kadar çok program o kadar iyi sonuç genel inancı ile programlar sunulmasına rağmen her program çalışanların ihtiyaçlarına etkin şekilde faydalı değildir. Bazen çalışanların ihtiyaçları, alakasız bir sürü program sunmak yerine tek bir dokunuş ile çözülebilir hale gelmektedir. Örneğin, sıkça iş seyahatine çıkan boşanmış bir annenin işyerinde çocuk bakımı, evden çalışma yerine gece çocuk bakımı için maddi yardıma daha çok ihtiyacı vardır. Bu yüzden çalışanın ailevi ihtiyaçlarının farkına varmak büyük önem arz etmektedir (O’Driscoll ve diğ, 2003, s.340).

Ayrıca, aile dostu programların örgütte sunuluyor olması bu fırsatlardan ihtiyaç duyan tüm çalışanların yararlanmasına izin verildiği veya çalışanların bu programları kullanma özgürlüğünü hissedebildiği anlamını da taşımamaktadır (Wei, Yili ve Tian, 2013, s.107). Bu programların potansiyel yararlarına rağmen çalışanlar bunları kullanmakta tereddüt yaşamaktadır (Fiksenbaum, 2014, s.567). Birçok çalışan, bu programları kullanmanın iş güvenliğini ve terfi fırsatlarını tehlikeye atmak olarak görmektedir. Öte yandan bu programlar yüksek maliyet,

işin gerekleri, belirsiz vardiyalar yüzünden denetim ve planlama zorluğu nedeni ile tüm çalışanlara uygulanmamakta genellikle beyaz yaka ile sınırlı kalmaktadır (Wei, Yili ve Tian, 2013, s.107; Perry, 2015, s.16).

Görüldüğü üzere aile dostu programların örgütte ulaşılabilirliği hızla artmasına rağmen gerçekte çok az çalışan bu düzenlemelerden faydalanmakta ve iş aile çatışması yaşadığını belirtmektedir (Allen, 2001; Anderson ve diğ. ,2002, Thompson ve diğ. , 1999). Elbette aile dostu programların varlığı gereklidir ancak yetersiz koşullar çalışanları bunları kullanmaktan alıkoymaktadır. Bu mevcut sorunu çözecek eksik halka iş-aile kültürüdür (Dikkers ve diğ. ,2007, s.156)

Yukarıda sayılanları destekler şekilde son çalışmalar, aile dostu programların tek başına örgütte ulaşılabilir olmasının, çalışanların iş ve aileye yönelik ihtiyaçlarına destek olduğu anlamına gelmediğini ortaya çıkarmıştır. Sonuçlara göre aile dostu programların etkin bir şekilde uygulanması ve çalışanlar tarafından kullanılmasında iş aile kültürü önemli bir rol oynadığı saptanmıştır. Aile dostu programların başarısı, örgütte var olan iş-aile kültürünün destekleyiciliğine bağlıdır (Allen, 2001, s.415). Başka bir deyişle aile dostu uygulamalar olumlu bir iş-aile kültürü ile desteklenmedikçe sonuç vermemektedir (Santos ve Cardoso, 2008, s.442). Eğer örgütte destekleyici bir iş-aile kültürü hakimse bu durumda örgütte ulaşılabilir olan programların kullanımını artmaktadır (Dikkers ve diğ. ,2007, s.155).

Ek olarak, iş-aile kültürünün daha iyi anlaşılabilmesi için ulusal bağlamda ele alınması gerektiği artarak kabul görmektedir. Çok uluslu şirketlerin; farklı ülke kültürlerinde sosyal normlar, politika ve programlar kapsamında formel ve enformel örgütsel aile desteğinin nasıl olduğunu anlaması ve buna göre hareket etmesi oldukça önemlidir (Andreassi ve Thompson, 2008, s.18) Anlatılar doğrultusunda henüz yazında yeni sayılan ancak o kadarla hızla önem kazanan iş- aile kültürü kavramı hakkında yapılan çalışmalar sınırlı sayıda olduğu için farklı kültürlerdeki etkileri ve farklı değişkenlerle arasındaki ilişkinin araştırılmaya devam edilmesi hem yazına hem de örgütlere katkı sağlayacaktır.



### 3.3.2.3 İş- Aile Kültürünün Boyutları ve Ölçümü

Araştırmacılar iş-aile kültürü kavramını farklı şekillerde yapılandırmış ve operasyonelleştirmiştir. İş-aile kültürü alanındaki araştırmaları kolaylaştırmak adına iş-aile kültürünü ölçen nicel ölçekler geliştirilmiştir. Bu ölçeklerin birçoğu örgütsel kültüre dair bireysel algılara odaklanmaktadır (Andreassi ve Thompson, 2008, s.7). İş-aile kültürü adını kullanmamakla birlikte Thomas ve Ganster (1995, s.7) aile dostu politikalar ve aileyi destekleyen yöneticiler olarak ele aldığı enformel örgütsel aile desteğini ölçümleyen ilk araştırmacıdır. Yazarlara göre yöneticiden destek gören çalışanlar iş-aile taleplerini kontrol edebildiği algısını hissederek daha az iş-aile çatışması yaşamakta, olumlu iş tutum ve davranışları geliştirmektedir.

Thompson ve diğerleri (1999, s.401) önceki başlıkta da belirtildiği gibi ilk kez iş aile kültürü olarak adlandırdıkları kavramı ölçmek üzere örgütsel zaman talebi, iş aile programlarının kullanımından kaynaklanan kariyer sonuçları ve yönetsel desteği içeren üç boyut, 21 ifadeden oluşan çok boyutlu bir ölçek geliştirmiştir. İlk iki boyut iş aile dengesine engel teşkil eden iki negatif faktörü içerirken üçüncü faktör destekleyici olumlu bir ifadeden oluşmaktadır. Kısaca bakacak olursak, örgütsel zaman talebi, işi ailenin önüne geçirerek uzun süreli çalışma beklentisinin derecesini ifade eder. Algılanan kariyer sonuçları, çalışanın aile dostu programları kullanma karşısında oluşacak pozitif veya negatif kariyer sonuçlarına yönelik algısıdır. Yönetici desteği ise yöneticinin çalışanın ailevi ihtiyaçlarına olan duyarlılığı ve yardımcı olma düzeyini temsil eder (Fiksenbaum, 2014, s.659). Ayrıca iş-aile kültürünün boyutları kavramsal olarak birbirinden ayrı olduğu ve sonuçlar üzerindeki etkileri birbirinden farklılaştığı için bağımsız olarak da ölçülebilmektedir. Araştırmacılar iş-aile kültürünün hem bütünsel etkisini hem de boyutların bağımsız olarak tek tek sonuçlar üzerindeki etkisini ölçmüştür. (French ve Agars, 2018, s.52). İş-aile kültürünü örgütsel kültür kavramına dayandırarak Thompson ve diğerleri (1999) tarafından yapılan bu boyutlandırma, bugüne kadar en uygun bulunan araştırmalarda en sık kullanılan yapı olmuştur (Andreassi ve Thompson, 2008, s.7; Mauno ve diğ. ,2005, s.117).

Daha sonra Allen (2001, s.416) Thompson ve diğerlerinin (1999) oluşturduğu iş-aile kültürü ölçeğini kabul etmekle beraber geliştirilmeye ihtiyacı olduğunu ileri sürerek “Aileyi Destekleyici Örgüt algısı” başlığı ile benzer tek boyutlu genel örgütsel desteği ölçen, 14 ifadeli bir ölçüm aracı geliştirmiştir. Allen’a (2001) göre örgüt içerisinde farklı destek seviyeleri temelinde bir ayırım yapılması gerekmektedir. Bu seviyeler genel örgütsel destek ve daha spesifik olan yönetici desteğidir (Dikkers ve diğ. ,2007, s.156). Bu seviyelendirme yapılırken çalışanın örgütü destekleyici bulmadığı halde yöneticiyi destekleyici olarak değerlendirmesi ihtimali göz önünde bulundurulmuştur. Bu doğrultuda çalışanların örgütlerin destekleyiciliğine dair genel algısı Thompson ve diğerlerinin (1999) yarattığı ölçekteki ifadeler uyarlanarak benzer ancak ayrı bir yapılandırma ile ölçmüştür. Yönetici desteği ise “aileyi destekleyici örgüt algısı” ölçeğinden farklı tutarak Thomas ve Ganster’e (1995) ait yönetici desteği ölçeği ile ölçmüştür (Allen, 2001, s.416).

Thompson ve diğerleri ile Allen’ın geliştirmiş olduğu yapılandırmalar yazında iş-aile kültürünü açıklayan en temel çalışmalar olarak kabul edilmektedir (Behson, 2002, s.53). Ancak pek çok araştırmacı Allen’ın (2001) aksi yönde iş-aile kültürünün genel bir algıda ziyade çoklu boyutlardan oluştuğunu düşünmekte ve çalışmalarını bu şekilde oluşturmaktadır (Andreassi ve Thompson, 2008, s.6).

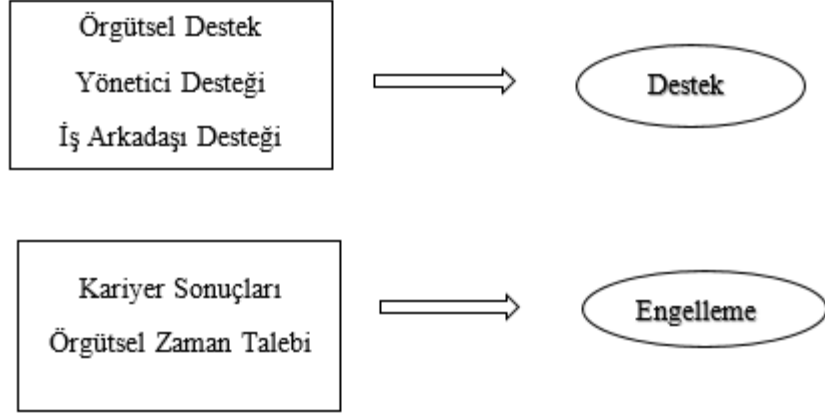
Bu yapılandırmalara bir göz atacak olursak: Clark (2001) 13 ifadeli bir ölçek geliştirerek iş-aile kültürünün esnek çalışma süreçleri, ailevi yönetici desteği özelliklerini vurgulamıştır. Jahn ve diğerleri (2003) sosyal destek ve örgütsel destek teorisine dayanan “Algılanan Örgütsel Aile Desteği” adını verdikleri 10 ifadeli, araçsal ve bilgisel desteği içeren somut ve duygusal desteği içeren soyut olmak üzere 2 boyutlu bir ölçek geliştirmiştir (Andreassi ve Thompson, 2008, s.7). Thompson ve diğerleri (2004, s.545) yukarıdakine benzer biçimde araçsal, bilgisel ve duygusal desteği ele almıştır. Ancak diğerlerinden farklı olarak araştırmacılar, boylamsal, grupsal ve örgütsel düzeyde bir yapı oluşturmuştur. Araştırmanın sonucuna göre enformel destek uzun vadede varlığını değişmeden korumuş ve birey ile grup düzeyinde eş biçimlilik gözlenerek farklılaşma saptanmamıştır (Thompson ve diğ. , 2004, s.560). McDonald, Brown

ve Bradley (2005, s.47) yaptıkları kavramsallaştırmada, Thompson ve diğerlerinin (1999) boyutlandırmasına “Politika kullanımında cinsiyetçi algılar” ve” iş arkadaşları desteği” kavramlarını içeren iki boyut daha eklemiştir. Politika kullanımında cinsiyetçi algılar boyutu, iş-aile dengesinin bir “kadın sorunu” olarak algılanmasına dayanmaktadır. Bu algı, erkeklerin aile dostu politikalardan yararlanma oranının düşük olmasının temel nedenidir. Bu nedenle araştırmacılara göre örgütlerin erkek çalışanların program kullanımını desteklemesi, örgütsel aile desteğini açıklamada önemli bir bileşeni temsil etmektedir.

Görüldüğü üzere Thompson ve diğerleri (1999) iş-aile kültürünü ölçen bir yapılandırma başlattıktan hemen sonra, iş-aile kültürünü doğru tanımlama ve ölçme konusunda bir tartışma başlamıştır. Ortaya atılan tüm faktörleri dikkate alarak Dikkers ve diğerleri (2004;2007) aslında gerçekte temel olarak iş-aile kültürünü karakterize eden “Destek” ve “Engelleme” olarak adlandırılan iki temel faktör yapılandırması olduğu konusunda tartışmayı sonuca erdirmiştir (Peeters ve diğ. , 2009, s.701). Bu kavramsallaştırmaya göre:

“Destekleyici iş-aile kültürü” örgütün, yöneticinin ve iş arkadaşlarının iş aile düzenlemelerini kullanma ve iş-aile hayatını bütünleştirmede çalışana destek olma düzeyine dair çalışanın algıları olarak tanımlanmaktadır. “Engelleyici iş-aile kültürü” ise çalışanların, iş-aile düzenlemelerini kullanmalarını engelleyebilecek kariyer sonuçları ve zaman talepleri gibi örgütsel norm ve beklentiler hakkındaki algıları yansıtmaktadır. Destek sağlayan bir iş-aile kültürü, çalışanın iyiliğini olumlu etkileyerek örgütü daha mutlu çalışılacak bir yer haline getirmektedir. Engelleyici bir iş-aile kültürü ise örgütün çalışanın iyiliğini önemsemediği şeklinde yorumlanmaktadır. Bu nedenle eğer örgütler iş-aile çatışmasını azaltmak ve aile dostu programların kullanımını arttırmak istiyorsa, yüksek oranda destek ve düşük oranda engelleme tarafından meydana gelmiş bir iş-aile kültürü yaratmalıdır (Dikkers ve diğ. ,2007, s.155; Peeters ve diğ. ,2009, s.701). Aslında iş aile kültürü kavramsallaştırılırken bu temel iki boyut altında 5 alt boyuta yer verilmiştir:

**Şekil 3. 1 İş-Aile Kültürü Boyutları**



Kaynak: Dikkers ve diğ. (2007) s.157’de yer alan bilgilerden yararlanarak oluşturulmuştur.

Bu tez çalışmasında Dikkers ve diğerlerinin (2007) kavramsallaştırması temel alınacaktır. Çünkü iş-aile kültüründe “Engelleyici iş-aile kültürü” faktörü açıkça temel bir boyut teşkil etmektedir ve bu yüzden bu boyutun vurgulanması önemlidir. Bir diğer tercih edilme nedeni, yalnızca yönetici ve örgütsel desteğe bağlı kalmadan iş arkadaşları desteğinin de yapılandırmaya dahil edilmesiyle örgütten sağlanan sosyal desteği tam olarak kapsamasıdır (Peeters ve diğ. ,2009, s.701). Çalışanın yönetici ve iş arkadaşları ile ilişkisinin kalitesi iş aile çatışmasının azalmasında belirleyici bir faktör olarak karşımıza çıktığı için iş arkadaşları desteği oldukça önemli kabul edilmektedir (Anderson ve diğ. , 2002, s.792). Ayrıca bu iki boyutlu yapılandırmanın örgütler, cinsiyet, ebeveyn olma durumu karşısında herhangi bir değişiklik göstermediği tespit edilmiştir (Dikkers ve diğ. ,2007, s.155).

### **3.3.2.3.1 Örgütsel Destek**

Bu boyut daha önce örgütsel aile desteği kavramını tanımlarken detaylı olarak ele alınması sebebiyle kısaca açıklanacaktır. Enformel örgütsel desteği iş-

aile kültürünün bir alt boyutu olan örgütsel destek, örgütün sahip olduğu iş-aile kültürünün ne kadar destekleyici olduğunu ifade etmektedir. Allen (2001) ve Clark (2001) yaptıkları araştırmada, çalışanın örgütü diğer faktörlerden ayrı olarak değerlendirerek örgütsel seviyede aileyi destekleyiciliğine dair bir algısı olduğunu bu yüzden ayrı olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır (Dikkers ve diğ. , 2004, s.327). Destekleyici bir örgütsel kültür içerisinde yer alan çalışan, aile dostu programları kullanma konusunda ve diğer tutum ve davranışlarında örgüte karşı rahat hissetmektedir. Örgüt aileyi destekleyici olarak algılandığında örgütsel sonuçları olumlu etkilemektedir. Örneğin, örgütsel destek iş tatmini ile pozitif; stres, işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışması gibi çıktılarla negatif ilişkilidir. Bu nedenle örgütlerin ile dostu programlardan ziyade bu şekilde aileyi destekleyen bir iş-aile kültürü yaratması gereklidir (Thompson ve Prottas, 2006, s.115).

#### **3.3.2.3.2 Yönetici Desteği**

Yönetici desteği veya yönetsel destek, çalışanlara karşı ilgili, katkılarına değer veren, işe ilişkin sorunlarında yardımcı olan ve yeteneklerini geliştirmelerini kolaylaştıran bir yöneticiyi ifade etmektedir (Bilodeau,2016, s.20). Görüldüğü üzere genel yönetici desteği kişinin işteki bireysel verimliliği üzerine odaklanırken aileye özgü biçimde ele alınan enformel iş-aile kültürünün bir alt boyutu olan yönetici desteği, çalışanın iş ve aile yaşantısını bütünleştirme becerisini etkileyen bir kavram olarak ele alınmaktadır (Dieckhoff, 2017, s.21; Thompson ve Prottas, 2006, s. 103).

Thomas ve Ganster (1995, s.7) yönetici desteğini, çalışanın iş ve aile sorumluluklarını dengeleme arayışında bu arzusuna empati ile yaklaşan destekleyici bir yönetici olarak tanımlamıştır. Hammer ve diğerleri ise (2009, s.840) yöneticinin iş-aile hayatının iyiliğini önemseydiği ve bu çatışmayı çözmek için yardımcı davranışlar sergilediğine dair çalışanın algısı olarak tanımlamaktadır. Burada yöneticinin çalışanın iş-aile sorunları ortaya çıktığında buna karşı esnek, çözüm bulmaya ve konuşmaya istekli, anlayışlı olması temel özelliklerdendir. (Jahn ve diğ. ,2003, s.127).

Bireylere değer, önem ve yardım sağlayan önemli bir kaynak olan sosyal destek (Dieckoff ve diğ. ,2017, s.20) kapsamında yöneticilerin çalışanların ailevi sorumluluklarına olan duyarlılığı olarak da ifade edilmektedir. Bu duyarlılık yöneticilerin, çalışanların iş-aile sorumluluklarını yerine getirmesi ve çatışmasının azalmasında çalışana yardımcı olmak amacıyla bunu işinin bir parçası olarak benimseyerek çaba göstermesi (Allen, 2001, s.417), anlayışlı olması, çalışanların aile dostu programlara katılımını destekleme ya da engelleme biçimindeki değer ve davranışları ile ölçülmektedir (Mauno ve diğ. , 2005, s.118).

Özellikle, günlük verilen yönetici desteği, çalışanların aile dostu programları kullanım kararı alabilmesinde kritik derecede etkilidir (Thompson ve diğ. ,1999, s.408). Örneğin, okuldan dönen çocuğunu araması için çalışana izin verme, çalışanın çalışma saatlerinde esneklik sağlamasına yardımcı olma, nadiren çocuğunu okuldan almak veya yaşlı ebeveynini doktora götürmek için çalışanın erken çıkmasına anlayışlı olma, esnek çalışma saatleri ve evden çalışma programlarından faydalanan çalışanları cezalandırmama gibi yöneticinin olumlu davranışlarını içerir (Thomas ve Ganster, 1995, s.7). Aksi taraftan bakıldığında, işi ön planda tutan geleneksel yöneticiler, bu kültürü hakim kılarak çalışanları programlar hakkında bilgilendirmeyip, çalışanların programları kullanma konusunda şevkini kırıp, çalışanların günlük kullanım taleplerini sürekli reddetmekte (Örn. ani gelişen bir aile durumu için işten erken çıkmak) hatta kullananları cezalandırabilmektedir (Perrigino ve diğ. ,2017, s.86). Aile dostu programların yönetimi yöneticinin takdirine bırakıldığı için bu programları kullanmaya gönüllü olarak izin vermesi çalışanların iş tutumlarını etkilemede kritik bir etki arz etmektedir (Allen, 2001, s.430).

Thompson ve diğerleri (1999) yaptığı çalışmada yönetici desteğinin aile dostu programların kullanımı konusunda iş aile kültürünün diğer boyutlarından daha önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Benzer biçimde Anderson ve diğerleri de (2002, s.805) iş ve aile uyumlaştırmasında yönetici desteğinin kilit bir faktör olduğunu onaylamıştır. Çalışanlar, yöneticiden aile dostu program kullanımına karşı olduğu mesajını aldığı anda programlar örgütte resmen bulunsa bile kariyerine zarar gelmesinden korktuğu için kullanmaktan

kaçmaktadır. Tersinden bakıldığında ise yöneticinin aileyi destekleyici olduğunu düşünen çalışanlar aile dostu programları kullanırken çok daha rahat hissetmektedir (Allen, 2001, s.430)

Yöneticiler, örgütsel kaynakların akışını belirleyen, çalışanların algılarını ve davranışlarını yönlendiren, örgütün değerlerini temsil eden liderlerdir (Schein, 1985, s.408). Genel olarak liderler, üst yöneticiler ve amirler örgütsel kültürü yaratan ve etkileyen temel figürler olarak karşımıza çıkar (Mauno ve diğ. ,2005, s.118). Bu yüzden Allen (2001, s.430) yöneticinin aşikar bir biçimde çalışanın örgütsel çevreyi ve desteği algılayışında önemli bir rolü olduğunu söylemektedir. Yazara göre destekleyici bir yöneticiye sahip olan çalışanlar yöneticiyi örgütün temsilcisi olarak görüp örgütü de aileyi destekleyici biçimde algılamaktadır. Bu da yönetici desteği ile algılanan örgütsel aile desteği arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Öyle ki Hammer ve diğerleri yönetici desteğinin önemini ortaya koyarak (2007, s.841) “Aileyi destekleyici yönetici davranışları” adında ayrı bir yapılandırma oluşturmuşlardır. Onlara göre çalışanlar örgütten gelen destek ile yöneticiden gelen desteği ayırt edebilmektedir ve bu nedenle ayrı bir yapı ile değerlendirilmelidir (Jahn ve diğ. ,2003, s.127). Oluşturdukları aileyi destekleyici yönetici davranışı kapsamındaki davranışlar: Duygusal destek, araçsal destek, rol model davranışları ve iş-aile sorunlarının stratejik önemini kabul eden yaratıcı iş-aile yönetimi adında dört boyut altında toplanmaktadır. İlk boyut olan duygusal destek, yöneticinin çalışana önemsendiği ve duygusal olarak düşündüğünü gösteren davranışları ifade eder. Çalışanlar önemsendiğini düşünerek desteğe ihtiyacı olduğunda sormaktan çekinmemesi gerektiği algısına sahiptir. Aynı zamanda yöneticiler çalışanların aile sorumluluklarına açık, bunun farkında, saygılı, sempatik ve empatik davranışlar içerisindedir. Başka bir deyişle yöneticiler çalışanlarının ailevi sorunlarını dinlemekte ve dikkate almaktadır (Hammer ve diğ. , 2011, s,136–137). İkinci boyut olan araçsal destek, politikaların kullanımı ile ilişkili fiili davranışlardır. Örneğin, çalışana esnek çalışma saatleri biçiminde çalışmasını önermek gibi. Üçüncü boyut olan rol model davranışları yöneticinin kendi hayatında aile dengesini kuracak şekilde davranışlar sergilemesidir.

Örneğin, yöneticinin aile meselesi için işten erken çıkması gibi. Buradaki temel güdü çalışanların iş aile çatışması ile nasıl başarılı bir şekilde başa çıkacağına dair fikir vermektir (Dieckhoff, 2017, s.10). Dördüncü ve son boyut olan yaratıcı iş-aile yönetimi ise iş aile çatışmasını yatıştırmak için yöneticinin gösterdiği stratejik çabalarıdır. Örneğin, yöneticinin işi örgüte ve çalışana faydalı olacak şekilde yeniden tasarlamak (Hammer ve diğ. ,2007, s.841-843; Perry, 2015, s.17). Yöneticilerin buradaki rolü hiyerarşik olarak farklılaşmaktadır. Daha alt seviyedeki yöneticiler esnek iş düzenlemeleri gibi araçsal destek sunarken, üst yöneticiler iş aile ihtiyaçlarını tanıma ve destekleyici yöneticileri ödüllendirerek örgütsel kültürü etkileme amacı ile rol modeli olmaktadır (Kelly ve diğ. ,2008, s.318).

İş aile kültürünün alt boyutu olarak ele alınan yönetici desteğinin çalışan çıktıları karşısındaki önemi oldukça büyüktür. Yönetici desteği doğrudan iş aile çatışması ile ilişkilidir (Anderson ve diğ. ,2002; Frye ve Breugh, 2004; Karatepe ve Kılıç, 2007; Kossek ve diğ, 2011; O'driscoll, 2003; Thomas ve Ganster, 1995;Thompson ve diğ. , 1999; Thompson ve diğ. ,2004, Warren ve Johnson, 1995). Dolayısıyla destekleyici bir yönetici ile çalışanlar daha az iş aile çatışması yaşarlar. Çünkü yöneticilerinin destek olarak algılamaları örgütü de aile dostu algılamalarını sağlar, aile dostu uygulamaları daha fazla kullanırlar, zamanlarını esnek biçimde yönetebilirler ve böylece iş-aile talepleri üzerinde kontrolleri olduğunu hissederler (Thomas ve Ganster, 1995, s.7; Thompson ve Prottas, 2006, s.103). Ayrıca yönetici desteği yaşam tatmini, iş tatmini, işgücü devir oranı, devamsızlık, stres, işten ayrılma niyeti ile de ilişkili bulunmuştur (Behson, 2002, s.54). Thompson ve diğerleri (2004, s.558) yönetici desteğinin aile dostu programlar olmadığında bile duygusal bağlılıkla pozitif, iş arama davranışı işe negatif ilişkili olduğunu saptamıştır. Çünkü yöneticinin aile sorunlarını dikkate aldığını (çalışma saati düzenlemesi, aile zorunluluğu nedeniyle bakım izni verme vb.) düşünen çalışan iş taleplerini baskın olarak hissetmeyecek ve çatışma yaşama ihtimali azalacaktır. Bu durum da yukarıda sayılanlar gibi örgütsel sonuçlara katkı sağlayacaktır (Mansour ve Tremblay, 2016, s.1785)



Bu sonuçlar doğrultusunda denebilir ki: Örgüt çok sayıda aile dostu politika ve program sunabilir, ancak yönetici bilgileri doğru şekilde iletmezse veya bu tür programların kullanımını kısıtlarsa, beklenen sonuçlar (örneğin, daha fazla çalışan iş-yaşam dengesi, artan kurumsal bağlılık) gerçekleşmeyecektir (Jahn ve diğ. ,2003, s.126). Örgüt içerisinde yöneticinin aile dostu politikaların varlığı hakkında çalışanları bilgilendirmesi, programların kullanımını kolaylaştırması, çalışana politikalar konusunda rehberlik etmesi oldukça önem arz etmektedir (Allen, 2001, s.430). Hatta aile dostu programlar sunmayan örgütlerde yönetici desteği, iş aile çatışması ile başa çıkmada çalışanın güvenebileceği en temel enformel destek faktörü haline gelmektedir (Bagger ve Li, 2014, 1134). Bu nedenle yöneticiler, çalışanların iş aile dengesi meseleleri ile başa çıkmada ve aile dostu programların uygun şekilde idare etme konusunda eğitilmelidir (Allen, 2001, s.430; Kossek ve diğ. , 2011, s. 290)

### **3.3.2.3.3 İş Arkadaşları Desteği**

İş arkadaşları desteği her ne kadar daha az araştırılmış olsa da enformel örgütsel aile desteği iş aile kültürünün bir alt boyutunu temsil eder ve çalışanın iş-aile hayatını bütünleştirmesine yardımcı olur (Thompson ve Prottas, 2006, s.103). Tam aksi yönde bakıldığında iş arkadaşları desteğinin eksikliği, birçok çalışanın iş-aile programlarını kullanma konusunda isteksiz olmasının altında yatan nedenlerin anlaşılmasına katkıda bulunabilecek bir faktördür (McDonald ve diğ. , 2005, s.44). Örgütlerde iş arkadaşlarının aile hayatı sorumluluklarına karşı potansiyel olumsuz tutum ve inanışları, aile dostu program kullanımlarını sınırlayabilmektedir (McDonald ve diğ. , 2005, s.48). İş arkadaşları desteğine dair çalışan algısı, örgütün zaman geçirmek için iyi veya kötü bir yer olarak tanımlama gücüne sahip bir faktördür (Bateman, 2009, s.6). Bu nedenle iş arkadaşları desteği iş-aile kültürünün önemli bir bileşeni sayılmaktadır (McDonald ve diğ. , 2005, s.48).

İş arkadaşları desteği, meslektaşına somut yardım, önem gösterme ve bilgi sağlama gibi yardımların sağlanma düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Bilodeau, 2016, s.20). Başka bir deyişle iş arkadaşının diğer meslektaşına yardım etme

istekliliğidir. İş arkadaşı desteği, çalışanın iş-aile sorumluluklarına yardım sağlamak üzere çalışana ait işi tamamlama, vardiya değişimi yapma, ailevi bir etkinlik yüzünden çalışanın kaçırdığı bilgi ve materyalleri sağlama veya mecburi bir nedenle (Örn. çocuğun hasta olması) işten erken çıkan çalışanın boşluğunu doldurma gibi somut davranışları içermektedir. Bu somut yardımların yanı sıra iş arkadaşları; çalışanın ailevi problemlerini dinleme, bunlara anlayışlı olma, vaktini almasına sempati ve empati ile yaklaşma, önemseme, arkadaşça sıcak davranma, işbirliği gösterme, saygı duyma, savunma, takdir etme, dedikodusu yapmama gibi sosyoduygusal destek de sağlamaktadır. (Frone 1997; Mesmer Magnus ve diğ. ,2010, s.513)

Öte yandan, çocuğu olmayan çalışanların, daha uzun saatler çalışması, seyahate dayalı görevlere uyması beklenmekte ve bu çalışanlara esnek iş düzenleme fırsatlarından daha az yararlanma fırsatı tanınmaktadır. Bu durum, çalışanlarda eşitlik ve adillik olmadığı için tepki yaratmaktadır. Öte yandan, aile dostu programlardan yararlananların gerçekte “ihtiyaç” nedeniyle mi “istismar” nedeniyle mi bu programları kullandığı iş arkadaşları tarafından bilinmemektedir. Bu nedenle, örgüte daha az bağlı olarak algılanmamak ve iş arkadaşlarının kızgın tepkilerinden korunmak için çalışanlar aile dostu programları kullanmaktan kaçınmaktadır (Mcdonald ve diğ. ,2005, s.44).

Araştırmalar da iş arkadaşları desteğini iş stresi ve iş aile çatışmasını azaltmada etkili ayrı bir yapı olduğunu savunmaktadır (Frone ve diğ. , 1997; Kossek ve diğ. ,2011; Mauno ve Ruokolainen, 2009). Örneğin, çalışan çocuğunun mezuniyet törenine katılmak ya da hasta çocuğunu okuldan almak için erken çıktığında iş arkadaşları bu aile taleplerine karşı anlayışlı davranırsa ve desteklendiğini hissederse çalışan daha az stres yaşar ve daha düşük iş-aile çatışması yaşar. Ayrıca yönetici desteğine benzer şekilde yüksek yaşam ve iş tatmini, azalan işten ayrılma niyeti, iş ve aile hayatına pozitif yayılma (Thompson ve Prottas, 2006, s.103); özellikle duygusal iş arkadaşı desteğinin etkisiyle artan örgütsel bağlılık, azalan gerginlik ve depresyon, artan iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı (Mesmer Magnus ve diğ. ,2010, s.513-514) gibi etkiler gözlenmiştir. Yukarıda sayılan tüm nedenlerle iş arkadaşı desteği alanında yapılan

çalışmalar son yıllarda artış göstermektedir (Martin,2013, s.65). Bu yüzden iş arkadaşları desteğinin bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda dikkate alınması gerekmektedir (Bagger ve Li, 2014, s.1145).

#### 3.3.2.3.4 Örgütsel Zaman Talebi

Örgütsel zaman talebi, çalışma süresinin uzunluğu ve zaman kullanımına (Örn. eve iş götürme, esnek düzenlemeler, çalışma saatlerini kendi düzenleme) dair çalışandan beklenen örgütsel normlardır (Thompson ve diğ. ,1999, s.394). Çalışanların iş ve işe ilişkin faaliyetlere kaç saat ayırması gerektiğine dair talepleri ifade eder (Lobel ve Kossek). Başka bir deyişle çalışanın örgütün dikte ettiği uzun saatler çalışma ve işi bireysel hayatın önüne koyma beklentisine dair çalışanın algılayışıdır. Behson'a (2002, s.54-55) göre çalışanların yönetim tarafından olumlu ve örgüt içerisinde ilerleyen biri olarak görülebilmesi için aşırı uzun saatler çalışmasının beklendiği durumlardır.

Kariyer yolunda ve işin doğası gereği uzun saatler çalışmanın talep edilmesi çoğunlukla örgütsel bağlılık, üretkenlik ve ilerleme motivasyonu sinyali olarak algılanır (Wei ve diğ. ,2013, s.107). Ancak uzun saatler çalışmayı gerektiren bir kültür, çalışanın aile yaşantısına uygun bir biçimde çalışma hakkını elinden almaktadır. Bir rolün zaman açısından gerginlik yaratması diğer bir rolün beklentilerini yerine getirmeyi zorlaştırdığında annelerde sıkça görüldüğü üzere zamana dayalı çatışma ortaya çıkmaktadır (Wei ve diğ. ,2005, s.107). Bu durum iş-aile çatışmasına sebep olarak çalışanın iş-aile hayatındaki refahını bozmaktadır (Mauno ve diğ. , 2005, s.118). Özetle, aile sorumluluklarını yerine getirmede çatışma yaratacak zaman beklentilerine sahip olan örgütlerde, yarı zamanlı çalışma vb. gibi çalışma saatlerini azaltan düzenlemeler ile iş fırsatları ve kariyer gelişimi yan yana gelemeyen durumlardır (Mcdonald ve diğ. ,2005, s.42).

Çalışanlardan daha az örgütsel zaman talep edilmesi durumunda ise işin aileye müdahalesi azalması nedeniyle çalışanın yaşadığı iş-aile çatışması da azalmaktadır (Thompson ve diğ. , 1999, s.410). Çünkü çalışan bu durumda kendini esnek hissetmekte, işinin zamanlamasını yapabilmekte ve zaman üzerinde kontrol sağladığını düşünmektedir (Mauno ve diğ. , 2005, s.118). Destekleyici bir

iş-aile kültürünün varlığı halinde örgütsel zaman talebinin az oluşu ise iş-aile çatışmasının azalması, iş tatmini ve üretkenliğin artmasında katkıda bulunmaktadır (McDonald ve diğ. ,2005, s.42).

Aile dostu politikaların varlığına rağmen eğer örgütsel zaman talepleri her şeyin önünde tutuluyorsa, çalışanın üretkenlik ve bağlılığında düşüş olmaktadır (Blair-Loy ve Wharton, 2002). Araştırmalar, örgütsel zaman taleplerinin fazla olmasının çalışanın sağlığı ve refahı üzerinde negatif etkisi olduğunu göstermiştir (Sabil, Marican ve Lim, 2011, s.4). Bu yüzden çalışanların hem kariyer hem de aile amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirmeleri amacıyla örgütlerin performansı tanımlama, ölçme ve değerlendirme yöntemlerini değiştirmesi (Behson, 2002, s.55), daha destekleyici zaman beklentileri oluşturması gerekmektedir (McDonald ve diğ. ,2005, s.42).

### **3.3.2.3.5 Kariyer Sonuçları**

Geleneksel bakış açısına göre çalışanlar, fiziksel olarak her gün belli bir ofise geldiklerinde ve mesaiye kaldıklarında işine bağlı bir çalışan olarak kabul edilirler (Sabil ve diğ. ,2011, s.4). İşyerinde geçirilen zaman arttıkça bu durum çalışanın örgüte katkısı ve bağlılığının arttığı göstergesi sayılır (Beauregard ve Henry, 2009, s.14). Negatif kariyer sonuçları, aile dostu politikaları kullandığı veya örgüt yerine ailesine öncelik vermesi sebebiyle örgütte daha az görünür olan çalışanın örgüt tarafından kariyer fırsatlarından alıkonması, maaş zammı ve primlere olumsuz yansıma veya olumsuz performans değerlendirmesi yoluyla cezalandırılması ile meydana gelmektedir (Beauregard ve Henry, 2009, s.14; French ve Agars, 2018, s.52). Bu bakış açısı bir anlamda, kariyer sonuçlarının, evden çalışma gibi esnek iş düzenlemelerini kapsayan aile dostu politikaların uygulanması üzerinde etkisi bulunduğunu göstermektedir (Sabil ve diğ. ,2011, s.4). Bu tip politikalardan yararlanmak çalışanın örgüt içerisindeki varlığını daha az görünür kılmakta ve örgütün politik çevrenin bir parçası olma ihtimali azalmaktadır (Fiksenbaum, 2014, s.656). Bunun karşısında, çalışanın terfi beklentisi ve kariyer gelişiminin negatif etkilenme olasılığı ortaya çıkmaktadır (Mauno ve diğ. , 2005, s.118).

Birçok çalışan, aile dostu programları kullanmanın ve ailevi faaliyetlerde fazla zaman geçirmenin sonucu olarak, kariyer gelişim beklentisi ve örgütsel bağlılık mesajını örgüte negatif şekilde iletmişine dair bir algıya sahiptir (Behson, 2002, s.54). Bu yüzden örgütün aileyi desteklemediğine inanan çalışanlar, aile dostu programların gelecek kariyerine zarar vereceği korkusu ile bunları kullanmaktan korkmaktadır (Allen, 2001, s.418). Böylece, iş-aile hayatını dengelemek isteyen çalışanlar, hızlı kariyer gelişimi veya annelik/babalık durumunda işten ayrılma arasında seçim yapmaya zorlanmaktadır.

Algılanan negatif kariyer sonuçları nedeniyle çalışanlar yapmak istedikleri şey karşısında bile çok az tercih hakkı olduğunu hissetmektedir (Behson, 2002, s.54). Örneğin, esnek iş düzenlemelerini kullanan çalışanlar, yönetici ve iş arkadaşlarının onaylamayan düşünceleri ve bunun kabul edilemez olduğuna dair bir genel his ile karşı karşıya kalabilmektedir (Thompson ve diğ. , 1999,410). Bu durumda yönetici ve iş arkadaşları bu programları kullanan çalışanların ilerlemeyi hak etmedikleri algısında olmaktadır (Beauregard ve Henry, 2009, s.14). Başka bir örneğe göre, birçok baba cinsiyet rolleri algısı yüzünden kendisine sunulan babalık izni veya yarı zamanlı çalışma seçeneklerini kariyerine zarar vereceğinden korktuğu için kullanmamakta ya da başka sebepler göstererek izin almaktadır. (Beuregard ve Henry, 2009, s.13; French ve Agars, 2018, s.53). Diğer bir örnekte ise doğum sonrası yarı zamanlı bir şekilde işe dönen anneye yatırım yapılmasının örgüt tarafından yüksek risk olarak nitelendirilmesinden dolayı annenin daha düşük ödeme, az eğitim olanağı ve yavaş ilerlemeye maruz kaldığı belirtilmektedir (McDonald ve diğ. ,2005, s.41). Buradan hareketle denebilir ki, aileyi destekleyici olarak algılanan örgütler esnek iş düzenlemeleri kullanımını kolaylaştırırken, destekleyici olmayan örgütler bu politikaların etkin şekilde işlemesine engel olmaktadır (Shockley ve Allen, 2007, s.482).

Çalışanların esnek çalışma saatleri, evden çalışma, işyerinde çocuk bakımı gibi programların faydalarından yararlanabilmesi için çalışanın kariyer fırsatlarını veya işini tehlikeye atmayacağına dair kendinden emin hissetmesi gereklidir. Çalışanlar bu programlardan faydalanamazlarsa aile dostu uygulamaların iş-aile

çatışmasını düşürmeye hiçbir katkısı olmayacaktır (Mesmer Magnus ve Viswesvaran, 2006, s.568). Thompson ve diğerleri (1999, s.410) bu düşüncüyü doğrulayarak çalışanlar aile sorunlarına zaman ayırmanın negatif kariyer sonuçlarına yol açmayacağına dair bir algıya sahip olduklarında daha düşük seviyede iş-aile çatışması yaşadıklarını bildirmiştir.

#### **3.3.2.4 İş Aile Kültürü Oluşturmak İçin Öneriler**

Örgütsel kültürde değişim yaratmak zor bir süreçtir. Destekleyici bir iş-aile kültürü tesis etmek ise birçok sosyal normdan etkilendiği çok daha zor ve karmaşıktır (Wei ve diğ. , 2013, s.108). Destekleyici bir iş aile kültürü yaratmanın en önemli yollarından biri örgütte yukarıdan aşağıya doğru verilen destektir (Clark, 2001, s.350). Örgütün liderleri ve üst yöneticilerinin aile dostu politikaların uygulanmasında örgütsel kültürün önemini kavramaları gerekmektedir (Wei ve diğ. , 2013, s.108). Bu doğrultuda örgütün başındaki üst yöneticiler öncelikle, çalışanların ailelerine karşı sorumluluklarını örgütün misyon ifadesinde belirterek vurgulayarak işe başlamalıdır (Clark, 2001, s.350). Daha sonra üst yöneticiler bu programları kullanan ve kullanmayan kişilere adil davranıldığı algısını yaratarak çalışanların bu programları kullanma cesareti göstermesi için güven hissi vermelidir (Wei ve diğ. ,2013, s.108). Ayrıca bu kapsamda iş-aile sorunları hakkında yöneticiler için eğitimler düzenlemek önemlidir. Çünkü yöneticiler diğer çalışanlar için bir rol model oluşturmaktadır (Stock ve diğ. , 2016,s.1209).

İnsan kaynakları yöneticileri, örgütsel düzeyde destekleyici bir iş-aile kültürü oluşturmak üzere stratejinin uygulanmasında önemli bir yer tutan kilit bir roldedir (Wei ve diğ. , 2013, s.108). Öncelikle, İK yöneticilerinin, aile meseleleri konusunda karşılıklı güven ve anlayış kültürü zemini kurmak suretiyle ailenin önemini vurgulayan örgütsel kültür ilkelerinin esaslarını yaratması ve bu esasların örgüt üyeleri tarafından uygulandığını garanti altına alması gerekmektedir (Stock ve diğ. ,2009, s.1209).

Bunun için öncelikle yöneticiler aile dostu programları uygulama kararlılığını göstererek gerekli kaynakları dağıtmalıdır. İnsan kaynakları çalışanları üst yönetim ve çalışan arasında köprü görevi görerek, sunulan aile

dostu programların çalışanın hayatını ve örgütsel performansı nasıl etkilediği yönünde üst yönetim ile iletişim kurmalı ve daha fazla aile dostu programlar sunulması için ikna etmelidir. Ayrıca aile dostu programlara zarar veren geleneksel uygulamalar hakkında yöneticiler uyarılmalı ve işgücündeki değişimi kabullenme, yeni iş düzenlemeleri konusunda eğitilmelidir. Böylece, bu eğitimler esnek şartlarda çalışanların katkılarına azımsamama veya iş-aile programlarının kullanılmaması zorluklarını aşmak için yardımcı olacaktır (Wei ve diğ. ,2013, s.108).

Bunun yanı sıra, aile dostu programların kullanımını arttırmak amacıyla çalışanın örgütteki görünürlüğü yerine örgüte yaptığı katkıları esas alan yeni performans değerlendirme yöntemleri kurulmalıdır (Wei ve diğ. ,2013, s.108). Ek olarak örgütlerin aile dostu uygulamaların etkilerini değerlendirmeleri ve yöneticilerin bu tür değerlendirmelerin sonuçları hakkında yorum yapabilmesi için eğitilmeleri gerekmektedir. Böylece aile dostu uygulamaların çalışanlar üzerindeki somut etkileri hakkında daha net bilgiler elde edilebilecektir ( Timms ve diğ. ,2015, s.98).

### **3.4 Avrupa’da ve Türkiye’de Aile Desteğine Yönelik Politikalar**

Geleneksel aile yapısının değişimi, kadınların daha fazla istihdam edilmesi, bireylerin iş-aile rolleri arasında çatışma yaratmaktadır ve artan rekabet koşullarında işini korumak için uzun saatler çalışmak zorunda kalan çalışanlar, şartlara sesini çıkaramamaktadır. İş-aile çatışmasının yarattığı sorunların aile, iş ve sosyal çevre gibi pek çok alana etki etmesi nedeniyle sorunların çözümünde devlet, işveren, aileler ve bireyleri kapsayan tüm paydaşların çözüme katkı sunması gerekmektedir. Çoğunlukla, işverenler bu konuda asgari sorumluluklarını yerine getirerek yalnızca yasal düzenlemelere bağlı kaldıklarından devletin iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik politikaları büyük önem teşkil etmektedir. Bugün birçok batılı devletin gündeminde, sosyal politika kapsamında “iş yaşam dengesi”, “Aile dostu iş yeri” gibi kavramlar yer almaktadır (Kağnıcıoğlu, 2013, s.24-27). Devletin katkısının önemi büyük olduğundan bu başlık altında Avrupa ve Türkiye’de ki devlet politikaları ve uygulamaları ele alınacaktır.

Avrupa ve Türkiye’de aile desteğine yönelik bu politikalara bakmadan önce konunun neden bu derece önemli hale geldiğini anlamak açısından öncelikle istihdam oranlarına bakmak faydalı olacaktır. Avrupa’nın her yerinde kadınların istihdam oranı erkeklere göre çok daha düşüktür. Avrupa Birliği İstatistik Birimi (Eurostat) 2018 verilerinin yer aldığı tabloya bakıldığında, Türkiye toplam istihdam da %55.3 ile Avrupa’da en az istihdam sağlayan ülke konumundadır. Ayrıca, kadınların nüfusun %49.8’ini oluşturduğu ülkemizde, erkeklerde istihdam oranı %76.1 iken kadınlarda %34.5’tur. Türkiye’deki kadın istihdamı Avrupa ortalamasının neredeyse yarı yarıya daha azdır. Cinsiyetler arasındaki %41.6 oranındaki istihdam farkı ile Türkiye Avrupa’da en çok açığa sahip ülke konumundadır. Örneğin, Litvanya’da bu oran %1 ‘dir. Bu da aradaki uçurumu gözler önüne sermektedir. Bu sonucun temelinde toplumsal cinsiyet eşitsizliği yatmaktadır. Dünya Ekonomik Forumu’nun Global Cinsiyet eşitsizliği endeksi 2018 raporunda 149 ülke içerisinde Türkiye’nin 130. sırada olması durumu doğrulamaktadır([http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf) ,22.03.2019).



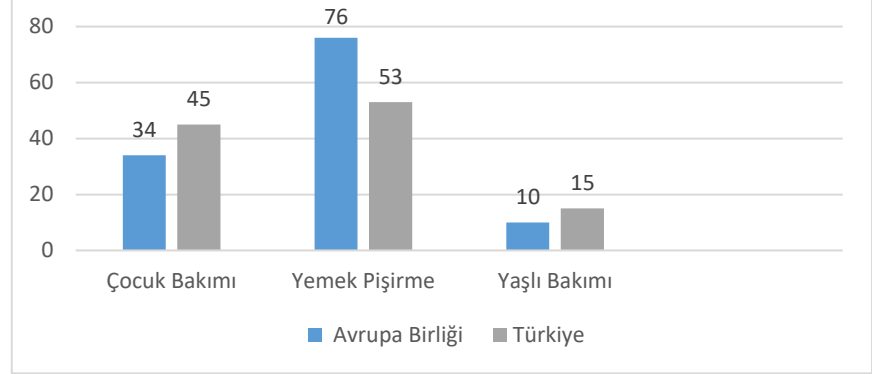
**Tablo 3. 1 Avrupa Birliği 2018 İstihdam Verileri**

Coğrafya	Toplam	Erkek	Kadın	Coğrafya	Toplam	Erkek	Kadın
Avrupa Birliği (28 Ülke)	72,2	78,0	66,5	Norveç	78.3	80.2	76.2
Belçika	68.5	73.4	63.6	Litvanya	76.0	76.5	75.5
Bulgaristan	71.3	75.3	67.3	Lüksemburg	71.5	75.4	67.5
Çek Cumhuriyeti	78.5	86.3	70.5	Macaristan	73.3	81.0	65.7
Danimarka	76.9	80.2	73.7	Malta	73.0	84.7	60.6
Almanya	79.2	83.1	75.2	Hollanda	78.0	83.3	72.8
Estonya	78.7	82.4	75.1	Avusturya	75.4	79.4	71.4
İrlanda	73.0	79.1	67.0	Polonya	70.9	78.2	63.6
Yunanistan	57.8	67.7	48.0	Portekiz	73.4	77.3	69.8
İspanya	65.5	71.5	59.6	Romanya	68.8	77.3	60.2
Fransa	70.6	74.6	66.7	Slovenya	73.4	76.9	69.7
Hırvatistan	63.6	68.9	58.3	Slovakya	71.1	77.5	64.7
İtalya	62.3	72.3	52.5	Finlandiya	74.2	75.9	72.4
Kıbrıs	70.8	75.7	66.2	İsveç	81.8	83.8	79.8
Letonya	74.8	77.0	72.7	İngiltere	78.2	83.4	73.1
Türkiye	55.3	76.1	34.5	İrlanda	87.6	90.5	84.5
Sırbistan	61.4	68.5	54.5	İsviçre	82.1	86.8	77.4
Karadağ	58.2	65.2	51.4				

Kaynak: Eurostat Cinsiyete Göre İstihdam 2017 verileri son güncelleme:17.08.2018;<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, Erişim Tarihi: 22.03.2019

Aradaki istihdam farkı Türkiye kadar açık olmamasına ve yıllardır süregelen çalışmalarla kadın istihdamı Avrupa'da %66.5 seviyesine çıkarılmasına rağmen, yine de kadın istihdamı erkek istihdamına göre Avrupa'da da geri kalmıştır. Ayrıca Avrupa'da kadınların iş-aile çatışması yaşama oranı kadınlarda %60 iken erkeklerde %54'tür. Türkiye'de ise kadınlarda %81 erkeklerde % 75'tir (Eurofound, Yaşam Kalitesi Eğilimleri – 2003-2012 Türkiye,2014, s. 57).

**Şekil 3. 2 Para Almadan Yapılan Ev İşlerine Katılım**



Kaynak: Eurofound, Yaşam Kalitesi Eğilimleri – 2003-2012 Türkiye,2014, s.64

Yukarıdaki grafikte görüldüğü üzere çocuk bakımı ve yaşlı bakımı oranları Avrupa ortalamasının çok üzerindedir. Türkiye’de ve AB’de kadınların yaklaşık %90’ı her gün veya haftada en az birkaç defa yemek veya ev temizliği yaptıklarını belirtmektedir (Eurofound, Yaşam Kalitesi Eğilimleri, 2003-2012 Türkiye, 2014, s. 64) . Türkiye’de kadınlar ortalama aile bakım işlerine günlük 4 saat 35 dakika ayırırken bu süre erkeklerde 53 dakika ile sınırlıdır (ILO, 2017) İş gücüne dahil olmayan 28 Milyon 251 Bin kadının çalışmama nedeni arasında en büyük payı 11 Milyon 133 Bin kişi ile ev işleriyle meşgul olduğu için çalışmayanlar kategorisi oluşturmaktadır (TÜİK, 2019)

Avrupa ve Türkiye’deki bu veriler göz önünde bulundurulduğunda, günümüzde hala kadın istihdamı ve toplumsal cinsiyet eşitliği konusunun dünyanın çözüm aranan en önemli gündem maddelerinden biri olduğu görülmektedir.

### **3.4.1 Avrupa’daki Gelişmeler**

Önceki bölümde bahsedilen soruna çözüm arama çabalarının geçmişine kısaca göz atacak olursak, Avrupa Birliği kuruluş ilkeleri ile tutarlı olarak kurulduğu zamandan bu yana toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlayacak önlemler almaktadır. 1997 yılında yapılan Amsterdam Antlaşması da bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir. Antlaşmada kadın-erkek eşitliği birliğin temel hedeflerinden

birisi olarak belirlenmiş ve buna yönelik direktifler ile düzenlemeler yapılmasının yolu açılmıştır. (Kuşlu ve Karaşahin,2010, s.10)

Bu doğrultuda Avrupa ülkelerinde 90'lı yıllardan itibaren "iş ve aile hayatını uyumlaştırma" politikaları adı altında, toplumsal refah seviyesini ve kadın istihdamını arttırmak, ev içi görevlerdeki ve mesleki alandaki iş yükünü dengeleyebilme doğrultusunda birtakım politikalar geliştirilmeye başlanmış ve gitgide çalışmaların sayısı artarak bu sorunun çözümünde "iş ve aile yaşamını uyumlaştırma politikaları" ilk sıralarda yer almaya başlamıştır (Ulutaş,2015, s.723). Bir diğer deyişle devlet, ailenin üzerindeki bakım yükünün sorumluluğunu alarak izinler, iş gücü piyasasının düzenlenmesi ve çeşitli yardımlar sağlama yolu ile kadın ve erkek arasında bakım yükünü eşit paylaşımını hedeflemektedir. Bahsedilen bu iş-aile uyumlaştırma politikaları ebeveyn izinleri, çocuk, yaşlı, engelli bakım hizmetleri ve esnek çalışma biçimleri olarak üç temel başlıkta ele alınmaktadır. Ayrıca çalışma saatlerinin insana yakışır ölçüde düzenlenmesi ve denetlenmesi de bu politikalara katkıda bulunmaktadır (İlkkaracan, Kim ve Kaya,2015, s.13). Ayrıca bu politikaların yaşanan demografik değişimler nedeniyle yaşanan doğum oranlarındaki düşüşü engellemeye ve yaşlı nüfus artışı nedeniyle bağımlı bakımının getirdiği sorunları çözmeye yarar sağladığı söylenmektedir (İğde, 2011, s.58).

İş ve aile yaşamını uyumlaştırma konusu, Avrupa İstihdam Stratejisi ve Lizbon Zirvesi'nde istihdamla ilgili belirlenen hedefler doğrultusunda belirgin bir politika aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır (İğde, 2011, s.82). Ayrıca Barcelona hedefleri olarak anılan; çocuk bakım hizmetlerinin geliştirilmesini sağlamaya yönelik hedefler de üye ülkelerde uyumlaştırma politikalarının önemle ele alınmasında etkili olmuştur (örnek verecek olursak, 2010 yılına kadar 3-6 yaş çağındaki çocukların en az yüzde doksanına ve 3 yaşından küçüklerde ise en az yüzde otuz üçüne çocuk bakım desteği sunulması) (İğde,2011, s.60).

2010 Avrupa Birliği mevzuatında 2010/18/EU sayılı direktif kapsamında her iki ebeveyne her bir çocuk için bir ayı ebeveynler arasında devredilemeyecek şekilde dört ay ücretli izin verilmesi, izin bitiminde ebeveynlerin çalışma sürelerinde ve biçimlerinde belli bir süre için değişiklik talep etmesi olanağı

sunmuştur

(<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV:em0031>, 07.02.2017).

Avrupa Birliği, yukarıda gerçekleştirilen çalışmalar gibi birliğin uyması gereken asgari hedefler belirlemede, tavsiye kararları, eylem programları yayınlamaktadır. Ancak zorunlu haller haricinde belirlenen politikaların yürütülmesini ülkelerin önceliğine bırakmaktadır (İğde,2011, s.81). Bu nedenle her ülkenin bu konudaki gelişmişlik ve politikaları uygulamaya geçirme düzeyi farklılık göstermektedir.

İş-aile dengesini destekleyen politikalar içerisinde geliştirilmesi gereken en önemli alan çocuk, yaşlı ve engelli bakımı üzerinedir. Bu kapsamda, kreşler, gündüz bakım evleri, anaokulları, yaşlılar, engelliler ve hastalar için bakım hizmetleri sunulmaktadır. Devletin bakım hizmetlerinin sorumluluğunu üstlenmesi beklense de çok az sayıda ülke bu desteği sağlamaktadır. AB bu politikaların sunumunda en gelişmiş bölgelerden biri olmasına rağmen, aktif adımlar atma konusunda sınırlı kalmıştır (Ulutaş,2015, s.729). Örneğin, yukarıda bahsettiğimiz Barcelona hedefinde çok az ilerleme sağlanabilmiş ve 2011’de %33’lük hedefe ulaşan 10, %90’lık hedefe ulaşan yalnızca 9 ülke olduğu tespit edilmiştir (İlkkaracan, Kim ve Kaya,2015, s.14).

Avrupa’da ülkeler arası iş-aile politikalarında farklılık olması nedeniyle politikalarına bölgesel olarak bakmak gerekir. Avrupa Birliği içerisinde en iyi iş-aile düzenlemesine sahip olan İskandinav ülkeleridir. Burada uzun süreli ücretli ebeveyn izni, , ailelere doğrudan gelir transferi, esnek çalışma zamanları ile düşük ücretli kamusal çocuk bakımı hizmetleri sağlanmaktadır. İsveç her iki ebeveyne ücretli doğum izni hakkını sunan Avrupa’daki ilk ülkedir. Bu ülkelerde “evi geçindiren” erkek anlayış kabul edilmemekte kadın istihdamına öncelik tanınmaktadır. Çocuk bakımı sorumluluğunun kadın ve erkek arasında eşit paylaşılması anlayışı hakimdir. Babalar hala tam olarak gereğince bu izin hakkını kullanmıyor olsa da diğer Avrupa ülkeleriyle karşılaştırıldığında iyi durumdadır (Kağnıcıoğlu,2013, s.28).

Avrupa’nın geri kalan birçok kesiminde bu destekler kadınlara uzun doğum izinleri, sınırlı bakım desteklerinin yanı sıra daha çok yarı zamanlı çalışma

üzerinde yoğunlaştırılmıştır. Çocuk bakım hizmetleri ise piyasalaşmıştır ya da devlet sınırlı olarak yardım yapmaktadır (Thévenon,2011, s.76). Bu ülkelerin başında desteklerin ve eşitlik anlayışının gelişim yüksekliğine göre sırasıyla Hollanda, Lüksemburg Avusturya ve Almanya gelmektedir. Bu ülkelerde görüş, muhafazakar şekilde evi geçindirme işinin erkeğin, bakım işinin kadına ait olduğu yönündedir. İngiltere ise kadının gelir getirici tam zamanlı istihdamını destekleyen anlayış sergilemesine ve bu konuda geniş ebeveyn izni ve desteği sağlamasına rağmen çocuk bakım desteği sağlamamakta bu konuyu bireylerin sorumluluğu olarak görmektedir. Fransa ve Belçika ise kadının iş ve bakım rolü arasında önceliğini kendisini seçmesi gerektiği anlayışı vardır ve bu kapsamda uzun ebeveyn izinleri, gelişmiş kamusal bakım olanakları sunulmaktadır (Ulutaş,2015, s.729; Misra ve diğ. 2008, s.136-138). AB ülkeleri içinde en düşük iş-aile desteği sağlayan ülkeler Doğu Avrupa'da bulunan Bulgaristan, Polonya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Slovenya benzeri ülkelerdir. Uzun ebeveyn izin süreleri bulunmasına rağmen ödeneklerin düşük olması çalışmayı gerektirmektedir. Burada anlayış küçük çocuklu annelerin çalışmaması, büyük çocuğu olan annelerin ise gelire katkıda bulunması için çalışması üzerine yoğunlaşmaktadır. Kıbrıs ve Malta gibi Güney Avrupa ülkelerinde ise iş-aile desteğine yönelik yardımlar yok denecek kadar sınırlıdır. Kadın istihdamı destelenmemekte kadın eş ve anne olarak görülmektedir. Kamuda maddi yardımlar ve bakım hizmetleri gelişmemiştir ve tüm yük aile üzerindedir (Kağnıcıoğlu,2013, s.31). Yukarıda anlatılanlar doğrultusunda 3.2 tablo'da Avrupa'da yürürlükte olan yasal izin düzenlemelerine detaylı olarak yer verilmiştir.

**Tablo 3. 2 Avrupa Birliği İzin Sistemleri**

Ülke	Annelik İzni (Hafta)	Annelik İzni (Karşılana n ücretin %'si)	Babalık İzni (Gün)	Babalık İzni (Karşılana n ücretin %'si)	Ebeveyn İzni (Ebeveynlerden biri için)	Ebeveynlik İzni (Karşılana n ücretin % 'si)
Avusturya	16 (Doğum öncesi 8, Doğum sonrası 8)	%100	20 Gün	Ücretsiz	1.seçenek izin paylaşılırsa 36 ay paylaşılmazsa 30 ay 2.seçenek paylaşımli 24 ay, paylaşimsiz 20 ay 3.seçenek 18 ay paylaşımli 14 ay paylaşimsiz 4.seçenek 14 ay paylaşımli, 12 ay paylaşımli 5.14 ay paylaşımli, 12 ay paylaşimsiz	Sırasıyla Seçenekler: 1.Aylık 440 Euro, 2. 630, 3.806, 4.1000 ve gelirin 5.%80'i
Belçika	15	İlk 30 gün %82, geriye kalanı %75 ücretli	10 Gün	İlk 3 %100, sonraki 7 %82	Her ebeveyn için 4 ay tam zamanlı veya 8 ay yarı zamanlı veya 20 ay 1/5 ebeveyn izni	Her ay 786.75 Euro
Bulgaristan	58	%90	11 Gün	%90	26 hafta	%90
Hırvatistan	14 (28 gün doğum öncesi, 70 gün doğum sonrası)	%100	7 Gün	%100	6 ay 2 ayı devredilemez ancak baba 3 ay kullanırsa 2 ay daha	%100, İlk 6 aydan sonra %50
Kıbrıs	18	%72	Yok	-	18 Hafta	Ücretsiz
Çek Cumhuriyeti	28 (6-8 doğum öncesi, 20-22 doğum sonrası)	%70	Yok	-	156 Hafta	%70
Danimarka	18 (4 doğum öncesi, 14 doğum sonrası)	%100	10 Gün	%100	32 Hafta	İlk 32 hafta %100, sonrası ücretsiz
Estonya	20	%100	10 Gün	%100	156 Hafta	435 gün için %100, sonrası için her ay 38 Euro

Finlandiya	17.5	İlk 56 gün %90, sonrası için %70	54 Gün	Eğer diğer izinler kullanıldıktan sonra alınırsa İlk 30 gün %100, anne izindeyken kullanılırsa %70	158 Gün	İlk 30 gün %75, sonrası için %70
Fransa	16 (En az iki ayı doğum öncesi)	%100	11 Gün	%100	156 Hafta	1 çocuklu aileye 12 ay (6 şar ay) aylık 390.52 Euro 2 veya 3 ten fazla çocuklu aileye 156 hafta (24'er ay) aylık 390.52 Euro
Almanya	14 (6 doğum öncesi, 8 doğum sonrası)	%100	Yok	-	156 Hafta	12 ay için %67, her iki ebeveyn en az iki ayı kullanırsa ücret süresi 14 ay daha uzar.
Yunanistan	17 (8 doğum öncesi, 9 doğum sonrası)	%100	2 Gün	%100	Özel Sektör: Her Ebeveyn için 4 ay Kamu: Her ebeveyn için 2 yıl	Ücretsiz Ancak kamu sektöründe üçten fazla çocuk varsa üç ay ücretli
Macaristan	24	%70	5 Gün	%100	156 Hafta veya annelik izni sonrasında 2 yaşına kadar, 2 yaşından 3 yaşına kadar olursa 1.seçenekle aynı	1.Aylık 147,000 HUF üzerinden %70 2) Aylık 28,500 HUF
İrlanda	42	26 hafta haftalık 230 Euro, 16 hafta ücretsiz	Yok	-	Her ebeveyn ve her çocuk için 18 Hafta	Ücretsiz
İtalya	20 (Doğum öncesi en az 4 hafta)	%85	1 Gün, Anne annelik izninden devretmeyi kabul ederse 2 gün daha)	%100	Özel sektör: Her ebeveyn en fazla 10 ay olacak şekilde 6'şar ay alabilir. Baba en az 3 ay alırsa izin 11 aya uzar ve	Çocuk 6 yaş altı ise ilk 6 ay %30 ve sonrası için ancak düşük gelirli aileler, 6-12

					baba 7 ay izin alabilir	yaş arası ise ücretsiz
Letonya	16	%80	8 Gün	%100	78 hafta her ebeveyn için	Bir ebeveyne %70
Litvanya	18 (70 gün doğum öncesi,56 gün doğum sonrası)	%100	28 Gün	%100	156 hafta	12 aya kadar %100 veya 12 aylık oluncaya kadar %70 ve 24 aylık olana kadar %40 Kalan süre ücretsiz
Lüksemburg	16 (8 hafta doğum öncesinde, 8 hafta doğum sonrasında)	%100	2 Gün	%100	6 ay her ebeveyn için	Her ay 1,778 Euro
Malta	18	14 hafta %100, sonraki 4 hafta haftalık 166.30 Euro	2 Gün	%100	Her ebeveyn için 4 ay	Ücretsiz
Hollanda	16 (4-6 doğum öncesi, 10-12 doğum sonrası)	%100	2 Gün	%100	Her çocuk için her ebeveynin haftalık çalışma saatinin 26 katı kadar	Ücretsiz
Polonya	26 veya 52	%100 ilk 26 hafta ya da 52 hafta %80	2 Hafta	%100	5 yaşına gelene kadar 34 Ay, 1 rer ayı devredilebilir 2 ay daha	Ücretsiz Ancak Eğer aylık aile geliri PLN 539'u geçmiyorsa 24 ay boyunca aylık 574 PLN ödenir
Portekiz	17-21 ( her iki ebeveyn izni paylaşırsa ek 30 gün daha)	17 hafta için %100 veya ebeveynler izni paylaşmıyorsa 21 hafta için %80, izin paylaşılıyorsa 21 için %100 veya 26 için %83	20 Gün	%100	Her ebeveyn için 3 ay	%25
Romanya	18	%85	5 Gün (Baba bebek bakım eğitimi alırsa 10 gün)	%100	1 yada 2 yaşına gelene kadar ödeme şemasına bağlı	1 yaşına gelene kadar 3400 RON üzerinden %85



						2 yaşına gelene kadar 1200 RON üzerinden %85
Slovakya	34 (6-8 doğum öncesi)	%65	Yok	-	3 yaşına kadar	Her ay 203.2 Euro
Slovenya	15 (4 doğum öncesi, 11 doğum sonrası)	%100	90 Gün	İlk 15 gün %100, kalan 75 gün aylık 174 Euro Sosyal Güvenlik Katkısı	260 gün	%90, eğer gelir aylık 763.06 Euro altındaysa %100
İspanya	16	%100	11 Gün	%100	156 hafta	ücretsiz
İsveç	14	%80	10 Gün	%80	480 gün	390 gün için %77.6, son 90 gün için günlük asgari ücret
İngiltere	52	İlk hafta %100, sonraki 33 hafta her hafta için 139.58 Euro, sonraki 13 hafta ücretsiz	10 Gün	Haftalık 175 Euro kazanç için %90	Her ebeveyn için 18 hafta	Ücretsiz
Norveç	13 haftası zorunlu	25 hafta için %100, sonraki 45 hafta için %80	0-10 hafta arası	%100 veya %80 (Annenin gelire katkısına göre)	26 veya 36 hafta Ayrıca her ebeveyn için isteğe bağlı 1 yıl daha bakım izni	26 haftaya kadar %100 veya 36 hafta için %80 Ayrıca kamu çocuk bakım hizmeti olmayan 12-24 aylık çocuğu olanlar her ay 6000 NOK yardım alabilir.
İsviçre	16	İlk 14 hafta %80 sonraki 2 hafta ücretsiz	Yok	-	-	-
İzlanda	13 hafta anne için	%80	13 hafta baba için	-	13 hafta Ayrıca ek 17.33 hafta bireysel inisiyatife kalmış ücretsiz izin	Aylık 370,000 ISK gelire kadar %80

Kaynak: OECD, “Ebeveyn İzin Sistemleri” (2016, s.11-21) ve Avrupa Parlamentosu, “Avrupa Birliği’nde Analık, Babalık ve Ebeveyn İzinleri” (2015, s.89-105) raporlarından derlenen verilerle oluşturulmuştur.

Yukarıdaki verilere göre Bulgaristan 58 hafta ile en uzun annelik izni veren ülke iken bunu 52 hafta ile İngiltere izlemektedir. Ülkeler bu iznin, ortalama yaklaşık %90’ının ücretini karşılamaktadır. 25 ülkede babalık izni bulunmaktadır. İtalya 1 gün babalık izni verirken Slovenya’da bu 90 güne ulaşmaktadır. Bu ülkelerde ortalama yaklaşık 10 gün babalık izni verilmektedir.

En kısa Ebeveynlik izni süresi 18 hafta ile Kıbrıs’tayken, en uzun ise her ebeveyn için 2’şer yıl izin veren Yunanistan kamu sektöründedir. Birçok ülkede de 156 haftaya kadar izin verilmektedir. Ortalama ebeveynlik izni Avrupa için 87 haftadır ve birçok ülke bu izin sürelerinde maddi destek sağlamaktadır. Avrupa Parlamentosunun bu izinleri kullanım oranlarını araştırması sonucunda, ebeveynlik izninin en az kullanan babaların yaşadığı ülke %0.02 yüzdesi ile Yunanistan’ken, İsveç’te bu oran %44’tür. Avrupa Birliği’nde ise ortalama %10.1’dir (Avrupa Parlamentosu, Analık, Babalık ve Ebeveyn izinleri, 2015, s.72) .

Yüksek kullanım oranı olan İsveç’te çocuk sekiz yaşına gelene kadar kullanılabilen 16 aylık izin bulunmakta ve eşler arasında devredilebilmektedir. Ancak orada bile iznin zorunlu kısmını kullanan erkek çalışanlar geri kalan kısmı eşlerine devretmektedir. Bu sonuçlar, yasal haklar tanınmış olmasına rağmen cinsiyet eşitliğinin henüz Avrupa’da sağlanamadığını göstermektedir. Bu hakların kullanması için finansal teşviklerin artması, eşlerin tercihine bırakılmaması, bölünerek kullanılabilmesi kariyere zarar vermeyecek uzunlukta tasarlanması gerekmektedir. Böylece erkek ve kadın arasındaki cinsiyet eşitsizliği erkeklerin evde sorumluluk üstlenmesi ile değişebilecektir. Bu anlayış yerleşene kadar ise çocuk bakım yardımlarına daha fazla önem verilmesi gerekliliği konusunda ciddi işaretler bulunmaktadır (İğde, 2011, s.76-77).

Çocuk bakımı konusunda OECD ülkelerinin pek çoğunda erken çocukluk ve ilkökul öncesi eğitimleri devlet tarafından yasal bir temel dayandırılmaktadır ve 2016 yılında gayrisafi yurtiçi hasıla içerisinde ortalama %0.7’sini bu başlık

oluşturmaktadır. Çocuk bakımı özellikle 3 yaş altı için genellikle evde çocuk bakıcısı tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle kreş sayısı daha azdır. Almanya’da ise 0-5 yaş arası çocuklara gerek devlet gerek özel açılan kreşlerde bakılmakta ve devlet kurumları bu bakımın tamamını karşılarken özel sektördeki kurumlara da yardımda bulunmaktadır. Avrupa’da 0-2 yaş çocukların okul öncesi eğitim alma oranı yaklaşık %35 olup bu oran Danimarka’da %60’ı aşmaktadır. Çocuklar ortalama haftada yaklaşık 25-35 saat arası bakım hizmeti almaktadır. 3-5 yaş arası çocuklarda ise bu hizmeti alım oranı %83.8’i bulmaktadır (OECD,27.03.2017)

Esneklik açısından Avrupa’daki durum sorgulandığında, Eurofound’un (Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı) 2016 yılında gerçekleştirdiği 6. Avrupa Çalışma Koşulları Anketi (EWCS) verilerinden bahsetmek güncel durumu ortaya koymak açısından yararlı olacaktır. Yapılan ankete göre, haftalık çalışma saatlerinde azalma eğilimini devam ettirmektedir. 2015 yılında Avrupa Birliği Ülkelerinde ortalama haftalık çalışma süresi 36.1 saate düşmüştür.

Ancak düşüşün büyük oranda nedeni yarı zamanlı çalışan sayısındaki artıştır (EWCS, 2016, s.54). Avrupa’da istihdam içerisinde yarı zamanlı çalışanların sayısı sürekli artmaktadır. Toplam istihdamın içerisinde yarı zamanlı çalışma oranı neredeyse %20’ye ulaşmıştır. Kadınların %31.7’si erkeklerin ise %8.8’i yarı zamanlı çalışmaktadır. Bu oran %49.8 ile en yüksek Hollanda olup bunu %37 ile İsviçre, %20-30 arası oranlarla Almanya Belçika, Danimarka, Avusturya, İsveç, İngiltere, İzlanda, Norveç, İrlanda ve İngiltere izlemektedir. Türkiye’de ise bu oran %10’dur (Eurostat, Yarı zamanlı İstihdam 2017 verileri, Son güncelleme: 01.02.2019, Erişim Tarihi: 22.03.2019)

Avrupa ülkeleri içerisinde halen çalışanların %15’i haftada 48 saat ve üzeri sürelerde çalışmaktadır. Bu ülkelerin başında, Makedonya, Yunanistan, Arnavutluk, Türkiye gibi ülkeler gelmektedir. Nordik ülkelerde bu oran %10’nun altındadır. Ayrıca Türkiye’de fazla mesaiye kalma oranı ayda 4.6 gün ile Avrupa’nın en kötü durumda olan ülkesidir. Uzun sürelerle çalışan bu kişiler, daha

az çalışma süresi olanlara oranla dört kat daha fazla iş aile dengesi sorunlarıyla karşılaştığını bildirmektedir (EWCS,2016, s.56-57).

**Tablo 3. 3 Haftalık Çalışma Saatine Göre, İş Ve Aile Hayatını Dengelemede Yaşanan Zorluklar (Ayda En Az Birkaç Defa)**

Ortalama Haftalık Çalışma Saatleri	Ev İşlerini yapmak için çok yorgun hissetme		Aile ile ilgili sorumlulukları gerçekleştirmede zorlanma		İşyerinde konsantre olmakta zorlanma	
	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın
21-34	38	52	15	24	9	13
35-40	43	58	22	31	11	16
41-47	56	71	32	37	13	16
48+	65	72	46	51	17	23

Kaynak: Eurofound 6. Avrupa Çalışma Koşulları Anketi, 2016, s.62

Tabloya bakıldığında her çalışma saati kategorisinde kadınların yaşadığı çatışmanın çok daha fazla olduğu, çalışma saati arttıkça hem erkek hem kadınlar çatışma düzeyinin her boyutta arttığı görülmektedir. Ayrıca en çok ev işlerini gerçekleştirmek için duyulan yorgunluk seviyesinin, hem erkek hem de kadınlarda diğer kategorilerden çok daha fazla çatışma yarattığı görülmektedir.

Yasal olarak hükümetler, tüm çalışanlara esnek çalışma hakkını talep etme hakkı tanıyarak, toplu pazarlık anlaşmalarında iş yeri esnekliğinin sağlanması için sosyal ortakları cesaretlendirerek, bilgilendirme ve en iyi uygulamaları öğrenme yoluyla şirketlerin örgütlerini değiştirmelerine yardım ederek teşvik etmektedir. Ele alınan esnek iş düzenlemeleri: Çalışanın günlük çalışma süresini ayarlama esnekliği, ailevi ihtiyaçlar için gün içerisinde uzun bir süre izin alabilme olanağı, aile sorumluluklarını yerine getirmek için evden çalışma olanağıdır. (OECD Employment Database,2016, s.5-6) . Şirketlerin %87'si en azından bazı çalışanlara en az bir tür esnek istihdam zaman düzenlemesi sunmaktadır.

Avusturya, Danimarka, Finlandiya (neredeyse %100), Almanya ve İsveç bu oranın en yüksek olduğu yerlerdendir (OECD Family Database, 2016, s.1). Çalışanların %26'sı gerektiğinde bireysel sorunları için çalışma saatleri içerisinde kolaylıkla kısa izinler alabilmekte, %16'sı çalışma saatlerini tümüyle kendi belirleyebilmekte, %18'i çalışma saatlerini gerektiğinde ayarlayabilmekte, %56'sında ise çalışma saati düzenlemesi tümüyle şirket tarafından kontrol edilmekte ve %30'u sabit işyerinden farklı bir yerde çalışabilmektedir. Türkiye'de bu oran %17'nin altındayken Nordik ülkelerde %40'lara kadar çıkmaktadır (EWCS,2016, s.53,62). Bu durumda Türkiye'de esneklik alanında atılması gereken adımların önemini ortaya koymaktadır.

Avrupa ortalamasına bakıldığında çalışan kadınlar, ev ve çocuk bakımına haftalık 22 saat ayırırken erkeklerde bu yalnızca haftalık 10 saattir. Rapordan çıkarılan verilere göre 7 yaş altı çocuklu kadınların çocuksuz kadınlara göre 27 saat daha fazla ev işi ve çocuk bakımı üstlendiği görülürken erkeklerde bu fark 15 saattir (EWCS,2016, s.117). Eurofound'un 2012 yılında yayınlanmış olan güncel son Avrupa Yaşam Kalitesi Anketi Raporu sonuçlarına göre, çalışan kadınların %76'sı her gün ev işi yapmakta, %6'sı engelli ve yaşlı bakımı sağlamakta, %40'ı çocuk bakımından sorumlu olmaktadır. Çalışan erkeklerde ise her gün ev işi yapan erkek oranı %76, engelli ve yaşlı bakımı %3, çocuk bakımı oranı %28'dir (EQLS,2012, s.57). Veriler, çalışan kadınların erkeklere göre ev işlerinde ve özellikle çocuk bakımında erkeklerden çok daha fazla zaman geçirdiğini açıkça göstermektedir. Bu da Avrupa'da henüz toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanamadığını ortaya koymaktadır.

Özel sektör ve işveren örgütlerinin yaptıkları katkılara bakıldığında, İtalya ve İsveç'te birçok işveren örgütü iş-aile yaşam dengesine odaklı davranarak çocuk bakım desteği, vergi indirimleri, esnek çalışma modelleri sağlamaktadır. İngiltere'de 22 işveren hükümetin desteklediği iş aile hayatı dengesi ittifakına üye olmuştur. Sloven işverenler derneği ise "Aile Dostu İşletme Sertifikası" alınmasının desteklenmesi konusunda rol oynamıştır (Dokuzer,2010, s.36). Bunun dışında "Great Place to Work", "Working Mothers 100 Best Companies"

gibi ödüllendirme sistemleri ile şirketler aile dostu politikaları hayata geçirmeye teşvik edilmektedir.

Fransa, Almanya, İtalya, Polonya, İsveç ve İngiltere'deki aile dostu çalışma politikalarını araştıran “Avrupalı Şirketlerde İş ve Aile Yaşamını Uzlaştırma Araştırması” sonucunda işyerlerinin aile dostu çalışma şartlarını ciddiye aldığı ve bunun için yasalara uyumlu bir biçimde özellikle esnek çalışma, ebeveyn desteği gibi politikalar uygulandığı görülmüştür. Ancak aile dostu bu politikaları gerçekleştirmek üzere devletten yeteri kadar finansal destek göremediklerini, yasal düzenlemelerin yeterliliği ön yargısından dolayı şirket düzeyinde ek bir düzenlemenin gereksiz görülmesinin aile dostu politikalar geliştirme yolunda engel teşkil ettiğini ifade etmişlerdir. Araştırmaya göre, ulusal düzenlemelere göre belirlenen ebeveyn izinlerine uyulmaktadır. Esnek çalışma şekillerinden en yaygın uygulananları ise uzlaşımış çalışma saatleri, esnek haftalık çalışma saatleri ve yarı zamanlı çalışmadır. Çok az sayıda şirketin (%1-3) işyeri içerisinde çocuk bakım yeri olduğu görülürken, Alman (%15.1) ve İngilizlerin (%18.3) çocuk bakımına yardımcı bulmada, çocuk bakımını düzenleme ve finanse etmede diğer ülkelere göre daha fazla destek sağladığı saptanırken diğer ülkelerde desteğin çoğunlukla çalışana ek izinlerle yapıldığı görülmüştür. Yaşlı bakımında ise hiçbir ülkede yaygın bir finansal veya örgütsel destek bulunamamıştır. Ancak Fransa, Almanya, İsveç ve İngiltere'deki pek çok şirkette çocuk veya akraba hastalığında özel izin verilmektedir (Eurofound, 2013; Eurofound, 22.03.2017).

Görüldüğü üzere Avrupa'daki şirketlerde her ne kadar iyileştirme çabaları görülse de özel sektörün ek çabaları birkaç ülkedeki örneklerle sınırlı kalmakta, çoğunluk yasal yaptırımlarla yetinmekte ve devletin katkıları yetersiz gelmektedir. Araştırmaların bize gösterdiği çerçevede Avrupa'da hala kadın-erkek eşitliği sağlanamamış ve istihdam istenen düzeye çıkarılamamıştır. Bunu gerçekleştirmek için, Avrupa 2020 stratejinde istihdam oranını 20-64 yaş arasında %69'dan %75 seviyesine yükseltilmesi hedeflenmiştir. Bunun için kadın istihdamını arttırmak üzere kadınların potansiyel ve yeteneklerinin daha verimli bir şekilde kullanılması, güvenceli esneklik yönünde politikalar geliştirilmesi, toplumsal cinsiyet eşitliğine

ulaşma amaçlı uygulamaların arttırılması, eğitim ve iş dünyası ile bu konuda bir ortaklık oluşturulması gerekliliği vurgulanmıştır. Bu kapsamda üye ülkeleri çocuk bakımı destekleri konusunda değerlendirecek ve desteklenmesi planlanmıştır (Akbaş ve Apar,2010, s. 3-6)

### 3.4.2 Türkiye’deki Gelişmeler

Türkiye’de geniş aile yapısından çekirdek aileye geçişin devam ettiği, aile üyeleri arasındaki ilişki şeklinin farklılaştığı gözlemlenmektedir. Tek ebeveynli ailelerin (boşanmadan kaynaklı) problemlerinin çözümlüne dair izleme ve rehberlik gereği duyulmaktadır (10.Kalkınma Planı, 2013, s.40). Her ne kadar aile yapısı değişiyor olsa da kadınların ev ve çocuk bakımı işlerinden erkeğin ise aileyi geçindirmekten sorumlu tutulduğu toplumsal cinsiyet eşişsizliğine dayanan kalıp yargılar hala mevcudiyetini korumaktadır (Dedeoğlu,2012, s.9-10). Toplumsal yapının istihdam yapısının şekillenmesinde etkili olmasına rağmen İtalya gibi benzer aile anlayışına sahip olduğumuz ülkelerde uygulanan uyumlaştırma programları kadın istihdamını arttırmış ve bu politikaların kültürel etkenlerden daha etkili olduğu saptanmış ve bu alanda gelişme gösterilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur (Markham,2010, s.9). Son on yılda, Avrupa Birliği’nin tavsiye kararlarına yönelik, Türkiye’de de kadınlar ve erkekler arasındaki resmi eşişliği sağlayan önemli yasal değişiklikler yapılma yolunda gidilmiştir (Dedeoğlu,2012, s.9-10)

2011 yılında Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmet Bakanlığı’nın kurulması “kadın” ve toplumun en küçük birimi “aile” yapısına artan önemi gösteren ilk somut adımlardan biri olmuştur. Ayrıca Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) işbirliği ile 2009-2016 yıllarında “Türkiye’de Kadınlar İçin İnsana Yakışır İş İmkanları Sağlanması Yoluyla Toplumsal Cinsiyet Eşişliğinin Gerçekleştirilmesine Yönelik Aktif İşgücü Piyasası Politikaları Projesi” gerçekteşirilmiştir. 2014-2018 yıllarını kapsayan 10.kalkınma planında istihdamın arttırılmasına yönelik iş-aile hayatını uzlaştırma politikalarını yaşama geçirilmesi, istihdam teşviklerinin etkinleştirilmesine yönelik politikaların gerçekteşirilmesi hedeflenmiştir (10.Kalkınma Planı, 2013, s.47). Bu kapsamda,

kreş ve çocuk bakım hizmetlerinin arttırılması ve erişilebilir hale getirilmesi, güvenceli esnek çalışma, ebeveyn izni gibi farklı programların uygulanacağı belirtilmiştir (10.Kalkınma Planı, 2013, s.41). Ayrıca, toplumsal cinsiyet eşitliği ele alınarak, kadınların kültürel, sosyal, ekonomik hayattaki rolünün sağlamlştırılması, aile kurumunun korunması ve geliştirilmesi, toplumsal bütünleşmenin kuvvetlendirilmesinin odak noktası olduğu dile getirilmiştir (10.Kalkınma Planı, 2013, s.40).

Özellikle Esnek çalışma biçimleri kapsamında kısmi süreli çalışma, kadının işgücüne katılım oranını ciddi ölçüde geliştirecek bir yol sunmakta ve bu çözüm 10.kalkınma Planının yanı sıra Ulusal İstihdam Stratejisinin (2014-2023) de temel özelliği olarak ifade edilmektedir. Ancak, önerilen esnek çalışma biçimleri kadınların cinsiyet rolü algısı nedeniyle yapması gereken ev işlerini ihmal etmeden iş gücü piyasasına katmayı hedeflemektedir. Kalkınma planının bir parçası olarak, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmet Bakanlığı tarafından 2015 yılında yayınlanan “ Ailenin ve Dinamik Nüfus Yapısının Korunması Eylem Planı” kapsamında, iş-aile yaşamının uyumlaştırılması hedeflenmiştir. Eylem planında (2015, s.16-17), yaşlılar için gündüz bakım hizmetlerinin geliştirilmesi, doğum izinlerinin güçlendirilmesi, babalık izni, doğumdan sonra çocuk 7 yaşına gelene kadar ebeveynlere kısmi süreli çalışma hakkı, annelere maddi doğum hediyesi, aile ve iş hayatının uyumlaştırılmasında farkındalığın artırılması maddeleri belirlenmiştir. Bu doğrultuda, 2015 yılında kanun tasarısı meclise sunulmuştur. 29 Ocak 2016 tarihinde meclisten geçen ve 10 Şubat 2016 tarihli 29620 Sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan “6663 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun“ içerisinde yukarıda sözü edilen yasa tasarısına ait bazı maddeler yürürlüğe konmuştur (29620 sayılı Resmi Gazete, s.2-3).

Türkiye’de haftalık çalışma saati 4857 İş Kanunu’nun 63 sayılı maddesi gereğince en fazla 45 saat olarak belirlenmiştir. İşgücü Araştırması 2015 yılı sonuçlarına göre haftalık çalışma süresi 46.7 saat olurken erkekler, kadınlara oranla haftada ortalama 8,7 saat daha fazla çalışmaktadır. Erkekler haftada ortalama 49,3 saat çalışırken, kadınlar 40,6 saat çalışmaktadır (TÜİK Basın Odası



Haberleri, 2016). Bu oranlar Avrupa'dan çok daha fazla olmasının yanında yasal sürenin de üzerinde olup çalışanların ailevi sorumluluklarını yerine getirmelerini engellemektedir.

Ebeveyn, engelli ve yaşlı bakım izinleri, çocuk, yaşlı ve engelli bakım hizmetleri ve esnek çalışma biçimleri olarak üç temel başlıkta ele alınan iş ve aile yaşamını uyumlaştırma politikaları kapsamında Türkiye'nin durumu aşağıda ele alınmaktadır:

#### **a) Ebeveyn ve engelli/yaşlı bakım izinleri**

Türkiye'de kadın çalışanlara 4857 sayılı İş Kanunu'nun 74. Maddesinde doğum öncesi 8 hafta, doğum sonrası 8 hafta olmak üzere toplam 16 hafta izin hakkı tanınmaktadır. Çalışan dilerse ve sağlık durumu buna elverişliyse doğum öncesi izin haklarının bir kısmını doğum sonrasına aktarabilmektedir. Erken doğum ve 3 yaşından küçük çocuğu evlatlık edinme durumunda da bu haklar korunmaktadır. Hamilelik süresince kadın çalışana doktor kontrolleri için ücretli izin verilmektedir. Ayrıca çalışan kadınlara bir yaşından daha küçük çocuklarını emzirmeleri amacıyla günde toplam bir buçuk saat ücretli süt izni verilmekte ve sürenin nasıl kullanılacağını çalışana bırakılmaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında ise süt izni ilk 6 ay içerisinde 3 saat, ikinci 6 ayda ise 1.5 saat olarak düzenlenmiştir.

2015 yılında 6645 sayılı Yasa ile değişikliğe gidilerek 4857 sayılı İş Kanunu 120. Maddesine ek madde konulup bu ek madde 2'de; eşi doğum yapan çalışan babaya 5 günlük ücretli izin hakkı verilmiştir. Ayrıca çalışanların en az yüzde yetmiş oranında engelli veya devamlı hastalığı olan çocuğunun tedavisinde, hastalık raporuna dayalı olarak ve çalışan ebeveyninden sadece biri tarafından kullanılması kaydıyla, bir yıl içinde toptan veya bölümler hâlinde on güne kadar ücretli izin verilmektedir (Ek: 4/4/2015-6645/35 md.). 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 104.maddesinin B fıkrasında eşi doğum yapmış memura isteğe bağlı 10 gün babalık izni verilmiştir. Görüldüğü üzere hem kamu hem de özel sektörde verilen bu sembolik denebilecek babalık izni ile yeni bir ilerleme

kaydedilmiştir. Ancak bu kanun, babanın çocuğun bakımına katkıda bulunmasına olanak tanımayacak şekilde düzenlenmiştir.

Yukarıda bahsedilen kanun değişikliği ile birlikte 4857 sayılı İş Kanunu'nun 74. Maddesi ile yalnızca çalışan kadınların yararlanabildiği birinci doğumda iki ay, ikinci doğumda dört ay, sonraki doğumlarda altı ay süreyle haftalık çalışma süresinin ücretsiz olarak yarı yarıya azaltılabilmesi olanağı sağlanmıştır. Çocuğun engelli doğması durumunda süre 12 ay şeklinde uygulanmaktadır. Fakat, bu haktan yararlanan kadın çalışanın süt izni hakkından yararlanması engellenmiştir. Ayrıca, kadın işçiye isteği halinde altı ay ücretsiz izin verilmesi sağlanmıştır (Ek fıkra: 29/1/2016-6663/22 md .)

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 104. Maddesinde ise doğum gerçekleştiren memura izinlerinin bitiminde, eşi doğum yapan memura ise doğumdan itibaren talep üzerine 24 aya kadar ücretsiz ebeveyn izni verilebilmektedir. Görüldüğü üzere kamu çalışanına tanınan ücretsiz izin hakkı özel sektörde çalışan erkeğe verilmediği gibi kadın çalışanda da 6 ay ile sınırlandırılmıştır. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 13. Maddesinde ise “Öngörülen izinlerin bitiminden sonra mecburi ilköğretim çağının başladığı tarihi takip eden ay başına kadar bu maddeye göre ebeveynlerden birine kısmi süreli çalışma talebinde bulunma” hakkı tanınmıştır (Ek fıkra: 29/1/2016-6663/21 md.). Avrupa’da pek çok ülkede hem kadın hem de erkeğe birçok ülke tarafından ücret desteği sağlanarak sunulan ebeveyn izni Türkiye’de yasallaşmamıştır.

Kanundaki bu değişiklikler, daha önceki başlıkta ele alınan Avrupa’daki haklar karşısında istenilen seviyeye ulaşmamıştır. Ayrıca, kadının güvenceli, yüksek ücretli, tam zamanlı çalışma gücünü elinden alıp, kriz anında ilk vazgeçilen ve sosyal güvenlik sisteminin kazanımlarını hak edemeyen bir çalışma biçimine itilmesinde büyük risk taşımaktadır. Çünkü işverenler kadınları anne rolü nedeniyle işe almama veya hamile kadınları işten çıkarma yoluna gitmektedir (Toksöz,2016, s.118). Her ne kadar politika ve programlarda kadınların istihdam oranını yükseltmek amaçlansa da, bunu kadınların aile içindeki sorumluluklarına yoğunlaştırarak ele almaktadır. Bunun sonucunda da kadınlardan hem hane ve aile içindeki görev ve sorumlulukları ihmal etmemeleri hem de işgücü piyasalarına

katılmaları beklenmektedir. Böylece bakım sorumluluğu yalnızca cinsiyete dayalı iş bölümü ile kadına yüklenmektedir (Toksöz, 2016, s.111)

Çocuk dışındaki aile fertleri için bakım izni hakkı ise yalnızca devlet memurlarına tanınmıştır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 105. maddesine göre, "Memurun bakmakla yükümlü olduğu veya memur refakat etmediği takdirde hayatı tehlikeye girecek ana, baba, eş ve çocukları ile kardeşlerinden birinin ağır bir kaza geçirmesi veya tedavisi uzun süren bir hastalığının bulunması hallerinde, bu hallerin sağlık kurulu raporuyla belgelendirilmesi şartıyla, aylık ve özlük hakları korunarak, üç aya kadar izin verilir. Gerektiğinde bu süre bir katına kadar uzatılır". Ayrıca 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 108. maddesinde, 105.maddede verilen iznin bitiminin ardından istek üzerine 18 aya kadar ücretsiz izin verilebilmektedir. Özel sektör çalışanları işgücünün çok büyük bir bölümünü oluşturmasına rağmen benzer bir hak tanınmamış olması çalışanları zor duruma düşürmektedir.

Özetleyecek olursak, Avrupa'da ebeveyn izni olarak adlandırılan izinler, Türkiye'de yalnızca kamuda tanınmış olup, Avrupa'ya göre oldukça sınırlı düzeyde kalmaktadır. Çocuk dışındaki fertlere bakım için izin düzenlemesinin kamu kesimi haricinde bulunmaması ise ciddi bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yasal düzenlemelerin eksik kaldığı noktada, kanunla garanti altına alınan izinler haricinde örgütler tarafından sunulan isteğe bağlı ihtiyaç izni gibi ek izinler devreye girmekte ve büyük önem taşımaktadır. Belirtilen izin düzenlemelerinin uygulamaya konulmasına örgütlerin politikaları çerçevesinde serbestçe karar verildiğinden, örgütlerin bu doğrultuda hareket etmesi, örgütlerin destekleyici bir iş-aile kültürü ile donatılmış aile dostu bir yapıya sahip olduklarının göstergesi sayılmaktadır (Çakmak Otluoğlu,2015,s.84).

## **b) Çocuk, Yaşlı ve Engelli Bakım Hizmetleri**

Avrupa 'da bile yer yer kısıtlı olan yaşlı, engelli ve çocuk bakım hizmetleri, Türkiye'de çok az gelişmiş durumdadır. OECD ülkeleri arasında Türkiye uçurum bir farkla en az sosyal bakım hizmeti sağlayan ülkedir (İlkkaracan, Kim ve

Kaya,2015, s.9). 2016 Türkiye Aile Yapısı Araştırmasında, ailedeki 0-5 yaş arası çocukların gündüz kim tarafından bakımının yapıldığı incelenmiş olup, %86 oranında annelerin baktığı görülmüştür. Gündüzleri, anneden sonra %7,4 ile en fazla anneanne ya da babaanne bakımı üstlenmektedir. Kreşte/anaokulunda bakım sağlanma oranı %2,8 olup ücretli bakıcı aracılığıyla sağlanma oranı %1,5 olarak saptanmıştır. Diğer yakın akraba ve komşularda ise oran %1,3'tür (TÜİK, Aile Yapısı Araştırması, 2016).

Son veriler olan 2011 yılı Türkiye Aile Yapısı Araştırması'na (TAYA) göre yaşlı bakımı ülkemizde aileler tarafından yapılmaktadır. Bu bakımı gerçekleştirenlerin oranı sırasıyla %31,6 yaşlının gelini, %27,3 eşi, oğlu %22, kızı%19,5, kadın akrabalar %3,1, bakıcısı, %1,9, damadı veya diğer erkek akraba ise yaklaşık %1 civarlarındadır (TAYA,2011, s.277). 2011 yılında bakıma muhtaç hastaya kimin baktığı araştırması sonucunda: Eşi %35,7, gelini %15,8, annesi %14,7, kızı %13,5 olarak saptanmıştır (TAYA,2011, s.120). Engelli Bakımı ise %28,4 eşi, %27,2 annesi %10,8 kızı %7,8 gelini, %14,4 oğlu, %5,2 babası tarafından gerçekleştirilmektedir (TAYA,2011, s.118). Görüldüğü üzere çocuk, engelli ve yaşlı bakımında büyük sorumluluk kadının üzerindedir. Ülkemizde erişilebilir ve kaliteli sosyal bakım hizmetlerinin olmaması kadın istihdamına önemli kısıtlar getirmekte ve kadınların işine bağlanmasını zayıflatmaktadır (İlkkaracan, Kim ve Kaya,2015, s.9).

OECD 2016 verilerine göre erken çocukluk bakımı ve ilkökul öncesi eğitim hizmetlerinde OECD ortalaması gayrisafi yurt içi hasılanın %0.7'sini oluştururken Türkiye'de bu oran %0.5'in altındadır. Nordik ülkelerde ise bu oran %1.8'e kadar çıkmaktadır ve Türkiye 3-5 yaş arası çocukların okul öncesi bakım ve eğitim hizmetlerinde yaklaşık %35'lik bir oranla OECD ülkelerinde içinde en az hizmet verebilen ülke durumundadır (OECD, 27.03.2017).

Türkiye'de okul öncesi bakım ve eğitim hizmetleri, 0-5 yaş arasındaki çocuklar için yasalarla tanımlanmış gündüz bakım merkezleri ve kreşler, 3-5 yaş arasındaki çocuklar için anaokulu, 5 yaşındaki çocuklar için ilkokullarda bulunan anasınıfları olarak üç başlık altında ele alınır. İlaveten, 7-14 yaş arası çocukların bakım ve koruması için ise "çocuk kulüpleri" tanımı yapılmıştır. Ülkemizde bu

hizmetlerin kamu tarafından sağlanmasını zorunlu kılan yasal bir yükümlülük yoktur. Ayrıca 3 yaşından küçük çocukların bu kurumlara katılımına dair resmi bir istatistik yoktur. Bu da 3 yaşından küçük çocuklara yönelik kurumsal hizmet açığının ne denli yüksek olduğunu gözler önüne sermektedir. İlkaracan, Kim ve Kaya (2015) yaptıkları çalışmada bireysel iletişim sonucunda ulaştıkları bakanlık kayıtlarına göre 2014 yılında toplam 1883 özel kreş, gündüz bakım merkezi ve çocuk kulübü olduğunu, bu yerlere kayıtlı 69.200 çocuktan 8878'nin 3 yaş altı olduğunu saptamıştır. Buna göre, 2015 yılında yaşa göre bu okullara kayıtlanma oranları 0-3 yaş arası %0.2, 3-4 %9.1, 4-5 32. 5-6 %51.4 olarak sıralanmıştır. 2015 yılında toplamı 26972 olmak üzere 4167 kamu ve özel anaokulu, 121'i kamu olmak üzere toplam 1768 gündüz bakımevi ve kreş, 817'si özel olmak üzere 21037 anasınıfı bulunmaktadır (İlkaracan, Kim ve Kaya,2015, s.28-30).

Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nca 2013 yılında düzenlenen "Gebe veya Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Yönetmelik" kanunu 13.maddesinde, 100-150 kadın çalışanı olan işyerlerinde, yaşları ve medeni halleri fark etmeksizin emziren kadınların bebeklerini emzirmeleri amacıyla işveren tarafından, çalışma yerinden ayrı ve iş yerine en fazla 250 metre uzaklıkta bir emzirme odasının kurulması şartı getirilmiştir. Ayrıca emziren kadınların bebeklerini emzirmeleri ve 0-6 yaşındaki çocukların bakımı için işveren tarafından, çalışma yerlerinden ayrı ve işyerine yakın bir yurdun kurulması, kurulan yurt iş yerine 250 metreden daha uzaksa işverenin servis hizmeti sağlaması zorunluluğu getirilmiştir. İşverenler bu iki odayı ortaklaşa kurabileceği gibi kamu kurumlarınca yetkilendirilmiş yurtlarla anlaşma sağlayabilmektedir (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/08/20130816-8.htm>, 26.03.2017).

Bu uygulamada babalar göz önünde bulundurulmamış hem kadın hem erkek sayısına bakmak yerine yalnızca kadın sayısına bakılmıştır. Ülkemizin %98'i kobilerden oluşmakta olduğu, işverenlerin bu sayıları kadınları işe almayarak kontrol edebileceği ve düşük kadın istihdam oranı göz önünde bulundurulduğunda bu kanunun işlevselliğinin düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca, Türkiye'de 2012 yılında, 150'den fazla kadın çalışanı bulunan 1658 resmi

kurum ve 7204 özel şirketten 299 işyeri denetlenmiş ve deneyim sonucunda 127 şirkette emzirme odası olması zorunlu olmasına rağmen 81'nin böyle bir oda kurmadığı, kreş olması gereken 172 işyerinden 76'sında kreş bulunmadığı saptanmıştır. (Ulutaş,2015, s.737)

2015 yılında 2 yıllık bir pilot uygulama olarak başlamış ve 2017 yılında tamamlanmış olan Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından ortak finans sağlanan, İzmir, İstanbul, Antalya, Bursa ve Ankara illerinde uygulanan “Evde Çocuk Bakımı Hizmetleri Yoluyla Kayıtlı Kadın İstihdamının Desteklenmesi projesi” çerçevesinde 0-2 yaş arası çocuğu olan kadınların çocuğu dolayısıyla kariyerini terk etmemesi ve ilk kez istihdama katılımını sağlamak hedeflenmiştir. Projeye göre, yıllık brüt ücreti asgari ücretin brüt tutarının iki katını aşmayan annelere sigortalı çocuk bakıcısı istihdam etmeleri halinde aylık 320 Euro, tek ebeveyn olma, engelli çocuğa sahip olma ya da sertifikalı çocuk bakıcısı çalıştırma şartlarından birini taşıyan annelere 416 Euro ödenmiştir. Bugüne kadar projeden 11 bin 360 anne ve 15 bin 232 çocuk bakıcısı faydalanmış olup toplam 50 Milyon Euro harcanmıştır (<http://www.ikg.gov.tr/evde-cocuk-bakim-hizmetleri-yoluyla-kayitli-kadin-istihdaminin-desteklenmesi-operasyonu/>, Erişim Tarihi: 22.03.2019)

2017 yılında ise Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, kadın istihdamını arttırmak üzere çocuk bakımı ile ilgili 6 bin 500 kişiye 7 ilde uyguladığı “Büyükanne” projesini hayata geçirmiştir. Proje kapsamında torunlarının bakımını üstlenen anneanne ve babaannelere asgari ücretin üçte biri kadar yardım yapılmıştır. Böylelikle çalışan kadınlar çocuklarını güvenilir birine bırakarak iş hayatına rahatlıkla dönebilmesi için teşvik sağlanmış oldu. (<https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2019/03/21/buyukanne-projesi-yuzleri-guldurdu>, 22.03.2019). Çocuk bakımını düzenlemeye yönelik ileri adımlar atılmakla birlikte bu uygulamalar kalıcı çözümler yalnızca farkındalığa destek olmaktadır ve büyükbabalar veya başka yakınlar yerine yalnızca büyükannelerin dahil edilmiş olması sebebiyle cinsiyet eşitliği açısından yetersizdir.

Ayrıca 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu 23.maddenin 16.bendinde “İşverenlerce kadın hizmet erbabına kreş ve gündüz bakımevi hizmeti verilmek suretiyle sağlanan menfaatler (İşverenlerce bu hizmetlerin verilmediği

durumlarda, ödemenin doğrudan bu hizmetleri sağlayan gelir veya kurumlar vergisi mükelleflerine yapılması şartıyla) her bir çocuk için aylık, asgari ücretin aylık brüt tutarının %15'ini aşmamak üzere istisna" tanınmıştır. (Ek: 21/3/2018-7103/4 md.)

Görüldüğü gibi Türkiye'de çocuk bakımı için bakım merkezleri ve devlet desteği çok az olup dünya düzeyinin çok altındadır. Bu yüzden kadınların birçoğu ya işgücü piyasasına hiç girmemekte ya da çocuk bakım ücretlerinin çok yüksek maaşın ise düşük olmasından dolayı bu masrafları karşılayamamakta ve uzun saatler çalışması nedeniyle doğumdan sonra çalışmayı bırakmaktadır.

Türkiye'de yaşlı nüfus günden güne artmakta olup 2018'de 7 milyon 186 bin 204 kişiye ulaşmıştır. Türkiye dünya yaşlı nüfus sıralamasında 167 ülke arasından 66. Sırada yer almaktadır (TÜİK, İstatistiklerle Yaşlılar, 2018). Bu veri Türkiye'nin yaşlanmakta olduğunu ve gün geçtikçe yaşlı bakımı desteğine daha çok ihtiyacı olduğunu ortaya koymaktadır. Türkiye'de Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'na (AÇSHB) bağlı toplam huzurevi, yaşlı bakım ve rehabilitasyon merkezleri sayısı 146 olmakla birlikte bakım kapasitesi 14967 iken burada bakılan yaşlı sayısı 13883'dür. Kamu, belediye, vakıf, özel ve azınlıkların sahip olduğu huzurevi adedi toplam 396'dır. Bu kurumların kapasitesi ise 33146 iken bakılan sayısı 26490'dır. (AÇSHB, Engelli ve Yaşlı Bireylere İlişkin İstatistiki Bilgiler, 2019, s.23). Bu veriler sonucunda yaşlı nüfusuna oranla çok az sayıda yaşlı bakım evi bulunduğu söylenebilir (Ulutaş,2015, s.732).

Türkiye 'de evde bakım hizmetinden yararlanan engelli sayısı 2018 yılında 513.276 olup devletin bunun için harcadığı ödenek 6 Milyon 675 Bin TL. 2018 yılında kuruluşlarda toplamı 250 olmak üzere yatılı olarak hizmet veren 97 bakım ve rehabilitasyon merkezi, 146 umut evi ve gündüz hizmet veren 7 merkez bulunmaktadır. Bu hizmetlerden yaralanan yatılı 7305 gündüzlü 440 olmak üzere toplam 7745'dir. Kuruluşların kapasitesi ise 7869'dir. Özel bakım merkezlerindeki kurum sayısı 231 olup hasta kapasitesi 21200'dir. Bakılan hasta sayısı 2018'de 17264'tür ve devlet bu kurumlara 544 Milyon TL ödenek ayırmaktadır (AÇSHB, Engelli ve Yaşlı Bireylere İlişkin İstatistiki Bilgiler, 2019, s.16-21). Ayrıca devlet "Bakıma Muhtaç Özürlülerin Tespiti ve Bakım Hizmeti

Esaslarının Belirlenmesine İlişkin Yönetmeliğin” 13.maddesinde “Akrabaları tarafından günde yirmidört saat süreyle bakılan bakıma muhtaç özürülüler için bir aylık net asgari ücret tutarında” yardım yapılacağını garanti etmiştir ([http://mevzuat.meb.gov.tr/html/26244\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/26244_0.html) , 27.03.2017)

Engelli ve Yaşlı bakım merkezlerinin azlığı, finansal desteğin az oluşu ve bakımın çoğunlukla evde kadınlar tarafından yapılması istihdamı ve çalışanların iş-aile çatışması düzeyini etkilemektedir. Bu doğrultuda konu üzerine tüm paydaşlar tarafından ciddi adımlar atılması gerekli olduğu görülmektedir.

### c) Esnek Çalışma Düzenlemeleri

Türkiye’de şirketlerin %50 den fazlası en azından bazı çalışanlara esnek çalışma düzenlemelerinden en az bir türünü sunduğunu belirtse de bu oran OECD ülkeleri içerisinde en düşük olandır ve Türkiye uygulamada esnek çalışmaya en az izin verme eğilimi gösteren şirketlerin olduğu ülke olarak saptanmıştır (OECD Family Database, 2016, s.1). Türkiye’de yasal olarak düzenlenmiş iş-aile yaşamını uzlaştırmaya yönelik esnek çalışma biçimlerinin en yaygınları özel istihdam büroları vasıtasıyla geçici süreli çalışma, kısmi süreli çalışma, esnek zaman ile çalışma ve uzaktan çalışmadır (Koç, 2016, s.2171).

Esnek çalışma biçimlerini güvenceli bir şekilde düzenlemek ve istihdamı arttırmak üzere son olarak, “İş Kanunu İle Türkiye İş Kurumu Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” adı ile 29717 sayılı 20 Mayıs 2016 tarihli Resmi Gazetede 4857sayılı İş Kanunu’nda değişiklikler yapılmıştır. Buna göre 4857 sayılı İş Kanunu 7.maddesinde ebeveynlerin doğum ve doğum sonrası düzenlenen izinlerini kapsayan hallerde, ebeveyn işe dönene kadar özel istihdam bürosu vasıtasıyla veya holding içerisinde/şirket topluluğuna bağlı başka bir yerde görevlendirme yapılması ile geçici iş ilişkisi kurulma hakkını düzenlenmiştir. Ayrıca geçici işçilerin çalıştıkları süre içerisinde, işyerindeki sosyal hizmetlerden eşit davranma ilkesine bağlı olarak faydalanması, geçici işçilerin çalışmadıkları zaman zarfında özel istihdam bürosundaki çocuk bakım ve eğitim hizmetlerinden yararlandırılması şartı ile güvence altına alınmıştır.



Bu değişiklik kapsamında evden çalışmayı yaygınlaştırmak için 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 14.maddesi “ağrı üzerine ve uzaktan çalışma” olarak değiştirilmiştir. “Uzaktan alışma; işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi” şeklinde tanımlanmıştır. Bu kapsamda, “Uzaktan çalışmada işçiler, esaslı neden olmadıkça salt iş sözleşmesinin niteliğinden dolayı emsal işçiye göre farklı işleme tabi tutulamaz” ibaresi uyarınca güvence altına alınmıştır.

Kısmi alışma, Türkiye'de en yaygın uygulanan esnek çalışma düzenlemesidir. Bu düzenlemeye, 29 Ocak 2016 tarihinde meclisten geçen ve 10 şubat 2016 tarihli 29620 Sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan “6663 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun“ ile değişiklikler getirilmiştir. Buna göre 4857 sayılı İş Kanunu'nun 13.maddesinde, öngörülen izinlerin bitimi sonrasında eşinin çalışıyor olması şartı ile ocuk ilköğretim çağına gelene dek, ebeveynlerden birine kısmi süreli çalışma hakkı tanınmıştır. Bu hak kapsamında, bu hak işverence haklı fesih nedeni sayamaz ve işçi işe döndüğünde yerine işe alınan çalışanın iş sözleşmesi kendiliğinden fesholur. Ayrıca, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 74. Maddesi ile yalnızca çalışan kadınların yararlanabildiği birinci doğumda 2 ay, ikinci doğumda 4 ay, sonraki doğumlarda 6 ay süre için haftalık çalışma saatinin ücretsiz olarak yarı yarıya azaltılabilmesi olanağı sağlanmıştır.

4857 Sayılı İş Kanunu 63.maddesine göre, belirlenen haftalık toplam çalışma saati, günlük 11 saati aşmamak üzere günlere farklı şekilde dağıtılabilmektedir. Ek olarak, çeşitli nedenlerden dolayı işçinin alışamayıp izinli sayıldığı srelerin daha sonra telafi çalışması ile karşılanması mümkün kılınmıştır (1457/6). İşe başlama ve bitirme saatleri ise işin niteliğine göre işçiler için farklı olarak ayarlanabilmektedir (1457/67). Ancak bu yasal mevzuatla, işçinin kendi kararı ile işin niteliğine uygun olması halinde işe giriş çıkış saatlerini belirlemesi, haftalık izin süresini düzenlemesi veya gün içerisinde izin alması pek mümkün olmayıp işverenin kararına bırakılmaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu'nda işveren ve işçinin ihtiyacına bağlı olarak çalışma koşullarını belirlemek üzere

esnek çalışma biçimleri düzenlenmesine rağmen uygulayıcıların kanunlar hakkındaki bilgi eksikliği ve yanlış uygulamaları nedeniyle henüz yaygınlaşmamıştır (Koç, s.2016, s.2187).

### **3.5 Örgütsel Aile Desteğinin Faydaları**

Örgütsel aile desteğine sahip olan çalışanlar iş ve aile yaşantılarını dengeye sokarak daha az iş-aile çatışması yaşar ve azalan çatışma sayesinde daha pozitif iş tutumları sergiler (Butts ve diğ. , 2013,s.3'ten aktaran Dieckhoff, 2017, s.16). Daha önceki bölümlerde de sıkça belirtildiği gibi enformel destekleyici iş-aile kültürü algısı formel aile dostu programların ötesinde ve üzerinde bir önemle iş tutumları ile ilişkili bulunmuştur (Thompson ve diğ. ,1999, s.409). Özellikle, belirli bir iş-aile kültürünün oluşturulması hemen hemen her ülke için çok değerli bir yatırımdır. Çünkü enformel örgütsel aile desteği, kültürel olarak bağımsız olarak çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Stock ve diğ. ,2016, s.1209). Bugüne kadar örgütsel desteğinin en çok iş-aile çatışması ile ilişkisi araştırılmıştır (örn, Allen, 2001; Frye ve Breugh, 2004) (Chang ve diğ. ,2014, s.686). Bu araştırmalar sonucunda özetle, örgütsel aile desteğinin faydasının ortaya çıkışı belli bir mekanizmanın işlemesi ile meydana gelmektedir: Öncelikle sağlanan formel ve enformel destek ile programların kullanımını artar, çalışanın iş-aile çatışması azalır. Bu azalış beraberinde, bireysel ve örgütsel temelde pozitif tutum ve davranışları getirir.

#### **3.5.1 Örgütsel Faydalar**

Örgütsel aile desteği yalnızca çalışanın iş-aile taleplerini karşılamasına destek olmaz. Aynı zamanda çalışanın performansı ve örgüt çıktılarına da katkıda bulunur (Kelly ve diğ. , 2008, s.305). Örgütler gün geçtikçe işyerindeki esnekliğin rekabetçi piyasa koşullarında kilit yeteneklerin örgüte çekilmesi, motive edilmesi ve elde tutulması, iş tatmini ve işle bütünleşme, artan verimlilik ve etkililik gibi örgütsel sonuçlara yaptığı pozitif katkının farkına varmaya başlamışlardır (Richman ve diğ. , 2008, s. 184). Bu yüzden esneklik sağlayan örgütler için aile

dostu politikalar; iş aile çatışmasının yarattığı işten ayrılma ihtimalini devre dışı bırakarak rekabetçi avantaj kazanma, morali yükseltme, adanmış bir işgücünü cezbetme ve elde tutma anlamına gelmektedir (Allen, 2001, 414-415).

Thompson ve Prottas (2006, s.101) bu programların olduğu örgütlerde daha az iş arama davranışı ve işten ayrılma niyeti saptamıştır. Fiksenbum da (2014, s.657) aile dostu programların iş-aile çatışmasını azaltarak işten ayrılma niyetini azalttığını, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı ise arttırdığını saptamıştır. Caillier (2016, s.284) bu verileri sayısal olarak doğrulayarak aile dostu programların (Özellikle esnek iş saatleri, evden çalışma ve çocuk bakımı) olduğu örgütlerde, 0.10 oranında iş gücü devrinde bir azalma tespit etmiştir. Çünkü bu tip programlar daha çok ebeveynlerin işe bağlılığını korumak için kullanılmaktadır. Bu aile dostu programlar, özellikle insan kaynaklarının kıt olduğu örgütlerde ebeveynlik durumunun iş hayatında bir ayrımcılık yaratmasına izin vermeden çalışanların tüm potansiyelini ortaya koyarak çalışmasına ve elde tutulmasına yardımcı olur (Stock ve diğ. ,2016, s.1198). Ayrıca aile dostu programlar yetenekli çalışanların işi kabul etmesinde örgütler için önemli bir etken olarak rol oynamaktadır (Liddicoat, 1999, s.82).

Bunun yanı sıra aile dostu programlar, örgütün üretim maliyetleri üzerinde etki yaratarak da örgütsel sonuçlar üzerinde katkı sağlayabilir. Örneğin, bu programlar devamsızlık ve işgücü devrini azaltır. Azalan iş gücü devri ile çalışana yapılan işe alım, eğitim vb. yatırım maliyetleri azalır, zaman ve para tasarrufu artar, yetenekli çalışanların örgütte kalması sağlanır, verimlilik artar. Devamsızlığın azalması çalışanların çalışma süresi üzerindeki kontrolü ile gerçekleşir. Böylece verimlilik artar ve çoğunlukla aile üyesinin hastalığı nedeniyle alınan ücretli izin ödemeleri azalır (Kelly ve diğ. ,2008, s.332-333).

Programların yanı sıra enformel örgütsel desteği temsil eden destekleyici iş-aile kültürünün de çalışanların iş performansı üzerinde etkisi olduğu belirtilmiştir (Ahmad ve Omar, 2012, 206). Hatta Allen (2001,s.429) aile dostu programlar örgütte bulunmasa bile çalışan eğer örgütü aileyi destekleyici olarak nitelendirirse çalışanın daha düşük iş aile çatışması ve işten ayrılma niyetiyle, daha yüksek örgütsel bağlılık ve iş tatmini göstereceğini ileri sürmüştür. Örneğin,

aileyi destekleyen bir yönetici, davranışlarıyla aile dostu programların kullanım oranını arttırmaktadır. Böylece bu programlardan yararlanarak iş planlarını kendi belirleme esnekliği sağlayan çalışanların yaşadığı iş ve aile arasındaki çatışma, işten ayrılma niyeti, stres azalmakta, iş tatminini ise artmaktadır. (Anderson ve diğ. ,2002, s.805; Hammer ve diğ. ,2009, s.837).

Thompson ve diğerleri tarafından (1999, s.398) aile dostu programlar sunan ve destekleyici bir iş aile kültürüne sahip olan örgütlerde çalışanların örgüte bağlılığı, sadakati ve örgütün çalışanın elde tutma oranının arttığını gözlemlenmiştir. Kelly ve diğerleri (2008, s.305) örgütsel aile desteğinin çalışanın verimliliğini ve örgütsel bağlılığını arttırdığını; devamsızlık ve iş gücü devrini ise azalttığını saptamıştır. Ayrıca hem formel hem de enformel desteğe sahip olan çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığında artış olduğu görülmüştür (Thompson ve diğ., 2004, s.545). Perrigino ve diğerleri (2017, s.1) departman bazında yaptıkları çalışmada daha olumlu bir iş-aile kültürüne sahip olan departmanların daha yüksek seviyede işle bütünleşme (Peeters ve diğ. ,2009, s.701) örgütle gurur duyma, yönetime güven duyma ve örgütte kalma niyetinde oldukları saptanmıştır. Timms ve diğerleri (2015, s.83) destekleyici bir örgütsel kültürün düşük seviyede iş gücü devir oranına katkı sağladığını ileri sürmüştür.

### 3.5.2 Bireysel Faydalar

Aile dostu politikaların sunulmasının en temel sebebi cinsiyet eşitliği teşvik etmektir (Ramadoss ve Lape,2014'ten aktaran Mansour ve Tremblay, 2016, s.2409). Thompson ve Prottas'a göre ise (2006, s.101) çalışanların için iş ve aile sorumluluklarının yönetimini kolaylaştırma amacı taşıyan aile dostu programlar, bütün çalışanları kapsayacak biçimde örgütsel destek algısını sembolize eder. Aile koşulları ve programların kullanılıp kullanılmadığı önemli olmaksızın, iş arkadaşları ve yönetici desteği vasıtasıyla pozitif iş-aile kültürüne sahip bir örgütte çalışanlar:

- İş üzerinde artan kontrol algısı (Anderson ve diğ. ,2002, s.805; Hammer ve diğ. ,2009, s.837)

- Daha düşük stres seviyesi (Allen, 2001; Behson, 2002; Fiksenbaum, 2014; Mesmer Magnus ve Viswesvaran, 2006; Kossek ve diğ. ,2011; Thompson ve diğ. ,1999) sergiler.
- Azalan iş aile çatışması (Allen, 2001; Behson, 2002; Anderson ve diğ. ,2002; Thompson ve Prottas, 2006;Mauno ve diğ. ,2005)
- Daha yüksek iş, aile ve yaşam tatmini (Fiksenbum,2014, s.657)
- Olumlu fiziksel ve psikolojik sağlık (Thomas ve Ganster, 1995; Thompson ve Prottas, 2006, s.101)

Örneklendirmek gerekirse, Mauno, Kinnunen ve Pyyko (2005, s.509) Finlandiya’da gerçekleştirdikleri araştırmada örgütsel iş aile kültürünün iş-aile çatışmasının aracı işlevi ile çalışanların stres düzeylerini düşürmesinde yardımcı olduğunu kanıtlamıştır. İş-aile kültürü ile stresin azalması beraberinde fiziksel sağlık sorunlarını şikayetlerinin azalması, çalışanın refahının artmasına da hizmet etmektedir (Mauno ve diğ., 2006, s.210). İşyerinde sağlanan esneklik gibi aile dostu uygulamalar ise zaman kıtlığına bağlı stresi ve depresyonu azaltarak çalışanların mutluluğunu arttırmaya yardımcı olmaktadır (Golden ve diğ. ,2013’ten aktaran Mansour ve Tremblay, 2016, s.2409).

### **3.6 Örgütsel Aile Desteği, İş Aile Çatışması ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişkiler**

Son yıllarda Batı ülkeleri çalışanlar için birçok iş-aile programı sunmaktadır (Dikkers ve diğ. , s.155) . Bugüne dek örgütsel aile desteği alanında yapılan pek çok çalışma bu iş-aile programlarının çalışanın tutum ve davranışları üzerindeki etkisi üzerine odaklanmıştır. Ancak tek başına programlar tutum ve davranışları açıklamakta yetersiz gelmektedir. Çünkü çalışanların programları kullanma kararında ve örgütün aile anlayışına yönelik algılarında örgütsel kültürün belirleyici bir rolü vardır (Allen, 2001, s.419). Bu nedenle Allen yaptığı çalışmada (2001, s.429) bir bütün olarak aileyi destekleyen bir çevre oluşturulmasının çalışanın tutum ve davranışlarını şekillendirmede etkisinin çok daha büyük olduğunu öne sürmektedir. Anderson Coffey ve Byerly (2002,

s.806)'de örgütsel aile desteği incelenirken hem formel hem de enformel değişkenlerin dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir.

**“İş-aile çatışması”** iş-aile yazınında çalışanın tutumları hakkında en çok araştırılan konudur. Buna paralel olarak örgütsel aile desteği kavramı araştırılırken de en çok iş aile çatışması ile ilişkisi incelenmiştir. Hem genel hem de aileye özgü örgütsel desteğin iş-aile çatışmasının üzerinde direkt ve negatif bir etkisi vardır. Bu ilişkinin altında yatan teorik alt yapının kaynağı: Sosyal destek kuramı (Caplan ve diğ. , 1975; House, 1981), kaynakların korunması (COR; Hobfoll, 1989) ve iş talepleri – iş kaynakları teorisidir (JD–R) (Karasek, 1979).

Sosyal desteğin iş-aile çatışmasının önceli olduğu kanıtlanmıştır (Örn, Carlson ve Perrew, 1999; Byron, 2005; Seiger ve Wiese, 2009; Michel ve diğ. , 2010). Örgütsel sosyal desteğin eksikliği iş rolünün aile rolünü gerçekleştirmesine engel olarak iş-aile çatışmasını arttırmaktadır. Sosyal destek teorisi kapsamında en çok araştırılan iş arkadaşı ve yönetici desteği kavramları, yüksek iş taleplerinin yarattığı iş-aile çatışmasının getirdiği stresi azaltma mücadelesinde yardımcı olur (Ojha, 2011, s.10). Örneğin, aileyi destekleyici yönetici davranışları iş aile çatışmasının azalmasına katkı sağlayarak işle bütünleşmeye etki eder (Dieckhoff, 2017, s.20)

Kaynakların korunması teorisine başka bir açıdan yaklaşarak bireylerin kendileri için değerli kaynakları kazanmaya ve elde tutmaya çalıştığını ve bu tür kaynakların kaybının kazanmaya oranla stresle alakalı psikolojik etkilerinin çok daha fazla olduğunu savunmaktadır. İş talepleri -kaynakları modeline göre ise iş-aile çatışması iş rolü taleplerinin zaman enerji ve duygu gibi kaynakları tüketmesi ile ortaya çıkar. Bireyler iş yerinde sosyal destek gibi bir kaynakla desteklendiklerini düşündüklerinde başkalarının onları umursadığını, istedikleri yardıma ulaşabildiklerini hissederler. Bu his ile karşılıklarına çıkan günlük aile rolünün getirdiği stres veren durumlarla sağladıkları duygusal psikolojik kaynaklar sayesinde daha rahat başa çıkarlar (Kossek ve diğ. , 2011, s. 290-292).

Yapılan birçok çalışma formel ve enformel örgütsel aile desteğinin iş aile çatışmasının azaltılması ile ilişkili olduğunu desteklemiştir (Warren ve Johnson,1995; Allen, 2001, s.431; Mesmer- Magnus ve Viswesvaran, 2006; s.

555; Frye ve Breauh, 2004, s.197; Thompson ve Prottas, 2006, s.100; Lapierre ve diğ. , 2008, s. 92; Hammer ve diğ. , 2009 s.837; Kossek ve diğ. , 2012; Aryee ve diğ. , 2013, s.798; Fiksenbaum, 2014, s.653; Thompson, Beauvais ve Lyness, 1999 s.392)

Çalışmalar işe ilişkin faktörlerin iş-aile çatışmasını, aileye ilişkin unsurların aile-iş çatışmasını daha kuvvetli bir şekilde açıkladığını göstermektedir (Michel, Mitchelson, Pichler ve Cullen, 2010; Thomas ve Ganster, 1995; Kinnunen ve Mauno, 1998; Carlson, Kacmar, Williams, 2000'den aktaran, Turgut,2011, s.158) . Örneğin, iş- aile programları işe ilişkin bir faktör olduğundan, aile-iş çatışmasından daha çok, iş-aile çatışması ile ilişkilendirilir (Shockley ve Allen, 2007, s,479). Örgütsel aile desteğine bir bütün olarak bakıldığında ise zamana dayalı işten aileye yansıyan çatışmayı azalttığı görülmektedir. Aile meseleleri ile ilgili çalışana izin vererek ve tolere ederek desteklenmesiyle örgütsel zaman talebi yüzünden aileye ayrılan zamanın azalması önlenmektedir. Ayrıca bu destek ile işin kişinin hayatında birinci öncelik olmadığını, hayattaki her şey anlamına gelmediğini savunan örgütler, çalışanın eve geldiğinde enerji ve moralinin bozuk olmasına neden olacak iş stresini engellemektedir. Böylece daha az iş için kaygılanan ve üzerindeki baskı azalan çalışan strese dayalı iş aile çatışmasından uzaklaşmaktadır (Lapierre ve diğ. , 2008, s.94-95). Anderson ve diğ. (2002, s.787) yaptıkları çalışma ile örgütsel aile desteğinin aile-iş çatışması ile ilişkisi bulunamaz iken iş-aile çatışması ile ilişkisinin güçlü olduğunu tespit etmiştir. Bu nedenle tez çalışmasında Turgut (2011, s. 158) ve diğer araştırmacılara benzer şekilde yalnızca işten aileye yönelen iş-aile çatışması ele alınacak olup çatışma türlerinden zamana dayalı ve strese dayalı çatışma araştırma dahilinde kabul edilecektir. Davranışa dayalı çatışma daha önceden de belirtildiği üzere işle ilişkili değil bireysel koşullara bağlıdır ve bu yüzden çalışma kapsamında değildir.

Birçok örgüt bir iş aile politikasına sahip olup bu kapsamda çalışanların iş aile dengesini kurması ve ailevi sorunların örgütsel sonuçlara karşı zararlı etkisini önlemek üzerine esnek iş düzenlemeleri, izin politikaları, bağımlı destek programları ve danışmanlık desteği gibi birtakım programlar sunmaktadır

(Fiksenbaum, 2014, s.656). Ancak yöneticiler hala hangi programların iş aile çatışmasını azalttığını ve bu programların çalışanlar ve örgütler üzerinde nasıl etkisi olduğunu tam olarak bilmemektedir. (Kelly ve diğ. , 2008, s.306).

Çalışanlar çalışma planlarında esnek olabildiklerinde daha az iş-aile çatışması yaşamaktadır (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2006, s.557). Ayrıca esnek iş yeri düzenlemeleri de aynı etkiye sahiptir (Anderson, Coffey ve Byerly, 2002, s.790). Ancak, iş aile programları içinde esnek zaman düzenlemeleri çatışmayı azaltma konusunda esnek çalışma yeri düzenlemelerinden daha güçlü bir etkiye sahiptir (Shockley ve Allen, 2007, s,479).

Ek olarak bağımlı bakım programlarının çatışmayı azaltıcı bir etkisinin olduğu öngörülmektedir (Anderson, Coffey ve Byerly, 2002, s.791). Thomas ve Gangster (1995, s.6) yaptığı çalışmada çalışanların yönetici desteği ve esnek düzenlemeler ile çalışma zamanı ve bağımlı bakım düzenlemeleri üzerinde kontrolü olduğunu hissettiğinde iş-aile çatışmasını kontrol edebilecek ve olumsuz sonuçlardan kaçınacağını tespit etmiştir. Elbette bu ilişkinin çalışmakta olan ebeveynler ve anne-babasına bakmak durumunda olan çalışanlar özelinde ortaya çıkacağı beklenmektedir (Mesmer-Magnus, ve Viswesvaran, 2006, s.557)

Görüldüğü üzere başta yapılan pek çok çalışma bu programlara ulaşılabilirliği ölçmüştür. Buna karşın, daha sonra yapılan çalışmalar bu programların kullanımı ve işe aile çatışmasına yönelik sonuçlarına odaklanmaya başlamıştır ve aralarında negatif bir ilişki saptamıştır (Fiksenbaum, 2014, s.657; Mandeville, Halbesleben ve Whitman, 2016, s.895). Ulaşılabilirlik ve kullanım konusunda farklılaşan bakış açıları birbiri ile tutarsız sonuçlar yarattığı ve aradaki ilişkinin daha iyi saptanabilmesi için daha fazla çalışma yapılması gerektiği düşüncesinden (Allen ve diğ. ,2013, s.346) yola çıkılarak tez çalışmasında aile dostu programlara dair çalışan algıları araştırılmaktadır.

İş aile kültürünü kavramsallaştıran Thompson, Beuvais ve Lyness (1999, s,392) örgütsel aile desteğinin formal boyutu olan iş aile programlarına ulaşılabilirlik ile enformel boyutu olan iş-aile kültürü ve iş aile çatışması arasında olumsuz bir ilişki bulmuştur. Bulgulara göre çalışanların tutum ve niyetlerinin örgütün iş aile dengesine yönelik kültürel desteğine yönelik algısı tarafından



etkilenmekte, bu etki ile çalışan sunulan programlardan yararlanmakta, böylelikle destekleyici kültür çalışanın iş aile taleplerini karşılamaında kolaylık sağlamakta ve bunun sonucunda çalışanlar daha az iş-aile çatışması yaşamaktadır.

Örneğin, iş aile programlarının kullanılmasına engel olan bir yönetici var ise çalışanlar kariyerine zarar gelmemesi korkusuyla programları kullanmaz. Buna karşın örgütlerinin ve yöneticilerinin aileyi destekleyici olduğunu düşünen çalışanlar ise programları kullanmada rahat hisseder ve bunun etkisiyle çatışma azalır (Allen 2001, s.431). Yani iş aile kültürünün bir boyutu olan yönetici desteği ve negatif kariyer sonuçları, iş-aile çatışması ile doğrudan ilişkilidir (Thomas & Ganster, 1995, s.6; Anderson, Coffey ve Byerly, 2002, s.787). Aileyi destekleyici bir yönetici çalışanların işi ve ailesi arasında yaşadığı çatışmaları azaltmaktadır (Bagger ve Li, 2014, s.1124).

Ayrıca çalışanlar aile sorunlarına ayırdıkları vaktin kariyerlerine olumsuz yansıtacağını düşündüklerinde ve aile hayatına engel olacak kadar örgütsel zaman talebinin varlığı halinde çok daha fazla iş aile çatışması ile karşı karşıya kalmaktadır (Thompson, Beauvais ve Lyness, 1999, s.410). Çalışanların esnek çalışma saatleri, evden çalışma, işyerinde çocuk bakımı gibi aile dostu programlardan yararlanabilmesi için kendilerini güvende hissetmeleri, işlerini tehlikeye atmadıklarını ve kariyer fırsatlarına zarar vermedikleri düşünmeleri gerekir (Bragger ve diğ. ,2005, s. 308).

Çalışanlar örgütlerinden, yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından iş-aile meseleleri ve programların kullanımıyla ilgili daha fazla destek gördüklerinde iş-aile çatışması daha az görülecektir (Dikkers ve diğ. , 2007, s.168). İş arkadaşı desteği, yönetici desteği ile iş aile çatışması arasındaki bu ilişki bazı çalışmalarla doğrulanmıştır (Allen, 2001; Behson, 2005; Mesner-Magnus ve Viswesvaran, 2005; Galinsky, Bond ve Friedman, 2005). Örneğin, çalışanın hasta çocuğunu okuldan erken alması gerektiğinde veya çocuğunun toplantısına gitmesi gerektiğinde iş arkadaşı ve yöneticinin desteği iş-aile çatışmasını azaltma ve işe karşı olumlu tutumları desteklemektedir (Thompson ve Prottas, 2006, s.103).

Özetle, çatışmanın engellemesi için aile programlarının kullanımının artması gerekmekte, bunu sağlamak içinse fazlasıyla destekleyici ve engellemelerin düşük olduğu bir iş-aile kültürü yaratılması gerekmektedir (Dikkers ve diğ. , ,2007, s.155). Bir diğer deyişle enformel örgütsel aile desteği olan iş aile kültürünün sonuçlara etkisi formel örgütsel aile desteği olan aile dostu programlardan daha fazladır (Behson, 2005; s.487) Yapılan araştırmalar, programların kullanılmasına yönelik destekleyici bir örgüt kültürü sağlandığı takdirde çalışanların daha az iş aile çatışması yaşayacağını saptamıştır (Allen, 2001; Anderson ve diğ. , 2002; Dikkers ve diğ. ,2004; Eby ve diğ. , 2005; Thomas ve Ganster, 1995; Thompson ve diğ. , 1999; Behson, 2005; Bragger ve diğ. , 2005; Thompson ve Prottas, 2006) . Aileyi destekleyen bu örgütsel kültür çalışanların işlerini tamamlamalarında otonomi ve takdir yetkisi tanıyarak, yöneticileri aile meseleleri karşısında duyarlı davranmasını teşvik ederek ve çalışanları aile meselelerine önem verdikleri için cezalandırmaktan kaçınarak yalnızca iş aile çatışmasını azaltmakla kalmamakta aynı zamanda örgütsel sonuçlara katkı sağlamaktadır (Behson,2005, s.195). Görüldüğü üzere çalışanların iş çevresine yönelik algısının iş-aile çatışması ile ilişkisi ve bunun işe karşı tutumlara olan etkisine dair zengin bir ilişki ağı araştırılmıştır. Bununla beraber hala örgütsel koşullar ve girişimlerin nasıl olumlu algı yaratacağı ve iş aile çatışmasını azaltacağını belirlemede zorlanılmaktadır (Kelly ve diğ. ,2008, s.308)

Türkiye’de örgütsel aile desteği ve iş-aile çatışması hakkında henüz kapsamlı bir çalışma yapılmadığı görülmektedir. Ancak, sosyal mübadele teorisi kapsamında genel örgütsel destek (Turunç ve Çelik, 2010; Ulukapı, 2013; Akın, 2008) ve genel yönetici desteğinin çalışanların iş ve ailesi arasında yaşadığı çatışmayı yönetmesini kolaylaştırdığı Türk yazarlar tarafından belirtilmiştir. Yönetici desteğini hisseden çalışanların daha az seviyede iş ve aile çatışması yaşadığı görülmüştür (Karatepe ve Kılıç,2007, s. 241). Ayrıca yapılan başka bir çalışmada örgüt ve aileden (eş desteği) alınan sosyal desteğin çatışma ile ilişkisi araştırılmış olup aralarında negatif bir ilişki saptanmıştır (Özen ve Uzun, 2005, s.128). Karaca da (2016) aynı ilişkiyi yüksek lisans tez çalışmasında araştırmakla beraber diğerlerinden farklı olarak örgütsel sosyal desteği: Aileyi destekleyen

örgütsel algı, yönetici desteği ve iş arkadaşları desteği olarak ele almıştır. Araştırma sonucunda, Aileyi destekleyici örgütsel algı ve yönetici desteğinin iş-aile çatışması ile olumsuz ilişkisinin varlığı gözlenirken iş arkadaşları ile çatışma arasında ilişki görülmemiştir. Ceylan (2011) doktora tez çalışmasında ve Buz (2009) yüksek lisans tez çalışmasında örgütsel aile desteğinin formel yönünü oluşturan aile dostu uygulamaların iş-aile yaşam dengesi üzerindeki etkisini araştırmak üzere bir otelde uygulama gerçekleştirmiştir. Araştırmalar sonucunda bu programların iş-aile çatışması üzerinde kısmi etkisi olduğu ortaya konmuştur. Buz (2009, s.47) örgütlerin çalışana doğum izni veya çocuğu hasta olduğunda hastalık izni vermesinin strese dayalı ve zamana dayalı çatışmayı düşürdüğünü saptamıştır. Turgut'un (2011, s.161) yaptığı çalışmada ise iş yükü, esnek çalışma saatleri ve yönetici desteğinin iş aile çatışması ile ilişkisi ölçülmüş ve esnek çalışma saatlerinin çatışmayı azalttığı belirlenmiştir. Çalışma saatleri uzun olsa bile, çalışma saatleri üzerinde kontrol sağlayan çalışan, koşula göre ayarlama olanağına sahip olur ve iş-aile çatışmasına neden olan taleplerle mücadele edebilir. Ayrıca Turgut (2011, s.172) yönetici desteğinin zamana dayalı çatışmayı azaltmaya yardımcı olduğu saptanmıştır. Aksu (2014) tez çalışmasında örgütsel aile desteğini "insan kaynakları politikaları" adı altında formel yönünü ve iş arkadaşı ile aile bireylerinden sağladığı sosyal desteği ele alarak kadınların yaşadığı iş-aile çatışmasına etkisini ele almış ve anlamlı ilişkiler saptamıştır.

Her ne kadar Türkiye'de bu konu farklı yönlerden ele alınarak araştırılmaya başlansa da bu veriler yabancı yazındaki gibi formel ve enformel yönü birlikte araştırarak bütünsel bakış açısı sunmada yeterli değildir. Ayrıca yapılan çalışmalar çoğunlukla genel örgütsel destek kapsamındadır. Örgütsel aile desteğinin genel örgütsel desteğe göre iş ve aile çatışması ile daha çok ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bunun sebebi aile alanını ilgilendiren iş-aile çatışması kavramınının açıklanmasında aynı şekilde aile alanı özelinde ele alınan bir kaynak ile değerlendirilmesinin daha doğru olduğu düşüncesidir (Kossek ve diğ. , 2011, s.293). Kossek ve diğerleri (2011, s.300) yaptığı çalışmada net bir biçimde örgütsel aile desteğinin iş-aile çatışmasını genel desteğe göre çok daha güçlü şekilde açıkladığını göstermiştir. Benzer olarak, aileye özgü yönetici desteğinin iş

aile çatışmasının azaltılmasında genel yönetici desteğine göre çok daha geçerli ve kuvvetli ilişkisi olduğu çalışmalarla desteklenmiştir (Hammer ve diğ. , 2009, s.837).

Sonuç olarak Türkiye’de henüz örgütsel aile desteğinin enformel yönünü bütünüyle yansıtan iş-aile kültürü özelinde herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısı ile hem formel hem de enformel örgütsel aile desteğini içeren çalışmalar yapılması yazın açısından değerlidir. Bu tez kapsamında yukarıdaki ilişkiler ışığında örgütsel aile desteğinin (Formel ve enformel) iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olacağı öngörülmektedir.

Araştırmalar iş talepleri-kaynakları kuramına göre “*işle bütünleşmenin*”, iş taleplerini gerçekleştirmeye yardımcı iş kaynakları (fiziki, sosyal ve örgütsel destek) sayesinde gerçekleştiğini ileri sürmektedir (Martin 2013, s.52). Esnek çalışma düzenlemeleri, bağımlı bakım yardımlar gibi aile dostu örgütsel politikalar gibi kaynaklar bütünleşmeye yardımcı olur ve bu kaynaklar kullanılmasa bile ulaşılabilirlikleri örgütün çalışanına değer verdiği mesajını iletir (Siu, ve diğ. ,2010, s.476). İş arkadaşlarından ve yöneticiden sağlanan sosyal destek veya başka bir deyişle iş kaynakları tutarlı bir biçimde işle bütünleşmenin bir belirleyicisi olarak kabul edilmiştir (Clark, 2001; Macey, 2008; Schaufeli ve Bakker, 2004; Behson, 2005; Bakker ve Demerouti, 2008; Schaufeli ve Salanova, 2007; Karatepe ve Demir, 2014). Çalışanlar bu destekleri hissettiklerinde daha verimli çalışarak işleriyle bütünleşmektedir (Martin 2013, s.67). İki yıl süren boylamsal bir çalışma da iş kaynağı olarak yönetici desteği ve işle bütünleşme arasındaki olumlu ilişkiyi doğrulamış ve iş taleplerinden daha güçlü bir ilişki saptamıştır (Mauno, Kinnunen ve Ruokolainen, 2007, s.149).

Ayrıca sosyal mübadele teorisine göre de örgütten kaynak sağlayan (örn, kariyer gelişimi, iş güvenliği, otonomi, ödüller vb.) çalışan, işle bütünleşme seviyesini artırma yoluyla örgüte karşılık verir (Saks, 2006, s.603). Uzun vadeli mübadele ilişkisine dayanarak sağlanan kaynaklar, kişide olumsuz tepkilerden korkmaksızın özerk hissetmesi ile motivasyonu ve sonucunda işle bütünleşme seviyesini arttırmaktadır (Karagonlar ve diğ, 2014, s.416)

İşyeri esnekliği ve iş aile kültürünün iş aile çatışması ve çalışan sağlığı ile ilişkisi çokça çalışmalarda yer alsa da işle bütünleşme ve elde tutma konuları ile ilişkisine dair çalışmalar henüz çok azdır (Richman ve diğ. ,2008, s.194). Richman ve diğerleri (2008, s.183) yaptığı araştırmada algılanan esnekliğin ve destekleyici iş-aile politikaların çalışanın işle bütünleşmesini arttırmada kuvvetli bir öncel olduğunu ve daha uzun süre elde tutulmasını sağladığını saptamıştır. İş üzerinde kontrol sağlayan çalışanlar iş talepleri ve kaynaklarını yönetebilmektedir. Perrigino ve diğerleri (2017, s.1) olumlu iş aile kültürüne sahip örgütlerde çalışanların daha fazla işle bütünleştiğini saptamıştır. Ayrıca Yönetici desteği ve işle bütünleşme arasında da benzer bir ilişki bulunmuştur. (Schaufeli ve Bakker, 2006; Bakker, Xanthopoulou ve diğ. , 2007)

Köse (2016, s.42) ve İnce (2016, s.57), genel algılanan destek ile işle bütünleşme arasında olumlu bir ilişki saptamıştır. Köseye göre sorunlarına katkı sağlanan çalışanın örgütsel destek algısı yüksek olacağından çalışanların pozitif örgütsel davranışlarda bulunacaktır. Turgut (2011, s.161-173) yaptığı çalışmada çalışma saatlerine karar verebilen çalışanın kendine uygun saatleri seçerek iş aile çatışmasının verdiği stresi azaltarak işle bütünleşebildiğini saptamıştır. Boyutlar açısından kıyaslandığında bulgularda en güçlü ilişki, strese dayalı çatışma (Endişe, stres vb.) ile işle bütünleşmenin adanmışlık boyutu (şevk, ilham vb.) arasındaki tespit edilmiştir. Ayrıca aileye yönelik yönetici desteğinin de işle bütünleşmeye katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Güvenç tez çalışmasında, sosyal destek kapsamında incelenen örgütsel yönetici ve iş arkadaşı desteğinin işle bütünleşme ile arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir (Güvenç, 2012).

Çalışanların işleriyle motive biçimde bütünleşmeleri örgütlerin genel bir sorunudur. Çalışanlar sorunlarını her zaman evde bırakamazlar. Yaşanan stres nedeniyle uykusuzluk, depresyon, özgüven kaybı vb. sonuçlar evden işe- işten eve taşmalar meydana getirir. Bu da örgütler için maliyet kaybı ile sonuçlanır. Buradan yola çıkarak son 10 yıldır yapılan çalışmalarda iş aile çatışması işle bütünleşmenin önceli olarak ele alınmaktadır (Martin 2013, 63-64). Bu ilişkinin temelinde kaynakların korunması teorisi yatmaktadır. Teoriye göre bir rolün gerektirdiği aşırı talepler veya uygunsuz kaynaklar diğer roller arasında olumsuz

davranışa neden olabilir (Karatepe ve Karadas,2016, s.556). Çalışanlar kaynak kaybını en aza indirmek ve kalan kaynaklarını sürdürmek üzere işle bütünleşme seviyesini azaltmak gibi savunma stratejilerine yönelebilmektedir. (Mansour ve Tremblay, 2016, s.2408). İş-aile çatışmasının fazlalığı işle bütünleşmenin azalmasına neden olmaktadır (Mauno, Kinnunen ve Ruokolainen, 2007, s.149; Halleslaben, Harvey ve Bolino, 2009, s.1452).

İş-aile alanı örgütsel davranış yazının da oldukça sık ele alınmış olmasında rağmen, iş aile çatışması ile işle bütünleşme arasındaki ilişki son 10 yıl içerisinde araştırılmaya başlanmış ve yeterince incelenmemiştir (Martin, 2013, s.147). Yapılan araştırmaların birinde iş aile çatışması ile işle bütünleşmenin dinçlik boyutu arasında ters yönlü bir ilişki saptanmıştır (Turgut,2011, s.159). Ertemli'nin (2011) gerçekleştirdiği tez çalışmasında da boyutları dikkate almadan ele aldığı iş aile çatışması ve işle bütünleşme arasında ilişki bulunmuştur. Martin (2013) gerçekleştirdiği tez çalışmasında Turgut'a (2011) benzer şekilde iş aile çatışmasını bağımsız değişken, işle bütünleşmeyi ise bağımlı değişken olarak ele almış ve aralarında olumsuz bir ilişki bulmuştur.

Tez çalışmasında yukarıdaki bilgiler doğrultusunda, örgütsel aile desteğinin ve iş-aile çatışmasının işle bütünleşme üzerindeki etkisinin açığa çıkarılması amaçlanmaktadır. Hem formel hem de enformel örgütsel aile desteğinin etkisinin işle bütünleşme üzerindeki etkisinin araştırılması ve bu etkinin tüm alt boyutları ile araştırılması hedeflenmektedir.

***Örgütsel aile desteği, iş aile çatışması ve işle bütünleşme arasındaki ilişkilere*** bakılacak olduğunda; İş aile bağlamında sunulan katkılarının çalışan çıktılarında iş aile çatışmasını azaltarak olumlu etki sağladığı görülmüştür (Behson, 2002, s.53). Yapılan bir meta analiz çalışmasında (Butts ve diğ. ,2013, s.3) aile dostu programları kullanan çalışanların daha az çatışma yaşayarak olumlu iş tutumları gösterdiği saptanmıştır. Diğer araştırmalarda da örgütsel aile desteğinin işe ilişkin sonuçlar üzerindeki etkisinin dolaylı olarak ele alındığı görülmüştür (Thomas ve Gangster, 1995, s.6; Allen, 2001, s.419). Özellikle örgütsel aile desteğinin formel boyutu olan iş aile programlarının örgütsel sonuçları etkilemesinde aracı bir etkinin varlığı vurgulanmaktadır. Örneğin, iş aile

programlarının varlığı, çalışanların örgütün onlara verdiği değer algısını güçlendirerek örgütsel bağlılığını arttırmaktadır (Allen,2001, s.419)

Araştırmalar zorlu iş koşullarının sağlık, yaşam kalitesi gibi sonuçlar üzerindeki etkisinde iş aile çatışmasının aracı değişken olduğunu ileri sürmüştür. Başka bir çalışmada ise (Michel ve diğ. , 2010) örgütsel aile desteği eksikliğinin tatmin üzerindeki etkisinde iş- aile çatışmasının aracı rolü bulunmuştur. (Örn, Frone ve diğ. , 1997; Karasek, 1979; Kossek ve Ozeki, 1998) (Martin, 2013, s.48-49). Birkaç araştırma bağımsız değişken olarak iş aile kültürünün iş stresi ile ilişkisinde iş aile çatışmasının aracı etkisini araştırmıştır (Ahmad ve Omar, 2010, s.369).

Sunulan iş kaynakları hem çatışmayı azaltmaya yardımcı olmakta hem de işle bütünleşmeyi sağlamaktadır. Yani kaynakların yetersizliği iş-aile çatışmasına neden olmakta bu durum da düşük seviyede işle bütünleşmeye yol açmaktadır (Mostert, 2006, s.54). Çalışanların işle bütünleşmesini harekete geçirmek üzere örgütlerin çatışmayı azaltması mühim bir role sahiptir. (Dieckhoff, 2017, s.7). Diğer araştırmalar da iş-aile kültürünün iş-aile çatışmasını azaltarak işle bütünleşmeyi arttırdığını tespit ederek bunu doğrulamıştır (Peeter ve diğ. ,2009, s.700; Fiksenbaum, 2014, s.653).

Tez araştırmasının modeline uygun bir biçimde, Turgut'un (2011, s.159) yaptığı çalışmada işle bütünleşme ve iş-aile çatışması ile ilişkili olduğu iddia edilen esnek çalışma saatleri, iş yükü ve yönetici desteği araştırılmış ve iş-aile çatışmasının bu ilişkideki aracı rolü incelenmiştir. Yönetici desteği ve esnek çalışma saatleri iş-aile çatışmasını azaltarak bireyin iş rolünü gerçekleştirirken daha yüksek bir enerjiyle işle bütünleşmesine olanak tanıyacağı ön görülmüştür (Turgut, 2011, s.162). Araştırmanın bulguları (s.172-173) ; zaman ve strese dayalı çatışmanın, iş yükü ve esnek çalışma saati ile işle bütünleşmenin adanmışlık, dinçlik boyutu arasındaki aracı değişken rolünü doğrulamaktadır. Aileye özgü yönetici desteğinin ise yalnızca zamana dayalı çatışmayı azalttığı ve işle bütünleşme ile ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Çalışanlar işe giriş ve çıkış saatleri üzerinde kontrol sahibi ise denge kurabilmekte ve işleri ile bütünleşebilmektedir. İş-aile çatışması ve işle bütünleşme arasındaki ilişkide,

strese dayalı iş-aile çatışması boyutu ile işle bütünleşmenin adanmışlık boyutu arasındaki ilişki bariz olarak göz önündedir. Yaşanan stres vb. olumsuz duygular işle bütünleşmenin enerji, istek vb. olumlu duygularını etkilemektedir. Her ne kadar tez çalışmasının hipotezlerine uygun bir model kurgulanmış olsa da örgütsel aile desteğinin formel ve enformel boyutlarından yalnızca biri ele alınmış ve çalışma örgütsel aile desteği kavramsallaştırması yapılmadan kurgulanmıştır. Martin (2013) de benzer bir model oluşturarak genel destek ve iş arkadaşları desteğinin işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş aile çatışmasının aracı değişken olduğunu doğrulamıştır. Öte yandan yönetici desteği ve işle bütünleşme arasındaki ilişkide iş aile çatışmasının aracılığı olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Mostert (2006, s.53) yaptığı çalışmada iş desteğinin işle bütünleşme üzerinde etkisinde iş aile çatışmasının aracı rolünü kısmi olarak desteklemiştir. Timss ve diğerleri (2015, s.83) destekleyici örgütsel kültürün çalışanların iş aile programlarını kullanması, işle bütünleşmesi ile tutarlı olarak artacağını, engelleyici örgütsel kültürün ise aksi şekilde sonuçlanacağını tespit etmiştir. Peeters ve diğerleri (2009, s.709) araştırma modellerine dahil olmamasına rağmen, destekleyici iş aile kültürünün daha az iş aile çatışması yaşanmasına katkısı yoluyla işle bütünleşmenin sağlanacağını tespit etmiştir.

Ancak bugüne kadar çok az çalışma iş-aile kültürünün işle bütünleşme ile ilişkisini araştırmıştır ve henüz iş aile kültürünün sonuçlarına ilişkin dolaylı ilişkiler yeterince test edilmemiştir (Peeters ve diğ. , 2009, s.702-703). Ayrıca örgütsel aile desteği alanında yapılan çalışmaların birçoğu gelişmiş, yaşam standartlarının çok yüksek olduğu ve iş-aile desteğinin yaygınlaştığı ülkelerde yapılmıştır (Stock ve diğ. 2016, s.1193).

Yukarıda örgütsel aile desteği, iş-aile çatışması ve işle bütünleşme arasındaki ilişkileri açığa çıkarmak üzere bilgilerden yararlanmıştır. Bu bilgiler ışığında tez araştırmasının modelinde: Bağımsız değişken olarak ele alınan formel (aile dostu programlar) ve enformel (iş-aile kültürü) örgütsel aile desteğinin aracı değişken olan iş-aile çatışmasını negatif yönde etkileyeceği ve bu durumun bağımlı değişken olarak seçilen çalışanın işle bütünleşmesine olumlu etki varsayılmaktadır. Önceden bahsedildiği üzere, örgütsel aile desteği konusundaki



Çalışmaların azlığı ve bütünsel bir yaklaşım ile Türkiye’de ele alınacak olması nedeniyle yazına katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

# **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

## **ÖRGÜTSEL AİLE DESTEĞİNİN İŞLE BÜTÜNLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ BU İLİŞKİDEKİ ARACI ROLÜNÜN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### **Giriş**

Tez çalışmasının son bölümünde öncelikle araştırmanın amaç, kapsam ve önemi üzerinde durulmaktadır. Bu çerçevede, tezin önceki bölümlerinde detaylı bir biçimde irdelenen ilişkiler ışığında belirlenen araştırma soruları, modeli ve hipotezlerine yer verilmektedir. Daha sonra araştırmanın kısıtları, araştırmanın yöntemi, örneklem seçimi, veri toplama ve veri analiz yöntemleri açıklanmaktadır. Son olarak, yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular ortaya konmakta ve bunlara ilişkin sonuçlar sunularak önerilerde bulunmaktadır.

### **4.1 Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi**

İş ve aile alanı, günümüzün en önemli araştırma konularından biri olarak görülmektedir. Bu iki alan tarafından gelen yoğun taleplerin karşılanmasında zamana ve gerilime dayalı çatışmaların azaltılması amacıyla sunulan örgütsel kaynaklar, bireysel ve örgütsel sonuçlara etki eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda örgütsel aile desteği, günümüzün yoğun rekabet ortamı şartları altında çalışanların iş-aile yaşamlarını uyumlaştırması ve insan sermayesine yapılan yatırım sayesinde rekabetçi avantaj yaratarak örgütsel sonuçlara katkı sunması bakımından akademik ve uygulayıcı yazın, şirket ve devlet politikaları tarafından dikkat çeken önemli bir konu haline gelmiştir. Benzer şekilde işle bütünleşme, çalışanın performansı ve örgütsel başarıya hizmet eden bir kavram olarak son zamanlarda öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların iş-aile alanları arasında yaşadıkları çatışmanın azaltılmasına yönelik sunulan örgütsel aile desteğinin işle bütünleşme üzerindeki etkisi araştırmaya değer bir ilişki olarak nitelendirilebilir.

Buradan yola çıkarak bu **araştırmanın amacı**; “Örgütsel aile desteğinin, iş-aile çatışması ve işle bütünleşme üzerindeki etkisinin incelenmesi" olarak belirlenmiştir. Araştırmanın alt sorularını aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

- Örgütsel aile desteğinin formel yanını oluşturan aile dostu programların iş-aile çatışması üzerinde etkisi var mıdır?
- Örgütsel aile desteğinin formel yanını oluşturan aile dostu programların işle bütünleşme üzerinde etkisi var mıdır?
- Örgütsel aile desteğinin enformel yanını oluşturan iş-aile kültürünün iş-aile çatışması üzerinde etkisi var mıdır?
- Örgütsel aile desteğinin enformel yanını oluşturan iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerinde etkisi var mıdır?
- İş-aile çatışmasının işle bütünleşme üzerinde etkisi var mıdır?
- Formel örgütsel aile desteğinin işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının aracı rolü var mıdır?
- Enformel örgütsel aile desteğinin işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının aracı rolü var mıdır?
- Formel/Enformel örgütsel aile desteğinin işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının alt boyutu olan zamana dayalı çatışmanın aracı rolü var mıdır?
- Formel/Enformel örgütsel aile desteğinin işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının alt boyutu olan strese dayalı çatışmanın aracı rolü var mıdır?
- Formel aile dostu programlar değişkenine ait alt boyutların iş-aile çatışması ve işle bütünleşme üzerinde etkisi var mıdır?
- Enformel iş-aile kültürü değişkenine ait alt boyutların iş-aile çatışması ve işle bütünleşme üzerinde etkisi var mıdır?
- İş-aile çatışması değişkenine ait alt boyutların işle bütünleşme üzerinde etkisi var mıdır?
- Formel aile dostu programlar, iş-aile kültürü ve iş-aile çatışmasının işle bütünleşme değişkeninin alt boyutları üzerinde etkisi var mıdır?
- Çalışanların, örgütsel aile desteğinin formel yanını oluşturan kurumların uyguladığı aile dostu programlara dair algı düzeyi ortalaması nasıldır?

- Çalışanların, örgütsel aile desteğinin enformel yanını oluşturan iş-aile kültürüne dair algı düzeyi ortalaması nasıldır?
- Çalışanların örgütsel aile desteği algılama düzeyleri demografik verilere (Yaş, cinsiyet, medeni durum, ailede bakmakla yükümlü olunan birey mevcudiyeti, ev işleri ya da bakım konusunda dışarıdan destek alınımının varlığı, eğitim durumu, toplam iş deneyimi, kurumda çalışma süresi, pozisyon, kurumdaki görev, aylık toplam gelir, eşin çalışma durumu, çocuk sayısı, çocuğun yaşı) göre farklılaşmakta mıdır?
- Çalışanların işle bütünleşme seviyeleri demografik verilere (Yaş, cinsiyet, medeni durum, ailede bakmakla yükümlü olunan birey mevcudiyeti, ev işleri ya da bakım konusunda dışarıdan destek alınımının varlığı, eğitim durumu, toplam iş deneyimi, kurumda çalışma süresi, pozisyon, kurumdaki görev, aylık toplam gelir, eşin çalışma durumu, çocuk sayısı, çocuğun yaşı) göre farklılaşmakta mıdır?
- Çalışanların iş-aile çatışması seviyeleri demografik verilere (Yaş, cinsiyet, medeni durum, ailede bakmakla yükümlü olunan birey mevcudiyeti, ev işleri ya da bakım konusunda dışarıdan destek alınımının varlığı, eğitim durumu, toplam iş deneyimi, kurumda çalışma süresi, pozisyon, kurumdaki görev, aylık toplam gelir, eşin çalışma durumu, çocuk sayısı, çocuğun yaşı) göre farklılaşmakta mıdır?

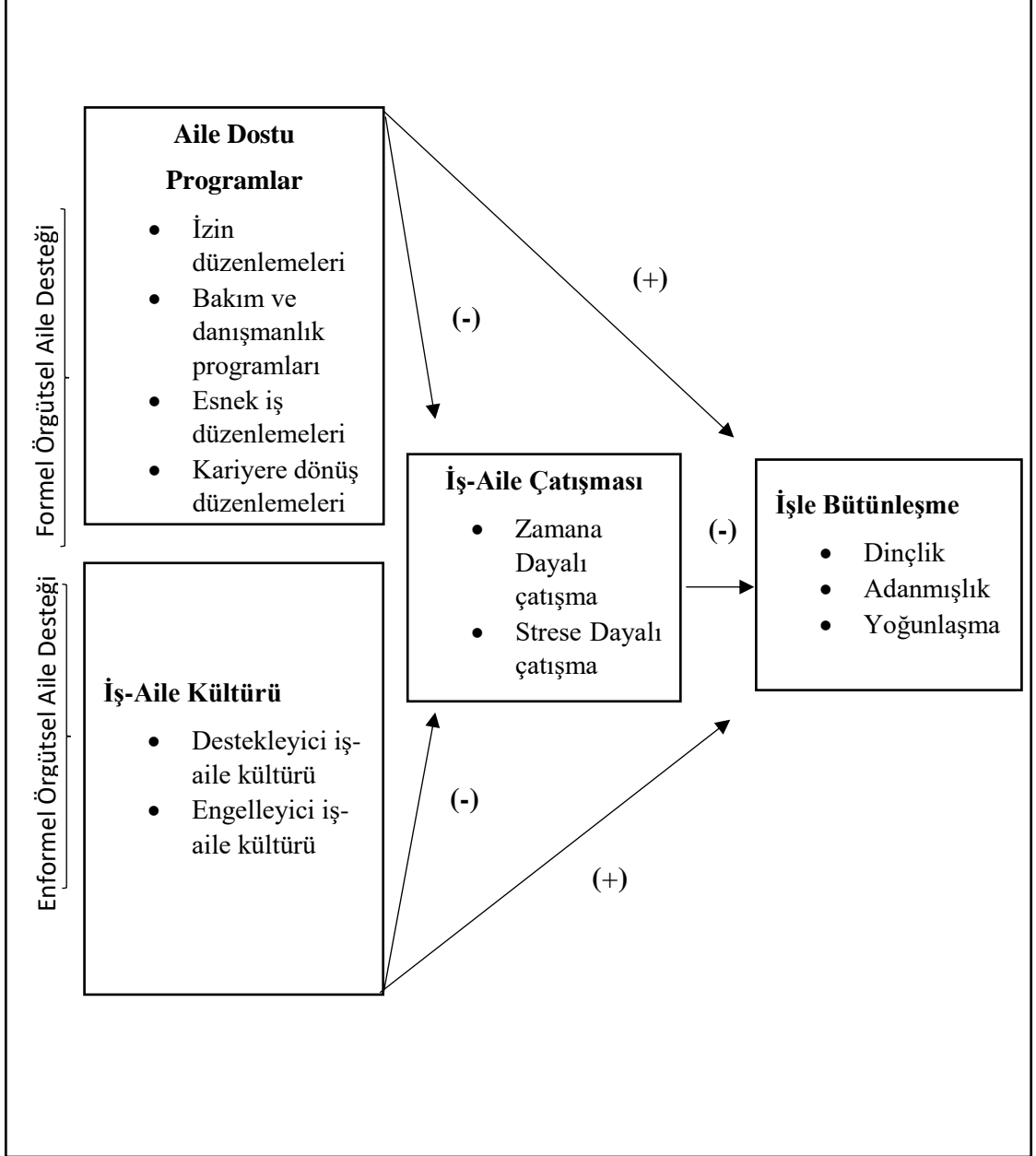
Bu araştırma amacı bakımından tanımlayıcı ve açıklayıcı olarak kabul edilmektedir. Tezin önceki bölümlerinde örgütsel aile desteği, iş-aile çatışması ve işle bütünleşme kavramları bütün boyutları ile detaylı bir biçimde çeşitli yaklaşımlar çerçevesinde tanımlanmıştır. Ayrıca, çeşitli teorik alt yapılara ve yazındaki çalışmalara dayandırılan araştırma modelinde, değişkenler arasındaki ilişkiler niceliksel olarak test edilip elde edilen bulgular aracılığı ile neden sonuç biçiminde açıklanmaya çalışılmıştır.

Örgütsel aile desteğinin formel yanını oluşturan aile dostu programların ve enformel örgütsel aile desteğini ifade eden iş-aile kültürünün unsurlarından bazılarının bu kavramdan bağımsız olarak iş-aile çatışmasına olan etkisi ve iş-aile çatışmasının işle bütünleşme ile olan ilişkisi hakkında yazında çalışmalar bulunmaktadır. Ancak örgütsel aile desteği alanındaki çalışmaların çoğu yaşam standartlarının çok yüksek ve örgütsel aile desteğinin çok yaygın olduğu ülkelerde

gerçekleştirilmiştir. Örgütsel aile desteği, gelişmekte olan ülkelerde ise yeni yeni gündeme gelmektedir. (Stock ve diğ. , 2016, s.1192). Türkçe yazında yapılan sınırlı sayıdaki örgütsel aile desteği çalışmaları yalnızca formel açıdan veya enformel desteğin belirli bir ögesi tarafından ölçülmüştür. Ayrıca araştırmalar çoğunlukla tek bir kurum üzerinden yürütülmüştür. Yukarıda sayılan sebeplerle Türkiye bağlamında daha fazla araştırılması yazın için değerlidir. Ayrıca örgütsel aile desteğinin işle bütünleşme üzerindeki etkisi bakımından araştırmalar oldukça sınırlıdır (Bknz: Behson, 2005; Richman ve diğ. ,2008; Siu ve diğ. , 2010; Martin 2013). Ek olarak, Türkçe yazında örgütsel aile desteğinin formel aile dostu programlar ve enformel iş-aile kültürü biçiminde bütünsel ve alt boyutları ile ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Araştırmada, yabancı yazında yakın sayılan zamanda yer bulan iş-aile kültürünün Türkiye’de ilk kez bu kavramsallaştırma altında ele alınarak ölçülmesiyle Türkçe yazına kaynak sağlaması ve yabancı yazınla karşılaştırma olanağı tanınması bakımından önemli katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

## 4.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Şekil 4. 1 Araştırma Modeli



Araştırma ile ilgili temel hipotezler aşağıda yer almaktadır. Değişkenlerin alt boyutlarına ve demografik farklılıklara ilişkin ilişkileri ele alan hipotezler Ekler bölümünde detaylı olarak açıklanmaktadır (Bkz. EK.2: Araştırmanın Hipotezleri).

**H1:** Aile dostu programların iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H2:** İş-aile kültürünün iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H3:** Aile dostu uygulamaların işle bütünleşme seviyesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H4:** İş-aile kültürünün işle bütünleşme seviyesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H5:** İş-aile çatışmasının işle bütünleşme seviyesi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H6:** Aile dostu uygulamaların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışması aracı rol üstlenmektedir.

**H7:** İş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışması aracı rol üstlenmektedir.

### 4.3 Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en temel sınırlılığı, kadın dostu 100 şirket arasında yer alan şirketlerin evli ve/veya bağımlı (çocuk/yaşlı/engelli) bakım sorumluluğu olan beyaz yakalı çalışanlar kapsamında gerçekleştirilmesidir. Bundan dolayı örneklem dışında kalan çalışanlar ve firmalar temsil edilmemektedir. İkinci kısıt, evrenin çok büyük olması ve bundan dolayı beyaz yakalı evli ve/veya bağımlı (çocuk/yaşlı/engelli) bakım sorumluluğu olan çalışanların belirlenememesi nedeni ile araştırmanın tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme ile gerçekleştirilmesidir. Üçüncü kısıt, araştırmanın kesitsel olmasından kaynaklı saptanan bulguların neden-sonuç genellemesi iddiasının

olmamasıdır. Dördüncü kısıt, çalışmanın araştırmaya katılanların algılamalarına güvenilmesi ve beyanlarının doğru varsayılmasına dayanarak gerçekleştirilmesidir. Bu durum araştırmanın genellenebilirliğine olumsuz etki yapmaktadır (Podsakoff ve Organ, 1986, s.531) Kişisel bilgiler gizli tutularak ve bu konuda çalışmanın hassasiyeti katılımcılara aktararak sorun aşılma çalışılmıştır. Beşinci kısıt ise zaman ve maliyet unsurlarının sınırlı olması sebebiyle anketin internet üzerinden yapılmasıdır. Yüz yüze iletişim kurulamamasının anketlerin dönüş oranını ve anketin anlaşılmasını etkilediği düşünülmektedir. Ayrıca yoğun iş temposunda çalışan kişilerin cevap vermeye isteksiz oluşu ve kurumların veri toplamaya olumsuz bakışı araştırmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır. Özetle araştırmanın kesitsel olması ve örnekleme ulaşılan çalışanlarla sınırlı kalmasından dolayı Türkiye çapındaki tüm kurum ve çalışanlara, araştırma evrenine genellenmesi söz konusu değildir. Ayrıca saptanan ilişkilerin kesin olarak var olduğunu söylenebilmesi için boylamsal çalışma yapılmasına ihtiyaç vardır.

#### **4.4 Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmada nicel (kantitatif) ve kesitsel yöntem uygulanmıştır. Kesitsel analiz örneklemden belirli bir zaman zarfında toplanan veriyi ifade etmektedir. Alan araştırması için nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği uygulanmıştır. Anket, birinci elden veri toplamada en çok tercih edilen yöntemlerin başında gelmektedir. Kesitsel çalışmalar, değişkenler arası ilişkilerin ortaya çıkarılmasının amaçlandığı deneylemenin zor olduğu ilişkiisel çalışmalarda kısa süre içerisinde birçok ilişkinin açığa çıkarılması için iyi bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Martin, 2013, s.105). Tez araştırması kapsamında çalışanların algılamalarına dayalı örgütsel aile desteğinin belirli çalışan tutumlarına olan etkisinin ölçülmesi ve kısıtlar sebebiyle bu yöntemler kullanılmıştır.



#### 4.4.1 Evren ve Örneklem Büyüklüğü

Örneklemin belirlenmesinde, araştırmanın amacı doğrultusunda örgütsel aile desteği politikalarına sahip olduğu varsayılan kurumlar araştırmaya dahil edilmiştir. Liddicoat (1999, s.104) aile dostu politikaların çoğunlukla büyük, kurumsal örgütler tarafından sağlandığını belirtmektedir. Türkiye’de de aile dostu programlar ve politikalar çoğunlukla çalışan kadın sayısının çok olduğu kurumsal firmalar tarafından sunulmaktadır. Bu programlar çoğunlukla mavi yakalı çalışanlara maliyet unsuru nedeniyle uygulanmamaktadır. Ayrıca beyaz yakalı çalışanların bilgi üreten kişiler olması sebebiyle işle bütünleşme kavramının bu çalışanlar için çok daha kritik bir unsur olduğu düşünölmektedir. Bu doğrultuda araştırma kapsamını beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar yukarıdaki varsayıma benzer şekilde, büyük firmaların sosyal sorumluluğu ilişkin kurumsal baskılar ve çalışanların iş ile aile arasındaki sorunların getirdiği örgütsel çıktılarda düşüş nedeniyle iş-aile politikalarını daha fazla (Örn. bağımlı bakım desteği) benimsediğini ve uyguladığını işaret etmektedir. Ayrıca bu çalışmalar, kadın sayısı çok olan kurumların da kadınların bağımlı bakımı konusunda öncelikli olarak değerlendirilmesinden dolayı iş-aile politikalarına daha duyarlı olacağını vurgulamaktadır (Bardoel, 1999, s.31-35).

Bu kapsamda araştırma evreni oluşturulurken doğru örnekleme ulaşabilmek amacıyla Capital Dergisi tarafından her yıl belirlenen Türkiye’deki kadın dostu 100 şirket esas alınmıştır. Araştırmalar, evli ve/veya bağımlı bakım sorumluluğuna sahip çalışanların aile dostu politikalara bekar ve sorumluluk sahibi olmayanlara göre daha duyarlı olduğunu ortaya koymuştur (Thompson ve diğ. ,1999, s.396). Bu doğrultuda, araştırma evreninde yer alan kurumlarda çalışan evli ve/veya bağımlı (çocuk,yaşlı/engelli) bakım sorumluluğu bulanan çalışanlar örneklem olarak belirlenmiştir. Diğer bir deyişle evli ve/veya bakım sorumluluğuna sahip kişilerin araştırmaya dahil edilmesinin nedeni aile dostu programlar hakkında daha fazla bilgi sahibi olma olasılıklarıdır.

Günümüzde, erkek çalışanların tüm benlikleri ile işleriyle bütünleşmeleri beklenmektedir. Öte yandan değişen aile yapısı ile ailesine vakit ayırmak isteyen ve daha fazla sorumluluk üstlenen erkek çalışanlar iş ve aile yaşantıları arasında

sıkışıp kalmaktadır. Bu nedenle erkek çalışanlar aynı kadınlar da olduğu gibi fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları ile karşılaşmakta, bu olumsuzluklar sonucunda da aile hayatı ve iş performansında düşüş yaşamaktadırlar (Çakmak Otluoğlu,2017, s.114). Bu kapsamda, aile ve çalışma hayatında cinsiyet eşitliğine ulaşılması, erkeklerin aile hayatlarındaki sorumluluklarının artması uygulanan aile dostu politikalarda erkeklere yer verme oranının artmasını sağlamıştır. Aile dostu politikalar alanında yapılan birçok çalışma yalnızca çalışan kadınlar üzerinden yürütülmüştür Oysa ki yukarıda sayılan sebeplerle erkek çalışanların araştırmaya dahil edilmesi bir gereklilik haline gelmiştir (Holter, 2007, s.426) ve bu nedenle araştırma da erkek çalışanların görüşleri de alınmıştır. Örneklem sayısını belirleme ve ulaşmada zorluk yaşanması sebebiyle kolayda örnekleme yöntemi seçilerek bireysel düzeyde çalışan algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Toplamda 217 beyaz yakalı, evli ve/veya bakım sorumluluğu olan çalışan ankete katılmış ve analize dahil edilmiştir.

#### **4.4.2 Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veriler, anket tekniği yöntemi ile toplanmıştır. Anket 1 Nisan-15 Nisan 2019 tarih aralığında elektronik olarak internet üzerinden uygulanmıştır. Bu yöntem, zaman ve maliyet kısıtının yanı sıra hatalı ve eksik veri girişini olabildiğince önlemek amacıyla tercih edilmiştir (Shannon,2002, s.179). Ayrıca bu yöntemle, çalışanların örgüt politikalarına karşı bireysel algılarını içeren araştırmada dürüst ve örgüt kaynaklı herhangi bir baskı altında kalmadan yanıt vermesi sağlanması hedeflenmiştir(Martin, 2013, s.78). Anket formunun başına araştırma hakkında ve araştırmaya katılabilecek örneklem hakkında bilgilendirici bir yazı eklenerek, anketin yalnızca tez çalışması kapsamında kullanılacağı ve kişisel/kurumsal bilgilerin kesinlikle gizli tutulacağı ibaresi konmuştur. Öncelikle örnekleme ulaşmada, araştırmacının çevresindeki araştırma evreni içerisinde yer alan kurumlarda çalışan beyaz yakalı evli ve/veya bakım sorumluluğuna sahip 100 kişiye pilot bir test uygulanmıştır. Pilot test çerçevesinde analizden önce ölçeklerin tutarlılığını test etmek için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve

yapının güvenilir olduğu belirlendikten sonra araştırmaya devam edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonuçlarına analiz yöntemi başlığı altında yer verilecektir. Daha sonra örgüt politikalarına çalışanlardan daha hakim olması (Bardoel ve diğ. , 1999, s.565) ve araştırmaya onay vermesi bakımından ilgili kurumların insan kaynakları mdr/uzmanlarına çeşitli e-posta grupları aracılığı ile anket formu gönderilmiş ve istenen özelliklere uygun çalışanlar ile paylaşmaları istenmiştir. Ayrıca sosyal bağlantılar aracılığı ile seçilen kurumlarda çalıştığı belirlenen kişilere anket formu gönderilmiş olup evli ve/veya bağımlı bakım sorumluluğu var ise doldurması ve uygun kişilerle paylaşması rica edilmiştir. Çalışma sonucunda analize uygun 217 anket formuna ulaşılmıştır.

#### **4.4.3 Araştırmanın lekleri**

Anket (Bkz. Ek 1) bilgilendirme yazısı ile başlamaktadır. Toplamda 5 bölüm ve 70 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş-aile atışması, ikinci bölümde işle bütünleşme, üçüncü bölümde destekleyici ve engelleyici iş aile kültürü, dördüncü bölümde aile dostu programlar ve son bölümde ise sosyo demografik bilgilere ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Birinci bölümde iş aile atışması ile ilgili yer alan 6 ifadede, Carlson ve diğerleri (2000) tarafından zamana dayalı (3 ifade) iş-aile atışması ve strese dayalı (3 ifade) iş-aile atışması olmak üzere boyutlandırılarak geliştirilen ölçekten ve bu leği yüksek lisans tez çalışması kapsamında kullanan (Cronbach Alpha: 0,91) Eker'in (2011) alışmasından yararlanılmıştır. İfadeler beşli likert ölçek biçiminde, her bir ifadeye katılım düzeylerini ifade edecek şekilde sorulmuştur (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum)

İkinci bölümde 9 ifadeden oluşan işle bütünleşme kavramının ölçülmesinde, Schaufeli ve Bakker (2006) tarafından geliştirilen ve 10 farklı ülkede geçerliliği sınıanan dinçlik (3), adanmışlık (3), yoğunlaşma (3) boyutlarını içeren UWES (Utrecht Work Engagement Scale) leğinin kısa versiyonundan yararlanılmıştır. Geliştirilen üç boyutlu ölçeğin, milletler arası kullanımının

uygun olduğu görüşü bildirildiğinden Schaufeli tarafından internet sayfasında yayınladığı Türkçe versiyonu kullanılmıştır (Schaufeli ve Salanova, 2007, s.183). Bunu doğrulayacak şekilde Türkçe versiyonun Aybas'ın (2014) doktora tez çalışmasında test edilmiş olup Türkiye'deki güvenilirliği Cronbach Alpha, 0,90 olarak tespit edilmiştir. İfadeler beşli likert olarak işle bütünleşme seviyesini belirleme amacıyla ne ölçüde ifadelerdeki gibi hissettiği sorulmuştur (1:Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3:Bazen, 4:Çok sık, 5: Her zaman)

Üçüncü bölümde iş aile kültürü, iki boyutlu olarak destekleyici iş-aile kültürüne ait 11 ve engelleyici iş-aile kültürüne ait 7 ifade içeren toplam 18 ifade ile ölçülmüştür. İfadeler Dikkers ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen iki boyutlu (destekleyici-engelleyici) iş-aile kültürü ölçeğinden yararlanılarak derlenmiştir. İş-aile kültürü ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanmasında çeviri-ters çeviri yönteminden yararlanılmıştır. Öncelikle, anket formu iyi derecede İngilizce bilen üç kişi tarafından birbirinden bağımsız olarak Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra çevrilen bu ifadeler İngilizce dilinde profesyonel yetkinliğe sahip iki kişi tarafından tekrar İngilizce diline çevrilerek iki çeviri arasındaki anlamsal tutarlılık incelenmiştir (Adler, 1983). Bir ölçek başka bir dile çevrildiğinde güvenilirlik analizinin yapılması önemlidir. Ardından pilot çalışma yapılarak anket ifadelerine son şekli verilmiş ve güvenilirlik analizinin sağlanmasının ardından tüm örnekleme uygulanmıştır. Destekleyici iş-aile kültürü; örgütsel destek (1-4.ifadeler, Cronbach Alpha: 0,82), çalışma arkadaşları desteği (5-8. İfadeler, Cronbach Alpha:0,76) ve yönetici desteğine (9-11. İfadeler, Cronbach Alpha:0,82) dair ifadelerle ölçülmüş olup engelleyici iş aile kültürü; beklenen örgütsel zaman talebi (12-14., Cronbach Alpha:0,85), negatif kariyer sonuçları (15-18, Cronbach Alpha:0,79) ile ilgili alt ifadelerden oluşmaktadır. İfadeler beşli likert ölçek biçiminde çalışanlara kurumlarındaki politikaları dikkate alarak katılım düzeylerini belirtmeleri istenerek sorulmuştur (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum)

Dördüncü bölümde kurumlarda uygulanan aile dostu politikaları ölçülmüş olup ifadeler yüksek lisans tezi kapsamında Buz (2009) tarafından derlenen

(Cronbach Alpha: 0,916) ve Çarıkçı'nın (2001) aile dostu örgüt yapıları makalesinde yer alan kaynaklardan yararlanılarak oluşturulmuştur. İfadeler beşli likert ölçek biçiminde, kurumda uygulanan aile dostu politikalar kapsamında ifadelere katılım düzeylerini belirtilmesi istenerek sorulmuştur (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum).

Beşinci bölümde ise yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, toplam iş deneyimi, kurumdaki iş deneyimi, kurumdaki görevi ve pozisyonu, aylık toplam gelir, eşin çalışma durumu, çocuk sayısı, okul öncesi yaştaki çocuk sayısı, 18 yaş altı okul çağındaki çocuk sayısı, ailede bakmakla yükümlü olunan kişi olup olmadığı, evde ev işlerinde destek alınıp alınmadığı, alınıyor ise kimden alındığına ilişkin örneklemin özelliklerini belirleyici demografik sorular yer almaktadır.

#### **4.4.4 Analiz Yöntemi**

Örneklemden toplanan verilerin analizi için istatistik paket programı Sosyal bilimler için istatistik paketi SPSS 22.0 sürümü ve aracılık ilişkilerinin sınanmasında doğrulayıcı olarak SPSS Process eklentisi aracılığıyla uygulanan Sobel Test kullanılmıştır. Öncelikle pilot çalışmada 100 kişiye güvenilirlik analizi yapılmış, güvenilirliğin sağlanmasının ardından anketin uygulanmasına devam edilmiştir. Araştırma tamamlandıktan sonra tüm anket verileri üzerinde normallik testi, güvenilirlik analizi, açıklayıcı faktör analizi yapılmış olup frekans ve yüzde dağılımları, değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, korelasyon analizi, bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA), basit regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmış, SPSS Process eklentisi ile Sobel test uygulanmıştır.

##### **4.4.4.1 Normallik Testi**

Analizler gerçekleştirilmeden önce verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını tespit etmek amacıyla normallik varsayımı testi gerçekleştirilmiştir.

Bu anlamda kullanılan testler Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleridir. Testler sonucunda aile dostu programlar ve iş-aile kültürü haricinde verilerin normal dağılım göstermediği görülmüştür. Ancak sosyal bilimlerde verilerin normal dağılıma uymaması olağan kabul edilerek çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılması gerekliliği öne sürülmektedir (Çokluk ve diğ. ,2012, s.110, Hair ve diğ. ,2013, s.70). Çarpıklık, verilerin dağılımdaki asimetrikliğini, basıklık ise sivri bir dağılım olup olmadığını göstermektedir (Çokluk ve diğ. ,2012, s.208). Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1.5 -1.5 aralığında kalması durumunda normal dağılımdan sapmadığına kanıt olarak sunulmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013, s.80). Bunu yanı sıra değerlerin +2-2 aralığında olması da literatürde kabul edilen bir varsayımdır (George ve Mallery,2016, s.114). Bu anlamda araştırma değişkenlerinin +1.5 -1.5 çarpıklık ve basıklık değerleri aralığında olmasından dolayı normallik varsayımını sağladığı kabul edilmiş ve normallik varsayımını ön koşul olarak değerlendiren parametrik testler (örn. Tek Yönlü Varyans Analizi) uygulanmıştır.

**Tablo 4. 1 Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

Değişkenler	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
<b>1-İş-Aile Çatışması</b>	<b>,032</b>	<b>-1,019</b>
2-Zamana dayalı çatışma	-,059	-,901
3-Strese dayalı çatışma	,007	-1,154
<b>4-İşle Bütünleşme</b>	<b>-,474</b>	<b>,260</b>
5-Dinçlik	-,686	,681
6-Adanmışlık	-,256	-,463
7-Yoğunlaşma	-,457	-,215
<b>8-İş-aile kültürü</b>	<b>,102</b>	<b>-,728</b>
9-Destekleyici iş-aile kültürü	-,193	-,591
10-Engelleyici iş aile kültürü	,466	-1,014
<b>11-Aile dostu programlar</b>	<b>,161</b>	<b>-,322</b>
12-İzin düzenlemeleri	-,815	-,177
13-Bakım programları	,692	-,471
14-Esnek iş düzenlemeleri	,574	-,576
15-Kariyere dönüş desteği	-,505	-,333

#### 4.4.4.2 Anketin Güvenirliği

Güvenirlik analizi, değişkenlerin analizinde kullanılan ölçeklerin birbiri arasındaki tutarlılığın değerlendirildiği bir ölçümdür. Tüm anket ölçeklerinin

güvenilirliğini bütünsel olarak değerlendirildiği Cronbach Alpha çalışmalarda en çok kullanılan ölçüm yöntemidir. (Hair, Anderson, Babin ve Black, 2010, s.124). Bu doğrultuda tez araştırmasında anket güvenilirliğinin ölçülmesinde Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır

Araştırmanın tam olarak uygulanmasından önce 100 kişilik pilot uygulama yapılmış olup anketin güvenilirliği test edilmiştir. Buna göre, anketin birinci bölümünü oluşturan 6 ifadeli iş-aile çatışmasını ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.88, ikinci bölümünü oluşturan 9 ifadeli işle bütünleşme ölçeğinin alfa katsayısı 0.89, üçüncü bölümde yer alan 18 ifadeli iş-aile kültürü ölçeğinin katsayısı 0.86 (Engelleyici iş-aile kültürüne ilişkin olumsuz ifadeler ters kodlanmıştır.), dördüncü bölümde yer alan aile dostu programlara dair algıları ölçen 21 ifadeli ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise 0.85 olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa katsayısının 0,70'in üzerinde çıkması durumunda değişkenlerin ölçümünün güvenilir biçimde gerçekleştiği kabul edilmektedir (Hair, 2010,s.124). Ayrıca Alfa katsayısı 1.00'e yaklaştıkça ölçüm aracındaki ifadelerin içsel tutarlılığı artmakta ve ölçek çok güvenilir olarak görülmektedir (Geoge ve Mallary,2016, s.232). Bu doğrultuda ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilerek anket tüm katılımcılara uygulanmıştır.

**Tablo 4. 2 Güvenirlilik Analizi Tablosu**

<b>Ölçekler</b>	<b>Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>)</b>
<b>Aile Dostu Programlar</b>	<b>0,897</b>
İzin düzenlemeleri	0,924
Bakım düzenlemeleri	0,834
Esnek çalışma düzenlemeleri	0,800
Kariyere dönüş desteği	0,750
<b>İş-Aile Kültürü</b>	<b>0,893</b>
Destekleyici iş-aile kültürü	088,4
Engelleyici iş-aile kültürü	084,3
<b>İş-Aile Çatışması</b>	<b>0,899</b>
Zamana dayalı çatışma	0,886
Strese dayalı çatışma	0,871
<b>İşle Bütünleşme</b>	<b>090,4</b>
Dinçlik	086,9
Adanmışlık	0,720
Yoğunlaşma	0,785
<b>Genel</b>	<b>0,880</b>

Anketin tamamlanmasının ardından tüm veriler değerlendirilerek güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.2’de verilmiştir. Buna göre, aile dostu programlar ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 10.ifadenin güvenilirliği düşürmesi sonucunda analizden çıkarılmasıyla ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,897$ ’ye yükselmiştir. İş-aile kültürünün güvenilirliği ise 18.ifadenin analiz dışı bırakılması sonucunda  $\alpha=0,893$  olarak belirlenmiştir. İş-aile çatışmasının güvenilirliği  $\alpha=0,899$ , işle bütünleşmenin güvenilirliği ise  $\alpha=0,904$  olarak tespit belirlenen tüm alt boyutların güvenilirliği de  $\alpha=0,70$  oranının üzerinde bulunmuştur. Tüm anketin genel güvenilirliği ise  $\alpha=0,88$  oranı ile oldukça güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

#### 4.4.4.3 Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, bir ölçeğin uyarlanması, farklı bir araştırma örneğinde uygulanmasında yapının geçerliğini ölçümleyen bir yöntemdir. Açıklayıcı faktör analizi ise araştırılan değişkenin kuramsal yazına uygun olarak



benzer faktörler ile ölçülüp ölçmediğine dair geçerliğini araştıran bir tekniktir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012, s.177).

Bu tanımdan yola çıkarak, tez araştırmasındaki faktör yapısının, literatür kısmında ortaya konan değişkenlerin faktörleri ile benzerliğini sınamak için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce, örnekleme büyüklüğüne ilişkin veri yapısının faktör analizi yapmaya uygunluğunu ölçen Kaiser-Meyer-Olkin testi ve değişkenler arası korelasyon matrisinin normal dağılım anlamlılığını ölçen Barlett Küresellik testi gerçekleştirilmiştir. KMO testi değerinin 0,80-0,90 arasında olması örneklem büyüklüğü için “iyi” kabul edilmektedir. Barlett değeri ise ne kadar yüksek ise o kadar manidar olarak değerlendirilmekte ve anlamlılığın 0,05’ten küçük olması istenmektedir (Çokluk ve diğ. , 2012, s.207-208). Yapılan analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.3’te gösterilmektedir.

**Tablo 4. 3 KMO ve Barlett Testi**

<b>Ölçekler</b>	<b>KMO Değeri</b>	<b>Barlett Değeri</b>	<b>Anlamlılık (P)</b>
<b>Aile Dostu Programlar</b>	0,858	2389,287	,000
<b>İş-Aile Kültürü</b>	0,804	838,739	,000
<b>İş-Aile Çatışması</b>	0,845	858,409	,000
<b>İşle Bütünleşme</b>	0,813	820,973	,000

Yapılan KMO ve Barlett Küresellik testleri, yukarıdaki sonuçlara göre tüm ölçeklerin faktör analizine uygun geçerlilikte olduğunu göstermektedir. Buna göre; aile dostu programlar (0,858), iş-aile kültürü (0,804), iş-aile çatışması (0,845) ve işle bütünleşme (0,813) ölçeklerinin KMO değerleri “iyi” seviyesinde olup örneklem büyüklüğü yeterlidir. Barlett testine göre tüm ölçeklerin ( $p=0,000 < 0,05$ ) anlamlı ilişkilere sahip olduğu kabul edilmekte ve faktör analizi için gerekli geçerliliği sağlamaktadır. Faktör analizinin gerçekleştirilmesinde, değişkenler arası ilişkilerin veri döndürme tekniği uygulanarak net biçimde ortaya konması amacı ile Varimax döndürme yöntemi ve temel bileşenler analizi uygulanmıştır (İslamoğlu ve Alınışık, 2014, s.400). Analizin uygulanmasında 0,3 faktör

yükünün aşağısında değere sahip olan ifadeler analize dahil edilmemiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s.651)

#### **İş-Aile Çatışması Faktör Analizi**

Çalışanlar iş ve aileleri arasında yaşadıkları çatışmayı ölçmek üzere yararlanılan 6 ifadeli iş-aile çatışması ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıda tablo 4.4'te yer almaktadır. Buna göre 6 ifade kurama paralel olarak iki faktör altında toplanmıştır: İlk üç madde 0,80 üzerinde yüksek faktör yükleri (,875 ; ,843; 819) ile “Zamana dayalı çatışma”, son üç madde (,870 ; ,862; ,762) ise “Strese dayalı çatışma” boyutları altında toplanmıştır. Bu iki faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi %81.5 olarak oldukça yüksek bulunmuştur.

**Tablo 4. 4 İş-Aile Çatışması Faktör Analizi**

İfadeler	Faktörler	
	Faktör yükleri	
	1.Zamana dayalı çatışma	2.Strese dayalı çatışma
3.İş ile ilgili sorumluluklarıma harcamam gereken zaman nedeni ile aile-içi faaliyetleri kaçırmak zorunda kalıyorum.	,875	
1.İşim, aile-içi faaliyetlere istediğim kadar zaman ayırmamı engelliyor.	,843	
2.İşime ayırmam gereken zaman, evle ilgili sorumluluklarımı yerine getirmemi ve aile-içi faaliyetlere eşit biçimde katılmamı engelliyor.	,819	
5.İşten eve geldiğimde çoğunlukla duygusal olarak o kadar tükenmiş oluyorum ki, bu aileme zaman ayırmamı engelliyor.		,870
6.İşteki baskılar nedeni ile bazen eve geldiğimde yapmaktan zevk aldığım şeyleri yapamayacak kadar stresli oluyorum.		,862
4.İşten eve geldiğimde çoğunlukla aile-içi faaliyetlere katılamayacak ve ailevi sorumluluklarımı yerine getiremeyecek kadar bitkin oluyorum.		,762
Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi Döndürme Yöntemi: Varimax Yöntemi		
<b>Açıklanan Varyans: 0,815</b>		

### **İşle Bütünleşme Faktör Analizi**

Çalışanların işle bütünleşme düzeylerini ölçmek üzere yararlanılan 9 maddelik işle bütünleşme ölçeğinin faktör analizinde birden çok faktöre yüklenen 4. Madde (İşim bana ilham verir.) ve 7.madde (Yaptığım işle gurur duyuyorum.) analiz dışı bırakılmıştır. Buna göre tekrarlanan analizler sonucunda ölçek, orijinal ölçeğe uygun şekilde ilk 3 madde “Dinçlik”, 5 ve 6. maddeler “Adanmışlık” ve son iki madde “Yoğunlaşma” alt boyutları altında toplanmıştır. Ölçek toplam varyansın %80.7’sini açıklamaktadır.

**Tablo 4. 5 İşle Bütünleşme Faktör Analizi**

<b>İşle Bütünleşme Açıklayıcı Faktör Analizi</b>			
<b>İfadeler</b>	<b>Faktörler</b>		
	<b>Faktör Yükleri</b>		
	<b>1. Dinçlik</b>	<b>2. Adanmışlık</b>	<b>3. Yoğunlaşma</b>
1.Çalışırken kendimi enerji dolu hissedirim.	,908		
2.İşteyken güçlü ve dinç hissediyorum.	,830		
3.İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir.	,675		
6.Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissedirim.		,845	
5.Sabahları kalktığımda işe severek giderim.		,784	
9.Çalışırken kendimden geçerim.			,933
8.Kendimi işime kaptırırım.			,782
Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi			
Döndürme Yöntemi:Varimax Yöntemi			
<b>Açıklanan Varyans: 0,807</b>			

### İş-Aile Kültürü Faktör Analizi

18 ifadeden oluşan kurumlardaki iş-aile kültürüne dair çalışanların algılarını ölçen ifadeler faktör analizi sonucunda iki ana boyut altında toplanmıştır: İlk 11 ifade “Destekleyici İş-aile kültürü”, son 6 ifade “Engelleyici iş-aile kültürü”. 18.madde (Kadınların özel sebeplerden dolayı (geçici olarak) çalışma saatlerini azaltmaları erkeklerin bunu yapmasından daha makul kabul edilir.) güvenilirlik analizinde değeri düşürmesi ve faktör analizinde faktör altında tek madde olarak yer alması sebebiyle analiz dışında bırakılmıştır. Ölçek toplam varyansın %53,3’ünü açıklamaktadır.

**Tablo 4. 6 İş-Aile Kültürü Faktör Analizi**

İfadeler	Faktörler	
	Faktör Yükleri	
	1.Destekleyici iş-aile kültürü	2.Engelleyici iş-aile kültürü
8.Çalışma arkadaşlarım, (geçici olarak) zihnim bakım sorumlulukları (Ev/çocuk/yaşlı/engelli vb.) ile meşgulken bana yardımcı olurlar.	,814	
2.İnsanlar çalışanların bakım (Ev/Çocuk/Yaşlı/Engelli vb.) sorumluluklarını yerine getirme konusunda anlayışlıdır.	,771	
9.Yöneticim, özel sebeplerinden dolayı daha az yorucu işlere geçmek isteyen çalışanlara destek verir.	,684	
7.Çalışma arkadaşlarımla özel hayatım hakkında konuşurken rahatımdır.	,684	
1.Yöneticiler genel olarak çalışanların özel hayatlarını göz önünde bulundurup saygı gösterirler.	,655	
10.Yöneticim, özel sebeplerinden dolayı (geçici olarak) çalışma saatlerini azaltmak isteyen çalışanlara destek verir.	,653	
6.Çalışma arkadaşlarım, özel sebeplerinden dolayı (geçici olarak) çalışma saatlerini azaltmak isteyen çalışanlara destek verir.	,620	
11. Yöneticimle özel hayatıma dair konuşurken rahatımdır.	,615	
5.Çalışma arkadaşlarım, özel sebeplerinden dolayı daha az yorucu işlere geçmek isteyen çalışanlara destek verir.	,600	

4.Özel sebeplerden dolayı iş yükü daha az olan bir pozisyona geçmek isteyen çalışanlar desteklenir.	,481	
3.İşten geldikten sonra çalışanın özel hayatına ayıracağı yeterli zamanın kalması önemli kabul edilir.	,413	
17. Özel sebeplerle (geçici olarak) çalışma saatlerini azaltan çalışanların, kariyerlerinde ilerleme olasılıkları daha düşüktür.		,828
16.Özel sebeplerden dolayı bir terfiyi reddetmek kişilerin kariyerlerinin ilerlemesini olumsuz yönde etkiler.		,791
14.Çalışanların gerektiğinde işlerini özel hayatlarından önde tutmaları beklenir.		,719
13. Ciddiye alınmak için, çalışanların uzun günler boyunca çalışması ve her zaman iş için müsait olmaları gerekir.		,706
12. Kariyerde ilerlemek için, çalışanların düzenli olarak fazla mesaiye kalması beklenir.		,704
15.Özel sebeplerinden dolayı (geçici olarak) çalışma saatlerini azaltan çalışanlar daha az istekli olarak değerlendirilir.		,567
Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi Döndürme Yöntemi: Varimax Yöntemi <b>Açıklanan Varyans: 0,533</b>		

### **Aile Dostu Programlar Ölçeği Faktör Analizi**

21 ifadeli kurumların aile dostu politikalarına ilişkin çalışanların algısını değerlendiren ölçek, faktör analizi sonucunda 4 boyut altında toplanmıştır. Faktörler literatür dikkate alınarak “İzin düzenlemeleri”, “Bakım ve danışmanlık programları”, “Esnek iş düzenlemeleri” ve “Kariyer dönüş desteği” isimlendirmesi altında ele alınmıştır. 10. madde (Çalışana bir yılda en az iki hafta izin verilir.) güvenilirliği azalttığı için analiz dışı bırakılmıştır. 9. Madde (Çalışana, işe geliş işten çıkış saatlerinde esnekliği(8 saati doldurmak koşuluyla) sağlanır.) ise birden çok faktöre yüklenmesi sebebiyle analize dahil edilmemiştir. Ölçek toplam varyansın %66.7’sini açıklamaktadır.

**Tablo 4. 7 Aile Dostu Programlar Faktör Analizi**

İfadeler	1.İzin düzenlemeleri	2.Bakım ve danışmanlık programları	3.Esnek iş düzenlemeleri	4.Kariyere dönüş düzenlemeleri
3.Bir çalışanın eşi hasta olursa hemen izin verilir.	,908			
4.Bir çalışanın aile büyüklerinden biri hasta olursa hemen izin verilir.	,900			
1.Bir çalışan hasta olursa hemen izin verilir.	,889			
2.Bir çalışanın çocuğu hasta olursa hemen izin verilir.	,868			
11.Çalışanlarının çocuklarının okul işleri (veli toplantısı vb.) mesai saatlerine denk geldiğinde rahatlıkla izin verilir.	,711			
5.Çocukları olanların çocuklarını bırakabilecekleri yuva/kreş vardır.		,810		
7.Çalışanın çocukları varsa bakımı için mali destek verilir.		,773		
8.Çalışanın bakmakla yükümlü olduğu aile büyükleri varsa bakım için mali destek verilir.		,739		
6.Çocukları olanlar için emzirme odası vardır.		,658		
21.Aile konuları ile ilgili danışmanlık verilir.		,657		
14. İki kişinin yarımşar gün çalışarak bir işi paylaşmasına izin verilir.			,793	
16.Günde 11 saate kadar çalışıp haftalık çalışma saati gereği doldurularak haftanın diğer günlerinde işe gelmemeye izin verilir.			,783	
15.Yarı zamanlı çalışmaya izin verilir.			,668	
13.Çalışanların gerekli zamanlarda evden çalışmalarına izin verilir.			,664	

19.Doğum nedeniyle izin alan annelere izin süresinin bitiminde işlerine geri dönme süreçlerinde kolaylık sağlanır.				,849
17.Yeni doğan çocuklarıyla zaman geçirmek için annelere 6 aya kadar ücretsiz izin alımında zorluk çıkarılmaz.				,733
18.Yeni doğan çocuklarıyla zaman geçirmek için babalara yasal babalık izninden daha fazla izin verilir.				,663
12.Doğum yapan annelerin izin bitiminden sonra işe döndüklerinde çalışma saatlerinde esneklik sağlanır.				,514
20.Çocuk okula başlayana kadar ebeveynlerden birine eşinin çalışıyor olması şartı ile yarı zamanlı çalışma hakkı tanınır.				,386
Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi Döndürme Yöntemi: Varimax Yöntemi <b>Açıklanan Varyans: 0,667</b>				

#### 4.5 Analiz ve Bulgular

Araştırmanın analizlerine başlamadan önce anketin analize uygunluğunu değerlendirmek üzere güvenilirlik ve faktör yapısı incelenmiştir. Güvenirlik ve geçerliliği sağlanan araştırmanın bulgularının yorumlanmasında öncelikle katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koymak üzere frekans ve yüzde analizi yapılmıştır. Ardından, katılımcıların ifade ve değişkenlere verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapmasına yer verilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine bağlı olarak değişkenleri algılama düzeylerinde farklılaşma olup olmadığını belirleyebilmek üzere öncelikle analize uygunluğunu test etmek üzere normallik testi, ardından kategorik değişkenler için bağımsız örneklem t testi, birden çok kategoriye sahip değişkenler için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla

korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Son olarak, hipotezleri test etmek ve değişkenlerin etkilerini açığa çıkarmak için hiyerarşik regresyon testi yapılmış olup ulaşılan bulgular Spss Process Makrosu kullanılarak yapılan Sobel Testi ile doğrulanmıştır.

#### **4.5.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini tanımlayıcı bilgiler aşağıda yer alan Tablo.4.8’de sunulmaktadır.

Katılımcıların yaşları %53,9 gibi yüksek bir oran ile 26-33 arasında olup bunu %28,1 ile 34-41 yaş arasındaki kişiler izlemektedir. 42-49 yaş aralığındaki grup %8,8, 18-25 yaş aralığındaki grup %7,4, 50 ve üzerindeki yaş grubu ise %1,8 oranındadır. Beklendiği üzere, evli ya da bağımlı bakım sorumluluğuna sahip kişiler araştırmaya dahil edildiği için bu yaş aralığındaki genç çalışanlara ulaşılması istenen gerekliliği sağlamıştır. Katılımcıların %59,9’u kadın, %40,1’i erkeklerden oluşmaktadır. Cinsiyet rollerinin eşitsizliği sebebiyle iş-aile çatışması yaşama düzeylerini azaltmak üzere örgütsel aile desteğine ihtiyaç duyma ihtimali kadınlarda daha yüksek olduğundan araştırmaya katılımın çoğunlukla kadınlar tarafından gerçekleşmesi beklenen bir durumdur. Medeni hale bakıldığında çalışanların %89,9’u evli, %9,21’i bekar olup geriye kalan %0,09 oranı ile 2 kişi dul olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya evli ve/veya bağımlı bakım sorumluluğuna sahip kişiler dahil edildiğinden beklenen yönde bekarların bakım sorumlulukları bulunmaktadır. Eğitim seviyesi açısından bakıldığında katılımcıların %63,6’sı üniversite mezunu, %32,3’ü yüksek lisans mezunu, %2,8’i lise ve %1,4’ü doktora mezundur. Görüldüğü üzere katılımcı profilinin eğitim düzeyi bir hayli yüksektir. Toplam iş deneyiminin en yüksek olduğu grup %35 ile 5-8 yıl olup bunu %27,2 ile 10-14 yıl arası deneyim sahibi, %16,1, 0-4 yıl deneyim sahibi, 15-19 yıl %11,5 ve % 10,1 ile 20 yıl ve üzeri deneyim sahibi kişiler oluşturmaktadır. Bu durum katılımcıların yaşları ile tutarlı sonuç vermektedir.



**Tablo 4. 8 Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Yaş	Frekans (N)	Yüzde (%)	Eşin Çalışma Durumu	Frekans (N)	Yüzde (%)
18-25	16	7,4	Tam zamanlı çalışıyor	159	73,3
26-33	117	53,9	Yarı zamanlı çalışıyor	5	2,3
34-41	61	28,1	Çalışmıyor	32	14,7
42-49	19	8,8	Emekli	3	1,4
50 ve üzeri	4	1,8	Bekar	14	6,5
			Diğer	4	1,8
<b>Cinsiyet</b>			<b>Aylık toplam gelir</b>		
Kadın	130	59,9	2000-3000	41	18,9
Erkek	87	40,1	3001-4000	35	16,1
<b>Medeni Hal</b>			4001-5000	23	11,1
Evli	195	89,9	5001-6000	95	43,8
Bekar	20	9,21	6001 ve üzeri	19	8,8
Diğer	2	0,09	<b>Çocuk sayısı</b>		
<b>Eğitim Durumu</b>			Yok	119	54,8
Lise	6	2,8	1	75	34,6
Üniversite	138	63,6	2	22	10,1
Yüksek Lisans	70	32,3	3 ve üzeri	1	0,4
Doktora	3	1,4	<b>Okul öncesi yaşta çocuk sayısı</b>		
<b>Toplam iş Deneyimi</b>			Yok	152	70,0
0-4 Yıl	35	16,1	1	62	28,6
5-8 Yıl	76	35,0	2	2	0,9
10-14 Yıl	59	27,2	3 ve üzeri	1	0,5
15-19 Yıl	25	11,5	<b>Okul çağında çocuk sayısı (18 yaş altı)</b>		
20 Yıl ve üzeri	22	10,1	Yok	150	69,1
<b>Kurumda çalışma süresi</b>			1	52	24,0
0-4 Yıl	130	59,9	2	15	6,9
5-8 Yıl	61	28,1	3 ve üzeri	-	-
10-14 Yıl	12	5,5	<b>Ailede bakmakla yükümlü olunan kişi</b>		
15-19 Yıl	4	1,8	Var	35	16,1
20 Yıl ve üzeri	10	4,6	Yok	182	83,9
<b>Kurumdaki görevi</b>			<b>Ev işleri ve bakım için alınan destek</b>		
Üretim	25	11,5	Destek alıyorum	120	55,3
Teknik	2	,9	Destek almıyorum	97	44,7
Operasyon	14	6,5	<b>Destek alınan kişi</b>		
Finans	15	6,9	Ücretli çalışan	50	23,0
Satış ve pazarlama	26	12,0	Eş	32	14,7
İnsan kaynakları	90	41,5	Aile büyükleri	52	24,0
Satın alma	5	2,3	Kreş/anaokulu	10	4,6
Denetim	8	3,7	Akraba/komşu/arkadaş	3	1,4
Müşteri Hizmetleri	4	1,8	Diğer	-	-
Ar-ge	7	3,2	<b>Pozisyon</b>		
Tahsilat	21	9,7	Uzman	131	60,4
			İlk kademe yönetici	20	9,2
			Orta kademe yönetici	57	26,3
			Üst kademe yönetici	9	4,1

Çalışanların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında, %59,9 oranı ile en baskın grubu 0-4 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. Bunu %28,1 ile 5-8 yıl arası, %5,5 ile 9-14 yıl arası, %4,6 ile 20 yıl ve üzeri, %1,8 ile 15-19 yıl arası kurumda çalışanlar izlemektedir. Veriler çalışanların kurumda baskın olarak az deneyime sahip olduğunu belirlemekle birlikte bunun örgütsel aile desteğini algılama derecelerini etkileyebileceği düşünülmektedir. Ancak çalışanların %41,5'i ciddi bir oranla insan kaynakları departmanında çalıştığından bu ihtimalin önüne geçildiği düşünülmektedir. Kurumdaki görev bazında, insan kaynaklarını %12 ile satış ve pazarlama, %11,5 ile üretim, %9,7 ile tahsilat, %9 ile teknik ve yukarıda görülen diğer düşük oranlarla operasyon, finans, satın alma, denetim, müşteri hizmetleri, ar-ge gibi birimler izlemektedir.

Çalışanların %73,3'ünün eşleri tam zamanlı bir işte çalışmaktadır. %14,7'sinin eşi herhangi bir işte çalışmamakta, %1,4'ü emekli, %2,3'ü yarı zamanlı çalışmaktadır. Diğer seçeneklerini işaretleyen katılımcılardan %1,8'i bekar olduğunu, %1,8'i eşinin serbest olarak çalıştığını belirtmiştir. Görüldüğü üzere katılımcıların aile yapısı çift gelirlili olup iş-aile çatışması yaşama ihtimalleri yüksektir. Yarı zamanlı çalışma oranının düşüklüğünün Türkiye'de esnek çalışma düzenlemelerinin henüz çok yaygın olmadığını işaret ediyor olma olasılığı vardır.

Çalışanların aylık gelirleri %43,8 ile 5001-6000 arasında yer almaktadır. Bunu, %18,9 oranı ile 2000-3001 arası, %16,1 ile 3001-4000, %11,1 ile 4001-5000, %8,8 ile 6001 Türk Lirası ve üzerinde kazanç elde edenler izlemektedir. Araştırmaya katılanların %26,3 üni orta kademeli yöneticiler, %9,2'sini ilk kademe yöneticiler, %4,1'ini üst kademe yöneticiler ve uzmanların %60,4'ünü uzmanlar oluşturmaktadır. Bu veriler ışığında araştırmaya katılan deneyimli uzmanlar ve yöneticilerin sayısının çokluğu gelir durumunun yüksekliği sonucunu vermektedir.

Katılımcıların %54,8'inin çocuğu bulunmamakla birlikte %34,6'sının 1 çocuğu, %10,1'nin 2 çocuğu, %0,4'nün 3 ve üzerinde çocuğu bulunmaktadır. Buradan yola çıkarak çalışanların çoğunlukla ev işlerinin paylaşımında çatışma yaşama olasılığı daha yüksek olup bakım programları desteğine ihtiyaç duyma

ihtimalleri zayıftır. Katılımcıların %28,6'sının okul öncesi çağda 1 çocuğu olup yalnızca 2 katılımcının 2 ve 1 katılımcının 3 ve üzeri sayıda okul öncesi çağda çocuğu bulunmaktadır. Katılımcıların %24'ünün okul çağında 1 çocuğu vardır ve %6,9'unun okul çağında 2 çocuğu bulunmaktadır. Ailesinde bakmakla yükümlü olan çalışanların oranı %16,1'dir. Ev işlerinde/bağımlı bakımında dışarıdan destek alanların oranı %55,3'tür. Çalışanlar %24 oranı ile en çok aile büyüklerinden ve %23 ile ücretli çalışandan, %14,7 ile eşten, %4,6 oranı ile kreş/anaokulundan, %1,4 ile akraba/komşu/arkadaştan destek almaktadır. Görüldüğü üzere en çok destek aile büyükleri ve ücretli çalışarlardan sağlanırken kreş/anaokulundan destek alan katılımcı sayısı azdır. Bunun nedeni çocuk sahibi katılımcıların ve küçük yaşta çocuğu olan katılımcıların sayısının az olması ihtimalidir.

#### **4.5.2 Değişkenlere Dair Betimleyici İstatistikler**

Örgütsel aile desteği, işle bütünleşme ve iş-aile çatışması yaşama seviyelerine dair çalışanların algısal tutumlarını ölçmek adına her bir değişkenin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Değerlendirme yapabilmek amacıyla alt boyutlara ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine de yer verilmiştir.

##### **4.5.2.1 İş-Aile Çatışması Seviyesine İlişkin Tutumlar**

Tablo 4.9'da çalışanların işten aileye yansıyan çatışma seviyelerine ilişkin ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmektedir.

Tablodaki verilere göre çalışanların verdikleri yanıtların “Ne katılıyorum ne katılmıyorum” şeklinde yoğunlaştığı görülmektedir. Çalışanların iş kaynaklı yaşadıkları genel çatışma düzeylerine ilişkin verilen yanıtlara göre (ort.=3,05) ortalama seviyede çatışma yaşadıkları söylenebilir. Alt boyutlar açısından bakıldığında zamana dayalı çatışma (ort.=3,03) ve strese dayalı çatışma (ort.=3,08) boyutlarına ait ifadelere verilen yanıtların genel düzeyle tutarlı olduğu ve aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4. 9 İş-Aile Çatışmasına İlişkin Betimleyici Bulgular**

<b>Değişkenler</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S</b>
<b>İş-aile Çatışması</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,059</b>	<b>1,025</b>
<b>1-Zamana dayalı çatışma</b>	1,00	5,00	3,035	1,097
İşim, aile-içi faaliyetlere istediğim kadar zaman ayırmamı engelliyor.	1,00	5,00	3,119	1,252
İşime ayırmam gereken zaman, evle ilgili sorumluluklarımı yerine getirmemi ve aile-içi faaliyetlere eşit biçimde katılmamı engelliyor.	1,00	5,00	3,027	1,213
İş ile ilgili sorumluluklarıma harcamam gereken zaman nedeni ile aile-içi faaliyetleri kaçırmak zorunda kalıyorum.	1,00	5,00	2,958	1,183
<b>2-Strese dayalı çatışma</b>	1,00	5,00	3,082	1,157
İşten eve geldiğimde çoğunlukla aile-içi faaliyetlere katılamayacak ve ailevi sorumluluklarımı yerine getiremeyecek kadar bitkin oluyorum.	1,00	5,00	3,225	1,224
İşten eve geldiğimde çoğunlukla duygusal olarak o kadar tükenmiş oluyorum ki, bu aileme zaman ayırmamı engelliyor.	1,00	5,00	2,907	1,305
İşteki baskılar nedeni ile bazen eve geldiğimde yapmaktan zevk aldığım şeyleri yapamayacak kadar stresli oluyorum.	1,00	5,00	3,115	1,361
1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum				

#### 4.5.2.2 İşle Bütünleşme Seviyesine İlişkin Tutumlar

Tablo 4.10'da çalışanların işle bütünleşme seviyelerine ilişkin ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmektedir.

**Tablo 4. 10 İşle Bütünleşme Seviyesine İlişkin Betimleyici Bulgular**

<b>Değişkenler</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.S.</b>
<b>İşle Bütünleşme</b>	<b>1,14</b>	<b>5,00</b>	<b>3,6353</b>	<b>,71809</b>
<b>1-Dinçlik</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,7711</b>	<b>,76130</b>
Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim.	1,00	5,00	3,7512	,81809
İşteyken güçlü ve dinç hissediyorum.	1,00	5,00	3,6728	,79282
İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir.	1,00	5,00	3,8894	,94611
<b>2-Adanmışlık</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,4839</b>	<b>,89545</b>
Sabahları kalktığımda işe seyerek giderim.	1,00	5,00	3,4240	1,05188
Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissederim.	1,00	5,00	3,5806	1,07333
<b>3-Yoğunlaşma</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,5829</b>	<b>,95138</b>
Kendimi işime kaptırırım.	1,00	5,00	3,8295	1,03792
Çalışırken kendimden geçerim.	1,00	5,00	3,3364	1,05944
1=Hiçbir zaman 2=Nadiren 3=Bazen 4=Çok sık 5=Her zaman				

Yukarıdaki verilere bakıldığında, çalışanların genel işle bütünleşme düzeylerini ölçmek üzere sorulan ifadelerle “Çok sık” işle bütünleşme davranışı gösterdiğine yaklaşan yanıtlar verdiği görülmüştür (ort.=3,63). Buna göre çalışanların genel işle bütünleşme seviyelerinin ortalamasının üzerinde olduğu söylenebilir. Alt boyutlara ilişkin veriler, çalışanların en çok “dinçlik” davranışı gösterdiğini işaret etmektedir (ort.=3,77). Ardından bunu “yoğunlaşma” (ort.=3,58), “adlanmışlık” (ort.=3,48) izlemektedir. Buna göre, çalışanların işlerine çoğunlukla severek gittiği, işlerini yaparken enerji dolu hissettiği, işi hakkında hevesli olduğu, çalışırken kendini işe kaptırıp başka bir şey düşünmediği söylenebilir. Öte yandan çalışanların adlanmışlık düzeyini gösteren ifadeler çerçevesinde işe her gün severek gitmesine ve yoğun olarak çalışmaktan keyif almasına ilişkin cevapları “Bazen” cevabına yakın çıktığı için adlanmışlık seviyesi ortalama düzeyde kabul edilmiştir.

#### **4.5.2.3 Aile Dostu Programlara İlişkin Tutumlar**

Tablo 4.11’de çalışanların aile dostu programlara karşı tutumlarına ilişkin ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmektedir.

Aile dostu programların sunulmasına ilişkin çalışanların genel algıları (ort.=3,06) ortalama düzeyde ölçülmüştür. Bu durumun ortaya çıkmasında, örneklem içerisinde yer alan birbirinden farklı örgütlerde çalışanların ayrı uygulamalara sahip olmasından kaynaklı verilen yanıtların farklılaşması rol oynadığı düşünülmektedir. Benzer nedenlerle alt boyutlara dair algılamalara ilişkin ortalamalar genel düzeyden farklılaşmaktadır.

“İzin düzenlemeleri” boyutu kapsamında (ort.=3,83) çalışanların çoğu tarafından “katılıyorum” ifadesine yakın sonuçlara ulaşılmıştır. Buradan yola çıkarak çalışanların hastalık veya acil durumlarda izin alması gerektiğinde kurumlarının genellikle izin verdiği sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca izin düzenlemeleri aile dostu programlar içerisinde en ulaşılabilir boyut olarak yer almaktadır. Bunu (ort.=3,48) ortalama düzeyde katılım gösterilen “Kariyere dönüş düzenlemeleri” izlemektedir. Bu anlamda en çok yeni doğan çocukları ile vakit geçirmesine annelere ücretsiz 6 aylık izin kullandırılması (ort.=3,92) ve yasal izin

sürelerinin bitiminde annelerin işe dönmelerinde kolaylık sağlandığı (ort.= 3,91) görülmüştür. Ayrıca çalışan annelerin işe dönüşlerini kolaylaştırmak için çalışma saatlerinde esneklik sağlandığı algısı tespit edilmiştir (ort.= 3,58). Ancak henüz yeni sayılabilecek olan çocuk ilköğretim çağına başlayana kadar ebeveynlerden birine eşinin çalışıyor olması şartı ile isteğe bağlı yarı zamanlı çalışma hakkına dair algılar ortalamanın altında olup ortalamaya yaklaşmaktadır (ort.=2,82). Bu durum henüz bu kanun maddesinin çalışanlar tarafından bilinmediği veya uygulanmadığı şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 4. 11 Aile Dostu Programlara Dair Algılara İlişkin Betimleyici Bulgular**

Değişkenler	Min.	Maks.	Ort.	S.S.
<b>Aile Dostu Programlar</b>	<b>1,00</b>	<b>4,89</b>	<b>3,068</b>	<b>,802</b>
<b>1-İzin düzenlemeleri</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,838</b>	<b>1,035</b>
Bir çalışan hasta olursa hemen izin verilir.	1,00	5,00	3,880	1,211
Bir çalışanın çocuğu hasta olursa hemen izin verilir.	1,00	5,00	4,050	1,072
Bir çalışanın eşi hasta olursa hemen izin verilir.	1,00	5,00	3,907	1,155
Bir çalışanın aile büyüklerinden biri hasta olursa hemen izin verilir.	1,00	5,00	3,732	1,163
Çalışanlarının çocuklarının okul işleriyle (veli toplantısı, kayıt günleri, müsamere günleri vb.) mesai saatlerine denk geldiğinde rahatlıkla izin verilir.	1,00	5,00	3,622	1,296
<b>2-Bakım ve Danışmanlık Programları</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>2,426</b>	<b>1,209</b>
Çocukları olanların çocuklarını bırakabilecekleri yuva/kreş vardır.	1,00	5,00	2,373	1,579
Çocukları olanlar için emzirme odası vardır.	1,00	5,00	3,027	1,723
Çalışanın çocukları varsa yuva/okul/bakımı için mali destek verilir.	1,00	5,00	2,308	1,569
Çalışanın bakmakla yükümlü olduğu aile büyükleri varsa bakım için mali destek verilir.	1,00	5,00	1,903	1,419
Aile konuları ile ilgili danışmanlık (Koçluk, seminer, doğum sonrası işe dönüş vb.) verilir	1,00	5,00	2,520	1,494
<b>3-Esnek çalışma düzenlemeleri</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>2,383</b>	<b>1,140</b>
Çalışanların gerekli zamanlarda evden (Home Office) çalışmalarına izin verilir.	1,00	5,00	2,728	1,544
İki kişinin yarımşar gün çalışarak bir işi paylaşmasına (İş Paylaşımı) izin verilir.	1,00	5,00	2,161	1,373
Yarı zamanlı (Part-time) çalışmaya izin verilir.	1,00	5,00	2,502	1,440
Günde 11 saate kadar çalışıp haftalık çalışma saati gereği doldurularak haftanın diğer günlerinde işe gelmemeye (Yoğunlaştırılmış İş haftası) izin verilir.	1,00	5,00	2,142	1,408
<b>4-Kariyere dönüş Düzenlemeleri</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,486</b>	<b>,986</b>
Doğum yapan annelerin izin bitiminden sonra işe döndüklerinde çalışma saatlerinde esneklik sağlanır.	1,00	5,00	3,580	1,409
Yeni doğan çocuklarıyla zaman geçirmek için annelere 6 aya kadar ücretsiz izin alımında zorluk çıkarılmaz.	1,00	5,00	3,926	1,303
Yeni doğan çocuklarıyla zaman geçirmek için babalara 5 günlük yasal babalık izninden daha fazla izin verilir.	1,00	5,00	3,184	1,573
Doğum nedeniyle izin alan annelere izin süresinin bitiminde işlerine geri dönme süreçlerinde kolaylık sağlanır.	1,00	5,00	3,912	1,169
Çocuk ilköğretim çağına başlayana kadar ebeveynlerden birine eşinin çalışıyor olması şartı ile isteğe bağlı yarı zamanlı çalışma hakkı tanınır.	1,00	5,00	2,829	1,485
1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum				

“Bakım ve danışmanlık programları” boyutu ele alındığında (ort.=2,42) çalışanlar çoğunlukla “katılmıyorum” ifadesini seçmiştir. Veriden yola çıkılarak, birçok çalışanın kurumunda yeterli düzeyde bakım ve danışmanlık programı sunulmadığına dair bir tutuma sahip olduğu söylenebilir. Aile dostu olduğu varsayılan firmalarda bakım ve danışmanlık programlarına ulaşılabilirlik açısından düşük ortalamaların olması dikkat çekicidir. Emzirme odasına ulaşılabilirliğe ilişkin algı ortalama düzeyde olup (ort=3,02) kreş (ort.=2,37) uygulaması örneklem bazında zorunlu olmasına rağmen çalışanların bu uygulamalara ulaşılabilirliğe dair algısı sırasıyla olumsuzdur. Bunda katılımcıların birçoğunun çocuk sahibi olmamasından kaynaklı ya da kurumdaki iş tecrübelerinin 0-4 yıl arasında olmasından dolayı bilgisizlikleri rol oynamış olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca danışmanlık desteğinin (ort.=2,52) düzeyinde ortalamaya yaklaştığı görülmektedir. Çalışanların çocuk (ort.=2,30) ve aile büyüklerinin bakımına ilişkin (ort.=1,90) maddi destek algıları oldukça olumsuzdur. Benzer şekilde çalışanlar, “Esnek çalışma düzenlemeleri” ulaşılabilirliğine ilişkin ifadelerle “katılmıyorum” yanıtını vererek (ort.=2,38) esnek iş düzenlemelerinin ortalamanın altında olduğu tutumunu sergilemektedir. Buna göre evden çalışma (ort.=2,72) ve yarı zamanlı çalışma (ort.=2,50) nispeten ortalamaya yaklaşmakta olan ve diğer alternatif iş düzenlemelerine nazaran daha olumlu algılanan uygulamalar olmuştur.

#### **4.5.2.4 İş-Aile Kültürüne İlişkin Tutumlar**

Tablo 4.12’de çalışanların kurumlarındaki iş-aile kültürüne karşı tutumlarına ilişkin ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmektedir.

Tablodaki veriler incelendiğinde, çalışanların iş-aile kültürüne ilişkin genel algılamaları ortalamanın altında ancak ortalamaya yakındır (ort.=2,90). İş-aile kültürüne ilişkin sonuçların net bir yorum getirememesinin nedeni, çalışanların birçoğunun farklı kurumlarda çalışmasından kaynaklı birbirinden farklı iş-aile kültürü algısına sahip olma ihtimalleri olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 4. 12 İş-Aile Kültürü Algılarına İlişkin Betimleyici Bulgular**

<i>Değişkenler</i>	<i>Min.</i>	<i>Mak.</i>	<i>Ort.</i>	<i>S.S.</i>
<b>İş-Aile Kültürü</b>	<b>1,00</b>	<b>4,71</b>	<b>2,903</b>	<b>,807</b>
<b>1-Destekleyici iş aile kültürü</b>	1,00	4,64	2,986	,814
Yöneticiler genel olarak çalışanların özel hayatlarını göz önünde bulundurup saygı gösterirler.	1,00	5,00	3,069	1,217
İnsanlar çalışanların bakım (Ev/Çocuk/Yaşlı/Engelli vb.) sorumluluklarını yerine getirme konusunda anlayışlıdır.	1,00	5,00	3,207	1,162
İşten geldikten sonra çalışanın özel hayatına ayracağı yeterli zamanın kalması önemli kabul edilir.	1,00	5,00	3,267	1,259
Özel sebeplerden dolayı iş yükü daha az olan bir pozisyona geçmek isteyen çalışanlar desteklenir.	1,00	5,00	2,778	1,204
Çalışma arkadaşlarım, özel sebeplerinden dolayı daha az yorucu işlere geçmek isteyen çalışanlara destek verir.	1,00	5,00	2,755	1,101
Çalışma arkadaşlarım, özel sebeplerinden dolayı (geçici olarak) çalışma saatlerini azaltmak isteyen çalışanlara destek verir.	1,00	5,00	2,765	1,144
Çalışma arkadaşlarımla özel hayatım hakkında konuşurken rahatımdır.	1,00	5,00	3,248	1,175
Çalışma arkadaşlarım, (geçici olarak) zihnim bakım sorumlulukları (Ev/çocuk./yaşlı/engelli vb.) ile meşgulken bana yardımcı olurlar.	1,00	5,00	3,147	1,177
Yöneticim, özel sebeplerinden dolayı daha az yorucu işlere geçmek isteyen çalışanlara destek verir.	1,00	5,00	2,695	1,201
Yöneticim, özel sebeplerinden dolayı (geçici olarak) çalışma saatlerini azaltmak isteyen çalışanlara destek verir.	1,00	5,00	2,718	1,254
Yöneticimle özel hayatıma dair konuşurken rahatımdır.	1,00	5,00	3,193	1,254
<b>2-Engelleyici iş aile kültürü</b>	1,00	5,00	2,696	1,167
Kariyerde ilerlemek için, çalışanların düzenli olarak fazla mesaiye kalması beklenir.	1,00	5,00	2,921	1,373
Ciddiye alınmak için, çalışanların uzun günler boyunca çalışması ve her zaman iş için müsait olmaları gerekir.	1,00	5,00	3,032	1,320
Çalışanların gerektiğinde işlerini özel hayatlarından önde tutmaları beklenir.	1,00	5,00	3,391	1,257
Özel sebeplerinden dolayı (geçici olarak) çalışma saatlerini azaltan çalışanlar daha az istekli olarak değerlendirilir.	1,00	5,00	3,331	1,247
Özel sebeplerden dolayı bir terfiyi reddetmek kişilerin kariyerlerinin ilerlemesini olumsuz yönde etkiler.	1,00	5,00	3,649	1,219
Özel sebeplerle (geçici olarak) çalışma saatlerini azaltan çalışanların, kariyerlerinde ilerleme olasılıkları daha düşüktür.	1,00	5,00	3,548	1,121
1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum				

Boyutlar bazında incelendiğinde “destekleyici iş-aile kültürü” algısının (ort.=2,98) “Engelleyici iş-aile kültürü”algısından (ort.=2,69) çok küçük bir oranla daha yüksek olduğu ve aralarında ciddi bir farklılık olmadığı görülmektedir. Buna göre çalışanlar ortalama seviyede bir destekleyici iş-aile kültürüne sahipken engelleyici iş-aile kültürü oranı ortalamanın altındadır. Diğer bir deyişle, çalışanların destekleyici iş aile kültürüne sahip olma algısı engelleyici iş-aile



kültürüne sahip olma algısından daha yüksek olmakla beraber beklenen düzeyde yüksek çıkmamıştır. Benzer şekilde destekleyici iş-aile kültürünün ifadelerinde yer alan “örgütsel destek” “çalışma arkadaşları desteği”, “yönetici desteği” ile ilgili ifadelerle ilişkin tutumlar ortalama düzeydedir. Engelleyici iş-aile kültürü açısından değerlendirildiğinde ise “örgütsel zaman talebi” ile ilgili ifadelerle verilen yanıtların ortalaması “olumsuz kariyer sonuçları” ile ilgili ifadelerin ortalamasından daha düşüktür. Dolayısıyla, örgütlerin çalışandan daha az zaman talep ettiği söylenebilir (ort=3,11). Aksi şekilde çalışanların ailesine vakit ayırmasının negatif kariyer sonuçları doğuracağına ilişkin algılar ortalamanın üzerindedir (ort.= 3,52).

#### **4.5.3 Korelasyon Analizi Bulguları**

Araştırmanın değişkenlerini oluşturan aile dostu programlar ve iş-aile kültürünün, iş-aile çatışması ve işle bütünleşme ile arasındaki ilişkileri, varsa ilişkinin gücü ve yönünü saptamak amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi verilerinin yorumunda korelasyon katsayısı “r” sembolü ile belirtilmektedir. Korelasyon katsayısı +1 ve -1 aralığında değerler almaktadır. Katsayı bu değerlere yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkinin gücü artmaktadır. “0” değeri değişkenler arasında hiçbir ilişkinin bulunmadığını gösterirken “1” değeri tam, pozitif, doğrusal bir ilişkiyi, “- 1” ise tam, negatif doğrusal bir ilişkiyi ifade etmektedir. Ek olarak ara değerlerinin yorumlanmasında:

- 0-0,30 aralığındaki değerler için “Zayıf ilişki”,
- 0,30-0,69 aralığındaki değerler için “Orta dereceli ilişki”,
- 0,70 ve daha büyük değerler için “kuvvetli ilişki” olduğu yönünde değerlendirilir (Çokluk ve diğ. ,2012, s.52).

Tablo 4.13'te değişkenler arasındaki ilişkilere yer verilmektedir.

**Ana değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına göre,** *aile dostu programlar ile iş-aile çatışması* arasında orta kuvvette negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = -0,44; p < 0,01$ ). Bu sonuç doğrultusunda, aile dostu programlara ulaşılabilirlik yönündeki algılar arttıkça iş-aile çatışması azalmaktadır. *Aile dostu programlar ile işle bütünleşme* arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf güçte pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = 0,26; p < 0,01$ ). Dolayısıyla aile dostu programlara ulaşılabilirlik algısı arttıkça işle bütünleşme düzeyi de zayıf kuvvette artmaktadır. Modele ilişkin ilişkiler haricinde aile dostu programlar ile iş-aile kültürü arasında orta kuvvette pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r = 0,62; p < 0,01$ ). Ayrıca aile dostu programların alt boyutlarını oluşturan izin düzenlemeleri ( $r = 0,49; p < 0,01$ ), bakım ve danışmanlık programları ( $r = 0,45; p < 0,01$ ), esnek iş düzenlemeleri ( $r = 0,44; p < 0,01$ ), kariyere dönüş programları ( $r = 0,42; p < 0,01$ ) ile iş aile kültürü arasında aynı şekilde orta kuvvette pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

İş-aile çatışması değişkeni değerlendirildiğinde, *iş-aile çatışması* ve *işle bütünleşme* arasında zayıf kuvvette negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = -0,25; p < 0,01$ ). *İş-aile kültürü* değişkeni ile *iş-aile çatışması* arasında orta kuvvetle negatif ve anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r = -0,52; p < 0,01$ ). Buna göre, çalışanların iş-aile kültürüne ilişkin algıları iyileştikçe iş-aile çatışması azalacak olup, iş aile çatışmasının azalması ile işle bütünleşme seviyesi artacak denilebilir. *İş-aile kültürü* ile *işle bütünleşme* arasındaki ilişkiye bakıldığında ise zayıf kuvvetle, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r = 0,23; p < 0,01$ ).

Özetle beklendiği üzere ana değişkenler çerçevesinde aile dostu programlar ve iş-aile kültürü ile iş aile çatışması arasında ters yönlü, işle bütünleşme ile ise pozitif yönlü ilişki saptanmıştır. Ayrıca iş-aile çatışması ile işle bütünleşme arasında da beklendiği üzere ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgular doğrultusunda, aile dostu programlar ve iş-aile kültürüne yönelik algılar iyileştikçe iş-aile çatışmasının azalacağı ve iş-aile çatışması seviyesinin azalması ile işle bütünleşme düzeyinin yükseleceği söylenebilir.

**Tablo 4. 13 Korelasyon Analizi**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>1-İş-Aile Çatışması</b>	1														
<b>2-Zamana dayalı çatışma</b>	,904**	1													
<b>3-Strese dayalı çatışma</b>	,914**	,654**	1												
<b>4-İşle Bütünleşme</b>	-,252**	-,274**	-,186**	1											
<b>5-Dinçlik</b>	-,293**	-,283**	-,250**	,891**	1										
<b>6-Adanmışlık</b>	-,322**	-,328**	-,260**	,842**	,677**	1									
<b>7-Yoğunlaşma</b>	-,009	-,074	,054	,780**	,515**	,470**	1								
<b>8-İş-aile kültürü</b>	-,526**	-,444**	-,511**	,237**	,190**	,343**	,075	1							
<b>9-Destekleyici iş-aile kültürü</b>	-,458**	-,374**	-,457**	,235**	,174*	,353**	,080	,927**	1						
<b>10-Engelleyici iş aile kültürü</b>	,45,7**	,415**	,413**	-,130	-,136*	-,167*	-,020	-,773**	-,492**	1					
<b>11-Aile dostu programlar</b>	-,440**	-,340**	-,457**	,262**	,264**	,386**	,014	,621**	,628**	-,401**	1				
<b>12-İzin düzenlemeleri</b>	-,381**	-,256**	-,432**	,125	,133*	,221**	-,038	,498**	,519**	-,314**	,667**	1			
<b>13-Bakım programları</b>	-,370**	-,295**	-,376**	,280**	,283**	,351**	,071	,455**	,455**	-,293**	,750**	,230**	1		
<b>14-Esnek iş düzenlemeleri</b>	-,275**	-,225**	-,275**	,203**	,227**	,283**	-,003	,445**	,440**	-,291**	,751**	,241**	,541**	1	
<b>15-Kariyere dönüş desteği</b>	-,252**	-,213**	-,245**	,148*	,118	,268**	-,002	,427**	,430**	-,282**	,777**	,505**	,349**	,478**	1

\*\* $P < 0,01$  , \* $P < 0,05$

**Alt boyutlar çerçevesinde korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında,**

- **İş-aile çatışmasının** işle bütünleşmenin alt boyutu olan *dinçlik* ile zayıf kuvvetle ( $r = -0,29$ ;  $p < 0,01$ ) ve *adanmışlık* ile orta kuvvette ( $r = -0,32$ ;  $p < 0,01$ ) negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. *İş-aile çatışmasının* iş-aile kültürünün alt boyutu olan *destekleyici iş-aile kültürü* ile ters yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişkisi ( $r = -0,45$ ;  $p < 0,01$ ) olup *engelleyci iş-aile kültürü* ile pozitif, orta kuvvette, anlamlı bir ilişkisi ( $r = 0,45$ ;  $p < 0,01$ ) bulunmuştur. *İş-aile çatışması* ile aile dostu programların alt boyutları olan *izin düzenlemeleri* ( $r = -0,38$ ;  $p < 0,01$ ) ile *bakım ve danışmanlık programları* ( $r = -0,37$ ;  $p < 0,01$ ) arasında negatif, orta kuvvette, anlamlı bir ilişki belirlenmiş olup *esnek iş düzenlemeleri* ( $r = -0,27$ ;  $p < 0,01$ ) ve *kariyere dönüş programları* ile arasında ( $r = -0,25$ ;  $p < 0,01$ ) zayıf kuvvette, negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
- **İşle bütünleşmenin** iş-aile çatışmasının alt boyutu olan *zamana dayalı çatışma* ( $r = -0,27$ ;  $p < 0,01$ ) ve *strese dayalı çatışma* ( $r = -0,18$ ;  $p < 0,01$ ) ile arasında zayıf kuvvette, negatif yönlü, anlamlı bir ilişki vardır. İşle bütünleşme ile iş-aile kültürünün alt boyutu olan *destekleyici iş-aile kültürü* arasında zayıf kuvvette pozitif ve anlamlı bir ilişki ( $r = 0,23$ ;  $p < 0,01$ ) saptanırken, diğer alt boyutu oluşturan *engelleyci iş-aile kültürü* ile arasında ilişki bulunamamıştır ( $r = -0,13$ ;  $p > 0,01$ ). İşle bütünleşme ile aile dostu programların alt boyutlarını oluşturan *bakım ve danışmanlık programları* ( $r = 0,28$ ;  $p < 0,01$ ) , *esnek iş düzenlemeleri* ( $r = 0,20$ ;  $p < 0,01$ ) ve *kariyere dönüş programları* ( $r = 0,14$ ;  $p < 0,05$ ) arasında zayıf kuvvette, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- **Aile dostu programların,** iş-aile çatışmasının alt boyutu olan *zamana dayalı çatışma* ( $r = -0,34$ ;  $p < 0,01$ ) ve *strese dayalı çatışma* ( $r = -0,45$ ;  $p < 0,01$ ) ile arasında orta kuvvette, negatif yönlü, anlamlı bir ilişki vardır. Aile dostu programlar ile işle bütünleşmenin alt boyutu olan *dinçlik* ile zayıf kuvvetle ( $r = 0,26$ ;  $p < 0,01$ ) ve *adanmışlık* ile orta kuvvette ( $r = 0,38$ ;  $p < 0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Aile dostu programlar ile iş-aile kültürünün alt boyutu olan *destekleyici*

*iş-aile kültürü* arasında orta kuvvette pozitif ve anlamlı bir ilişki ( $r= 0,62$ ;  $p<0,01$ ) saptanırken, diğer alt boyutu oluşturan *engelleyici iş-aile kültürü* ile arasında orta kuvvette negatif ve anlamlı ( $r= -0,40$ ;  $p<0,01$ ) bir ilişki bulunmuştur.

- ***İş-aile kültürünün***, iş-aile çatışmasının alt boyutu olan *zamana dayalı çatışma* ( $r= -0,44$ ;  $p<0,01$ ) ve *strese dayalı çatışma* ( $r= -0,51$ ;  $p<0,01$ ) ile arasında orta kuvvette, negatif yönlü, anlamlı bir ilişki vardır. İş aile kültürü ile işle bütünleşmenin alt boyutu olan *dinçlik* ile zayıf kuvvette ( $r= 0,19$ ;  $p<0,01$ ) ve *adanmışlık* ile orta kuvvette ( $r= 0,34$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

**Alt boyutların birbirleri ile ilişkileri çerçevesinde değerlendirildiğinde,**

- ***İş-aile çatışmasının alt boyutu olan zamana dayalı çatışmanın*** işle bütünleşmenin *dinçlik* boyutu ile zayıf kuvvette ( $r= -0,28$ ;  $p<0,01$ ), *adanmışlık* boyutu ile orta kuvvette ( $r= -0,32$ ;  $p<0,01$ ) ters yönlü, anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. Zamana dayalı çatışma ile *destekleyici iş-aile kültürü* arasında orta kuvvette negatif ve anlamlı ( $r= -0,37$ ;  $p<0,01$ ) bir ilişki saptanırken, *engelleyici iş-aile kültürü* arasında orta kuvvette, pozitif ve anlamlı ( $r= 0,41$ ;  $p<0,01$ ) bir ilişki vardır. Zamana dayalı çatışma ile aile dostu programların alt boyutlarını oluşturan *izin düzenlemeleri* ( $r= -0,25$ ;  $p<0,01$ ), *bakım ve danışmanlık programları* ( $r= -0,29$ ;  $p<0,01$ ), *esnek iş düzenlemeleri* ( $r= -0,22$ ;  $p<0,01$ ) ve *kariyere dönüş programları* ( $r= -0,21$ ;  $p<0,01$ ) arasında zayıf kuvvette negatif, anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.
- ***İş-aile çatışmasının alt boyutu olan strese dayalı çatışmanın*** işle bütünleşmenin *dinçlik* boyutu ( $r= -0,25$ ;  $p<0,01$ ) ve *adanmışlık* boyutu ile zayıf kuvvette ( $r= -0,26$ ;  $p<0,01$ ) ters yönlü, anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. Strese dayalı çatışma ile *destekleyici iş-aile kültürü* arasında orta kuvvette negatif ve anlamlı ( $r= -0,45$ ;  $p<0,01$ ) bir ilişki saptanırken, *engelleyici iş-aile kültürü* arasında orta kuvvette, pozitif ve anlamlı ( $r= 0,41$ ;  $p<0,01$ ) bir ilişki vardır. Strese dayalı çatışma ile aile dostu programların alt boyutlarını oluşturan *izin düzenlemeleri* ( $r= -0,43$ ;  $p<0,01$ ), *bakım ve danışmanlık programları* ( $r= -0,37$ ;  $p<0,01$ ) ile

arasında orta kuvvette ilişki bulunurken, *esnek iş düzenlemeleri* ( $r = -0,27$ ;  $p < 0,01$ ) ve *kariyere dönüş programları* ile ( $r = -0,24$ ;  $p < 0,01$ ) arasında zayıf kuvvette, negatif, anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

- ***İşle bütünleşmenin dinçlik boyutu*** ile *destekleyici iş-aile kültürü* arasında zayıf kuvvette pozitif ve anlamlı ( $r = 0,17$   $p < 0,01$ ) bir ilişki saptanırken, *engelleyici iş-aile kültürü* arasında zayıf kuvvette, negatif ve anlamlı ( $r = 0,13$ ;  $p < 0,05$ ) bir ilişki vardır. Dinçlik boyutu ile aile dostu programların alt boyutlarını oluşturan *izin düzenlemeleri* ( $r = 0,13$ ;  $p < 0,05$ ), *bakım ve danışmanlık programları* ( $r = 0,28$ ;  $p < 0,01$ ) ve *esnek iş düzenlemeleri* ( $r = 0,22$ ;  $p < 0,01$ ) arasında zayıf kuvvette, pozitif, anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.
- ***İşle bütünleşmenin adanmışlık boyutu*** ile *destekleyici iş-aile kültürü* arasında orta kuvvette pozitif ve anlamlı ( $r = 0,35$   $p < 0,01$ ) bir ilişki saptanırken, *engelleyici iş-aile kültürü* arasında zayıf kuvvette, negatif ve anlamlı ( $r = 0,16$ ;  $p < 0,05$ ) bir ilişki vardır. Adanmışlık boyutu ile aile dostu programların alt boyutlarını oluşturan *izin düzenlemeleri* ( $r = 0,22$ ;  $p < 0,05$ ), *esnek iş düzenlemeleri* ( $r = 0,28$ ;  $p < 0,01$ ), *kariyere dönüş programları* ( $r = 0,26$ ;  $p < 0,01$ ) arasında zayıf kuvvette ilişki bulunurken *bakım ve danışmanlık programları* ( $r = 0,35$ ;  $p < 0,01$ ) ile arasında orta kuvvette pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
- ***Destekleyici iş-aile kültürü boyutu*** ile aile dostu programların alt boyutlarını oluşturan *izin düzenlemeleri* ( $r = 0,51$ ;  $p < 0,05$ ), *bakım ve danışmanlık programları* ( $r = 0,45$ ;  $p < 0,01$ ), *esnek iş düzenlemeleri* ( $r = 0,44$ ;  $p < 0,01$ ) ve *kariyere dönüş programları* ( $r = 0,43$ ;  $p < 0,01$ ) arasında orta kuvvette pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
- ***Engelleyici iş-aile kültürü boyutu*** ile aile dostu programların alt boyutlarını oluşturan *izin düzenlemeleri* ( $r = -0,31$ ;  $p < 0,05$ ) ile orta kuvvette ilişkisi bulunurken; *bakım ve danışmanlık programları* ( $r = -0,29$ ;  $p < 0,01$ ), *esnek iş düzenlemeleri* ( $r = -0,29$ ;  $p < 0,01$ ) ve *kariyere dönüş programları* ( $r = -0,28$ ;  $p < 0,01$ ) ile arasında zayıf kuvvette negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

#### 4.5.4 Aile Dostu Programlara Yönelik Alguların Demografik Özelliklere Göre Farklılaşmasına Dair Bağımsız Örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi

Aile dostu programlara yönelik alguların cinsiyet, medeni hal, ailede bakmakla yükümlü olunan birey varlığı, ev işlerinde destek alım durumu gibi demografik özelliklere göre farklılaşmasını sınamak üzere bağımsız örneklem T-testi uygulanmıştır. Aile dostu programların yaş, eğitim düzeyi, toplam iş deneyimi, kurumda çalışma süresi, kurumdaki görev, kurumdaki pozisyon, aylık toplam gelir, eşin çalışma durumu, çocuk sayısı, okul öncesi yaştaki çocuk sayısı ve okul çağındaki çocuk sayısına göre farklılaşmasını sınamak üzere tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Anlamlı farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc analizlerinden Tukey Testi uygulanmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 4.14'te aile dostu programlar ile ilgili bağımsız örneklem t testi tablosu yer almaktadır.

Levene Testi varyansların eşitliğini sınamak üzere kullanılan bir araçtır. Buna göre varyansların eşitliğini sorgulamak üzere öncelikle  $p > 0,05$  şeklinde anlamlılık sorgulanır. Eğer sonuç anlamsız çıkar ise eşit olmayan varyans varsayımı altında t testi anlamlılığını ölçen 2.satır yorumlanır (Çokluk ve diğ. ,2012, s.20).

Buna göre aile dostu programların algılanma düzeyi cinsiyete göre farklılaşmaktadır ( $t = -2,259$ ,  $df=215$ ,  $p = 0,02 < 0,05$ ). Bu farklılaşma özellikle izin programları ( $t = -3,671$ ,  $df=200$ ,  $p = 0,00 < 0,05$ ) ve kariyere dönüş programları ( $t = -2,656$ ,  $df=215$ ,  $p = 0,00 < 0,05$ ) kapsamında gerçekleşmektedir. Erkek aile dostu uygulamaları kadınlara nazaran daha yeterli olarak algılanmaktadır. Bu sonucun, erkeklerin cinsiyet rol beklentileri kapsamında aile dostu programlardan daha az yararlanması sebebiyle ön yargılı bir tutum sergileme ihtimalinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Özellikle yeni bebeği olan kadınların sıkça kullandığı izin düzenlemeleri ve kariyere dönüş programlarında farklılaşmanın olması bu varsayımı kuvvetlendirmektedir. Bu sonuca göre *H2 hipotezi* desteklenmiştir.

Aile dostu programların algılanma düzeyinin medeni hale göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $t = 0,700$ ,  $df=200$ ,  $p = 0,48 > 0,05$ ). Araştırma katılımcılarının çoğunlukla evli olması, evli olmayanların ise bakım sorumluluklarının bulunması sebebiyle farklılık olmaması normal kabul edilmektedir. Ailede bakmakla yükümlü olunan bireye göre aile dostu programların algılanmasında anlamlı bir farklılık

yoktur ( $t= -0,839$ ,  $df=215$ ,  $p= 0,40 > 0,05$ ). Bu durumun gerçekleşmesinde katılımcıların yalnızca %16'sının bu sorumluluğa sahip olması rol oynamaktadır. Ev işlerinde/bağımlı bakımında destek alan ve almayan katılımcıların aile dostu uygulamaları algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır ( $t= -0,289$ ,  $df=215$ ,  $p=0,77 > 0,05$ ). Bu sonuçlara göre  $H3,H13,H14$  hipotezleri desteklenmemiştir.

**Tablo 4. 14 Aile Dostu Programlar ile İlgili Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları**

Değişkenler		N	Ort.	S.S	Levene Testi	F	P	T Testi		
								t	df	P
<b>Cinsiyet</b>										
Aile Dostu Programlar	Kadın	130	2,9684	,80374	Eşit Var.	,681	,410	-	215	,025
	Erkek	87	3,2172	,78135	Eşit Olm. Var.			-	188,057	,024
İzin düzen.	Kadın	130	3,6385	1,05921	Eşit Var.	6,249	,013	-	215	,000
	Erkek	87	4,1379	,92727	Eşit Olm. Var.			-	200,068	,000
Bakım prog.	Kadın	130	2,3938	1,24488	Eşit Var.	,067	,796	-	215	,626
	Erkek	87	2,4759	1,16109	Eşit Olm. Var.			-	193,050	,621
Esnek iş düzen.	Kadın	130	2,3808	1,15647	Eşit Var.	,818	,367	-	215	,964
	Erkek	87	2,3879	1,12242	Eşit Olm. Var.			-	188,258	,964
Kariyere dönüş prog.	Kadın	130	3,3431	1,03526	Eşit Var.	3,426	,066	-	215	,009
	Erkek	87	3,7011	,87225	Eşit Olm. Var.			-	203,821	,007
<b>Medeni Hal</b>										
Aile Dostu Programlar	Evli	195	3,0810	,82340	Eşit Var.	2,590	,109	,700	215	,485
	Bekar	22	2,9545	,58615	Eşit Olm. Var.			,915	31,224	,367
<b>Ailede Bakmakla Yükümlü olunan birey varlığı</b>										
Aile Dostu Programlar	Var	35	2,9639	,72264	Eşit Var.	,472	,493	-	215	,403
	Yok	182	3,0882	,81713	Eşit Olm. Var.			-	52,183	,366
<b>Ev işleri/bağımlı bakımında Destek Alımı</b>										
Aile Dostu Programlar	Evet	120	3,0539	,83904	Eşit Var.	,746	,389	-	215	,772
	Hayır	97	3,0857	,75851	Eşit Olm. Var.			-	212,284	,770



Aşağıda yer alan Tablo 4.15'te aile dostu programlar ile ilgili anova analizi tablosu yer almaktadır.

**Tablo 4. 15 Aile Dostu Programlar ile İlgili Anova Analizi Bulguları**

	<i>Kareler Top.</i>	<i>SS</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Yaş</b>					
Gruplar arası	1,650	4	,412	,636	,637
Gruplar İçi	137,412	212	,648		
Toplam	139,061	216			
<b>Eğitim Düzeyi</b>					
Gruplar arası	5,375	3	1,792	2,855	,038
Gruplar İçi	133,686	213	,628		
Toplam	139,061	216			
<b>Toplam İş Deneyimi</b>					
Gruplar arası	1,056	4	,264	,406	,804
Gruplar İçi	138,005	212	,651		
Toplam	139,061	216			
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>					
Gruplar arası	,999	4	,250	,383	,820
Gruplar İçi	138,063	212	,651		
Toplam	139,061	216			
<b>Kurumdaki Görevi</b>					
Gruplar arası	7,980	10	,798	1,254	,259
Gruplar İçi	131,081	206	,636		
Toplam	139,061	216			
<b>Kurumdaki Pozisyonu</b>					
Gruplar arası	5,074	3	1,691	2,689	,047
Gruplar İçi	133,987	213	,629		
Toplam	139,061	216			
<b>Aylık Toplam Gelir Düzeyi</b>					
Gruplar arası	2,605	3	,868	1,355	,258
Gruplar İçi	136,457	213	,641		
Toplam	139,061	216			
<b>Kurumdaki Pozisyonu</b>					
Gruplar arası	5,074	3	1,691	2,689	,047
Gruplar İçi	133,987	213	,629		
Toplam	139,061	216			

**Devam Tablo 4. 15 Aile Dostu Programlar ile İlgili Anova Analizi Bulguları**

	<i>Kareler Top.</i>	<i>SS</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Kurumdaki Pozisyonu</b>					
Gruplar arası	5,074	3	1,691	2,689	,047
Gruplar İçi	133,987	213	,629		
Toplam	139,061	216			
<b>Aylık Toplam Gelir Düzeyi</b>					
Gruplar arası	2,605	3	,868	1,355	,258
Gruplar İçi	136,457	213	,641		
Toplam	139,061	216			
<b>Eşin Çalışma Durumu</b>					
Gruplar arası	3,990	5	,798	1,247	,289
Gruplar İçi	135,071	211	,640		
Toplam	139,061	216			
<b>Çocuk Sayısı</b>					
Gruplar arası	4,428	3	1,476	2,335	,075
Gruplar İçi	134,633	213	,632		
Toplam	139,061	216			
<b>Okul Öncesi Yaştaki Çocuk Sayısı</b>					
Gruplar arası	2,605	3	,868	1,355	,258
Gruplar İçi	136,457	213	,641		
Toplam	139,061	216			
<b>Okul Çağındaki Çocuk Sayısı</b>					
Gruplar arası	2,605	3	,868	1,355	,258
Gruplar İçi	136,457	213	,641		
Toplam	139,061	216			

Yukarıdaki tabloya bakıldığında yaş ( $F=0,636$ ,  $P= 0,63 >0,05$ ), toplam iş deneyimi ( $F=0,406$ ,  $P= 0,80 >0,05$ ), kurumdaki çalışma süresi ( $F=0,383$ ,  $P= 0,82 >0,05$ ), kurumdaki görev ( $F=1,254$ ,  $P= 0,25 >0,05$ ), aylık toplam gelir ( $F=1,355$ ,  $P= 0,25 >0,05$ ), eşin çalışma durumu ( $F=1,247$   $P= 0,28 >0,05$ ), çocuk sayısı ( $F=2,335$ ,  $P= 0,07 >0,05$ ) ve çocuk yaşına göre ( $F=1,355$ ,  $P= 0,25 >0,05$ ) aile dostu programların algılanma düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Bu sonuçlara göre;  $H1,H5,H6,H7,H9,H10,H11,H12,H14$  hipotezleri desteklenmemiştir

Aile dostu programların eğitim düzeyine göre farklılaşmasına yönelik bulgular istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=2,855$ ,  $P= 0,03 <0,05$ ). Ayrıca kurumda bulunulan pozisyona göre aile dostu programların algılanma derecesi anlamlı olarak farklılaşmaktadır ( $F=2,689$ ,  $P= 0,04 <0,05$ ). Bu sonuçlara göre  $H4$  ve  $H8$  hipotezleri desteklenmiştir.

Bu farklılaşmaların hangi gruplar arasında gerçekleştiğini saptamak üzere post-hoc analizlerinden Tukey Testi yapılmıştır. Test sonuçlarına bakıldığında, eğitim düzeyindeki farklılık doktora mezunları ile lise ( $p= 0,02 <0,05$ ), üniversite ( $p=0,000 <0,05$ ), yüksek lisans ( $p=0,000 <0,05$ ) mezunları arasında gerçekleşmektedir. Buna göre çalışanların eğitim düzeyi arttıkça aile dostu programlara dair algıları iyileşmektedir (Doktora mezunları  $ort= 3,84$ ). Doktora mezunları aile dostu programların ulaşabildiğini düşünürken lise ( $ort= 2,83$ ), üniversite ( $ort=2,97$ ) ve yüksek lisans mezunları ( $ort=3,23$ ) aile dostu programların ortalama ya yakın olduğunu düşünmektedir. Pozisyona göre aile dostu programların farklı algılanması ise orta kademe yöneticiler ile ilk kademe yöneticiler arasında meydana gelmektedir ( $p=0,03 <0,05$ ). Orta kademe yöneticiler ( $Ort. =3,25$ ) ilk kademe yöneticilere göre ( $Ort= 2,73$ ) aile dostu programların ortalamanın üstünde sunulduğunu düşünmektedirler. Bu bulguların, eğitim derecesi artan kişinin daha üst pozisyonda çalışması nedeniyle aile dostu programlara ilişkin daha çok bilgiye sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

#### **4.5.5 İş-Aile Kültürüne Yönelik Algıların Demografik Özelliklere Göre Farklılaşmasına Dair Bağımsız Örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi**

İş-aile kültürü algılarının cinsiyet, medeni hal, ailede bakmakla yükümlü olunan birey varlığı, ev işlerinde destek alım durumu gibi demografik özelliklere göre farklılaşmasını sınamak üzere bağımsız örneklem T-testi uygulanmıştır. İş-aile kültürüne yönelik algıların yaş, eğitim düzeyi, toplam iş deneyimi, kurumda çalışma süresi, kurumdaki görev, kurumdaki pozisyon, aylık toplam gelir, eşin

çalışma durumu, çocuk sayısı, okul öncesi yaştaki çocuk sayısı ve okul çağındaki çocuk sayısına göre farklılaşmasını sınamak üzere tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Anlamlı farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc analizlerinden Tukey Testi uygulanmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 4.16'da İş-aile kültürü ile ilgili bağımsız örneklem t testi tablosu bulguları verilmektedir.

**Tablo 4. 16 İş-Aile Kültürü Algıları ile İlgili Bağımsız Örneklem T testi Bulguları**

İş-aile kültürü		N	Ort.	S.S.	Levene Testi	F	P	T Testi		
								t	df	P
Cinsiyet	Kadın	130	2,900	,842	Eşit Var.	1,355	,246	-	215	,945
	Erkek	87	2,907	,756	Eşit Olm. Var.			,069		
Medeni hal	Evli	195	2,900	,826	Eşit Var.	2,262	,134	-	215	,864
	Bekar	22	2,931	,631	Eşit Olm. Var.			,172		
Bakmakla yükümlü olunan birey	Var	35	2,964	,773	Eşit Var.	,400	,528	-	215	,625
	Yok	182	2,891	,815	Eşit Olm. Var.			,490		
Ev işlerinde/bağımlı bakımında destek alımı	Evet	120	2,886	,869	Eşit Var.	4,443	,036	-	215	,732
	Hayır	97	2,924	,726	Eşit Olm. Var.			,343		

Tablo'dan anlaşıldığı üzere çalışanların iş-aile kültürüne dair algı düzeyleri cinsiyet ( $t = -0,69$ ,  $df = 215$ ,  $p = 0,94 > 0,05$ ), medeni hal ( $t = -0,172$ ,  $df = 215$ ,  $p = 0,86 > 0,05$ ), bakmakla yükümlü olunan birey ( $t = 0,490$ ,  $df = 215$ ,  $p = 0,62 > 0,05$ ) ve ev işlerinde/bağımlı bakımında destek alımı ( $t = -0,343$ ,  $df = 215$ ,  $p = 0,73 > 0,05$ ) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Katılımcılar demografik değişkenler çerçevesinde iş-aile kültürüne dair benzer algılara sahiptir. Bu sonuçlara göre  $H2, H3, H13, H14$  hipotezleri desteklenmemiştir. Aşağıda yer alan Tablo 4.17'de iş-aile kültürü ile ilgili anova tablosu yer almaktadır.

**Tablo 4. 17 İş-Aile Kültürü Algıları ile İlgili Anova Analizi Bulguları**

İş-Aile Kültürü		Kareler Top.	SS	Kareler Ort.	F	P
Yaş	Gruplar arası	1,706	4	,427	,650	,627
	Gruplar İçi	139,074	212	,656		
	Toplam	140,780	216			
Eğitim Düzeyi	Gruplar arası	,683	3	,228	,346	,792
	Gruplar İçi	140,097	213	,658		
	Toplam	140,780	216			
Toplam İş Deneyimi	Gruplar arası	1,699	4	,425	,648	,629
	Gruplar İçi	139,081	212	,656		
	Toplam	140,780	216			
Kurumda Çalıştığı Süre	Gruplar arası	5,597	4	1,399	2,194	,071
	Gruplar İçi	135,184	212	,638		
	Toplam	140,780	216			
Kurumdaki Görevi	Gruplar arası	3,650	10	,365	,548	,854
	Gruplar İçi	137,130	206	,666		
	Toplam	140,780	216			
Kurumdaki Pozisyonu	Gruplar arası	4,560	3	1,520	2,377	,071
	Gruplar İçi	136,220	213	,640		
	Toplam	140,780	216			
Aylık Toplam Geliri	Gruplar arası	9,903	4	2,476	4,010	,004
	Gruplar İçi	130,878	212	,617		
	Toplam	140,780	216			
Eşin Çalışma Durumu	Gruplar arası	1,983	5	,397	,603	,698
	Gruplar İçi	138,798	211	,658		
	Toplam	140,780	216			
Çocuk Sayısı	Gruplar arası	3,693	3	1,231	1,913	,129
	Gruplar İçi	137,087	213	,644		
	Toplam	140,780	216			
Okul Öncesi Yaşta Çocuk Sayısı	Gruplar arası	2,524	3	,841	1,296	,277
	Gruplar İçi	138,257	213	,649		
	Toplam	140,780	216			
Okul Çağı Yaşında Çocuk Sayısı	Gruplar arası	3,948	3	1,316	2,049	,108
	Gruplar İçi	136,832	213	,642		
	Toplam	140,780	216			

Yukarıdaki tabloya bakıldığında yaş ( $F=0,650$ ,  $P= 0,62 >0,05$ ), eğitim düzeyi ( $F=0,346$ ,  $P= 0,79 >0,05$ ), toplam iş deneyimi ( $F=0,648$ ,  $P= 0,62 >0,05$ ), kurumdaki çalışma süresi ( $F=2,194$ ,  $P= 0,07 >0,05$ ), kurumdaki görev ( $F=0,548$ ,

$P= 0,85 >0,05$ ), kurumdaki pozisyonu ( $F=2,377, P= 0,07 >0,05$ ), eşin çalışma durumu ( $F=0,603 P= 0,69 >0,05$ ), çocuk sayısı ( $F=1,913, P= 0,12 >0,05$ ) ve çocuk yaşına göre ( $F=1,296 P= 0,27 >0,05$ ;  $F=2,049, P= 0,10 >0,05$ ) iş-aile kültürüne dair algılar açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Bu sonuçlara göre *H1,H4,H5,H6,H7,H8,H10,H11,H12 hipotezleri* desteklenmemiştir.

İş-aile kültürüne yönelik çalışan algılarının aylık toplam gelir düzeyi açısından anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür ( $F=4,010, P= 0,00 <0,05$ ). Bu sonuca göre çalışanların gelir düzeyleri arttıkça daha destekleyici ve daha az engelleyici bir iş aile kültürü algısına sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu farklılaşmanın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini tespit edebilmek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre, 3001-4000 TL geliri olanlar ( $ort=2,55$ ) ile 5001-6000 TL geliri olanlar ( $ort=3,06$ ) arasında anlamlı bir farklılık göze çarpmaktadır ( $P=0,01 <0,05$ ). Sonuca göre *H9 hipotezi* desteklenmiştir. Ayrıca 1 çocuğu olanlar ( $ort=3,03$ ) çocuğu olmayan ( $ort=2,84$ ) çalışanlara nazaran engelleyici iş-aile kültürünü daha fazla hissetmektedir ( $p=0,01 <0,05$ ;  $F=3,987, P= 0,02 <0,05$ ).

#### **4.5.6 İş-Aile Çatışması Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşmasına Dair Bağımsız Örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi**

İş-aile çatışması düzeyinin cinsiyet, medeni hal, ailede bakmakla yükümlü olunan birey varlığı, ev işlerinde destek alım durumu gibi demografik özelliklere göre farklılaşmasını sınamak üzere bağımsız örneklem T-testi uygulanmıştır. İş-aile çatışmasının yaş, eğitim düzeyi, toplam iş deneyimi, kurumda çalışma süresi, kurumdaki görev, kurumdaki pozisyon, aylık toplam gelir, eşin çalışma durumu, çocuk sayısı, okul öncesi yaştaki çocuk sayısı ve okul çağındaki çocuk sayısına göre farklılaşmasını sınamak üzere tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Anlamlı farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc analizlerinden

Tukey Testi uygulanmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 4.18’de iş-aile çatışması ile ilgili bağımsız örneklem t testi tablosu yer almaktadır.

**Tablo 4. 18 İş-Aile Çatışması ile İlgili Bağımsız Örneklem T testi Bulguları**

İş-Aile Çatışması		N	Ort.	S.S.	Levene Testi	T Testi				
						F	P	t	df	P
Cinsiyet	Kadın	130	3,096	1,056	Eşit Var.	,133	,716	,649	215	,517
	Erkek	87	3,003	,981	Eşit Olm. Var.			,658	193,440	,511
Medeni hal	Evli	195	3,045	1,017	Eşit Var.	,292	,589	-,591	215	,555
	Bekar	22	3,181	1,112	Eşit Olm. Var.			-,550	25,126	,587
Bakmakla yükümlü olunan birey	Var	35	3,357	1,131	Eşit Var.	1,681	,196	1,888	215	,060
	Yok	182	3,001	,997	Eşit Olm. Var.			1,733	44,734	,090
Ev işlerinde/bağımlı bakımında destek alımı	Evet	120	3,105	,998	Eşit Var.	,683	,409	,741	215	,460
	Hayır	97	3,001	1,061	Eşit Olm. Var.			,736	199,929	,463

Yukarıdaki veriler doğrultusunda çalışanların iş-aile çatışması düzeyleri cinsiyet ( $t= 0,649$ ,  $df=215$ ,  $p= 0,51 > 0,05$ ), medeni hal ( $t= -0,591$ ,  $df=215$ ,  $p= 0,55 > 0,05$ ), bakmakla yükümlü olunan birey varlığı ( $t= 1,888$ ,  $df=215$ ,  $p= 0,06 > 0,05$ ), ev işlerinde/bağımlı bakımında destek alımına ( $t= 0,741$ ,  $df=215$ ,  $p= 0,46 > 0,05$ ) göre farklılık göstermemektedir. Buna göre  $H2, H3, H13, H14$  hipotezleri desteklenmemiştir. Aşağıda yer alan Tablo 4.19’da iş-aile çatışması düzeyi farklılıkları ile ilgili anova tablosu yer almaktadır.

Anova bulgularına göre, yaş ( $F=0,992$ ,  $P= 0,41 > 0,05$ ), toplam iş deneyimi ( $F=0,153$ ,  $P= 0,96 > 0,05$ ), kurumdaki çalışma süresi ( $F=2,276$ ,  $P= 0,06 > 0,05$ ), kurumdaki görev ( $F=1,468$ ,  $P= 0,15 > 0,05$ ), kurumdaki pozisyonu ( $F=0,372$ ,  $P= 0,77 > 0,05$ ), aylık toplam gelir ( $F=0,159$ ,  $P= 0,97 > 0,05$ ), çocuk sayısı ( $F=0,918$ ,  $P= 0,43 > 0,05$ ) ve çocuk yaşına göre ( $F=0,918$ ,  $P= 0,43 > 0,05$ ;  $F=2,386$ ,  $P= 0,07 > 0,05$ ) iş-aile çatışma düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Sonuçlara göre,  $H1, H5, H6, H7, H8, H9, H11, H12$  hipotezleri desteklenmemiştir.

**Tablo 4. 19 İş-Aile Çatışması ile İlgili Anova Analizi Bulguları**

İş-Aile Çatışması		Kareler Top.	SS	Kareler Ort.	F	P
Yaş	Gruplar arası	4,176	4	1,044	,992	,413
	Gruplar İçi	223,037	212	1,052		
	Toplam	227,213	216			
Eğitim Düzeyi	Gruplar arası	10,728	3	3,576	3,518	,016
	Gruplar İçi	216,485	213	1,016		
	Toplam	227,213	216			
Toplam İş Deneyimi	Gruplar arası	,652	4	,163	,153	,962
	Gruplar İçi	226,561	212	1,069		
	Toplam	227,213	216			
Kurumda Çalışma Süresi	Gruplar arası	9,355	4	2,339	2,276	,062
	Gruplar İçi	217,858	212	1,028		
	Toplam	227,213	216			
Kurumdaki Görevi	Gruplar arası	15,118	10	1,512	1,468	,153
	Gruplar İçi	212,096	206	1,030		
	Toplam	227,213	216			
Kurumdaki Pozisyonu	Gruplar arası	1,185	3	,395	,372	,773
	Gruplar İçi	226,029	213	1,061		
	Toplam	227,213	216			
Aylık Toplam Geliri	Gruplar arası	6,697	4	1,674	1,609	,173
	Gruplar İçi	220,517	212	1,040		
	Toplam	227,213	216			
Eşin Çalışma Durumu	Gruplar arası	,855	5	,171	,159	,977
	Gruplar İçi	226,358	211	1,073		
	Toplam	227,213	216			
Çocuk Sayısı	Gruplar arası	10,117	3	3,372	3,309	,021
	Gruplar İçi	217,096	213	1,019		
	Toplam	227,213	216			
Okul Öncesi Yaşta Çocuk Sayısı	Gruplar arası	2,901	3	,967	,918	,433
	Gruplar İçi	224,313	213	1,053		
	Toplam	227,213	216			
Okul Çağı Yaşında Çocuk Sayısı	Gruplar arası	7,388	3	2,463	2,386	,070
	Gruplar İçi	219,825	213	1,032		
	Toplam	227,213	216			

Sonuçlar, iş-aile çatışması düzeyinin eğitim seviyesine göre anlamlı olarak farklılaştığını ortaya koymaktadır ( $F=3,518$ ,  $P= 0,01 <0,05$ ). Ek olarak, iş-aile çatışması düzeyi çocuk sayısına bağlı olarak anlamlı bir farklılık sergilemektedir



( $F=3,309$ ,  $P= 0,02 <0,05$ ). Sonuçlara göre *H4 ve H11 hipotezleri* desteklenmiştir. Bu farklılaşmaların hangi gruplar arasında gerçekleştiğini tespit edebilmek için Tukey testi yapılmıştır.

Tukey testi sonuçlarına göre eğitim düzeyine ilişkin farklılık üniversite mezunları ( $ort=3,18$ ) ile yüksek lisans mezunları ( $ort=2,78$ ) arasında gerçekleşmektedir ( $p=0,03<0,05$ ). Çocuk sayısı açısından sonuçlar incelendiğinde, çocuğu olmayanlar ile 1 çocuğu olanlar arasında ( $p=0,03<0,05$ ) ve 1 çocuğu olanlar ( $ort=2,78$ ) ile 2 çocuğu olanlar ( $ort=3,40$ ) arasında ( $p=0,02<0,05$ ) anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sonuca göre çalışanın çocuk sayısı arttıkça iş-aile çatışması yaşama ihtimali de artmaktadır.

#### **4.5.7 İşle Bütünleşme Seviyesinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşmasına Dair Bağımsız Örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi**

İşle bütünleşme seviyesinin cinsiyet, medeni hal, ailede bakmakla yükümlü olunan birey varlığı, ev işlerinde destek alım durumu gibi demografik özelliklere göre farklılaşmasını sınamak üzere bağımsız örneklem T-testi uygulanmıştır. İşle bütünleşme seviyesinin yaş, eğitim düzeyi, toplam iş deneyimi, kurumda çalışma süresi, kurumdaki görev, kurumdaki pozisyon, aylık toplam gelir, eşin çalışma durumu, çocuk sayısı, okul öncesi yaştaki çocuk sayısı ve okul çağındaki çocuk sayısına göre farklılaşmasını sınamak üzere tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Anlamlı farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc analizlerinden Tukey Testi uygulanmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 4.20'de işle bütünleşme ile ilgili bağımsız örneklem t-testi tablosu yer almaktadır.

**Tablo 4. 20 İşle Bütünleşme ile İlgili Bağımsız Örneklem T testi Bulguları**

İşle Bütünleşme		N	Ort.	S.S.	Levene Testi	T Testi				
						F	P	t	df	P
Cinsiyet	Kadın	130	3,6385	,76346	Eşit Var.	2,563	,111	,079	215	,937
	Erkek	87	3,6305	,64866	Eşit Olm. Var.			,082	203,036	,935
Medeni hal	Evli	195	3,6242	,71718	Eşit Var.	,316	,575	- ,678	215	,499
	Bekar	22	3,7338	,73546	Eşit Olm. Var.			- ,664	25,715	,512
Bakmakla yükümlü olunan birey	Var	35	3,5796	,79761	Eşit Var.	,775	,380	- ,500	215	,617
	Yok	182	3,6460	,70366	Eşit Olm. Var.			- ,459	44,751	,648
Ev işlerinde/bağımlı bakımında destek alımı	Evet	120	3,6536	,73701	Eşit Var.	,043	,836	,416	215	,678
	Hayır	97	3,6127	,69710	Eşit Olm. Var.			,419	209,727	,676

Yukarıdaki veriler doğrultusunda çalışanların işle bütünleşme seviyesi cinsiyet ( $t= 0,079$ ,  $df=215$ ,  $p= 0,93 > 0,05$ ), medeni hal ( $t= -0,678$ ,  $df=215$ ,  $p= 0,49 > 0,05$ ), bakmakla yükümlü olunan birey varlığı ( $t= 0,500$   $df=215$ ,  $p= 0,61 > 0,05$ ), ev işlerinde/bağımlı bakımında destek alımına ( $t= 0,416$ ,  $df=215$ ,  $p= 0,67 > 0,05$ ) göre farklılık göstermemektedir. Sonuçlara göre,  $H2, H3, H13, H14$  hipotezleri desteklenmemiştir. Aşağıda yer alan Tablo 4.21’de işle bütünleşme düzeyi farklılıkları ile ilgili anova tablosu yer almaktadır.

Anova bulgularına göre eğitim seviyesi ( $F=2,424$ ,  $P= 0,06 > 0,05$ ), kurumdaki çalışma süresi ( $F=2,276$ ,  $P= 0,06 > 0,05$ ), kurumdaki pozisyonu ( $F=1,890$ ,  $P= 0,13 > 0,05$ ), aylık toplam gelir ( $F=1,572$   $P= 0,16 > 0,05$ ) ve çocuk yaşına göre ( $F=1,308$   $P= 0,27 > 0,05$ ;  $F=1,612$ ,  $P= 0,18 > 0,05$ ) işle bütünleşme seviyesi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Dolayısıyla,  $H4, H6, H8, H9, H12$  hipotezleri desteklenmemiştir.

**Tablo 4. 21 İşle Bütünleşme ile İlgili Anova Analizi Bulguları**

İşle Bütünleşme		Kareler Top.	SS	Kareler Ort.	F	P
Yaş	Gruplar arası	5,264	4	1,316	2,629	,035
	Gruplar İçi	106,117	212	,501		
	Toplam	111,380	216			
Eğitim Düzeyi	Gruplar arası	3,678	3	1,226	2,424	,067
	Gruplar İçi	107,703	213	,506		
	Toplam	111,380	216			
Toplam İş Deneyimi	Gruplar arası	7,534	4	1,883	3,845	,005
	Gruplar İçi	103,847	212	,490		
	Toplam	111,380	216			
Kurumda Çalıştığı Süre	Gruplar arası	4,696	4	1,174	2,333	,057
	Gruplar İçi	106,684	212	,503		
	Toplam	111,380	216			
Kurumdaki Görevi	Gruplar arası	15,909	10	1,591	3,433	,000
	Gruplar İçi	95,471	206	,463		
	Toplam	111,380	216			
Kurumdaki Pozisyonu	Gruplar arası	2,888	3	,963	1,890	,132
	Gruplar İçi	108,492	213	,509		
	Toplam	111,380	216			
Aylık Toplam Geliri	Gruplar arası	5,008	4	1,252	2,495	,044
	Gruplar İçi	106,373	212	,502		
	Toplam	111,380	216			
Eşin Çalışma Durumu	Gruplar arası	4,000	5	,800	1,572	,169
	Gruplar İçi	107,380	211	,509		
	Toplam	111,380	216			
Çocuk Sayısı	Gruplar arası	5,229	3	1,743	3,498	,016
	Gruplar İçi	106,151	213	,498		
	Toplam	111,380	216			
Okul Öncesi Yaşta Çocuk Sayısı	Gruplar arası	2,014	3	,671	1,308	,273
	Gruplar İçi	109,366	213	,513		
	Toplam	111,380	216			
Okul Çağı Yaşında Çocuk Sayısı	Gruplar arası	2,473	3	,824	1,612	,188
	Gruplar İçi	108,907	213	,511		
	Toplam	111,380	216			

Bulgulara göre, çalışanların yaşına ( $F=2,629$   $P= 0,03 <0,05$ ), toplam iş deneyimine ( $F=3,845$ ,  $P= 0,00 <0,05$ ), kurumdaki görevine ( $F=3,443$ ,  $P= 0,00$

<0,05), aylık toplam gelirine ( $F=2,495$ ,  $P= 0,04 <0,05$ ) ve çocuk sayısına ( $F=3,498$ ,  $P= 0,01 <0,05$ ) göre işle bütünleşme seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Dolayısıyla, *H1,H5,H7,H9,H11 hipotezleri* desteklenmiştir. Anlamlı farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc analizlerinden Tukey Testi uygulanmıştır.

Tukey Testi sonuçlarına göre yaşa göre farklılaşma 26-33 ( $ort=3,53$ ) yaşları ile 42-49 yaş grupları ( $ort=4,04$ ) arasında gerçekleşmektedir ( $p=0,03<0,05$ ). Bu veriye göre yaş arttıkça işle bütünleşme seviyesinin arttığı söylenebilir. Toplam iş deneyimine göre farklılaşma 5-8 yıl deneyime ( $ort=3,46$ ) sahip olanlar ile 20 yıl ve üzeri deneyime ( $ort=4,05$ ) sahip olanlar arasındadır. Dolayısıyla, iş deneyimi arttıkça işle bütünleşme seviyesinde de bir artış gözlemlenmektedir. Aylık toplam gelir açısından farklılaşma 6001 ve üzeri ( $ort=3,94$ ) gelir kazananlar ile 2000-3000 ( $ort=3,50$ ) ve 3001-4000 ( $ort=3,51$ ) gelir kazanan gruplar arasında gerçekleşmektedir ( $p=0,02<0,05$ ). Verilere bakıldığında, gelir düzeyi arttıkça işle bütünleşme seviyesinin yükseldiği görülmektedir. Kurumdaki görev açısından farklılaşma insan kaynakları departmanı ( $ort=3,90$ ) ile operasyon ( $ort=3,21$ ) ve ar-ge ( $ort=2,95$ ) arasında meydana gelmektedir ( $p=0,03<0,05$ ). Çocuk sayısına göre işle bütünleşme seviyesindeki gruplar arası farklılaşma düzeyi çocuğu olmayanlar ( $ort=3,52$ ) ile 1 çocuğu olanlar ( $ort=3,78$ ) ve 2 çocuğu olanlar ( $ort=3,91$ ) arasında görülmektedir ( $p=0,03$ ).

#### **4.5.8 Aile Dostu Programlar ile İlgili Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Araştırma modelinin çok değişkenli olması sebebiyle değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisini ve iş-aile çatışmasının değişkenler üzerindeki aracılık etkisini açığa çıkarmak üzere oluşturulan hipotezlerinin test edilmesinde Baron ve Kenny (1986, s.1176-1177) tarafından ortaya konan üç aşamalı çoklu regresyon modellerinin bir türü olan hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır.

Buna göre aracılık etkisinin ortaya konabilmesi için sırasıyla:

1. Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
3. Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalı ve bağımsız değişken ile aracı değişken modele birlikte eklendiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlılığının kaybolması (tam aracılık) ya da anlamlılığının azalması (kısmi aracılık) şartlarını sağlaması gerekmektedir.

Ek olarak aracılık ilişkisinin doğrulanmasında Sobel testi kullanılmıştır. Sobel test, aracı değişkenin anlamlılığının analiz edilmesinde doğrudan ve dolaylı etkiler arasındaki farkın ortaya konarak sınandığı bir yöntemdir (Baron ve Kenny, 1986, s.1177; Tabachnick ve Fidell, 2013, s.161)

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının aracı rolünü test etmek üzere hiyerarşik analiz uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.22'de görülmektedir.

Hiyerarşik regresyon analizine geçmeden önce değerlendirilmesi gereken hususlar vardır: Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin çok yüksek olması sebebiyle çoklu doğrusallık sorunu ortaya çıkmaktadır ve bu analizin güvenilirliğini etkilemektedir (Çokluk ve diğ. ,2012, s.57). Çoklu doğrusallık sorunu ile karşılaşılması açısından değişkenler arasındaki ilişkinin  $r < 0,70$  olması gerekmektedir (Hair ve diğ. 2010, s.201). Bu anlamda Tablo 4,22'de ele alınan değişkenlerin korelasyonu  $r < 0,70$  biçimindedir. Ayrıca çoklu doğrusallık sorunu teşhisinde varyans artış faktörleri (VIF) değerine bakılmaktadır (Çokluk ve diğ. ,2012, s.35). VIF değerinin  $VIF \geq 4$  olması durumunda çoklu doğrusallık sorunu olduğu kabul edilmektedir (Hair ve diğ. ,2010, s.198). Buna göre Tablo 4.22'de görüldüğü üzere VIF değeri ( $VIF = 1,240 \leq 4$ ) çoklu doğrusallık sorunu olmadığını işaret etmektedir.

**Tablo 4. 22 Aile Dostu Programların İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisine ve İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Model 1									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	SH	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	P model	T	P
Aile dostu programlar	İş-aile çatışması	-,563	,078	,193	,190	51,668	,000	-7,188	,000
Model 2									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken								
Aile dostu programlar	İşle bütünleşme	,229	,059	,066	,061	15,146	,000	3,892	,000
İş-aile çatışması	İşle bütünleşme	-,177	,046	,064	,060	14,732	,000	-3,838	,000
Model 3									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken								
Aile dostu programlar	İşle bütünleşme	,160	,065	,090	,082	10,612	,000	2,478	,014
İş-aile çatışması		-,121	,051					-2,397	,017
VIF= 1,240		$R^2$ değişim/p=,024/,000					Sobel (Z)/p=2,254 /,024		

\*Standardize edilmemiş katsayılar \*SH=Standart Hata

Yorumlara geçmeden önce anlaşılabilirliği arttırmak üzere bazı hatırlatmaları yapmakta fayda bulunmaktadır. “ $\beta$ ” katsayısı bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklamada tek başına yaptığı katkıyı ifade etmektedir. (Hair ve diğ. ,2010, s.195). Determinasyon katsayısı olan “ $R^2$ ” değeri ise kurulan modelin açıklama gücünün göstergesidir. Bir diğer deyişle bağımlı değişkende meydana gelen değişimin (varyansın) ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığıdır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım,2005, s.206; Çokluk ve diğ. ,2012, s.254).

- Model 1’deki verilere bakıldığında, aile dostu programlar yaşanan iş-aile çatışması değişkeninin  $R^2$ =%19,3’nü açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=51,668$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Bulgular, bağımsız değişken olarak ele alınan aile dostu programların aracı değişken olan iş-aile çatışması üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta=-,563$ ,  $p=0,00<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, “**H1**: Aile dostu programların iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

- Model 2’de yer alan sonuçlar incelendiğinde, aile dostu programlar işle bütünleşme seviyesine bağlı varyansın  $R^2=6,6\%$ ’sını açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=15,146$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Bulgular, bağımsız değişken olarak ele alınan aile dostu programların bağımlı değişken olan işle bütünleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta=,229$   $p=0,00<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, “**H3**: Aile dostu uygulamaların işle bütünleşme seviyesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır”.hipotezi desteklenmiştir.
- Model 2’de yer alan sonuçlar incelendiğinde, iş-aile çatışmasının işle bütünleşme seviyesine bağlı varyansın  $R^2=6,4\%$ ’ünü açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=14,732$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Bulgular, aracı değişken olarak ele alınan iş-aile çatışmasının bağımlı değişken olan işle bütünleşme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta=-,177$   $p=0,00<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, “**H5**: İş-aile çatışmasının işle bütünleşme seviyesi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.”.hipotezi desteklenmiştir.
- Aracılık etkisini ölçen Model 3 verilerinin sonuçlarına göre, aile dostu uygulamaların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışması modele dahil edildiğinde aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisi azalarak devam etmiştir ( $\beta=,160$   $p=0,014<0,05$ ). Buradan, aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının “kısmi aracı değişken” olduğu sonucuna varılmaktadır. Ek olarak aile dostu programlar ve iş-aile çatışması işle bütünleşme değişkenini  $R^2=9\%$  oranında açıklamakta, iş-aile çatışmasının modele eklenmesi ile  $R^2$  değerinde  $2,4\%$ ’lük bir değişim meydana gelmekte olup sunulan model anlamlıdır ( $F=10,612$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Aracılık etkisini doğrulamak amacıyla Spss Process Makrosu ile yapılan Sobel testi sonuçları da anlamlı bir kısmi aracılık olduğunu göstermektedir ( $z=2,254$ ,  $p=0,024<0,05$ ). Sonuç olarak, “**H6**: Aile dostu uygulamaların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışması aracı rol üstlenmektedir.” hipotezi desteklenmiştir.

Bu aracılık ilişkisini daha detaylı incelemek amacıyla iş-aile çatışmasının alt boyutları olan *zamana dayalı çatışma* ve *strese dayalı çatışma* çerçevesinde yapılan hiyerarşik regresyon analizinin bulguları Tablo 4.23 ve Tablo 4.24'te yer almaktadır. Zamana dayalı çatışmaya ( $r=<0,70; VIF=1,131\leq 4$ ) ve strese dayalı çatışmaya ( $r=<0,70; VIF=1,264\leq 4$ ) dair çoklu doğrusallık sorunu bulunmamaktadır.

**Tablo 4. 23 Aile Dostu Programların İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisinde Zamana Dayalı İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Model 1									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	SH	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	P model	T	P
Aile dostu programlar	Zamana dayalı çatışma	-,465	,088	,116	,112	28,132	,000	-5,304	,000
Model 2									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken								
Aile dostu programlar	İşle bütünleşme	,229	,059	,066	,061	15,146	,000	3,892	,000
Zamana dayalı çatışma	İşle bütünleşme	-,179	,043	,075	,071	17,469	,000	-4,180	,000
Model 3									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken								
Aile dostu programlar	İşle bütünleşme	,165	,061	,105	,097	12,593	,000	-3,073	,008
Zamana dayalı çatışma		-,138	,045					2,686	,002
VIF=1,131				$R^2$ değişim/p=,039/,002				Sobel (Z)/p= 2,624 /,008	

- Model 1'deki verilere bakıldığında, aile dostu programlar yaşanan zamana dayalı iş-aile çatışması değişkeninin  $R^2=\%11,6$ 'sını açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=28,132; p=0,00<0,05$ ). Bulgular, bağımsız değişken olarak ele alınan aile dostu programların aracı değişken olan zamana dayalı iş-aile çatışması üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta= -,465 p=0,00<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak,



*“H1a: Aile dostu programların zamana dayalı iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.”* hipotezi desteklenmiştir.

- Model 2’deki aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisine yönelik bulgular daha önce Tablo 4.22’de açıklandığından tekrar edilmeyecektir. Bunun yanı sıra, zamana dayalı iş-aile çatışmasının işle bütünleşme seviyesine bağlı varyansın  $R^2=7,5\%$ ’ini açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=17,469$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Bulgular, aracı değişken olarak ele alınan zamana dayalı iş-aile çatışmasının bağımlı değişken olan işle bütünleşme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta=-,179$   $p=0,00<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, *“H5a: Zamana dayalı iş-aile çatışmasının işle bütünleşme seviyesi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.”* hipotezi desteklenmiştir.
- Aracılık etkisini ölçen Model 3 verilerinin sonuçlarına göre, aile dostu uygulamaların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde zamana dayalı iş-aile çatışması modele dahil edildiğinde aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisi azalarak devam etmiştir ( $\beta=,165$   $p=0,008<0,05$ ). Buradan, aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde zamana dayalı iş-aile çatışmasının *“kısmi aracı değişken”* olduğu sonucuna varılmaktadır. Ek olarak aile dostu programlar ve iş-aile çatışması işle bütünleşme değişkenini  $R^2=10,5\%$  oranında açıklamakta, iş-aile çatışmasının modele eklenmesi ile  $R^2$  değerinde  $3,9\%$ ’luk bir değişim meydana gelmekte olup sunulan model anlamlıdır ( $F=12,593$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Aracılık etkisini doğrulamak amacıyla Spss Process Makrosu ile yapılan Sobel testi sonuçları da anlamlı bir kısmi aracılık olduğunu göstermektedir ( $z=2,624$ ,  $p=0,008<0,05$ ). Sonuç olarak, *“H6a: Aile dostu uygulamaların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde zamana dayalı iş-aile çatışması aracı rol üstlenmektedir.”* hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 4. 24 Aile Dostu Programların İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisinde Strese Dayalı İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Model 1									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	SH	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	P model	T	P
Aile dostu programlar	Strese dayalı çatışma	-,660	,088	,209	,205	56,845	,000	-7,540	,000
Model 2									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken								
Aile dostu programlar	İşle bütünleşme	,229	,066	,066	,061	15,146	,000	3,892	,000
Strese dayalı çatışma	İşle bütünleşme	-,117	,041	,036	,031	7,940	,005	-2,818	,005
Model 3									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken								
Aile dostu programlar	İşle bütünleşme	,192	,066	,072	,064	8,334	,000	2,907	,004
Strese dayalı çatışma		-,056	,046					-1,220	,224
VIF=1,264				$R^2$ değişim/p=,006/0,22			Sobel (Z)/p=1,193 /,232		

- Model 1’deki verilere bakıldığında, aile dostu programlar yaşanan strese dayalı iş-aile çatışması değişkeninin  $R^2$ =%20.9’unu açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=56,845$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Bulgular, bağımsız değişken olarak ele alınan aile dostu programların aracı değişken olan strese dayalı iş-aile çatışması üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta= -,660$   $p=0,00<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, “**H1b**: Aile dostu programların strese dayalı iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.
- Model 2’deki aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisine yönelik bulgular daha önce Tablo 4.22’de açıklandığından tekrar edilmeyecektir. Bunun yanı sıra, strese dayalı iş-aile çatışmasının işle bütünleşme seviyesine bağlı varyansın  $R^2$ =%3,6’sını açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=7,940$ ;  $p=0,005<0,05$ ). Bulgular, aracı değişken olarak ele alınan strese dayalı iş-aile çatışmasının bağımlı değişken olan işle bütünleşme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta= -,117$

$p=0,005<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, “**H5b**: Strese dayalı iş-aile çatışmasının işle bütünleşme seviyesi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

- Aracılık etkisini ölçen Model 3 verilerinin sonuçlarına göre, aile dostu uygulamaların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde strese dayalı iş-aile çatışması modele dahil edildiğinde aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisi azalarak devam etmiştir ( $\beta=,192$   $p=0,004<0,05$ ). Ek olarak aile dostu programlar ve strese dayalı iş-aile çatışması işle bütünleşme değişkenini  $R^2= \%7,2$  oranında açıklamasına rağmen ( $F=12,593$ ;  $p=0,00<0,05$ ),  $R^2$ ’deki değişim anlamsızdır ( $p=0,22>0,05$ ). Aracılık ilişkisinin şartlarından aracı değişken olan strese dayalı iş-aile çatışmasının bağımlı değişken işle bütünleşme üzerindeki etkisi kaybolmuştur ( $p=0,22>0,05$ ). Ayrıca Sobel testi sonuçları da aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir ( $z=1,193$ ,  $p=0,23<0,05$ ). Sonuç olarak, “**H6b**: Aile dostu uygulamaların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde strese dayalı iş-aile çatışması aracı rol üstlenmektedir.” hipotezi desteklenmemiştir.

#### 4.5.9 İş-Aile Kültürü ile İlgili Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Tablo 4.25’te iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisi ve bu ilişkide iş-aile çatışmasının aracı rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi bulguları yer almaktadır. Değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorunu bulunmamaktadır ( $r=<0,70$ ;  $VIF=1,264\leq 4$ ).

- Model 1’deki verilere bakıldığında, iş-aile kültürü yaşanan iş-aile çatışması değişkeninin  $R^2=\%27,7$ ’sini açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=82,289$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Bulgular, bağımsız değişken olarak ele alınan iş-aile kültürünün aracı değişken olan iş-aile çatışması üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta= -,668$ ,  $p=0,00<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, “**H2**: İş-aile kültürünün iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 4. 25 İş-Aile Kültürünün İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisi ve Bu İlişkide İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Model 1									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	$R^2$	SH	Düzeltilmiş $R^2$	F	P model	T	P
İş-aile kültürü	İş-aile çatışması	-,668	,277	,074	,273	82,289	,000	-9,071	,000
Model 2									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken								
İş-aile kültürü	İşle bütünleşme	,199	,051	,059	,046	11,463	,001	3,386	,001
Model 3									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken								
İş-aile Kültürü	İşle bütünleşme	,112	,076	,068	,067	8,772	,000	1,642	,102
İş-aile çatışması		-,130		,054				-2,413	,013
VIF=1,383				$R^2$ değişim/p= ,025/0,01			Sobel (Z)/p=2,318 /,020		

- Model 2’de yer alan sonuçlar incelendiğinde, iş-aile kültürü işle bütünleşme seviyesine bağlı varyansın  $R^2$ =%5,1’ini açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=11,463$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Bulgular, bağımsız değişken olarak ele alınan iş-aile kültürünün bağımlı değişken olan işle bütünleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta= ,199$   $p=0,00<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, “**H4**: İş-aile kültürünün işle bütünleşme seviyesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır”.hipotezi desteklenmiştir.
- Aracılık etkisini ölçen Model 3 verilerinin sonuçlarına göre, iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışması modele dahil edildiğinde iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki anlamlı etkisi kaybolmuştur ( $\beta= ,112$   $p=0,10>0,05$ ). Buradan, iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının “Tam aracı değişken” olduğu sonucuna varılmaktadır. Ek olarak iş-aile kültürü ve iş-aile çatışması işle bütünleşme değişkenini  $R^2$ = %7,6 oranında açıklamakta, iş-aile çatışmasının modele eklenmesi ile  $R^2$  değerinde %2,5’luk anlamlı ( $p=0,01<0,05$ ) bir değişim meydana gelmekte olup sunulan model anlamlıdır ( $F=8,772$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Aracılık etkisini doğrulamak

amacıyla Spss Process Makrosu ile yapılan Sobel testi sonuçları da anlamlı bir tam aracılık olduğunu göstermektedir ( $z=2,318$ ,  $p=0,02<0,05$ ). Sonuç olarak, “**H7**: İş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışması aracı rol üstlenmektedir.” hipotezi desteklenmiştir.

Bu aracılık ilişkisini daha detaylı incelemek amacıyla iş-aile çatışmasının alt boyutları olan *zamana dayalı çatışma* ve *strese dayalı çatışma* çerçevesinde yapılan hiyerarşik regresyon analizinin bulguları Tablo 4.26 ve Tablo 4.27’de yer almaktadır. Zamana dayalı çatışmaya ( $r=<0,70$ ;  $VIF=1,245\leq 4$ ) ve strese dayalı çatışmaya ( $r=<0,70$ ;  $VIF=1,354\leq 4$ ) dair çoklu doğrusallık sorunu bulunmamaktadır.

**Tablo 4. 26 İş-Aile Kültürünün İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisinde Zamana Dayalı İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Model 1									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	SH	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	$P_{model}$	T	P
İş-aile kültürü	Zamana dayalı çatışma	-,604	,083	,197	,193	52,768	,000	-7,264	,000
Model 2									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken								
İş-aile kültürü	İşle bütünleşme	,199	,059	,051	,046	11,463	,001	3,386	,001
Model 3									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken								
İş-aile kültürü	İşle bütünleşme	,114	,065	,088	,080	10,380	,000	1,766	,079
Zamana dayalı çatışma		-,141	,047					-2,976	,003
$VIF=1,245$		$R^2$ değişim/ $p=$ ,038/0,003			$Sobel (Z)/p=$ 2,734 /,006				

- Model 1’deki verilere bakıldığında, iş-aile kültürü yaşanan zamana dayalı iş-aile çatışması değişkeninin  $R^2=\%19,7$ ’sini açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=52,768$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Bulgular, bağımsız değişken olarak ele alınan iş-aile kültürünün aracı değişken olan zamana dayalı iş-aile çatışması üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta= -,604$   $p=0,00<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, “**H2a**: İş-aile kültürünün

*zamana dayalı iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.”* hipotezi desteklenmiştir.

- Model 2’deki iş-aile kültürü işle bütünleşme üzerindeki etkisine yönelik bulgular daha önce Tablo 4.25’te açıklandığından tekrar edilmeyecektir. Bunun yanı sıra, zamana dayalı iş-aile çatışmasının işle bütünleşme seviyesi üzerindeki etkisine yönelik bulgular Tablo 4.23’te açıklanmıştır.
- Aracılık etkisini ölçen Model 3 verilerinin sonuçlarına göre, iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde zamana dayalı iş-aile çatışması modele dahil edildiğinde iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki anlamlı etkisi kaybolmuştur ( $\beta=,114$   $p=0,079>0,05$ ). Buradan, iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde zamana dayalı iş-aile çatışmasının “*Tam aracı değişken*” olduğu sonucuna varılmaktadır. Ek olarak iş-aile kültürü ve iş-aile çatışması işle bütünleşme değişkenini  $R^2= \%8,8$  oranında açıklamakta, iş-aile çatışmasının modele eklenmesi ile  $R^2$  değerinde  $\%3.8$ ’lik anlamlı ( $p=0,00<0,05$ ) bir değişim meydana gelmekte olup sunulan model anlamlıdır ( $F=10,380$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Aracılık etkisini doğrulamak amacıyla Spss Process Makrosu ile yapılan Sobel testi sonuçları da anlamlı bir kısmi aracılık olduğunu göstermektedir ( $z=2,734$ ,  $p=0,006<0,05$ ). Sonuç olarak, “**H7a: İş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde zamana dayalı iş-aile çatışması aracı rol üstlenmektedir.**” hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 4. 27 İş-Aile Kültürünün İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisinde Strese Dayalı İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Model 1									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	SH	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	$P_{model}$	T	P
İş aile kültürü	Strese dayalı çatışma	-,733	,084	,261	,258	76,045	,000	-8,720	,000
Model 2									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken								
İş-aile kültürü	İşle bütünleşme	,199	0,059	,051	,046	11,463	,001	3,386	,001
Model 3									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken								
İş aile kültürü	İşle bütünleşme	,154	,068	,058	,049	6,585	,002	2,254	,025
Strese dayalı çatışma		-,062	,048					-1,293	,197
VIF=1,354			$R^2$ değişim/p= ,007/0,197			Sobel(Z)/p=1,270/,203			

- Model 1'deki verilere bakıldığında, iş-aile kültürü yaşanan strese dayalı iş-aile çatışması değişkeninin  $R^2$ =%26,1'ini açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=76,045$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Bulgular, bağımsız değişken olarak ele alınan iş-aile kültürünün aracı değişken olan strese dayalı iş-aile çatışması üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta = -,733$   $p=0,00<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, "**H2b: İş-aile kültürünün strese dayalı iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.**" hipotezi desteklenmiştir.
- Model 2'deki iş-aile kültürü işle bütünleşme üzerindeki etkisine yönelik bulgular daha önce Tablo 4.25'te açıklandığından tekrar edilmeyecektir. Bunun yanı sıra, strese dayalı iş-aile çatışmasının işle bütünleşme seviyesi üzerindeki etkisine yönelik bulgular Tablo 4.24'te açıklanmıştır.
- Aracılık etkisini ölçen Model 3 verilerinin sonuçlarına göre, iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde strese dayalı iş-aile çatışması modele dahil edildiğinde iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki anlamlı etkisi azalmıştır ( $\beta = ,154$   $p=0,025<0,05$ ). Ek olarak iş-aile kültürü ve strese dayalı iş-aile çatışması işle bütünleşme değişkenini  $R^2 = \%5,8$  oranında açıklamasına rağmen ( $F=6,585$ ;

$p=0,00<0,05$ ),  $R^2$ 'deki değişim anlamsızdır ( $p=0,19>0,05$ ). Aracılık ilişkisinin şartlarından aracı değişken olan strese dayalı iş-aile çatışmasının bağımlı değişken işle bütünleşme üzerindeki etkisi kaybolmuştur ( $p=0,19>0,05$ ). Ayrıca Sobel testi sonuçları da aracılık etkisinin olmadığını göstermektedir ( $z=1,270$ ,  $p=0,20<0,05$ ). Sonuç olarak, “**H7b**: İş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde strese dayalı iş-aile çatışması aracı rol üstlenmektedir.” hipotezi desteklenmemiştir.

İş-aile kültürünün alt boyutları olan *destekleyici iş-aile kültürü* ile *engelleyci iş-aile kültürünün* işle bütünleşme üzerindeki etkisi ve iş-aile çatışmasının bu ilişkilerdeki aracı rolünü belirlemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizlerinin bulguları Tablo 4.28 ve tablo 4.29’da verilmektedir. Destekleyici iş-aile kültürü ( $r=<0,70$ ;  $VIF=1,266\leq 4$ ) ve engelleyci iş-aile kültürünün ( $r=<0,70$ ;  $VIF=1,263\leq 4$ ) çoklu doğrusallık sorunu bulunmamaktadır.

**Tablo 4. 28 Destekleyici İş-Aile Kültürünün İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisi ve Bu İlişkide İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

<b>Model 1</b>									
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Bağımlı Değişken</b>	$\beta$	$SH$	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	$F$	$P$ model	$T$	$P$
Destekleyici iş aile kültürü	İş aile çatışması	-,577	0,76	,210	,206	57,099	,000	-7,566	,000
<b>Model 2</b>									
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Bağımlı Değişken</b>								
Destekleyici iş-aile kültürü	İşle bütünleşme	,198	,058	,051	,046	11,494	,001	3,390	,001
<b>Model 3</b>									
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Bağımlı Değişken</b>								
Destekleyici iş aile kültürü	İşle bütünleşme	,154	,065	,079	,071	9,208	,000	1,874	,062
		İş aile çatışması	-,062					,051	-2,573
$VIF=1,266$		$R^2$ değişim/ $p=,028/0,01$					$Sobel(z)/p=2417/0,015$		

- Model 1’deki verilere bakıldığında, destekleyici iş-aile kültürü yaşanan iş-aile çatışması değişkenininin  $R^2=0,21$ ’ini açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=57,099$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Bulgular, destekleyici iş-aile kültürünün iş-aile çatışması üzerinde negatif



yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta = -.577$ ,  $p = 0,00 < 0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, “**H2c**: Destekleyici iş-aile kültürünün iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

- Model 2’de yer alan sonuçlar incelendiğinde, destekleyici iş-aile kültürü işle bütünleşme seviyesine bağlı varyansın  $R^2 = \%5,1$ ’ini açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F = 11,494$ ;  $p = 0,00 < 0,05$ ). Bulgular, destekleyici iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta = .198$ ,  $p = 0,00 < 0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, “**H4d**: Destekleyici iş-aile kültürünün işle bütünleşme seviyesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.
- Aracılık etkisini ölçen Model 3 verilerinin sonuçlarına göre, destekleyici iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışması modele dahil edildiğinde destekleyici iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki anlamlı etkisi kaybolmuştur ( $\beta = .154$ ,  $p = 0,06 > 0,05$ ). Buradan, destekleyici iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının “*Tam aracı değişken*” olduğu sonucuna varılmaktadır. Ek olarak destekleyici iş-aile kültürü ve iş-aile çatışması işle bütünleşme değişkenini  $R^2 = \%7,9$  oranında açıklamakta, iş-aile çatışmasının modele eklenmesi ile  $R^2$  değerinde  $\%2,8$ ’lik anlamlı ( $p = 0,01 < 0,05$ ) bir değişim meydana gelmekte olup sunulan model anlamlıdır ( $F = 9,208$ ;  $p = 0,00 < 0,05$ ). Aracılık etkisini doğrulamak amacıyla Spss Process Makrosu ile yapılan Sobel testi sonuçları da anlamlı bir tam aracılık olduğunu göstermektedir ( $z = 2,417$ ,  $p = 0,01 < 0,05$ ). Sonuç olarak, “**H7c**: Destekleyici iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışması aracı rol üstlenmektedir.” hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 4. 29 Engelleyici İş-Aile Kültürünün İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisi ve Bu İlişkide İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Model 1									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	SH	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	P model	T	P
Engelleyici iş aile kültürü	İş aile çatışması	,496	,066	,208	,205	56,627	,000	7,525	,000
Model 2									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken								
Engelleyici iş-aile kültürü	İşle bütünleşme	-,099	,051	,017	,012	3,713	,030	-,1927	,055
Model 3									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken								
Engelleyici iş aile kültürü	İşle bütünleşme	-,014	,056	,064	,056	7,365	,001	-,249	,803
İş aile çatışması		-,171	,052					-3,293	,001
VIF=1,263			$R^2$ değişim/p=,047/,001				Sobel (Z)/p=-2,740/,002		

- Model 1'deki verilere bakıldığında, engelleyici iş-aile kültürü yaşanan iş-aile çatışması değişkeninin  $R^2$ =%20,8'ini açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=56,627$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Bulgular, engelleyici iş-aile kültürünün iş-aile çatışması üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta$ =,496,  $p=0,00<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, "**H2d**: Engelleyici iş-aile kültürünün iş-aile çatışması üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi desteklenmiştir.
- Model 2'de yer alan sonuçlar incelendiğinde, engelleyici iş-aile kültürü işle bütünleşme seviyesine bağlı varyansın  $R^2$ =%1,7'sini açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=3,713$ ;  $p=0,03<0,05$ ). Bulgular, engelleyici iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta$ = -,099;  $p=0,05=0,05$ ). Burada her ne kadar anlamlılık seviyesi sınırda olsa da modelin anlamlılığı karşısında bu kadar az bir farkın önemsiz olduğu kabul edilerek, "**H4d**: Engelleyici iş-aile kültürünün işle bütünleşme seviyesi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır" hipotezi desteklenmiştir.

- Aracılık etkisini ölçen Model 3 verilerinin sonuçlarına göre, engelleyici iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışması modele dahil edildiğinde engelleyici iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki anlamlı etkisi kaybolmuştur ( $\beta = -,014$   $p=0,80>0,05$ ). Buradan, engelleyici iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının “*Tam aracı değişken*” olduğu sonucuna varılmaktadır. Ek olarak engelleyici iş-aile kültürü ve iş-aile çatışması işle bütünleşme değişkenini  $R^2 = \%6,4$  oranında açıklamakta, iş-aile çatışmasının modele eklenmesi ile  $R^2$  değerinde  $\%4,7$ ’lik anlamlı ( $p=0,00<0,05$ ) bir değişim meydana gelmekte olup sunulan model anlamlıdır ( $F=7,365$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Aracılık etkisini doğrulamak amacıyla Spss Process Makrosu ile yapılan Sobel testi sonuçları da anlamlı bir tam aracılık olduğunu göstermektedir ( $z=-2,740$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Sonuç olarak, “**H7d:** *Engelleyici iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışması aracı rol üstlenmektedir.*” hipotezi desteklenmiştir.

#### 4.5.10 Aile Dostu Programlarının Alt Boyutları ile İlgili Basit Regresyon Analizi Bulguları

Bulguların bu bölümünde aile dostu programların alt boyutlarının iş-aile çatışmasına olan etkilerinin analiz edilmesi hedeflenmiştir.

**Tablo 4. 30 Aile Dostu Programların Alt Boyutlarının İş-Aile Çatışmasına Olan Etkisi ile İlgili Basit Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişken	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i>	<i>P model</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
İzin düzenlemeleri	-,377	,062	,145	36,427	,000	-6,036	,000
Bakım ve danışmanlık programları	-,31,4	,054	,137	34,183	,000	-5,847	,000
Esnek iş düzenlemeleri	-,197	,059	,076	17,632	,000	-,662	,000
Kariyere dönüş düzenlemeleri	-,052	,069	,063	14,570	,000	-3,817	,000

- Aile dostu programların alt boyutu olan izin düzenlemeleri iş-aile çatışması değişkeninin  $R = \%14,5$ ’ini açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=36,427$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Bulgular, izin düzenlemelerinin iş-aile çatışması üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir

( $\beta = -.377, p=0,00<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, “**H1c:** *İzin düzenlemelerinin iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*” hipotezi desteklenmiştir.

- Aile dostu programların alt boyutu olan bakım ve danışmanlık programlarının iş-aile çatışması değişkenin  $R=13,7\%$ 'sini açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=34,183; p=0,00<0,05$ ). Bulgular, bakım ve danışmanlık programlarının iş-aile çatışması üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta = -.314, p=0,00<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, “**H1d:** *Bakım ve danışmanlık programlarının iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*” hipotezi desteklenmiştir.
- Aile dostu programların alt boyutu olan esnek iş düzenlemelerinin iş-aile çatışması değişkenin  $R=7,6\%$ 'sini açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=17,632; p=0,00<0,05$ ). Bulgular, esnek iş düzenlemelerinin iş-aile çatışması üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta = -.197, p=0,00<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, “**H1e:** *Esnek iş düzenlemelerinin iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*” hipotezi desteklenmiştir.
- Aile dostu programların alt boyutu olan kariyere dönüş düzenlemelerinin iş-aile çatışması değişkenin  $R=6,3\%$ 'ünü açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=14,570; p=0,00<0,05$ ). Bulgular, kariyere dönüş düzenlemelerinin iş-aile çatışması üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta = -.052, p=0,00<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, “**H1f:** *Kariyere dönüş düzenlemelerinin iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*” hipotezi desteklenmiştir.

Bu bölümde aile dostu programların alt boyutlarının işle bütünleşme üzerine etkisi ile ilgili basit regresyon analizi yapılmaktadır.

**Tablo 4. 31 Aile Dostu Programların Alt Boyutlarının İşle Bütünleşmeye Olan Etkisi ile İlgili Basit Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişken	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i>	<i>P model</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
İzin düzenlemeleri	,091	,047	,017	3,784	,053	1,945	,053
Bakım ve danışmanlık programları	,159	,039	,073	16,809	,000	4,100	,000
Esnek iş düzenlemeleri	,124	,042	,039	8,778	,003	2,963	,003
Kariyere dönüş düzenlemeleri	,102	,049	,020	4,383	,037	2,094	,037

- Aile dostu programların alt boyutu olan izin düzenlemeleri işle bütünleşme değişkenin  $R=1,7\%$ 'sini açıklamakta olup model istatistiksel olarak tam sınırdadır ( $F=3,784$ ;  $p=0,05=0,05$ ). Bulgular, izin düzenlemelerinin işle bütünleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak, “**H3d**: İzin düzenlemelerinin iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmemiştir.
- Aile dostu programların alt boyutu olan bakım ve danışmanlık programlarının işle bütünleşme değişkenin  $R=7,3\%$ 'ünü açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=16,809$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Bulgular, bakım ve danışmanlık programlarının işle bütünleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta=,159$ ,  $p=0,00<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, “**H3e**: Bakım ve danışmanlık programlarının işle bütünleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.
- Aile dostu programların alt boyutu olan esnek iş düzenlemelerinin işle bütünleşme değişkenin  $R=3,9\%$ 'unu açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=7,778$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Bulgular, esnek iş düzenlemelerinin işle bütünleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta=,124$ ;  $p=0,00<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, “**H3f**: Esnek iş düzenlemelerinin işle bütünleşme üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.
- Aile dostu programların alt boyutu olan kariyere dönüş düzenlemelerinin işle bütünleşme değişkenin  $R=2\%$ 'sini açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=4,383$ ;  $p=0,03<0,05$ ). Bulgular, kariyere dönüş düzenlemelerinin işle bütünleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi

bulduğunu göstermektedir ( $\beta = ,102, p=0,03<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, “**H3g: Kariyere dönüş düzenlemelerinin işle bütünleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.**” hipotezi desteklenmiştir.

#### 4.5.11 İşle Bütünleşmenin Alt Boyutları ile İlgili Basit Regresyon Analizi Bulguları

Bu bölümde aile dostu programların işle bütünleşmenin alt boyutlarına olan etkisi ile ilgili basit regresyon analizi bulguları yer almaktadır.

**Tablo 4. 32 Aile Dostu Programların İşle Bütünleşmenin Alt Boyutlarına Olan Etkisi ile İlgili Basit Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i>	<i>P</i> <i>model</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Aile Dostu Uygulamalar	Dinçlik	,250	,062	,065	16,046	,000	4,006	,000
	Adanmışlık	,409	,072	,132	32,556	,000	5,706	,000
	Yoğunlaşma	,016	,081	-	,041	,840	,202	,840

- Aile dostu programların işle bütünleşmenin alt boyutu olan dinçlik değişkeninin  $R=6,5\%$ 'ini açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=16,046; p=0,00<0,05$ ). Bulgular, aile dostu programlarının dinçlik boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta = ,250, p=0,00<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, “**H3a: Aile dostu programlarının dinçlik boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.**” hipotezi desteklenmiştir.
- Aile dostu programların işle bütünleşmenin alt boyutu olan adanmışlık değişkeninin  $R=7,2\%$ 'sini açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=32,556; p=0,00<0,05$ ). Bulgular, aile dostu programlarının adanmışlık boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta = ,409, p=0,00<0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkarak, “**H3b: Aile dostu programlarının adanmışlık boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.**” hipotezi desteklenmiştir.
- Aile dostu programların işle bütünleşmenin alt boyutu olan yoğunlaşma değişkenini açıklamada model istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $F=0,41; p=0,84>0,05$ ). Bulgular, aile dostu programlarının yoğunlaşma boyutu üzerinde

anlamli bir etkisi bulunmadığını göstermektedir ( $\beta = ,016$ ,  $p = 0,84 > 0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkararak, “**H3c**: Aile dostu programlarının yoğunlaşma boyutu üzerinde pozitif ve anlamli bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmemiştir.

Bu bۆlümde iş-aile kۆltürünün işle bۆtۆnleřmenin alt boyutlarına olan etkisi ile ilgili basit regresyon analizi bulguları yer almaktadır.

**Tablo 4. 33 İş-Aile Kۆltürünün İşle Bۆtۆnleřmenin Alt Boyutlarına Olan Etkisi ile İlgili Basit Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	R <sup>2</sup>	F	P model	T	P
İş-Aile Kۆltürü	Dinçlik	,179	,063	,036	8,068	,005	2,840	,005
	Adanmişlık	,341	,073	,092	21,814	,000	4,671	,000
	Yoğunlaşma	,088	,080	,006	1,218	,271	1,104	,271

- İş-aile kۆltürünün işle bۆtۆnleřmenin alt boyutu olan dinçlik değişkeninin  $R = \%3,6$ 'sını açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamli bulunmuştur ( $F = 8,068$ ;  $p = 0,00 < 0,05$ ). Bulgular, iş-aile kۆltürünün dinçlik boyutu üzerinde pozitif yۆnlü ve anlamli bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta = ,179$ ,  $p = 0,00 < 0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkararak, “**H4a**: İş-aile kۆltürünün dinçlik boyutu üzerinde pozitif ve anlamli bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.
- İş-aile kۆltürünün işle bۆtۆnleřmenin alt boyutu olan adanmişlık değişkeninin  $R = \%7,3$ 'ünü açıklamakta olup model istatistiksel olarak anlamli bulunmuştur ( $F = 21,814$ ;  $p = 0,00 < 0,05$ ). Bulgular, iş-aile kۆltürünün adanmişlık boyutu üzerinde pozitif yۆnlü ve anlamli bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta = ,341$ ,  $p = 0,00 < 0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkararak, “**H4b**: İş-aile kۆltürünün adanmişlık boyutu üzerinde pozitif ve anlamli bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.
- Aile dostu programların işle bۆtۆnleřmenin alt boyutu olan yoğunlaşma değişkenini açıklamada model istatistiksel olarak anlamli değildir ( $F = 1,218$ ;  $p = 0,27 > 0,05$ ). Bulgular, İş-aile kۆltürünün yoğunlaşma boyutu üzerinde anlamli bir etkisi bulunmadığını göstermektedir ( $\beta = ,088$ ,  $p = 0,27 > 0,05$ ). Bu sonuçtan yola çıkararak, “**H4c**: İş-aile kۆltürünün yoğunlaşma boyutu üzerinde pozitif ve anlamli bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmemiştir

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Tezin bu bölümünde öncelikle araştırmanın dayanağı olan kavramlar, temel yaklaşımlar, araştırmanın amacı, önemi ve sunduğu katkılar açıklanmıştır. Daha sonra çalışmanın bulgularına detaylı bir şekilde yer verilmiş olup, yapılan çalışmalar bağlamında tartışılmış ve önerilerde bulunulmuştur. Son olarak, araştırmanın kısıtlarına değinilmiş, akademisyenlere, uygulamacılara ve örgütsel aktörlere yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Örgütlerin bilgi ekonomisinin hakimiyeti altındaki piyasada, çalkantılı rekabet içerisinde varlıklarını sürdürmeleri ve rekabetçi avantaj elde ederek değer yaratmaları, pazarlık gücü yükselen insan sermayesine yaptığı yatırım ile doğru orantılı olarak ilerlemektedir. Bu nedenle örgütün başarısına katkı sunan yetenekli çalışanların cezbedilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması amacıyla çalışanları etkileyen psikolojik tutumlar sıkça araştırılmaktadır. İşle bütünleşme, bu hedef doğrultusunda örgütsel düzenlemelerin olumlu yanlarını ele alan pozitif psikoloji bakış açısının da önem kazanmasıyla son 20 yılda gündeme gelmiş bir psikolojik tutumdur. Bu tutum, kişinin çalışırken zorluklarla mücadele etmesindeki kararlılığı ile zihinsel ve enerji açısından direnç göstermesini ifade eden dinçlik; işe karşı duyulan sevgi, coşku, ilham hislerini barındıran adanmışlık; kişinin işin başındayken zamanın nasıl geçtiğini anlamadan mutlulukla işe dalıp gitmesini içeren yoğunlaşma boyutları ile ölçülmektedir (Schaufeli ve diğ. ,2002, s.74-75). İşle bütünleşme, çalışanın ve dolayısı ile örgütün başarısını arttıran, elde tutma yoluyla karlılık, verimlilik, elde tutma gibi öğeleri etkileyen bir kavram olarak görülmektedir (Bakker ve Leiter, 2010, s. 11). Bu nedenle enerjik ve işle bütünleşmiş doğru çalışana ulaşabilmek için işle bütünleşmeyi etkileyen öncüller araştırılmaktadır.

Yapılan çalışmalar düşük seviyede iş-aile çatışması yaşanmasının çalışanın işiyle daha iyi seviyede bütünleşebileceğine katkıda bulunacağını ortaya koymuştur. İş-aile çatışması, çalışanların iş ve aile kaynaklı baskı yaratan yüksek taleplerin karşılanmasında aynı anda iki rolü gerçekleştirmesine olanak olmaması nedeniyle yaşadığı zamansal ve strese dayalı uyumsuzluk durumudur (Greenhaus



ve Beutell, 1985, s.78). Bu iki değişken arasındaki ilişkinin araştırılmasında kadın istihdamındaki artışın; aile yapısında değişim, cinsiyet rolü ile ilgili kalıp yargılardaki çözümler ve babaların da ailevi sorumluluklarının artması ve yoğun iş-aile çatışması yaşanması gibi olguları tetiklemeisidir. Ayrıca bağımlı/yaşlı bakımı üstlenen çalışanların sayısının artması gibi sebepler bu konuya önem kazandırmış ve değişimi mecburi kılmıştır. Türkiye’de istihdamda yer alan nüfusun yaklaşık yüzde 46’sının bağımlı bakım sorumluluğu olması ve bu sorumluluğu yerine getirmede hizmetlerin pahalılığı nedeniyle yeterli destek alamaması (TÜİK, 2018) bu konuyu Türkiye bağlamında önemli bir değer haline getirmektedir. Bu amaçla devlet iş-aile yaşamının uyumlaştırılması ve kadın istihdamının artması için yasalar çıkarmaktadır.

Her ne kadar devletler yasal normlar belirlese de yasaların yetersiz kaldığı alanlarda, iş ve aile alanları arasında denge sağlanması ve çalışanın işle bütünleşmesinin arttırılması için örgütler devreye girerek aileye özgü izin düzenlemeleri, bakım programları, esnek iş düzenlemeleri, kariyere dönüş ve danışmanlık desteği sunan formel aile dostu programlar ve örgütün iş-aile yaşantısının uyumlaştırılmasına verdiği duygusal değer ve desteğin ölçüsünü ifade eden enformel iş-aile kültürünü (Thompson ve diğ. 1999, s.392) içeren politikalar geliştirip uygulamaktadır. Örgütlerin harekete geçmesinin ardında çalışanların yalnızca maddi kaynaklarla tatmin olmaması, kendisini önemsedini hissettiren örgütlerde bulunmak istemesi ve yaşanan olumsuz durumların işin başarısını etkilemesi yatmaktadır. Son dönemlerde, bu konunun kavramsallaştırması derinleşmekte ve örgütün kültürünü kapsayan örgütsel aile desteği adı altında ele alınmaktadır (Lapierre ve diğ. , 2008, s.93). Çalışanların örgütlerinden aileye yönelik destek gördüğünü hissetmesinin bireysel ve örgütsel kazançlara sağladığı katkı, yapılan çalışmalarla her geçen gün biraz daha aydınlanmaktadır.

Örgütsel aile desteği ile işle bütünleşme davranışı ilişkisinin temelinde; tarafların belli yükümlülükler çerçevesindeki fayda-zarar analizi yapılması sonucu ortaya çıkan etkileşimini ele alan sosyal mübadele teorisi (Blau,1964), bir tarafın davranışının diğer tarafın davranışını tetikleyeceği karşılıklılık normu

(Gouldner, 1960, s.161); yönetici, çalışma arkadaşı, örgüt gibi kaynaklardan gelen işi destekleyici tüm yardımcı araçsal, duygusal, bilgisel etkileşimleri içeren sosyal destek teorisi (Cobb, 1976, s.300; House, 1981); örgütün çalışan refahını önemsemesi ve çalışanların katkılarına değer vermesine yönelik genel inançlar olarak tanımlanan örgütsel destek teorisi (Eisenberger ve diğ. , 1986, s.501) yatmaktadır. Buna göre örgütsel kaynaklardan yararlanan, örgütün desteğini hisseden çalışanlar, verilen değere karşılık gösterilen çaba ile bunun karşılığını vermekle kendilerini yükümlü hissetmektedirler. Ayrıca kaynakların korunma teorisi de bu ilişkiyi açıklamada teorik alt yapı sağlamaktadır. Kaynakları koruma teorisi insanların değer verdiği, elde etmeye ve korumaya çalıştığı kaynakların artırılması yoluyla stresi azaltarak iş-aile çatışması ile başa çıkmada önemli bir mekanizma oluşturmakta ve böylece yeni kaynaklar yaratılabileceği öne sürülmektedir (Hobfoll,1989, s.513).

Bu geçerli teorik alt yapı bağlamında yapılan araştırmalar aile dostu programların tutumları açıklamadaki etkisi yönünde çelişkili görüşler bildirmiştir. Buna göre bazı yazarlar bu programlar kullanılsa dahi sunulmasının çalışanın örgüte karşı olumlu algılar geliştireceğini belirtirken; diğer görüş, çalışanın ailevi hayatını önemseyen, destekleyici bir iş-aile kültürüne sahip olan örgütlerin etkisi yönünde şekillenmiştir. Hatta iş-aile kültürünün aile dostu programlar olmadan dahi sonuçları olumlu yönde etkilediğine dair bulgular saptanmıştır. Destekleyici bir iş-aile kültüründe çalışan; örgütsel ve yönetsel kaynaklardan, çalışma arkadaşlarından ailevi sorunların çözümünde, esnekliğin sağlanmasında, ailevi zorunluluklara hoşgörülü olacak bir destek görmekte, engelleyici iş-aile kültürü anlayışı bulunmamaktadır. Engelleyici iş-aile kültüründe çalışan, aile dostu politikaları kullandığı için kariyerini negatif yönde etkileyecek sonuçlarla karşılaşmakta ve örgütün çalışanın önceliğini ailesi yerine iş olarak belirlemesini gerektirecek yoğunlukta örgütsel zaman talebinde bulunmaktadır (Dickers ve diğ. ,2007, s.155). Bu noktada çalışan; örgütsel destek mekanizmaları ve olumlu örgütsel kültür ile desteklenmezse yaptığı işi anlamlı görmez, gerekli fiziksel, duygusal, zihinsel kaynaklara sahip olduğunu düşünmez ve psikolojik olarak

güvende hissetmez. Böylece bu düşüncelere sahip çalışanlar, kariyerine zarar geleceği endişesi taşır ve işi ile bütünleşmede zorluk yaşar (Kahn, 1990, s.708).

Bu bilgiler ışığında yabancı yazında, özellikle yaşam şartlarının ve aile dostu yasaların çok gelişmiş olduğu batı ülkelerinde gerçekleşen çalışmalarda, formel ve enformel örgütsel aile desteğinin ayrı ayrı çatışma ve işle bütünleşmeye etkisi ortaya konmuştur. Ancak örgütsel aile desteğinin hem formel hem de enformel yönünün bağımsız değişkenler olarak işle bütünleşme üzerindeki etkisinin ele alındığı ve iş-aile çatışmasının aracılık rolünün incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kavramın yeni gündeme gelmesi ve çalışmaların az sayıda olması, her iki ögeyi içeren çalışmaların sınırlılığı bu konunun araştırılmasına devam edilmesini gerekli kılmaktadır. Ayrıca iş/aile kurumlarının her kültürde farklılaşması nedeni ile sonuçların dünya çapında genelleme yapılmasına uygun değildir (Stock, Strecker ve Bieling, 2016, s.1208). Türkçe yazında yapılan çalışmalar örgütsel aile desteğinin formel kısmını iş-aile çatışmasını olan etkisini kapsayan sınırlı sayıda çalışmadan oluşmaktadır. Bu çalışmaların özellikleri daha önce yapılan çalışmaların özeti kısmında açıklanmıştır. Enformel kısmını ifade eden iş-aile kültürünü oluşturan öğelerin ise yalnızca bir kısmı seçilerek iş-aile çatışmasına ve işle bütünleşme ile ilişkisi ölçülmüştür. Bu çalışmalar, örgütsel aile desteği kavramsallaştırması yapılmadan gerçekleştirilmiştir (Demirtaş ve Bingöl, 2016 ve Karaca, 2016 hariç- örgütsel aile desteği ve iş-aile çatışması ilişkisini ele almışlardır). Bu anlamda içeriğe özgü ailesel kavramlar kullanmak yerine genel örgütsel destek, sosyal destek gibi kavramlar kullanılmıştır. Yabancı yazında yaygın olarak ele alınan iş-aile kültürüne ait herhangi bir kavramsallaştırmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca, çalışmalarda çoğunlukla ya tek firma ya da kadın çalışan sınırlamasına gidilmiştir. Oysaki bu durum, erkeklerin de ailevi rollerde sorumluluğunun artmasına rağmen politikaların yalnızca kadınları ilgilendirdiğini ifade eden cinsiyetçi bakış açısının sürdürülmesine hizmet etmektedir.

Bu sebeplerle formel aile dostu programlar ve enformel iş-aile kültürünü içeren örgütsel aile desteği kavramsallaştırması altında bütünsel bir çerçeve çizerek işle bütünleşme üzerindeki etkisinin ve iş-aile çatışmasının aracı rolünün

ve alt boyutlar bağlamında ilişkisinin araştırılması değerli bir inceleme alanıdır. Araştırmada, yabancı yazında yakın sayılan zamanda yer bulan iş-aile kültürünün Türkiye’de ilk kez bu kavramsallaştırma altında ele alınarak ölçülmesiyle Türkçe yazına kaynak sağlaması ve yabancı yazınla karşılaştırma olanağı tanınması bakımından önemli katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Ayrıca Türkiye’de ve Avrupa’da uygulanan güncel iş-aile yaşamını uzlaştırma politikaları hakkında detaylı bilgi verilmesi, iş-aile kültürü ölçeğinin Türkçe ’ye çevrilmesi bakımından bireylere, örgütlere ve sosyal politikalara, örgütsel davranış yazınına katkı sağladığı düşünülmektedir.

Tez araştırmasında, aile dostu politikalara sahip kurumsal şirketlerde çalışan 217 beyaz yakalı evli ve/veya çocuk/engelli/yaşlı bakım sorumluluğu olan kadın ve erkek çalışanlar kolayda örnekleme yöntemi ile seçilip anket çalışmasına dahil edilmiştir. Araştırma kapsamında, örgütsel aile desteğinin işle bütünleşme üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmış olup iş-aile çatışmasının bu ilişkideki aracı rolü incelenmiştir. Ayrıca, Türkiye’de formel örgütsel aile desteği politikalarının ve iş-aile kültürünün ne derecede hakim olduğu ve etkileri sorgulanmıştır. Aşağıda yapılan çalışmanın istatistiksel analizleri sonucunda ulaşılan bulgularına detaylı olarak yer verilmiştir.

Tezin analiz sonucunda elde edilen bulguların açıklanmasına geçilmeden önce verilerin geçerlik ve güvenilirliği doğrulanmış, çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve önceki verilerle doğru orantılı faktör yapısı sağlanmıştır. Bulguların elde edilmesinde demografik verilerin açıklanması için frekans ve yüzde dağılımı, değişkenlere dair algıları ölçmek için ortalama ve standart değerleri, değişkenlerin demografik verilere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi, ilişkileri saptamak için korelasyon, ana hipotezleri test etmek için hiyerarşik regresyon analizi ve alt boyutların değişkenler üzerindeki etkisini belirlemek için basit regresyon analizi kullanılmıştır. Aşağıda maddeler halinde bulgular tartışılmakta ve önerilerde bulunmaktadır:

- Buna göre demografik özelliklere genel olarak bakıldığında çalışanların; %82’sinin genç yaşta (26-33:%53,9;34-41:%28,1),

ağırlıklı olarak (%59.9) kadın, evli (%89,9), çocuksuz (%54,8), ailesinde bağımlı olan az sayıda kişi olan (%16), çocuğu olanların çoğunlukla 1 çocuklu (% 34,6) ve daha çok okul çağı yaşında çocuğa sahip (%30,9), eşleri tam zamanlı bir işte çalışan (%73,3), ev işleri ve bakım konusunda destek alan (%55,3), en fazla desteği aile büyüklerinden ve ücretli çalışandan alan (%24 ve %23), eşten ve kreş/anaokulundan az oranda destek alan (%14.7, %4,6), eğitim seviyeleri (yüksek lisans ve üzeri %33,7) ve aylık gelirleri (5001 ve üzeri %52.6) yüksek, iş deneyimine sahip (5-14 yıl, %62,2), kurumda çalışma süreleri az (0-4 yıl, % 59,9), ağırlıklı olarak insan kaynakları departmanında çalışan (%41,5), %60,4 oranında uzman ve %39.6 yönetici pozisyonunda (%30,4 orta ve üst düzey yönetici) çalışan bir profile sahip oldukları görülmüştür.

Araştırmada hedeflenen şekilde evli ve/veya bağımlı bakım sorumluluğuna sahip bir kesime ulaşıldığı görülmekle beraber, ailesinde bakmakla yükümlü kişi sayısı ve çocuklu kişi sayısı fazla sayıda değildir. Bunun bir nedeni katılımcıların çoğunlukla 26-33 yaş arasında olması ve bu yaş aralığında çocuk sahibi olma oranının azalmaya başlamasıdır. Katılımcıların ağırlıklı olarak kadın olması, cinsiyet rolleri eşitsizliği bakımından daha fazla sorumluluğa sahip olduğu düşünülen kadınların bu konuya daha fazla ilgi duyması ile açıklanabilir. Görüldüğü üzere çift gelirliliğe sahip çalışanların ev işleri/bağımlı bakım konusunda destek alması ve bu desteğin kaynağının aile büyükleri ve ücretli çalışanlardan gelmesi, kreş/anaokulu gibi bakım olanaklarından çok az sayıda kişinin yararlanması daha önce aktarılan TÜİK (2018) verileri ile tutarlıdır ve konunun önemini vurgulamaktadır. Elbette bu durumun ortaya çıkmasında katılımcıların büyük oranda çocuk sahibi olmaması da etkilidir. Kurumsal firmalarda çalışan uzman ve yöneticilerden oluşan katılımcıların eğitim, deneyim, gelir düzeylerinin yüksek olması beklenen bir durumdur. Genel olarak

kurumdaki çalışma süresinin kısa ve çocuk/bağımlı bakım sorumluluğu oranının düşük oluşunun örgütsel aile desteği ve iş-aile çatışması algı düzeyini etkileyebileceği düşünülmüştür. Ancak bu durum katılımcıların büyük oranda insan kaynakları departmanında çalışması ve bunun beraberinde kurumdaki politikalara hakim olmasını getirmesi bakımından algısal sorunların önüne geçildiği düşünülmektedir.

- Çalışanların iş-aile çatışması yaşama düzeyine ilişkin algılamalarının ortalama seviyede olduğu belirlenmiştir. Ayrıca zamana dayanan ve strese dayanan çatışma açısından da ortalamalar benzer şekildedir. Bu ortalama Turgut'un yaptığı çalışma (2011) ile tutarlıdır. Eker (2011) yüksek lisans tez çalışmasında ve iş-aile çatışması yaşama oranlarının düşük olduğunu saptamıştır. Bu farklılığın nedeni, araştırmanın kamuda çalışanlar üzerinde yapılması ve kamuda çalışanların kanunen düzenlemeler konusunda daha avantajlı olmasından kaynaklanabilir. Keza iyi şartlara sahip olan batı kültüründe çalışma yapan Dikkers ve arkadaşları da (2007) düşük seviyede iş-aile çatışması gözlemlemiştir.

Benzer şekilde aile dostu programlara dair algıların da ortalama düzeyde olduğu görülmüştür. Ancak aile dostu programların alt boyutlarına göre algılar ortalamadan farklılaşmaktadır. Çalışanlar, en çok kurumda aileyi destekleyen "izin düzenlemelerine" dair ifadeler katılmıştır. Özellikle hastalık ve acil durumlarda kurumların çalışanlara izin verdikleri gözlemlenmiştir. Diğer boyutlar anlamında bunu, ortalama düzeyle "kariyere dönüş düzenlemeleri" izlemektedir. Bu anlamda en çok kadınlara ücretsiz 6 ay izin ve annelerin işe dönüşü konusunda destek verildiği, kariyere dönenlere çalışma saatlerinde esneklik sağlandığı ifadelerine katılım gösterilmiştir. Kadın dostu şirketlerin çalışanları arasında yapılan araştırmaya katılımın daha

çok kadın yönünde gerçekleşmesinin bu algıları yükselmesinde etkili olduğu düşünülmektedir. Ancak henüz yeni sayılan çocuk ilköğretim çağına başlayana kadar ebeveynlerden birine eşinin çalışıyor olması şartı ile isteğe bağlı yarı zamanlı çalışma hakkına dair ifadeye katılım sağlanmaması manidardır. Bu durum henüz bu kanun maddesinin çalışanlar tarafından bilinmediği veya uygulanmadığı şeklinde yorumlanabilir. Verilen yanıtlara katılım oranının düşük olması sebebiyle kurumlardaki bakım ve danışmanlık programlarının yetersiz olduğu görülmektedir. Yasal zorunluluğa rağmen kreş uygulamasına dair algı olumsuz olmakla birlikte emzirme odasına ilişkin ortalama düzeydedir. Bu durumun ortaya çıkmasında, çalışanların çoğunun çocuk sahibi olmaması nedeniyle programlar hakkındaki yetersiz bilgileri rol oynamış olabilir. Ayrıca bakım kapsamında aile büyükleri için verilen mali destek ifadesine hiç katılmazken, çocuk için verilen mali destek ve danışmanlık hizmetleri ifadelerine de katılım sağlanmamıştır. Bu sonuç, kurumların mali destek ve danışmanlık hizmeti vermek açısından yetersiz olduklarını göstermektedir. Son olarak esnek iş düzenlemelerine dair ifadelere katılım sağlanmamıştır. Bu durum da çalışanların esnek iş düzenlemelerini yetersiz buldukları söylenebilir. Bu bulgular çalışmalar ile tutarlıdır. Araştırmacılar da benzer biçimde izin düzenlemeleri algılarını pozitif olduğunu belirlerken, esnek iş düzenlemelerinin negatif algılandığı sonucuna ulaşmıştır (Eker,2011; Aksu, 2014; Ülker, 2018) tez çalışmaları Buradan yola çıkarak örgütlerin çalışanlara daha fazla esneklik sağlamanın birey ve örgüt açısından faydalı olacağı söylenebilir.

İş-aile kültürüne dair algıların ortalamaya yakın düzeyde olduğu görülmüştür. İş-aile çatışması ve aile dostu programların ortalama düzeyde ve iş-aile kültürüne dair algıların ortalamaya yakın düzeyde olmasının nedeni araştırmaya katılanların farklı kurumlarda çalışmasından kaynaklı farklı aile dostu programlara

ve kültüre sahip olması, dolayısıyla bunun iş-aile çatışmasını etkilemesi ve bu etkenlerin sonucunda ortalamaların beklenen düzeyde çıkmadığı düşünülmektedir. Boyutlar bazında bakıldığında çalışanların destekleyici bir iş-aile kültürüne sahip oldukları ifadelerine katılım düzeyi engelleyici bir iş-aile kültürüne sahip oldukları ifadelerine katılımından yüksektir. Bu durumda destekleyici kültürün yüksek engelleyici kültürün düşük çıkması beklenen bir durumdur. Destekleyici iş-aile kültürü bazında bakıldığında, çalışanlar yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına nazaran ortalama düzeyde örgütsel kaynaklardan destek gördüğünü ifade etmektedir. Engelleyici iş-aile kültürü kapsamında ise çalışanlar aile dostu programlardan yararlanmasının negatif kariyer sonuçlarına yaratacağına ilişkin ifadelere katılımı ortalamanın üzerindedir ve beklenen örgütsel zaman talebine göre bu ortalama yüksektir. Görüldüğü üzere aile dostu uygulamalardan izin düzenlemelerine yönelik olumlu algılar örgütsel zaman talebinin az olması ile tutarlılık göstermektedir. Ancak alıŐanlar bu programlardan yararlanmanın kariyerlerine zarar verebileceğine inanmaktadır. Sonuçlar iş-aile kültürünün destekleyici ve engelleyici biçimde sınıflandırmasını yapan Dikkers ve arkadaşları (2007) tutarlı olarak bulunmuştur. Dolayısıyla örgütlerin destekleyici bir iş-aile kültürü oluşturmak için örgütsel stratejiler geliştirmesi faydalı olacaktır.

İŞle bütünleşme seviyelerine dair algı ortalamaları çok sık işle bütünleşme davranışı gösterdikleri yönünde yoğunlaşmaktadır. Bu bulgular iş-aile çatışması ve işle bütünleşme arasındaki ilişkileri inceleyen Turgut'un (2011) alıŐması ile tutarlıdır. İŞle bütünleşmenin boyutları açısından bakıldığında ise Turgut ile benzer olarak çalışanlar en çok dinçlik davranışı göstermektedir. Buna göre çalışanların, işteyken din, enerjik ve işe karşı Şevk dolu oldukları söylenebilir. Ardından bunu kendini çalışırken işe



kaptırması şeklinde yorumlanan yoğunlaşma boyutu izlemektedir. Çalışanların adanmışlık seviyesini gösteren, işe her gün severek gitmesi ve yoğun olarak çalıştığında mutlu olması ifadelerine ise katılım ortalamasının üstünde olmakla beraber diğer boyutlara göre düşüktür. Bu sonucun ortaya çıkmasında çalışanların yoğun çalışmasının aile hayatlarına yaptığı olumsuz etki olabilir.

Özetle, çalışanların örgütsel aile desteğine ve iş-aile çatışmasına ilişkin algıları ortalama seviyede olup işle bütünleşme düzeyleri yüksektir. Bu durum işle bütünleşme davranışının doğal olarak bir tek bu faktörlerle ilişkili olmadığını göstermektedir. Ancak aile dostu uygulamalar ve destekleyici bir iş-aile kültürü ortamı yaratılarak algıların iyileşmesi ile işle bütünleşme seviyesinin daha yükseğe çıkarılabileceği düşünülmektedir.

- Değişkenlerin demografik özelliklere bağlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını saptamak üzere yapılan analizler sonucunda, aile dostu programlara dair algı düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Kadınların aile dostu programlara dair algıları erkeklere nazaran daha olumsuz olarak gerçekleşmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında cinsiyet rollerindeki eşitsizliğin rol oynadığı düşünülmektedir. Thompson ve diğerleri de (1999, s.396) benzer bir söylemde bulunmaktadır. Bu kapsamda, cinsiyet rollerinde eşitsizlik algısı nedeniyle aile dostu programların yalnızca kadınları ilgilendirdiği varsayımı hakim olmaktadır. Farklılaşmanın, özellikle izin düzenlemeleri ve kariyere dönüş programları üzerinde gerçekleşmesi bu programların genellikle kadınlara yönelik olarak algılandığını göstermektedir. Bu nedenle bu programlardan faydalanmak isteyen kadınlar aile dostu programlar hakkında daha fazla bilgi ve ilgiye sahip olduğu için programları daha yetersiz algılamaktadır. Ayrıca aile dostu programlara ilişkin algılar eğitim düzeyi ve kurumda bulunulan pozisyona göre farklılık göstermektedir. Buna göre, eğitim

seviyesi arttıkça ve pozisyon seviyesi yükseldikçe aile dostu programlara karşı algılar daha olumlu olmaktadır. Pozisyon ve eğitim seviyesi birbiri ile paralel değişkenler olup bu farklılığın pozisyon arttıkça aile dostu programlara yönelik bilgi seviyesinin artacağı varsayımından kaynaklandığı öngörülmektedir. Ceylan'ın (2011) yüksek lisans tez çalışmasında farklılık saptanamamış olup bunun nedeninin çalışmanın tek bir örgütte gerçekleştirilmesi olduğu kanısına varılmıştır. Bu bulgulara göre, örgütlerin demografik değişkenleri düşünerek cinsiyet eşitsizliğini gidermek üzere daha fazla aile dostu programlar hakkında bilgilendirme yapılmalıdır.

İş-aile kültürüne yönelik algılar ise aylık gelir düzeyi, çocuk sayısına göre farklılaşmakta, cinsiyete göre farklılaşmamaktadır. Buna göre aylık gelir seviyesi yükseldikçe iş-aile kültürüne dair olumlu algılar artmaktadır. Bu sonuç, somut aile dostu programlara maddi olarak ihtiyacı olmayan kişilerin iş-aile kültürünü daha fazla önemsemesi ve olumlu görmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca 1 çocuğu olan çalışanlar çocuğu olmayan çalışanlara göre engelleyici iş-aile kültürünün daha baskın olduğu şeklinde bir algıya sahiptir. Bu sonuç, aile dostu programları çocuğu olan bireylerin kullandığı düşünüldüğünde, beklenen zaman talebi ve programları kullanmanın negatif sonuçları konusunda çocuğu olan bireylerin olumsuzlukla karşılaştığı düşünüldüğünde oldukça anlamlıdır. Bu sonuçlar Dikkers ve diğerlerinin (2007) yaptığı çalışma ile tutarlıdır. Bu nedenle örgütlerin çocuklu çalışanların hissettiği örgütsel zaman talebinin fazlalığına dair algılarını azaltmak için izin ve esnek çalışma düzenlemelerine ağırlık vermeli ve kariyerinde olumsuzlukla karşılaşacağı endişesine yönelik korkusunu giderecek doğru bir iletişim kurmalıdır.

Benzer şekilde iş-aile çatışması seviyesine dair algılar da çocuk sayısına göre farklılaşmaktadır. Sonuca göre, çocuk sayısı artan çalışanın daha ailevi zamana ilişkin talebi arttıracığından çatışmanın meydana gelme olasılığı fazlalaşacaktır (Carlson,1995, s.18). Sonuç çalışmaları (Greenhaus ve Beutell,1985; Bragger ve diğ. ,2005; Eker,2011) ile tutarlıdır. Ancak cinsiyete göre bir farklılık saptanmamıştır Bu durum kadın ve erkeklerin benzer çatışma seviyelerine sahip olduklarını ve sorumlulukları paylaştıklarına işaretler. Çalışmalar da bu bulguyu doğrulamaktadır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009; Karaca,2016). Ayrıca eğitim seviyesi yükselen kişilerin de iş-aile çatışmasını diğer gruplara nazaran daha farklı algıladıkları tespit edilmiştir. Bu durum, yüksek eğitimli kişilerin terfi ve yurt dışı gibi sorumluluklarının artması nedeniyle işin aile hayatına müdahalesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Zhang ve Liu, 2011, s.91).Eker (2011) çalışmasında bu farklılığı saptayamamıştır ve bunun nedeninin katılımcıların eğitim seviyesinin düşük olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Örgütlerin çocuklu çalışanların ve eğitim düzeyi yüksek yetenekli çalışanların elde tutulması için yaşadığı çatışmayı dikkate alması, çalışana değer verdiğini hissettirmesi gerekmektedir.

İşle bütünleşme düzeyine dair algı farklılıklarına bakıldığında, çalışanların yaşı, toplam iş deneyimi, kurumdaki görevi, aylık toplam gelir düzeyi ve çocuk sayısına bağlı olarak çalışanların işle bütünleşme düzeylerinin farklılaştığını göstermektedir. Yaşa ilişkin ulaşılan farklılık Ertemli (2011) ile tutarlıdır. Bu sonuçlara göre çalışanların yaşı, iş deneyimi, bununla paralel gelir düzeyi arttıkça işle bütünleşme düzeylerinin de arttığı görülmüştür. Kurumdaki göreve göre ise insan kaynakları departmanı çalışanlarının işle bütünleşme seviyesi daha yüksek olarak saptanmıştır. İlginç şekilde çocuk sayısı arttıkça işle

bütünleşme seviyesinin de arttığı görülmüştür. Bu veri Ertemli'den (2011) farklıdır. Bu bulgunun ortaya çıkmasında, iş-aile çatışma seviyesinin çok yüksek olmayışı, örgütten ortalama düzeyde destek görmesinin çocuk sayısının çokluğunun bütünleşme düzeyini etkilememesi ihtimali olabilir. Bunun yanı sıra telafi kuramı kapsamındaki bir alandaki sorumluluklara yetişilememesinin diğer bir alanda telafi edilmesi ihtiyacı yatıyor olabilir.

- Araştırmanın tüm ana değişkenleri ve alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizi, hipotezleri test etmek için yapılan hiyerarşik ve basit regresyon analizleri sonucunda, ***aile dostu programlar ve iş-aile kültürü ile iş-aile çatışması*** arasında orta kuvvette negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $r = -0,44$ ;  $r = -0,44$ ). Ayrıca regresyon analizi sonucunda, aile dostu programların iş-aile çatışması seviyesindeki değişimin yüzde 19,3'ünü açıklarken iş-aile kültürü değişimin yüzde 27,7'sini açıklamaktadır. Yapılan çalışmalar da bu verileri doğrulamaktadır (Warren ve Johnson,1995; Allen, 2001, s.431; Voydanoff,2004; Mesmer- Magnus ve Viswesvaran, 2006; s. 555; Frye ve Breugh, 2004, s.197; Thompson ve Prottas, 2006, s.100; Lapierre ve diğ. , 2008, s. 92; Hammer ve diğ. , 2009 s.837; Kossek ve diğ. , 2012; Aryee ve diğ. , 2013, s.798; Fiksenbaum, 2014, s.653; Thompson, Beauvais ve Lyness, 1999 s.392). Demirtaş ve Bingöl (2016) somut destek ile iş-aile çatışma arasında ilişki bulamazken soyut örgütsel aile desteğinin iş-aile çatışması üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu bulmuş olup yalnızca yüzde 11'ini açıklamıştır. Ceylan (2011) ve Buz (2009) çalışmaları ile aile dostu politikaların zayıf kuvvette etkisi olduğunu doğrulamaktadır. Bu anlamda tez çalışmasında kullanılan yapılandırmanın ve ölçümlemenin açıklayıcılığının daha fazla olduğu söylenebilir. Ayrıca tezin yapılandırmasına benzemekle birlikte yalnızca sosyal desteği (örgütsel destek,

yönetici desteği, çalışma arkadaşları desteği) esas alan Karaca'nın (2016) yapmış olduğu çalışmada da örgütsel aile desteğinin (çalışma arkadaşları hariç) iş-aile çatışmasını azalttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre kişilerin, aile dostu uygulamalara ve iş-aile kültürüne yönelik algıları olumlu yönde arttıkça yaşadıkları iş-aile çatışma seviyesi azalacaktır. Özellikle iş-aile kültürü, iş-aile çatışmasının azaltılmasında çok daha etkilidir. Politika yapıcıların bu ilişki doğrultusunda çalışanın ve ailesinin refahını arttırmak yönünde adımlar atması önerilmektedir.

Alt boyutlara bakıldığında özetle, aile dostu programların, iş-aile kültürünün ve aile dostu programların tüm alt boyutlarının (özellikle izin düzenlemeleri ve bakım programları) iş-aile çatışması ve alt boyutları olan zamana dayalı çatışma ile strese dayalı çatışma (strese dayalı çatışma ağırlıklı) ile genellikle orta kuvvette denebilecek şiddette ters yönlü ilişkileri olduğu belirlenmiştir. Yukarıda belirtilen yabancı yazındaki araştırmacılar bu ilişkileri doğrulamaktadır. Bu anlamda, iş-aile çatışması üzerinde en etkili programlar yüzde 14,5 oranıyla izin düzenlemeleri ve yüzde 13,7 oranında bakım ve danışmanlık programlarıdır. Bu programları yüzde 7,6'lık ve 6,3'lük varyans açıklama oranı ile esnek iş düzenlemeleri ve kariyere dönüş programları izlemektedir. Aile dostu programlar zamana dayalı iş-aile çatışmasındaki değişimin yüzde 11,6'sını açıklarken, strese dayalı çatışmadaki değişimin yüzde 20,9'unu açıklamaktadır. Araştırmacılar benzer biçimde en etkili programın izin düzenlemeleri olduğunu doğrulamaktadır (Buz, 2009; Eker, 2011; Aksu, 2014; Ülker, 2018). Ayrıca Buz da (2009) strese dayalı çatışmanın açıklayıcılığının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu sonuçlara göre ebeveyn izninin oluşturulması ve daha fazla ihtiyaç izni tanınması gibi programlar sunulmasının,

çalışanların yaşadığı stres sonucu ortaya çıkan çatışmayı azaltmada etkili olacağı söylenebilir.

İş-aile kültürü ise zamana dayalı iş-aile çatışmasının yüzde 19,7'sini, strese dayalı çatışmanın 26,1'ni açıklamaktadır. İş-aile kültürünün alt boyutları kapsamında, destekleyici iş-aile kültürünün iş-aile çatışması ile negatif; engelleyici iş-aile kültürünün ise pozitif bir ilişkisinin olduğu ve iş-aile çatışmasının her iki alt boyutunun yukarıdaki ile benzer yönde ilişkili olduğu (strese dayalı çatışma daha ağırlıklı olmak üzere) tespit edilmiştir. Buna göre, destekleyici iş-aile kültürü iş-aile çatışmasının yüzde 21'ini açıklarken engelleyici iş-aile kültürü yüzde 20,8'ini açıklamaktadır. Bu sonuç bu yapılandırmayı oluşturan Dikkers ve arkadaşları (2007) ile tamamen paralellik göstermektedir. Diğer bir çalışmalar da bunu doğrulamaktadır (Anderson ve diğ. ,2002; Timms ve diğ. ,2015; Listau ve diğ.,2017) çalışanların ailevi ihtiyaçları için destek sunmak çalışanın hissettiği kaynak yükünü hafifletecektir. İş ve aile hayatı arasında denge kurmaya çalışırken kaynakların yok olması, tehlide uğraması veya istenen karşılığı vermeyişi ise iş-aile çatışmasına sebebiyet verecektir. Turgut (2011) ise yalnızca yönetici desteğini ölçümlendiği çalışmada bir tek zamana dayalı çatışma ile ilişkili bulmuştur. Karaca ise (2016) örgütsel destek ve yönetici desteğinin etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlara göre, örgütten, yöneticiden, çalışma arkadaşlarından destek gören, öte yandan engelleyici örgütsel zaman talebinin, ailevi hayata önem vermenin kariyerine zarar vereceğine yönelik algıları düşük olan çalışanın zaman ve özellikle stres kaynaklı çatışma düzeyleri daha düşük olacak, dolayısı ile aile faaliyetlerine daha çok zaman ayırabilecek, işten eve gittiğinde ailesine vakit ayırmak için daha hevesli, daha enerjik, daha az stresli ve çok daha olumlu duygular içerisinde olacaktır.

- *Aile dostu programlar ve iş-aile kültürü ile işle bütünleşme* arasındaki zayıf güçte pozitif, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,26$ ;  $r=0,23$ ). Aile dostu programlar işle bütünleşme düzeyindeki değişimin yüzde 6,6'sını açıklarken, iş-aile kültürü değişimin yüzde 5,1'ini açıklamaktadır. Bu sonuçlar yapılan çalışmalara paralellik göstermektedir (Clark, 2001; Macey, 2008; Schaufeli ve Bakker, 2004; Behson, 2005; Saks, 2006, Bakker ve Demerouti, 2008; Mauno ve diğ. 2007, s.149; Schaufeli ve Salanova, 2007; Richman ve diğ. ,2008, s.194; Siu ve diğ. ,2010; Martin,2013;Karatepe ve Demir, 2014; Perrigino ve diğ., 2007). Bu çalışmalar ya aile dostu politikaların bir kısmının ya da iş-aile kültürü veya alt boyutlarından bir kısmını ayrı ayrı ele alarak bu sonuca ulaşmışlardır. Dolayısı ile aile dostu politikaların ve iş-aile kültürünün aynı çalışmada işle bütünleşme üzerindeki etkili olduğunu belirleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ulaşılan sonuca göre aile dostu programlar ve iş-aile kültürü geliştirildikçe kişilerin işle bütünleşme seviyesinin de belli bir ölçü de artacağı görülmektedir. Örgütlerin çalışanın işle bütünleşmesini performansın bir göstergesi saydıkları günümüzde bu etkinin az da olsa bulunması bu politikaların geliştirilmesine değer olduğu anlamını taşımaktadır.

Alt boyutlar açısından veriler değerlendirildiğinde, aile dostu programların alt boyutları ile (bakım ve danışmanlık programları [ $r= 0,28$ ], esnek iş düzenlemeleri [ $r= 0,20$ ] ve kariyere dönüş programları [ $r= 0,14$ ]) işle bütünleşme arasında zayıf kuvvette pozitif bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, işle bütünleşme üzerindeki varyansı açıklamada en etkili program yüzde 7,9 ile bakım ve danışmanlık programlarıdır. Bu sonuç Anderson ve diğerleri (2002) ile tutarlıdır. Bunu yüzde 3,9 ile esnek iş düzenlemeleri, yüzde 2 ile kariyere dönüş programları izlemektedir. Buna göre örgütlerin küçük çocukları ya da bağımlı

bakım sorumlulukları var ise bakım programlarına ağırlık vermesi durumunda işle bütünleşme seviyelerinin küçük miktarda yükseleceği beklenmektedir. Aile dostu programlar ve iş-aile kültürü ile işle bütünleşmenin dinçlik boyutu zayıf kuvvette, adanmışlık ise orta kuvvette pozitif bir ilişki içerisinde olup yoğunlaşma boyutu ile ilişkili olmadığı görülmektedir. Ayrıca, aile dostu uygulamalar en çok yüzde 13,2 ile adanmışlık boyutunu etkilemektedir. Bunu yüzde 6,5 varyans oranı ile dinçlik boyutu izlemektedir. Turgut (2011) tarafından yapılan çalışmada esnek iş saatlerinin işle bütünleşmenin en çok adanmışlık ve dinçlik boyutu ile ilişkili olup yoğunlaşma ile ilişkisi olmadığı bulunmuştur. Buna göre aile dostu programları olumlu algılayan kişilerin çalışırken kendilerini daha enerjik, güçlü, işe karşı hevesli hissettikleri, işe seyerek gittikleri söylenebilir. İş-aile kültürü açısından bakıldığında ise bu değişken adanmışlık boyutunda yüzde 9,2'lik bir değişim sağlarken dinçlik boyutunda yüzde 3,6'lık değişim sağlamaktadır ve benzer şekilde yoğunlaşma üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Turgut'un (2011) yönetici desteği kapsamında ölçümlendiği etkide ulaştığı sonuç ile tutarlıdır. Buna göre örgütten, yöneticiden, çalışma arkadaşlarından destek gören, negatif kariyer ve örgütsel zaman talebi ile karşılaşmayan çalışanlar daha fazla işle bütünleşebilmektedir. Bunun yanı sıra aile dostu programların alt boyutları ve işle bütünleşmenin alt boyutları arasında da zayıf kuvvette, anlamlı ve pozitif ilişkiler saptanmıştır. Buna göre, dinçlik boyutu en çok bakım [ $r= 0,28$ ] ve esnek çalışma düzenlemeleri [ $r= 0,22$ ] ile ilişkili bulunurken; adanmışlık boyutu, en çok esnek iş düzenlemeleri [ $r= 0,28$ ] ve kariyere dönüş programları [ $r= 0,26$ ] ile pozitif yönde ilişkilidir. Esnek çalışma saatlerine ilişkin bulunan veri Turgut (2011) ile tutarlıdır.

İş-aile kültürünün alt boyutu olan destekleyici iş-aile kültürü ile işle bütünleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki



bulunurken engelleyici iş-aile kültürü ile ilişkisi bulunamamıştır. Timms ve diğerlerinin (2015) çalışması bu sonuç ile tutarlıdır. Destekleyici iş –aile kültürü işle bütünleşmenin yüzde 5,1'ini açıklarken engelleyici iş aile kültürü yüzde 1,7 gibi çok düşük bir oranda açıklamaktadır. Destekleyici iş aile kültürünün dinçlik ile pozitif; engelleyici iş aile kültürünün ise negatif zayıf kuvvette bir ilişkisi belirlenmiştir. Adanmışlık boyutu açısından destekleyici iş-aile kültürünün zayıf kuvvette pozitif; engelleyici iş-aile kültürü ile orta kuvvette negatif ilişkisi olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanlara ailelerine yönelik destekleyici bir iş-aile kültürü sunmanın enerjilerinin küçük oranda artması ve işini daha severek yapmasına katkısı olduğu görülmektedir.

- Ayrıca araştırmada modele dahil edilmemesine rağmen aile dostu programlar ve aile dostu programların alt boyutları ile iş-aile kültürü arasında orta kuvvette pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır [ $r=0,62$ ]. Aile dostu programların iş-aile kültürünün alt boyutu olan destekleyici iş-aile kültürü ile orta kuvvette pozitif, engelleyici iş-aile kültürü ile negatif bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca destekleyici iş aile kültürünün aile dostu programların tüm alt boyutları ile orta kuvvette, pozitif; engelleyici iş aile kültürünün ise zayıf kuvvette negatif ilişkileri olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmalar bu veriyi doğrulamaktadır (Allen, 2001; Thompson ve Prottas,2006; Dikkers ve diğ.,2007; Santos ve Kardoso,2008).Yukarıdaki verilere göre, tüm aile dostu programların kullanımının artırılması için örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşlarının destekleyici olduğu; programları kullanmanın kariyere zarar vermeyeceği ve örgütün ailesinin önüne geçecek kadar zaman talep etmeyeceği, engelleyiciliği düşük bir iş aile kültürü yaratılması faydalı olacaktır. Bu ilişkinin gelecek çalışmalarda modele dahil edilerek yeniden değerlendirilmesi önerilmektedir.

- ***İş-aile çatışması ve işle bütünleşme*** arasında zayıf kuvvette negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. [ $r = -0,25$ ] ve iş-aile çatışması işle bütünleşmenin yüzde 6,4'ünü açıklamaktadır. Ulaşılan veriler önceki çalışmalarla benzerdir (Mauno, Kinnunen ve Ruokolainen, 2007,; Halleslaben, Harvey ve Bolino, 2009, Ertemli, 2011 Daderman ve Basinska, 2016) Bu durumda iş-aile çatışmasının azaltılması yoluyla işle bütünleşme seviyesinin artacağı söylenebilir. Çalışan iş ve aile alanlarındaki sorumlulukları yerine getirme konusunda çatışma yaşadıkça mevcut kaynaklarını bu alana kaydırması ve işle bütünleşme seviyesini azaltması beklenen bir sonuçtur (Mansour ve Tremblay, 2016, s2408; Dieckhoff, 2017, s.18). Bu nedenle örgütlerin çalışanların psikolojik tutumlarını dikkate alması önem taşımaktadır. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde iş-aile çatışmasının en çok adanmışlıkla, sonra da zayıf kuvvette dinçlik ile ilişkili olduğu; yoğunlaşma ile ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuç çalışmalarla tutarlıdır (Ertemli,2011; Turgut,2011) Ayrıca zamana dayalı çatışma stresle dayalı çatışmaya göre işle bütünleşme seviyesi ile daha fazla ilişkili bulunmakla birlikte varyansın yüzde 7,5'unu açıklayarak varyansın yüzde 3,6'sını açıklayan strese dayalı çatışmaya nazaran işle bütünleşmedeki değişimi daha iyi ortaya koymaktadır. Zamana dayalı çatışmanın dinçlikle zayıf, adanmışlıkla orta kuvvette zıt yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Strese dayalı çatışmanın ise dinçlik ve adanmışlıkla zayıf ve ters yönlü bir ilişkisi görülmektedir. Turgut (2011) ise strese dayalı çatışmanın daha etkili olduğunu bulmuştur. Buna göre zamansal kaynakları kısıtlı olan bireyin işin çok fazla vaktini alması sonucunda işi ve ailesi arasında sorumlulukları dengeleyememesi, işini severek yapmasını ve işyerindeki enerjisini olumsuz olarak etkilemesi beklenmektedir. Bu nedenle örgütler çalışanlarını elde tutmak istiyorlarsa iş-aile çatışmasının

yalnızca bireyi ilgilendiren bir sorun olmadığının farkına varmalılardır.

- **Aracılık ilişkisini** ölçümlemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon ve sobel testi sonuçlarına göre aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının *kısmi aracı* rolü olduğu saptanmıştır. Bu ilişki ağı ile işle bütünleşmenin yüzde 9'u açıklanmakta olup iş-aile çatışması yüzde 2,4'lük olumlu bir değişim meydana getirmektedir. ***Buna göre aile dostu programların kurum içinde daha çok uygulanmasının, çalışanların iş ve aile alanlarına ait sorumlulukları yerine getirmesi hakkında daha az çatışma yaşamasını sağlayarak, çatışmanın azalmasına paralel biçimde çalışanın işle bütünleşme düzeyini kısmen arttıracığı söylenebilir.*** Boyutlar açısından bakıldığında, zamana dayalı iş-aile çatışmasının kısmi aracılık rolünü gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu noktada zamana dayalı çatışmanın azalması işle bütünleşmenin artışındaki değişimin yüzde 10,5'unu açıklamakta ve yüzde 3,9'luk açıklayıcılığa katkı sağlamaktadır. Öte yandan strese dayalı çatışmanın azalması işle bütünleşmedeki artışın yüzde 7,2'sini açıklamakta ancak modelde anlamlı bir fark ortaya koyamamaktadır. Bu nedenle aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde strese dayalı iş-aile çatışmasının aracılık rolüne ilişkin hipotez desteklenmemiştir. Turgut (2011) tarafından yalnızca esnek çalışma saatleri bağlamında ölçülen aynı aracılık ilişkisinde, benzer biçimde kısmi aracılık bulunmakla birlikte Turgut strese dayalı olarak da aracılık ilişkisi saptamıştır. ***Buna göre örgütlerin sağlayacağı aile dostu politikalarla çalışanın iş ve aile sorumluluklarını yerine getirmesinde yaşadığı zamansal kılığın azaltılması yoluyla işinde çok daha enerjik olmasına ve işini severek yapmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.***

- İş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının aracı rolünü açığa çıkarmak için yapılan analizler sonucunda, iş-aile çatışmasının bu ilişkide *tam aracılık* rolü olduğu görülmüştür. Buna göre aracılık etkisinin eklenmesi ile modelde yüzde 2,5'lik anlamlı bir değişim meydana gelerek işle bütünleşme seviyesinin yüzde 7,6'sını açıklamaktadır. Martin (2013) yaptığı çalışmada benzer şekilde örgütsel ve çalışma arkadaşları desteğinin işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının tam aracılık rolü etkisini saptamıştır. Fiksenbaum (2014) yönetici desteğinin aracılık rolünü saptamıştır. ***Sonuçlara göre olumlu bir iş-aile kültürünün, çalışanların iş ve aile alanlarına ait sorumlulukları yerine getirmesi hakkında daha az çatışma yaşamalarını sağlayarak, çatışmanın azalmasına paralel biçimde çalışanın işle bütünleşme düzeyini arttıracığı söylenebilir.*** Alt boyutlar açısından bakıldığında, zamana dayalı iş-aile çatışması iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde tam aracı rol üstlenmekte, ilişkinin yüzde 8,8'ini açıklamakta ve ilişkiler ağında yüzde 3,8'lik bir değişim meydana getirmektedir. Aile dostu programlardaki duruma benzer şekilde strese dayalı iş-aile çatışması ilişkiler ağının yüzde 5,8'ini açıklamasına rağmen anlamlı bir değişim sergilemediğinden hipotez desteklenmemiştir. Bu durumun ortaya çıkmasında iş-aile kültürüne yönelik algı seviyesinin ortalamanın altında olması rol oynamış olabilir. Ayrıca iş-aile kültürünün alt boyutları açısından aracılık değerlendirilmesi yapıldığında destekleyici iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışması yüzde 7,9'unu açıklayarak ve yüzde 2,8'lik anlamlı bir değişim meydana getirirken tam aracılık rolü üstlenmektedir. Bu durum çalışmalarla paraleldir Peerters ve diğerlerinin (2009) model de öngörmemesine rağmen saptadığı bilgiyle tutarlıdır. Benzer şekilde engelleyici iş-aile kültürünün de yüzde 6,4'lük bir varyans açıklaması ve yüzde 4,7'lik bir değişim

meydana getirmesi ile tam aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Fiksenbaum'da benzer bir sonuca ulaşmıştır (2014). *Buna göre örgütten, yöneticiden, çalışma arkadaşlarından destek gören, ailesine önem vermesi nedeniyle olumsuz kariyer sonuçlarıyla karşılaşmayan, örgütün ailesinin önüne geçecek şekilde zaman talebinde bulunmadığı bir iş-aile kültüründe çalışan kişi, zamansal açıdan daha az iş ve aile sorumluluklarını karşılamada sorun yaşayacağından işiyle daha fazla bütünleşebilecektir.*

Model harici ek olarak yapılan analizde aile dostu politikaların ve iş-aile kültürünün birlikte ele alınarak etkisinin ölçüldüğü modelde açıklanma oranı yüzde 7 olarak saptamıştır. Buna göre aile dostu politikalar arttıkça iş-aile kültürüne yönelik algılar olumlu yönde ilerlemekte iş-aile çatışması azaltmakta ve bunun sonucunda işle bütünleşme seviyesi yükselmektedir.

*Özetle, beklendiği üzere aile dostu programlar ve iş-aile kültürü iş-aile çatışmasının azaltılmasına destek olarak işle bütünleşme seviyesinin arttırılmasını sağlamaktadır ve tez kapsamında bu yönde kurulan ana hipotezi desteklemektedir. İşle bütünleşme seviyesini arttırmak isteyen örgütlerin aile dostu programlar sunması (özellikle çocuk bakımına yönelik) ve bu programları destekleyici bir iş-aile kültürü oluşturması tavsiye edilmektedir. Bu yolla çalışanın yaşadığı zamansal iş-aile çatışmasını azaltılacak ve bu durum sonuçları olumlu olarak etkileyecektir.*

Bununla birlikte araştırmanın yapılmasında karşılaşılan belirli kısıtlar bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemini aile dostu şirketlerde çalışan evli ve/veya bağımlı (çocuk/yaşlı/engelli) bakım sorumluluğu olan beyaz yakalı çalışanların oluşturması nedeniyle bekarların ve mavi yakalı çalışanların bu politikalar hakkındaki algıları araştırma dışı tutulmuştur. Gelecek araştırmalarda bu çalışanlara yer verilmesi bakış açısının çeşitlenmesine katkı sunacaktır. Araştırma, evrenin belirlenip ulaşılmasının zorluğu sebebiyle tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme ile bireylerin algısı temelinde ele alındığından beyanlarının doğru varsayımına dayalı gerçekleştirilmiştir. Bu

nedenle bu sonuçların araştırma evrenine genellenmesi doğru olmayacaktır. Ayrıca çalışmanın kesitsel olması güçlü bir neden-sonuç genellemesi yapılmasına olanak vermemektedir. Zaman ve maliyet unsurlarının kısıtlı olması sebebiyle anket internet üzerinden uygulanmıştır. Bu tekniğin anketlere dönüş sağlama ve anlaşılabilirlik açısından olumsuz etkileri olmuş olabilir. Yoğun iş temposunda çalışan kişilerin anketi yanıtlamadaki isteksizliği, kurumların veri toplamaya olumsuz bakışı araştırmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır.

Diğer bir kısıt ise anketi yanıtlayan örneklemdaki katılımcıların yarısından fazlasının çocuk sahibi olmamasının aile dostu politikaları algılayışını etkileme olasılığıdır. Öte yandan, çoğunlukla uygulanan aile dostu politikalara hakim olan insan kaynakları departmanında çalışan kişilerden veri toplanması ile bu potansiyel sorunun önüne geçildiği düşünülmektedir. Ayrıca katılımcıların farklı kurumlarda çalışmasının her kurumun politika ile iş-aile kültürünün birbirinden farklılık göstermesi sebebiyle örgütsel aile desteği ve iş-aile çatışması algılarındaki katılım yönünü belirtmede sonuçlara olumsuz etki yaptığı düşünülmektedir. Analizler kurulan hipotezler doğrultusunda gerçekleştirilmiş olup aslında iş-aile kültürü gibi yazına yeni girmiş bir kavramın gizil değişkenlerini belirlemede yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle gelecek araştırmaların yapısal eşitlik modellemesi ile modeli test etmesi önerilmektedir. Bunun yanı sıra Türkçe'ye çevirilen iş-aile kültürünün daha güçlü bir geçerliliğe kavuşması için doğrulayıcı faktör analizi yapılması, farklı örneklem ve değişkenlerle ilişkisinin araştırılması gereklidir. Araştırmada öngörülen son kısıt ise örgütsel aile desteğinin kavramsallaştırılmasında çalışmaların birbirinden farklılık göstermesi, Türkçe yazında değişkenlerin kavramsallaştırılmasının alana özgü olmaması ve ölçülenmesinin sunulan modelden farklı olması sebebiyle sağlıklı bir karşılaştırmaya izin vermemesidir. Bu nedenle gelecekteki araştırmaların aileye özgü kavramsallaştırmalar içermesine ve hatta ulusal kültüre uygun şekilde kavramsallaştırmanın geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada iş hayatından aile hayatına yansıyan müdahaleler bağlamında iş-aile çatışması ölçülmüş olup gelecek çalışmalarda aile hayatından

iş hayatına yansıyan müdahalelerin çalışanın isteyken aklının ailevi meselelere takılı kalması sebebiyle işle bütünleşme üzerindeki etkisi ve örgütsel destek ve işle bütünleşme üzerindeki etkisindeki aracı rolü ilişkisine dahil edilmesi daha kapsamlı bir anlayış sunabilir. Aile dostu programlar ve iş-aile kültürü arasındaki ilişkinin ise daha fazla irdelenmesi yazın açısından faydalı olacaktır. Ek olarak kesitsel ve bireysel algılara dayalı olarak yapılan bu çalışmanın belirlenmiş örgütler düzeyinde, nitel ve yarı yapılandırılmış sorularla, boylamsal olarak ölçülmesi iş-aile kültürünün ve aile dostu politikaların bireysel, gruplar arası ve örgütsel düzeyde etkisini anlayabilmek açısından çok daha açıklayıcı olacaktır. Aile dostu politikaların kamuda çok daha geniş olanaklarla sunulması ve bu yönüyle özel sektörden farklılaşması sebebiyle bu ilişkinin kamu sektöründe tekrar test edilmesi önerilmektedir. Benzer bir mantıkla ülkeler arası karşılaştırmalı çalışmalar yapılması da faydalı olabilir.

Araştırma bulguları sonucunda örgütsel ve ulusal seviyede de birtakım önerilere yer verilmesine karar verilmiştir. Buna göre, örgütlerin kurumlarında çalışan demografik profili detaylı olarak inceleyip işlerine yarayacak aile dostu programları sunması önemli bir adım olarak görülmektedir. Bu programların beraberinde insan kaynakları stratejistlerinin önderliğinde örgütsel kültürü destekleyecek bir iş-aile kültürünün oluşturulması iş-aile çatışmasının önüne geçecek bir önlemdir. Bu anlamda aile dostu programların kullanılmasının yöneticiler tarafından teşvik edilmesinin ve yöneticilerin bu yönde iş-aile konusunda destekleyiciliğini ve iletişimlerini arttırmak üzere eğitilmesinin hassas noktalar olduğu düşünülmektedir. Ayrıca kreş/anaokulu ve bağımlı bakım programlarının ve buna ilişkin sunulan mali destek programlarının arttırılmasının iş-aile çatışmasının azaltılması aracılığıyla işle bütünleşmeye dolayısıyla çalışan ve örgütün performansına katkı yapacak destek sağlayacağı tahmin edilmektedir. Son zamanlarda yasa koyucular tarafından sunulan pozitif düzenlemelerinin sürdürülerek esnek iş düzenlemeleri ve ebeveyn izinleri kapsamında genişletilmesi önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

1. Açıkgöz, B. (2009). Zonguldak İl Merkezi 1. Basamak Sağlık Kuruluşlarında Örgüt Kültürü Tipinin İşe Bağlanma ve İş Stresi ile Sağlık Etkilerinin Değerlendirilmesi (Yayımlanmamış doktora tezi) YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi (Tez no: 361916).
2. Adkins A. (2015). "Majority employees not engaged despite gains". 08 15, 2016 tarihinde Gallup Organization: <http://www.gallup.com/poll/181289/majority-employees-not-engaged-despite-gains-2014.aspx> adresinden alındı
3. Ahmad, A. ve Omar, Z. (2010). Perceived workplace culture as an antecedent of job stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Social Sciences*, 6(3), 369-375.
4. Ahmad, A. ve Omar, Z. (2012). Effects of enformel work-family support on job performance: mediating roles of work-family conflict and job satisfaction. *The Journal of International Management Studies*, 7(2), 202-206.
5. Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı (1994). Uluslararası Aile Yılı Özel İhtisas Komisyon Raporları, <https://ailetoplum.aile.gov.tr/uploads/pages/bilim-serisi/16-1994-uluslararasi-aile-yili-ozel-ih-tisas-komisyon-raporlari.pdf> adresinden elde edildi.
6. Akbaş, G., & Apar, A. (2010). Avrupa 2020 Stratejisi: Akıllı, sürdürülebilir ve kapsayıcı büyüme için Avrupa Stratejisi özet bilgi notu. TC Başbakanlık Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Ankara.
7. Akın M. (2008) Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(25), 141-171.
8. Aksu B. A. (2014) İşletmelerde Kadın Çalışanlara Yönelik Aile Dostu İnsan Kaynakları Politikaları, İş-Aile Çatışması Ve Desteğinin İş Doyumu İle İlişkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir (Tez no:410442)
9. Albrecht, S. L. (Ed.). (2010). *Handbook of employee engagement*, s. Perspectives, issues, research and practice. Australia: Edward Elgar Publishing
10. Allen, K. R. (2000). A conscious and inclusive family studies. *Journal of Marriage and Family*, 62(1), 4-17.
11. Allen, T. D. , Herst, D. E. , Bruck, C. S. , & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 278. Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior*, 58(3), 414-435.



12. Allen, T. D. , Johnson, R. C. , Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel psychology*, 66(2), 345-376.
13. Alpagut, G. (2008). AB'nde Güvenceli Esneklik ve Türkiye'deki Yasal Düzenlemeler. *TISK Academy/TISK Akademi*, 3(5).
14. Altunişik, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yildirim, E. (2005). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
15. Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formel organizational initiatives and enformel workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of management*, 28(6), 787-810.
16. Andreassi, J. K., & Thompson, C. A. (2008). Work-family culture: Current research and future directions. In *Handbook of work-family integration* (pp. 331-351).
17. Applebaum, H. A. (1992). *The concept of work: Ancient, medieval, and modern*. Albany: SUNY Press.
18. Ardiç, K ve Polatçı S., (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
19. Aryee, S., Chu, C. W., Kim, T. Y., & Ryu, S. (2013). Family-supportive work environment and employee work behaviors: An investigation of mediating mechanisms. *Journal of Management*, 39(3), 792-813.
20. Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.
21. Avrupa Parlamentosu (2015), Maternity, paternity and parental leave: Data related to duration and compensation rates in the European Union, Brüksel [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/509999/IPOL\\_STU\(2015\)509999\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/509999/IPOL_STU(2015)509999_EN.pdf) Erişim Tarihi:23.03.2017
22. Aydın, U. ve Demirkaya, S. (2017). Çalışma Yaşamında Aile Dostu İş Hukuku Uygulamaları. *İş ve Hayat*, 3(6), 72-104.
23. Babakus, E. , Cravens, D. W., Johnston, M., & Moncrief, W. C. (1999). The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 58-70.
24. Bacharach: B. Bamberger, P. & Conley (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of organizational Behavior*, 12(1), 39-53.
25. Bae, K. B., & Goodman, D. (2014). The influence of family-friendly policies on turnover and performance in South Korea. *Public Personnel Management*, 43(4), 520-542.

26. Bagger, J., & Li, A. (2014). How does supervisory family support influence employees' attitudes and behaviors? A social exchange perspective. *Journal of Management*, 40(4), 1123-1150.
27. Bahar, H. İ. (2005). *Sosyoloji*. Ankara: USAK yayınları
28. Bakım Hizmeti Esaslarının Belirlenmesine İlişkin Yönetmelik “, 30/7/2006 tarih 26244 sayılı Resmi Gazete , [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/26244\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/26244_0.html) , 27.03.2017
29. Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
30. Bakker A. , Demerouti E. , Verbeke W. (2004) Using The Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance”, *Human Resource Management*, v. 43, s.83.
31. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58(5), 661-689
32. Bakker, A. B & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
33. Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.
34. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
35. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
36. Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
37. Bakker, A. B., Albrecht: L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
38. Bal, E., A.; (2008), *Self-Efficacy, Contextual Factors And Well-Being: The Impact Of Work Engagement (Yayınlanmamış Doktora Tezi)* Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
39. Banton, M. (1965). *Roles: An introduction to the study of social relations*. London: Tavistock.
40. Bardoel, E. A., Tharenou, P., & Moss, S. A. (1999). Organizational predictors of work-family practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 36(3), 31-49.
41. Bardoel, E. (2003). The provision of formal and informal work-family practices: The relative importance of institutional and resource dependent explanations versus managerial explanations. *Women in management review*, 18(1/2), 7-19.

42. Barnett, R. C. (1999). A new work-life model for the twenty-first century. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 562(1), 143-158.
43. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
44. Basow, J. (1992). *Gender Stereotypes and Roles*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
45. Bateman, G. (2009). Employee perceptions of co-worker support and its effect on job satisfaction, work stress and intention to quit. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), University of Canterbury
46. Baumruk, R. (2004). The missing link: the role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47(12), 48-52.
47. Behson, S. J. (2002). Which dominates? The relative importance of work–family organizational support and general organizational context on employee outcomes. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 53-72.
48. Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work–family support. *Journal of vocational behavior*, 66(3), 487-500.
49. Beşpınar F. U. (2014). *Toplumsal Cinsiyet ve Aile, Türkiye Aile Yapısı Araştırması, TC Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü, İstanbul: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası*
50. Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*, 19(1), 9-22.
51. Biddle, B. J. (1986). Recent development in role theory. *Annual review of sociology*, 67-92.
52. Bilodeau, Brittany S. , *Work-Family Conflict and Wellbeing Among Mothers in Higher Education (2016).Masters Thesis Paper. Madison University*
53. Blair: L. (1998). Work roles, domestic roles, and marital quality: Perceptions of fairness among dual-earner couples. *Social Justice Research*, 11(3), 313-335.
54. Blair-Loy, M., & Wharton, A. S. (2002). Employees' use of work-family policies and the workplace social context. *Social Forces*, 80(3), 813-845.
55. Boles, J. S. , Johnston, M. W., & Hair Jr, J. F. (1997). Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*,17(1), 17-28.
56. Boyar: L., Maertz Jr, C. P., Pearson, A. W., & Keough: (2003). Work-family conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of managerial Issues*, 175-190.

57. Boyar: L., Maertz, C. P., & Pearson, A. W. (2005). The effects of work–family conflict and family–work conflict on nonattendance behaviors. *Journal of business Research*, 58(7), 919-925.
58. Bragger, J. D., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E. J., Indovino, L., & Rosner, E. (2005). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. *Journal of Business and psychology*, 20(2), 303-324.
59. Brough, P., O'Driscoll, M. P., & Kalliath, T. J. (2005). The ability of ‘family friendly’ organizational resources to predict work–family conflict and job and family satisfaction. *Stress and Health*, 21(4), 223-234.
60. Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002). The relation between work–family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of vocational behavior*, 60(3), 336-353.
61. Bruck, C. S., & Allen, T. D. (2003). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 457-472.
62. Bumin, B., & Şengül, A. (2000). İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi–Bildiriler*, Nevşehir: Erciyes Üniv. s, 571-579.
63. Butts, M. M., Casper, W. J., & Yang, T. S. (2013). How important are work–family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1.
64. Buz, D. (2009) The Relationship Between Family Friendly Policies And Work Family Conflict With Special Reference To The Moderating Effects Of Depressive Symptoms And Occupational Self Efficacy (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul
65. Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198.
66. Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2016). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 398-411.
67. Caesens, G., Stinglhamber, F., & Ohana, M. (2016). Perceived organizational support and well-being: a weekly study. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1214-1230.
68. Caillier, J. G. (2016). Does satisfaction with family-friendly programs reduce turnover? A panel study conducted in US federal agencies. *Public Personnel Management*, 45(3), 284-307.
69. Carlson, D. S., Michele Kacmar, K., & Stepina, L. P. (1995). An examination of two aspects of work-family conflict: time and identity. *Women in management review*, 10(2), 17-25.

70. Carlson, D. S. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 236-253.
71. Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of management*, 25(4), 513-540.
72. Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 56(2), 249-276.
73. Ceylan, G. (2011). Aile dostu uygulamaların iş-özel yaşam dengesi üzerindeki etkisi (Doctoral dissertation), DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir
74. Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., O’Driscoll, M., Siu, O. L., & Timms, C. (2017). Self-efficacy and work engagement: test of a chain model. *International Journal of Manpower*, 38(6), 819-834.
75. Cinamon, R. G., & Rich, Y. (2002). Gender differences in the importance of work and family roles: Implications for work–family conflict. *Sex roles*, 47(11), 531-541.
76. Ciulla, J. B. (2011). *The working life: The promise and betrayal of modern work*. New York: Crown Business.
77. Chang, E., Chin, H., & Ye, J. (2014). Organizational work-family culture and working mothers’ affective commitment: How career expectations matter. *Human Resource Management*, 53(5), 683-700.
78. Clark: C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
79. Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365.
80. Clark, M. A., Rudolph, C. W., Zhdanova, L., Michel, J. S., & Baltes, B. B. (2017). Organizational support factors and work–family outcomes: exploring gender differences. *Journal of Family Issues*, 38(11), 1520-1545.
81. Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic medicine*.
82. Cooklin, A. R., Westrupp, E. M., Strazdins, L., Giallo, R., Martin, A., & Nicholson, J. M. (2016). Fathers at work: Work–family conflict, work–family enrichment and parenting in an Australian cohort. *Journal of family issues*, 37(11), 1611-1635
83. Coşkuner, S. (2013). Akademisyenlerin iş ve aile karakteristiklerinin evlilik, aile ve yaşam tatmini ile ilişkisi: iş ve aile çatışmasının aracı rolü. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi (Tez no: 354716).
84. Council, C. L. (2004). *Driving performance and retention through employee engagement*. Washington, DC: Corporate Executive Board, 32..
85. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.

86. Çakır Ö. (2002), Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe Yönelik Tutumlar, ( Edi. Aşkın Keser ), Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Ezgi Kitabevi, Bursa
87. Çakır, A. (2011), Türkiye'de esnek çalışma ve kadın işgücü üzerindeki etkileri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi (Tez no: 291409).
88. Çakmak-Otluoğlu (2015), “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışan Anneler: Aile Dostu İş Yeri Uygulamaları Çalışan Annelere Neler Sunuyor?” *Çalışanne-Kadın Akademisyenlerin Kaleminden Çalışma Yaşamında Annelik*. Ed. Olca Sürgevil Dalkılıç, Ankara: İskitler, 73-111, 1.Basım
89. Çakmak-Otluoğlu (2017), “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışan Babalar: Çalışan Babaları Kapsayan Aile Dostu İşyeri Uygulamaları Mümkün mü?” *Çalışbabamaçalış-Baba Olmak ve Baba Olmanın İş Yaşamına Yansımaları*. Ed. Olca Sürgevil Dalkılıç, Ankara: Yeni Mahalle, 113-151, 1.Basım
90. Çarıkçı, D. (2001a) Banka Çalışanlarının Eş ve Aile Rollerinin Çatışması (Bireysel ve Örgütsel Boyutlar), (Basılmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
91. Çarıkçı, İ. (2001b), İş-aile çatışmaları: etkileşim, süreç ve nedenler-Türkiye'deki banka çalışanlarında bir uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
92. Çarıkçı, İ. (2001c). Örgütlerin Aile Yaklaşımları Çerçevesinde Aile Dostu Örgüt Yapıları. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1).
93. Çarıkçı, İ. ve Avşar, N. (2005). Kamu Kesimi Yöneticilerinde Cinsiyet Rolü Algılamalarının Aile Dostu Düzenleme ve Politikalarına Etkileri. Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(1), 65-78.
94. Çelenk, H. (2008). Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektöründe Uygulaması. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
95. Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları. Pegem Akademi.
96. Dąderman, A. M., & Basinska, B. A. (2016). Job Demands, engagement, and turnover intentions in polish nurses: the role of work-family interface. *Frontiers in psychology*, 7, 1621.
97. Dalay, G. (2007). “The Relationship Between The Variables Of Organizational Trust, Job Engagement, Organizational Commitment And Job Involvement”. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
98. Davis, A. E., & Kalleberg, A. L. (2006). Family-friendly organizations? Work and family programs in the 1990s. *Work and occupations*, 33(2), 191-223.
99. De Dreu, C. K., & Van de Vliert, E. (Eds.). (1997). *Using conflict in organizations*. Sage.

100. De Janasz, S., Behson, S. J., Jonsen, K., & Lankau, M. J. (2013). Dual sources of support for dual roles: How mentoring and work–family culture influence work–family conflict and job attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1435-1453.
101. De Lacy, J. C. (2009). Employee Engagement: the development of a three dimensional model of engagement; and an exploration of its relationship with affective leader behaviours (Yüksek Lisans Tezi), Queensland University of Technology.
102. De Ruyter, K. O., Wetzels, M., & Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of interactive marketing*, 15(2), 23-35.
103. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1024.
104. Dedeoğlu S. (2000). Toplumsal cinsiyet rolleri açısından Türkiye’de aile ve kadın emeği. *Toplum ve Bilim*, 86, 139-170.
105. De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2017). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051-1070.
106. Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.
107. Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001a). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 279-286.
108. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001b). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
109. Demirtaş ve Bingöl (2015). Örgütlerde Sosyal Destek Kapsamında Örgütsel Aile ve Amir Desteğinin İzdüşümleri. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 29(1).
110. Deniz, N., & Ozalp, B. (2014). The effect of organizational culture on work–family life conflict. *Research Journal of Business and Management*, 1(1), 1-13.
111. Derks, D., van Duin, D., Tims, M., & Bakker, A. B. (2015). Smartphone use and work–home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 155-177.
112. Desrochers, & Sargent, L. D. (2004). Boundary/Border Theory and Work-Family Integration. *Organization Management Journal*, 1(1), 40-48.
113. Dieckhoff, A. K. (2017). Family Supportive Supervisor Behaviour & Work Engagement: A Quantitative Analysis Among IT Personnel At A Large German Corporation.

114. Dikkers, J., Geurts, S., Den Dulk, L., Peper, B., & Kompier, M. (2004). Relations among work-home culture, the utilization of work-home arrangements, and work-home interference. *International Journal of Stress Management*, 11(4), 323.
115. Dikkers, J. S., Geurts, S. A., Dulk, L. D., Peper, B., Taris, T. W., & Kompier, M. A. (2007). Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction. *Work & Stress*, 21(2), 155-172.
116. Doğan E. (2002). Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Negatif/Pozitif Duygulanımın Etkileri (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
117. Dokuzer Z. (2010) Kadın Erkek Arasındaki Ücret Eşitsizliği, Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Ab Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Bülteni,53:1-39
118. Donaldson, S. I. (2010). "Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base". *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191.
119. Drake, T. J. (2012). Assessing employee engagement: A comparison of the job engagement scale and the Utrecht Work Engagement Scale, (Doctoral dissertation) Colorado State University, Colorado
120. Dubin R. (1958) , The World of Work, USA: Prentice Hall
121. Durna, U. (2004). Stres, A ve B Tipi kişilik yapısı ve bunlar arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 191-206.
122. Eagle, B. W., Miles, E. W., & Icenogle, M. L. (1997). Interrole conflicts and the permeability of work and family domains: Are there gender differences? *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 168-184.
123. Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197.
124. Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
125. Efeoğlu E., Özgen H. (2007), İş Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c.16 s.2, 239
126. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507
127. Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *Society for Human*



Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology, 2-22.

128. Elloy, D. F., & Smith, C. R. (2003). Patterns of stress, work-family conflict, role conflict, role ambiguity and overload among dual-career and single-career couples: An Australian study. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10(1), 55-66.
129. Erim F.N.E. (2009). *Individual Response To Organizational Change: Creating Facade Of Conformity Its Antecedants And Effects On Participating In Decision Making, Work Engagement, Job Involvement And Intent To Quit* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
130. Ertemli, B. (2011). *İş Aile Ve İşle Çatışmalarının İşe Cezbolma Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Uygulama* (Yüksek lisans tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul
131. EUR-Lex (Access To European Union Law)  
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV:em0031>  
adresinden elde edildi. Erişim Tarihi: 07.02.2017
132. Eurofound (2012), *Third European Quality of Life Survey - Quality of life in Europe: Impacts of the crisis*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.  
[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1264en\\_0.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1264en_0.pdf)
133. Eurofound (2013) “ Survey looks at work and family life”  
<https://www.eurofound.europa.eu/printpdf/observatories/eurwork/articles/quality-of-life/survey-looks-at-work-and-family-life> Erişim Tarihi: 22.03.2017
134. Eurofound (2014), *Yaşam kalitesi eğilimleri – Türkiye: 2003–2012*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
135. Eurofound (2016), *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.  
[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1634en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf) Erişim Tarihi: 26.03.2017
136. Eurostat Cinsiyete Göre İstihdam 2017 verileri son güncelleme:17.08.2018;<http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, Erişim Tarihi: 22.03.2019
137. Eurostat, Yarı zamanlı İstihdam 2017 verileri Son güncelleme:01.02.2019,  
<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> , Erişim Tarihi: 22.03.2019
138. Evans, P., & Bartolomé, F. (1984). The changing pictures of the relationship between career and family. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 9-21.
139. Eyce B. (2000). Tarihten Günümüze Türk Aile Yapısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 1(4), 223-244.

140. Feierabend, A. (2010). Spillover effect of family supportive work environment (No. 11). Discussion paper.
141. Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive work–family environments: implications for work–family conflict and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 653-672.
142. Filipkowski J. (2013) *The Family-Friendly Workplace: Integrating Employees' Work and Life and the Impact on Talent Attraction and Retention* Human capital institute, 1-26 Vermont ABD
143. Flye, Lindsay, Mark Agars, and Janet Kottke. "Organizational Approaches to Work-Family Conflict: Testing an Integrative Model." Discussion Paper, Society of Industrial Organizational Psychology, April 2003.
144. Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). "The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century" . *People and Strategy*, 27(3), 12.
145. Freney, Y. Tieman, j.(2009). Exploration of the facilitators of and barriers to work engagement in nursing. *International Journal of Nursing Studies*, 46(12), 1557-1565.
146. Freney, Y. v. (2006). "Employee engagement: An overview of the literature on the proposed antithesis to burnout" . *The Irish Journal of Psychology*(3-4), 130-141
147. French, K. A., & Agars, M. D. (2018). Work–Family Culture in Low-Income Environments: Can We Generalize?. *Journal of Career Development*, 45(1), 50-67.
148. Frone, M. R. 2003. Work-family balance. In J. Campbell (Ed.), *Handbook of occupational health psychology*: 143-162 Washington, DC: American Psychological Association
149. Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992a). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 723-729.
150. Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992b). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of applied psychology*, 77(1), 65.
151. Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1997a). Relation of work–family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 70(4), 325-335.
152. Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997b). Developing and testing an integrative model of the work–family interface. *Journal of vocational behavior*,50(2), 145-167.
153. Frye, N. K., & Breugh, J. A. (2004). Family-friendly policies, supervisor support, work–family conflict, family–work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 197-220.

154. Fu, C. K., & Shaffer, M. A. (2001). The tug of work and family: Direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict. *Personnel review*, 30(5), 502-522.
155. Gaio Santos, G., & Cabral-Cardoso, C. (2008). Work-family culture in academia: a gendered view of work-family conflict and coping strategies. *Gender in Management: An International Journal*, 23(6), 442-457.
156. Gallup Organization. (2006). Gallup study: Engaged employees inspire company innovation. *Gallup Management Journal*.
157. George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
158. Getzels, J. W., and Guba, E. G. (1954) Role, Role Conflict and Effectiveness: An Empirical Study, *Amer. Sociol. Rev.*, vol. i9, pp. 164-175
159. Geurts: A., & Demerouti, E. (2003). Work/non-work interface: A review of theories and findings. *The handbook of work and health psychology*, 2, 279-312.
160. Giorgi, G., Dubin, D., & Perez, J. F. (2016). Perceived organizational support for enhancing welfare at work: a regression tree model. *Frontiers in psychology*, 7, 1770.
161. Giray, M. D., & Ergin, C. (2006). Çift-Kariyerli Ailelerde Bireylerin Yaşadıkları İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kendini Kurgulama Davranışı ve Yaşam Olayları ile İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21, 83-101.
162. Glaveli, N., Karassavidou, E., & Zafiroopoulos, K. (2013). Relationships among three facets of family-supportive work environments, work–family conflict and job satisfaction: a research in Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3757-3771.
163. Goff, S. J., Mount, M. K., & Jamison, R. L. (1990). Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: A field study. *Personnel psychology*, 43(4), 793-809.
164. Goffman, E. (1961), *Encounters: Two Studies in The Sociology of Interaction*, Indianapolis: Bobbs-Merrill Co.
165. Goode, W. J. (1963). *World revolution and family patterns*. Glencoe: The Free Press
166. Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
167. Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2001). Workload and burnout in nurses. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 11(3), 211-215.
168. Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature.
169. Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.

170. Greenhaus, J. H., & Kopelman, R. E. (1981). Conflict between work and nonwork roles: Implications for the career planning process. *Human Resource Planning*, 4(1), 1-10.
171. Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.
172. Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
173. Gross, N. , Ward S. M.nand Alexander W. (1958) Explorations in Role Analysis. New York: Wiley.
174. Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
175. Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Family, work, work-family spillover, and problem drinking during midlife. *Journal of Marriage and Family*, 62(2), 336-348.
176. Güneşer, A. B. (2007). The Effect Of Person-Organization Fit On Organizational Commitment And Work Engagement: The Role Of Person-supervisor Fit, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
177. Gürkanlar E. (2010) Esnek çalışma saatlerinin kadın çalışanların sosyal rolleri ve çalışma performansı üzerine etkileri: Akdeniz Üniversitesinde bir araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi (Tez no: 280538).
178. Güvenç, S. (2012). The Relationship Between Work Related Support And Work Engagement (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul
179. Haar, J. M. (2004). Work-Family Conflict and Turnover Intention: Exploring the moderation effects. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), 35.
180. Haar, J. M., & Roche, M. A. (2010). Family supportive organization perceptions and employee outcomes: The mediating effects of life satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 999-1014.
181. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
182. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
183. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*, Vol. 72. Reading, MA: Addison-Wesley.
184. Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7).
185. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.

186. Halbesleben, J. R., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452.
187. Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
188. Hall, D. T. (1972). A model of coping with role conflict: The role behavior of college educated women. *Administrative Science Quarterly*, 471-486.
189. Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). " Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?. *European Psychologist*, 11(2), 119.
190. Hammer, L. B., Bauer, T. N., & Grandey, A. A. (2003). Work-family conflict and work-related withdrawal behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 419-436.
191. Hammer, L. B., Kossek, E. E., Zimmerman, K., & Daniels, R. (2007). Clarifying the construct of family-supportive supervisory behaviors (FSSB): A multilevel perspective. In *Exploring the work and non-work interface* (pp. 165-204). Emerald Group Publishing Limited.
192. Hammer, T. H., Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Torvatn, H., & Bayazit, M. (2004). Expanding the psychosocial work environment: workplace norms and work-family conflict as correlates of stress and health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 83.
193. Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837-856.
194. Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., & Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying work–family intervention processes: The roles of work–family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 134.
195. Harley, A., Lee, D., & Robinson, D. (2005). How O2 built the business case for engagement. *Strategic HR Review*, 4(6), 24-27.
196. Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2018). Is more always better? An examination of the nonlinear effects of perceived organizational support on individual outcomes. *The Journal of social psychology*, 158(2), 187-200.
197. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
198. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Killham, E. A. (2003). Employee engagement, satisfaction, and business-unit-level outcomes: A meta-analysis. Princeton, NJ: Gallup Organization.

199. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 2, 205-224.
200. Hepburn, C. G., & Barling, J. (1996). Eldercare responsibilities, interrole conflict, and employee absence: a daily study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(3), 311.
201. Hill, R. T., Matthews, R. A., & Walsh, B. M. (2016). The emergence of family-specific support constructs: Cross-level effects of family-supportive supervision and family-supportive organization perceptions on individual outcomes. *Stress and Health*, 32(5), 472-484.
202. Hobfoll, S. E., & Stokes, J. P. (1988). The process and mechanics of social support.
203. Hobfoll, E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
204. Hobfoll, E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 632.
205. Holter, Ø. G. (2007). Men's work and family reconciliation in Europe. *Men and masculinities*, 9(4), 425-456.
206. Hutton, W., & Giddens, A. (Eds.). (2001). *On the edge: Living with global capitalism*. London: Vintage.
207. İğde, G. (2011). *Avrupa Birliği'nde İş Ve Aile Yaşamını Uyumlaştırma Politikaları: İspanya Ve Türkiye Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
208. İlkkaracan, İ., Kim, K. ve Kaya, T. (2015). *Sosyal Bakım Hizmetlerine Kamu Yatırımlarının İstihdam, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Yoksulluğa Etkileri: Türkiye Örneği*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Bilim, Mühendislik ve Teknolojide Kadın Araştırmaları ve Uygulamaları Merkezi ve Levy Ekonomi Enstitüsü - Bard College
209. İnce, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57).
210. Jahn, E. W., Thompson, C. A., & Kopelman, R. E. (2003). Rationale and construct validity evidence for a measure of perceived organizational family support (POFS): Because purported practices may not reflect reality. *Community, Work & Family*, 6(2), 123-140.
211. Kağncıoğlu, D. (2013). Refah Devleti Modellerine Göre Avrupa Birliği'nde İş-Yaşam Çatışması ve İş-Yaşam Dengesi Politikaları. *Çimento İşveren Dergisi*, 27(1), 22-39.
212. Kahn W.A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. Vol: 33, No: 4,700.

213. Kando, T. M., & Summers, W. C. (1971). The impact of work on leisure: Toward a paradigm and research strategy. *Pacific Sociological Review*, 310-327.
214. Kanten, P. (2012). İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin önemi (yayınlanmamış doktora tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta
215. Kapız S. (2002). İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı 3,139-153
216. Kapız, S. (2001). İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi, *Endüstri ilişkileri ve insan Kaynakları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2.
217. Karaca P. (2016) Sosyal Desteğin İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması , (Yüksek Lisans Tezi)Gazi Üniversitesi, Ankara
218. Karagonlar, G., Öztürk, E. B., & Özmen, Ö. N. (2016). Çalışanın örgütle sosyal mücadele algısı ve işten ayrılma niyeti: İşe cezbolmanın ve öz yeterliliğin rolü. *METU Studies in Development*, 42(3), 411-433.
219. Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
220. Karasek, R. T., & Theorell, T. T.(1990) *Healthy work–stress, productivity and the reconstruction of working life*. US: Basic books.
221. Karatepe, M.O. ve Demir, E. (2014). Linking core self-evaluations and work engagement to work-family facilitation: a study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 307-323.
222. Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2016). Service employees' fit, work-family conflict, and work engagement. *Journal of Services Marketing*, 30(5), 554-566.
223. Karatepe, O. M., & Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work–family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism management*, 28(1), 238-252.
224. Karatepe, O. M., & Tekinkus, M. (2006). The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees. *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 173-193.
225. Karayel, M. (2016). Örgütsel Destek, Lider Desteği ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Yerel Yönetimler Örneği (Yüksek Lisans Tez), Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara
226. Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., ... & Kaskubar, D. (2008). 7 Getting There from Here: Research on the Effects of Work–Family Initiatives on Work–Family Conflict and Business Outcomes. *Academy of Management annals*, 2(1), 305-349.
227. Kinnunen, U. Geurts & Mauno (2004). Work-to-family conflict and its relationship with satisfaction and well-being: A one-year longitudinal study on gender differences. *Work & Stress*, 18(1), 1-22.

228. Kinnunen, U., & Mauno: (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations*, 51(2), 157-177.
229. Kinnunen, U., Mauno, S., Geurts, S., & Dikkers, J. (2005). Work-family culture in organizations: theoretical and empirical approaches. *Work and family: An international research perspective*, 87-120.
230. Kirchmeyer, C. (1993). Nonwork-to-work spillover: A more balanced view of the experiences and coping of professional women and men. *Sex roles*, 28(9-10), 531-552.
231. Koç, İ. (2014). Türkiye’de Aile Yapısının Değişimi:1968-2011,Türkiye Aile Yapısı Araştırması. TC Başbakanlık Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, İstanbul <http://ailetoplum.aile.gov.tr/data/54292ce0369dc32358ee2a46/taya2011.pdf> Erişim Tarihi:24.03.2017
232. Koç, M. (2016), 4857 Sayılı İş Kanunundaki Esneklik Düzenlemeleri Ve Uygulama Problemleri, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi Cilt: 5, Sayı: 7, 2016 Sayfa: 2169-2192
233. Kossek E. E. ve Ozeki, C. (1998). Work-Family Conflict, Policies, and The Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior – Human Resources Research, *Journal of Applied Psychology*, 83(2),144.
234. Kossek, E., Noe, R. A., & DeMarr, B. J. (1999). Work-family role synthesis: Individual and organizational determinants. *International Journal of Conflict Management*, 10(2), 102-129.
235. Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289-313.
236. Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.
237. Köse, A. (2015). İşe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili örneği)(Yayınlanmamış doktora tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
238. Köse, A. (2016). The Relationship between Work Engagement Behavior and Perceived Organizational Support and Organizational Climate. *Journal of Education and Practice*, 7(27), 42-52.
239. Krueger, J. ve Killham E. (2006) “who's driving innovation your company”. 08 15, 2016 tarihinde Gallup: <http://www.gallup.com/businessjournal/24472/whos-driving-innovation-your-company.aspx> adresinden alındı



240. Kuşlu G., Karaşahin M. , (2010), Avrupa Birliği Ve Türkiye’de Kadınler Eşit(Siz)Liği , Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Ab Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Bülteni,S.53:1-39
241. Küçükusta, D. (2007). Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesi sorunları ve çözüme yönelik yaklaşımlar. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C9/S3
242. Lambert: J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human relations*, 43(3), 239-257.
243. Lambert, A. D., Marler, J. H., & Gueutal, H. G. (2008). Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 107-117.
244. Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*, 53(1), 22-32
245. Lapiere, L. M., Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S., Cooper, C. L., O’Driscoll, M. P,& Kinnunen, U. (2008). Family-supportive organization perceptions, multiple dimensions of work–family conflict, and employee satisfaction: A test of model across five samples. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 92-106.
246. Leather, P., Lawrence, C., Beale, D., Cox, T., & Dickson, R. (1998). Exposure to occupational violence and the buffering effects of intra-organizational support. *Work & Stress*, 12(2), 161-178.
247. Lee Siew Kim, J., & Seow Ling, C. (2001). Work-family conflict of women entrepreneurs in Singapore. *Women in Management review*, 16(5), 204-221.
248. Lewis, S. (1997). ‘Family friendly’ employment policies: A route to changing organizational culture or playing about at the margins?. *Gender, Work & Organization*, 4(1), 13-23.
249. Liberman, B. E. (2012). The mediating role of family-work conflict on the relationship between family and work domain variables and employment trade-offs (Doctoral dissertation), Columbia University, Columbia
250. Liddicoat, L. (1999). Stakeholder perceptions of family friendly workplaces: case studies of six New Zealand organisations. (Unpublished PhD), Massey University, Palmerston North.
251. Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1985). Work organization and workforce commitment: A study of plants and employees in the US and Japan. *American Sociological Review*, 738-760.
252. Listau, K., Christensen, M., & Innstrand, S. T. (2017). Work engagement-A double edged Sword: A Study of the Relationship between Work Engagement and the Work-Home Interaction Using the ARK Research Platform.

253. Louison, C. (2007). Convergent and discriminant validity of employee engagement, (unpublished dissertation), Alliant international University, California, United States
254. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
255. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational psychology*, 1(1), 3-30.
256. Madsen: R., John, C., & Miller, D. (2005). Work-family conflict and health: A study of the workplace, psychological, and behavioral correlates. Utah: bepress
257. Maertz Jr, C. P., & Boyar, S. L. (2011). Work-family conflict, enrichment, and balance under “levels” and “episodes” approaches. *Journal of Management*, 37(1), 68-98.
258. Mandeville, A., Halbesleben, J., & Whitman, M. (2016). Misalignment and Misperception in Preferences to Utilize Family-Friendly Benefits: Implications for Benefit Utilization and Work–Family Conflict. *Personnel Psychology*, 69(4), 895-929
259. Mansour, S., & Tremblay, D. G. (2016). Work–family conflict/family–work conflict, job stress, burnout and intention to leave in the hotel industry in Quebec (Canada): moderating role of need for family friendly practices as “resource passageways”. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-33.
260. Markham, F. S, (2010). Kadın İstihdamı: Politikalar Etkili Mi,, Değil Mi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Ab Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Bülteni,53:1-39
261. Marks: R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 921-936.
262. Martin, A. B. (2013). Work/family conflict as a predictor of employee work engagement of extension professionals (Doctoral Dissertation), University of Tennessee, Knoxville
263. Martins, L. L., Eddleston, K. A., & Veiga, J. F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399-409.
264. Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: how organization cause, personal stress and what to do about it*. San. rancisco: Jossey-Bass.
265. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
266. Matthews, L. S., Conger, R. D., & Wickrama, K. A. (1996). Work-family conflict and marital quality: Mediating processes. *Social Psychology Quarterly*, 62-79.
267. Mauno, S., Kinnunen, U., & Piitulainen, S. (2005). Work–family culture in four organizations in Finland: Examining antecedents and outcomes. *Community, Work and Family*, 8(2), 115-140.

268. Mauno, S., Kinnunen, U., & Pyykkö, M. (2005). Does work–family conflict mediate the relationship between work–family culture and self-reported distress? Evidence from five Finnish organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 509-530.
269. Mauno, Kinnunen, U, & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
270. Mauno, S., & Ruokolainen, M. (2017). Does Organizational Work–Family Support Benefit Temporary and Permanent Employees Equally in a Work–Family Conflict Situation in Relation to Job Satisfaction and Emotional Energy at Work and at Home?. *Journal of Family Issues*, 38(1), 124-148.
271. Mauno, S., Kiuru, N., & Kinnunen, U. (2011). Relationships between work-family culture and work attitudes at both the individual and the departmental level. *Work & Stress*, 25(2), 147-166.
272. May, D. R. , Gilson, R. L. , & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
273. McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy. *Women in Management Review*, 20(1), 37-55.
274. Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2006). How family-friendly work environments affect work/family conflict: A meta-analytic examination. *Journal of labor research*, 27(4), 555-574.
275. Meyer, J. P. , Allen, N. J. , & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
276. Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725.
277. Mills, M. J., Matthews, R. A., Henning, J. B., & Woo, V. A. (2014). Family-supportive organizations and supervisors: how do they influence employee outcomes and for whom?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1763-1785
278. Misra, J., Budig, M. J., & Moller: (2007). Reconciliation policies and the effects of motherhood on employment, earnings and poverty. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 9(2), 135-155.
279. Mitchell, B. A. (2012). *Family matters: An introduction to family sociology in Canada*. Canada: Canadian Scholars' Press.
280. Morris, B. (1971) Reflections on Role Analysis. *The British Journal of Sociology*, Vol. 22, No. 4 pp. 395-409

281. Mostert, K. (2006). Work-home interaction as partial mediator between job resources and work engagement. *Southern African Business Review*, 10(2), 53-74.
282. Mudrack, P. E. ve Naughton, T. J. (2001). The assessment of workaholism as behavioral tendencies: scale development and preliminary testing. *International Journal of Stress Management*, 8, 93–112.
283. Naswall, K. H. (2008). *The individual in the changing working life*. New York: Cambridge University Press.
284. Netemeyer, R. G., Boles, J. S. , & McMurrin, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400.
285. Nielson, T. R., Carlson, D. S., & Lankau, M. J. (2001). The supportive mentor as a means of reducing work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 364-381.
286. Noor, N. M. (2004). Work-family conflict, work and family-role salience, women's well being. *The Journal of Social Psychology*, 144, 389-405.
287. Oates, W. (1971). *Confessions Of A Workaholic: The Facts About Work Addiction*, New York: World Publishing Company
288. O'Driscoll, M. P., Poelmans, S., Spector, P. E., Kalliath, T., Allen, T. D., Cooper, C. L., & Sanchez, J. I. (2003). Family-responsive interventions, perceived organizational and supervisor support, work-family conflict, and psychological strain. *International Journal of Stress Management*, 10(4), 326.
289. OECD (2016). *Employment database Be Flexible! Background brief on how workplace flexibility can help European employees to balance work and family.* <https://www.oecd.org/els/family/Be-Flexible-Backgrounder-Workplace-Flexibility.pdf> Erişim Tarihi: 26.03.2017
290. OECD (2019). *Part-time employment rate (indicator).* <https://data.oecd.org/emp/part-time-employment-rate.htm> doi: 10.1787/f2ad596c-en Erişim Tarihi:22.03.2019
291. OECD (2016). “Ebeveyn İzin Sistemleri” [https://www.oecd.org/els/soc/PF2\\_1\\_Parental\\_leave\\_systems.pdf](https://www.oecd.org/els/soc/PF2_1_Parental_leave_systems.pdf) Erişim Tarihi: 26.03.2017
292. OECD, <http://www.oecd.org/els/family/database.htm>, Erişim Tarihi: 27.03.2017
293. Ojha, M. U. (2011). *Job demands, social support, and work-family conflict: a comparative study of immigrant and native workers in the United States*, (Doctoral Dissertations) University of Kentucky
294. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. DC: Lexington Books
295. Öner, Z., H. (2008). *The Mediating Effect Of Organizational Justice: Moderating Roles Of Sende Of Coherence And Job Complexity On The Relationship Between*

- Servant Leadership And Work Engagement (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
296. Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 115-134.
297. Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2).
298. Özen S. & Uzun, T. (2005). İşyerinde Çalışanın Yaşadığı Çatışmanın Azaltılmasında Örgütün ve Ailenin Rolü: Polis Memurlarına Yönelik Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7 , Sayı 3, 128-147
299. Özgüven, İ. E. (2003). Endüstri Psikolojisi, Sistem Ofset, Ankara.
300. Özkalp, E., & Kirel, Ç. (1998). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın, (149).
301. Özkalp E. (2003). , Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı Ve İş Dizaynı, İş Hukuku Ve İktisat Dergisi (Kamu-İş), Cilt: 7, Sayı: 2, 157-181,
302. Özmete, E. , & Eker, U. I. (2013). İş-Aile Yaşamı Çatışması ile Başa Çıkma Kulları Bireysel ve Kurumsal Stratejilerin Değerlendirilmesi. *Sosyal Güvenlik Dergisi (SGD)*, 3(1).
303. Özmete, E., & Eker, İ. (2012). İş-Aile Yaşamı Çatışması ve Roller: Kamu Sektörü Örneğinde Bir Değerlendirme. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 1-23
304. Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.
305. Parasuraman: ve Simmers, C. A. (2001). Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study". *Journal of Organizational Behavior*, 22.
306. Parasuraman:, Greenhaus, J. H., & Granrose, C. S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational behavior*, 13(4), 339-356.
307. Parsons, T., & Bales, R. F. (1998). Family socialization and interaction process (Vol. 7). Psychology Press.
308. Peeters, M., Watez, C., Demerouti, E., & de Regt, W. (2009). Work-family culture, work-family interference and well-being at work: Is it possible to distinguish between a positive and a negative process?. *Career Development International*, 14(7), 700-713.
309. Perrigino, M. B., Dunford, B. B., Troup, M., Boss, R. W., & Boss, D. S. (2017). Work-family culture within hospitals: An interdepartmental analysis of employee engagement and retention. *Health care management review*.

310. Perrone, K. M., Webb, L. K., & Blalock, R. H. (2005). The effects of role congruence and role conflict on work, marital, and life satisfaction. *Journal of Career Development*, 31(4), 225-238.
311. Perry, M. L. Supervisor-Specific Outcomes of a Work-Family Intervention: Evidence from the Work, Family, & Health Study (2015). Dissertations and Theses. Paper 2509
312. Peterson, C., Seligman, M. E., & Vaillant, G. E. (1988). Pessimistic explanatory style is a risk factor for physical illness: a thirty-five-year longitudinal study. *Journal of personality and social psychology*, 55(1), 23.
313. Pilar de Luis Carnicer, M., Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., & José Vela Jiménez, M. (2004). Work-family conflict in a southern European country: The influence of job-related and non-related factors. *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), 466-489.
314. Pitt-Catsoupes, M., Swanberg, J. E., Bond, J. T., & Galinsky, E. (2004). Work-life policies and programs: Comparing the responsiveness of nonprofit and for-profit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(3), 291-312.
315. Poelmans, S., & Sahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations. *Human resource management review*, 14(4), 409-431.
316. Pondy, L. R. (1967) "Organizational Conflict: Concepts and Models" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 2 (Sep., 1967), pp. 296-320
317. Posig, M., & Kickul, J. (2004). Work-role expectations and work family conflict: gender differences in emotional exhaustion. *Women in Management Review*, 19(7), 373-386.
318. Rahim, M. A. (2015). *Managing conflict in organizations*. Kentucky: Transaction Publishers.
319. Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
320. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
321. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
322. Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E., & Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, work and family*, 11(2), 183-197.
323. Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.

324. Roberts, Darryl R. and Thomas O. Davenport (2002), "Job Engagement: Why It's Important and How To Improve It," *Employment Relations Today*, 29 (3), 21-29
325. Robinson, D., Perryman, & Hayday: (2004). The drivers of employee engagement. Report-Institute for Employment Studies.
326. Rossi, A. M., Perrewe, P. L., & Sauter: L. (2006). Stress and quality of working life: Current perspectives in occupational health. *IAP*. 37-51
327. Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
328. Russo, M., Shteigman, A., & Carmeli, A. (2016). Workplace and family support and work-life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. *The Journal of Positive Psychology*, 11(2), 173-188.
329. Ruth Eikhof, D., Warhurst, C., & Haunschild, A. (2007). Introduction: What work? What life? What balance? Critical reflections on the work-life balance debate. *Employee Relations*, 29(4), 325-333.
330. Sabil, S., Marican, S., & Lim, S. L. O. (2011). Organizational support and work family enrichment among professional women: A Malaysian case. In 10th International Conference of the Academy of HRD, Kuala Lumpur: Malaysia
331. Sahibzada, K., Hammer, L. B., Neal, M. B., & Kuang, D. C. (2005). The moderating effects of work-family role combinations and work-family organizational culture on the relationship between family-friendly workplace supports and job satisfaction. *Journal of Family Issues*, 26(6), 820-839.
332. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
333. Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
334. Salanova, M., Agut:, & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1217.
335. Santos, G. ve Cardoso, C. (2008). Work-family culture in academia: a gendered view of work-family conflict and coping strategies. *Gender in Management: An International Journal*, 23(6), 442-457.
336. Sarı, E. (2008). *Kültür Kimlik ve Politika: Mardin'de Kültürlerarasılık. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*
337. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht.*

338. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
339. Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). 18 Enhancing work engagement through the management of human resources. *The individual in the changing working life*, 380.
340. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
341. Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll or Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. *Research companion to working time and work addiction*, 193-217.
342. Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing social and ethical issues in organizations*, 135-177.
343. Schermerhorn, Osborn, Hunt & Uhl-Bien (2012). *Organizational Behavior* 12. Press, United States Of America: John Wiley & Sons
344. Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
345. Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., & Martin, N. (2009). Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. *People and Strategy*, 32(2), 22.
346. Schutte, N., Toppinen, Kalimo, R. & Schaufeli, W.B. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (1), 53-66.
347. Scott, J., & Marshall, G. (Eds.). (2009). *A dictionary of sociology*. USA: Oxford University Press.
348. Secret, M. (2000). Identifying the Family, Job, and Workplace Characteristics of Employees Who Use Work-Family Benefits. *Family Relations*, 49(2), 217-225.
349. Seiger, C. P., & Wiese, B. S. (2009). Social support from work and family domains as an antecedent or moderator of work-family conflicts?. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 26-37.
350. Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of positive psychology*, 2, 3-12.
351. Sezal, H. (2002), *Sosyolojiye Giriş*, Ankara: Martı Yayınları
352. Sharma, R. K. (1996). *Fundamentals of Sociology*. Atlantic Publishers & Dist.
353. Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 479-493.



354. Shuck, B. (2011). Integrative literature review: four emerging perspectives of employee engagement: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304-328.
355. Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
356. Shuck, B., Reio Jr, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427-445.
357. Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2013). The jingle jangle of employee engagement further exploration of the emerging construct and implications for workplace learning and performance. *Human Resource Development Review*, 12(1), 11-35.
358. Shuck, B., Zigarmi, D., & Owen, J. (2015). Psychological needs, engagement, and work intentions: A Bayesian Multi-Measurement Mediation Approach and implications for HRD. *European Journal of Training and Development*, 39(1).
359. Sims, R. R. (2002). *Managing organizational behavior*. USA: Greenwood Publishing Group.
360. Siu, O. L., Lu, J. F., Brough, P., Lu, C. Q., Bakker, A. B., Kalliath, T., ... & Sit, C. (2010). Role resources and work-family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 470-480.
361. Society For Human Resource Management (2014) *Workplace Flexibility - Overview of Flexible Work Arrangements, Survey*
362. Sonnentag: (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88(3), 518.
363. Sosyal Güvenlik Kurumu (2016)
364. Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111-129.
365. Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.
366. Stock, R. M., Strecker, M. M., & Bieling, G. I. (2016). Organizational work-family support as universal remedy? A cross-cultural comparison of China, India and the USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(11), 1192-1216.
367. Strachan, G., & Burgess, J. (1998). The “family friendly” workplace: Origins, meaning and application at Australian workplaces. *International Journal of Manpower*, 19(4), 250-265.
368. Stryker S., Owens, T. J., & White, R. W. (Eds.). (2000). *Self, identity, and social movements (Vol. 13)*. Minnesota: University of Minnesota Press.

369. Sümer (2002). Global issues-local troubles: a comparative study of Turkish and Norwegian urban dual-earner couples.(Dissertation) University of Bergen, Bergen.
370. Tabachnick ve Fidell, 2013 B.G. Tabachnick, L.S. Fidell Using Multivariate Statistics (sixth ed.) Pearson, Boston (2013)
371. Taşoğlu, J. ve Limoncuoğlu, S. A. (2010). 4857 Sayılı Kanun Kapsamında Esnek Çalışma. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2(2), 77-85.
372. T.C Aile, Çalışma ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Engelli ve Yaşlı Bireylere İlişkin İstatistiki Bilgiler (2016) <https://eyh.aile.gov.tr/engelli-ve-yasli-bireylere-iliskin-istatistiki-bilgiler>
373. T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (2011) “Türkiye Aile Yapısı Araştırması”, 2011, 16-308
374. T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (2019) , İstatistik Bülteni “Engelli ve Yaşlı Bireylere İlişkin İstatistiki Bilgiler”, Ocak 2019 <https://eyh.aile.gov.tr/uploads/pages/engelli-ve-yasli-bireylere-iliskin-istatistiki-bilgiler/bulten-ocak2019.pdf> Erişim Tarihi: 22.03.2019
375. Tedeschi, J. T., Schlenker, B. R., & Bonoma, T. V. (1973). Conflict, Power & Games: The Experimental Study of Interpersonal Relations. Chicago: Transaction Publishers.
376. Thévenon, O. (2011). Family policies in OECD countries: A comparative analysis. Population and development review, 37(1), 57-87.
377. Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. Journal of applied psychology, 80(1), 6.
378. Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. Journal of occupational health psychology, 11(1), 100.
379. Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. Journal of Vocational behavior, 54(3), 392-415.
380. Thompson, C. A., Jahn, E. W., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2004). Perceived organizational family support: A longitudinal and multilevel analysis. Journal of Managerial issues, 545-565.
381. Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. Asia Pacific Journal of Human Resources, 53(1), 83-103.
382. Toksöz, G. (2013) Kadın'dan Aile'ye Geçiş Akp Döneminin İstihdam Politikalarının Toplumsal Cinsiyet Açısından Analizi. Sosyal İnsan Hakları Ulusal Sempozyumu V111 Bildiriler.

383. Towers Perrin. (2003). Working today: Understanding what drives employee engagement. Stamford, CT
384. Towes Perrin- ISR 2006. Engaged Employees Help Boost The Bottom Line. Us, Towers Perrin-ISR
385. Turgut, T. (2010). Çalışmaya Tutkunluk. G. İslamoğlu (der.), Kurumlarda İyilik de Var. Nobel, Ankara, 57-89.
386. Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(3-4).
387. Turunç ve Çelik (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma Ömer, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2010 14 (1): 209-232
388. Türk Dil Kurumu (2016) <http://www.tdk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 15.04.2016
389. Türkiye Cumhuriyeti Adalet Bakanlığı (2017), 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 23/7/1965 Tarih 12056 Sayılı Resmi Gazete,
390. Türkiye Cumhuriyeti Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2013), “Gebe Veya Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları Ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Yönetmelik”, 16/08/2013 tarih 28737 sayılı Resmi Gazete <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/08/20130816-8.htm>, Erişim Tarihi :26.03.2017
391. Türkiye Cumhuriyeti Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (2017), 4857 Sayılı İş Kanunu, 10/06/2003 tarih 25134 sayılı Resmi Gazete, <https://kms.kaysis.gov.tr/Home/Goster/34576>, 24/03/2017
392. Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı (2013) "10. Kalkınma planı.", Ankara 1-199, <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/518/Onuncu%20Kalk%C4%B1nma%20Plan%C4%B1.pdf> , Erişim Tarihi:23.03.2017
393. Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı (2015) “ Ailenin Ve Dinamik Nüfus Yapısının Korunması Programı Eylem Planı” ,1-23, <http://www.sbb.gov.tr/> Erişim Tarihi:23.03.2017
394. T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu <http://www.ikg.gov.tr/evde-cocuk-bakim-hizmetleri-yoluyla-kayitli-kadin-istihdaminin-desteklenmesi-operasyonu/> Erişim Tarihi: 22.03.2019
395. Türkiye İstatistik Kurumu (2016), Basın Odası Haberleri, sayı.86, 28 Temmuz 2016 [http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/haberler/2016\\_86\\_20160728.pdf](http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/haberler/2016_86_20160728.pdf) Erişim Tarihi: 26.03.2017
396. Türkiye İstatistik Kurumu (2017) , Haber Bülteni, sayı 26644, 16 Mart 2017 <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24644> , 26.03.2017

397. Türkiye İstatistik Kurumu (2019) , İstatistiklerle Yaşlılar, 2018, Basın Odası Haberleri, sayı.30699 <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30699>
398. Türkiye İstatistik Kurumu (2018), İş ve Aile Yaşamının Uyumu, II. Çeyrek: Nisan - Haziran, 2018, Basın Odası Haberleri, sayı.27859
399. Türkiye İstatistik Kurumu, Aile Yapısı Araştırması 2016 (2017), Haber Bülteni, sayı 21869, 18 Ocak 2017 <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21869>
400. Ulukapı, H. (2013). Algılanan örgütsel desteğin iş-yaşam dengesine etkisi: Konya Üniversiteleri örneği (Doctoral dissertation), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
401. Uluslararası Çalışma Örgütü, 2016 “Çalışma Hayatında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği”,[http://www.ilo.org/ankara/publications/WCMS\\_458655/lang--tr/index.htm](http://www.ilo.org/ankara/publications/WCMS_458655/lang--tr/index.htm), 23.03.2017
402. Ulutaş, Ç. Ü. (2015). İş ve Aile Yaşamını Uzlaştırma Politikaları: Türkiye’de Yeni Politika Arayışları. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 70(3).
403. Ülker V. (2018). Aile Dostu Politikaların İşgörenlerin Kariyer Tatminleri ve Yaşam Doyumlarına Olan Etkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ
404. Üzümcü T.P (2013) İş esnekliği ve iş güvencesi kavramlarının işletme rekabeti ve performansı üzerinde etkileri, turizm işletmelerinde bir uygulama (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli
405. Vardaman, J. M., Allen, D. G., Otondo, R. F., Hancock, J. I., Shore, L. M., & Rogers, B. L. (2016). Social comparisons and organizational support: Implications for commitment and retention. *Human relations*, 69(7), 1483-1505.
406. Voydanoff, P. (1988). Work role characteristics, family structure demands, and work/family conflict. *Journal of Marriage and the Family*, 749-761.
407. Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398-412.
408. Warr, P. (2011). *Work, happiness and unhappiness*. Psychology Press.
409. Warren, J. A., & Johnson, P. J. (1995). The impact of workplace support on work-family role strain. *Family relations*, 163-169
410. Wei, C., Yili, L., & Tian, Y. (2013). How can HRM help organizations build the supportive “work-life/family” balance culture. *International Journal of Business and Social Science*, 4(9), 104-110.
411. Welbourne, T. M. (2007). Employee Engagement., *Leader to Leader*,44 ,45-51
412. Wiese, B. S., Seiger, C. P., Schmid, C. M., & Freund, A. M. (2010). Beyond conflict: Functional facets of the work–family interplay. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 104-117.
413. Witemeyer, H. A. (2013). Employee Engagement Construct and Instrument Validation. (Dissertation), Georgia State University

414. Wooten, L. P. (2004). Creating Family-Friendly Organization. Chowdhury, S. Next Generation Business Handbook. USA, 956-971.
415. World Economic Forum (2018), Global Gender Gap Index Report, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf) Erişim Tarihi: 22.03.2019
416. Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of organizational Behavior*, 18(5), 491-499.
417. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121.
418. Young, M. D., Willmott, P., & Mills, R. (1973). *The symmetrical family: A study of work and leisure in the London region*. London: Routledge & Kegan Paul.
419. Zellars, K. L., Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., Miles, A. K., & Kiewitz, C. (2001). Beyond self-efficacy: Interactive effects of role conflict and perceived collective efficacy. *Journal of Managerial Issues*, 483-499.
420. Zhang, J., & Liu, Y. (2010). Antecedents of work-family conflict: Review and prospect. *International journal of business and management*, 6(1), 89.
421. “İş Kanunu İle Türkiye İş Kurumu Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”, 20 Mayıs 2016 tarih 29717 sayılı Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/05/20160520-24.htm>
422. 193 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu, 31/12/1960 tarih 10700 sayılı Resmi Gazete <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.4.193.pdf> Erişim Tarihi: 22.03.2019
423. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu; 23/7/1965 tarih 12056 sayılı Resmi Gazete <http://www.edb.adalet.gov.tr/mevzuat/Devlet%20Memurlar%C4%B1%20Kanunu%20.pdf> , Erişim Tarihi:24.03.2017
424. 6663 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun; 10/2/2016 tarih 29620 sayılı Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/02/20160210.htm>, Erişim Tarihi:24.03.2017
425. <https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2019/03/21/buyukanne-projesi-yuzleri-guldurdu>, 22.03.2019).

## EK I- ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilimi ve Organizasyon Anabilim dalı öğretim üyesi, Doç. Dr. Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tez çalışması kapsamında kullanılacaktır. Araştırmanın amacı, çalışanların iş ve aile arasında daha az çatışma yaşayarak işi ile bütünleşebilmesinde, örgütsel aile desteğinin etkisini ortaya koymaktır. Bu ankette verilen bilgiler, yalnızca araştırmacının tez çalışması kapsamında kullanılacaktır ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Ayırdığınız zaman ve araştırmaya yapacağınız katkılar için çok teşekkür ederim.

Saygılarımla  
Gözde Gülen Aydın

Yönetim Bilimi ve Organizasyon yüksek lisans öğrencisi

	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
İş yaşamının aile yaşamına etkisine ilişkin aşağıdaki ifadelere katılım durumunuzu size uygun gelen ifadeye "X" koyarak belirtiniz.					
1.İşim, aile-içi faaliyetlere istediğim kadar zaman ayırmamı engelliyor.					
2.İşime ayırmam gereken zaman, evle ilgili sorumluluklarımı yerine getirmemi ve aile-içi faaliyetlere eşit biçimde katılmamı engelliyor.					
3.İş ile ilgili sorumluluklarıma harcamam gereken zaman nedeni ile aile-içi faaliyetleri kaçırmak zorunda kalıyorum.					
4.İşten eve geldiğimde çoğunlukla aile-içi faaliyetlere katılamayacak ve ailevi sorumluluklarımı yerine getiremeyecek kadar bitkin oluyorum.					
5.İşten eve geldiğimde çoğunlukla duygusal olarak o kadar tükenmiş oluyorum ki, bu aileme zaman ayırmamı engelliyor.					
6.İşteki baskılar nedeni ile bazen eve geldiğimde yapmaktan zevk aldığım şeyleri yapamayacak kadar stresli oluyorum.					

	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çok sık	Her zaman
Lütfen aşağıda yer alan işinizde nasıl hissettiğinizle ilgili ifadelere şimdiye kadar hiç böyle hissedip hissetmediğinizi göz önünde bulundurarak karar veriniz.					
1.Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim.					
2.İşteyken güçlü ve dinç hissediyorum.					
3.İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir.					
4.İşim bana ilham verir.					
5.Sabahları kalktığımda işe severek giderim.					
6.Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissederim.					
7.Yaptığım işle gurur duyuyorum.					
8.Kendimi işime kaptırırım.					
9.Çalışırken kendimden geçerim.					

<p>Lütfen mevcut kurumunuzda yürürlükte olan uygulamaları göz önüne alarak, her bir ifadeye katılım durumunuzu "X" koyarak belirtiniz.</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Çalıştığım kurumda;</u></b></p>	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Yöneticiler genel olarak çalışanların özel hayatlarını göz önünde bulundurup saygı gösterirler.					
2.İnsanlar çalışanların bakım sorumluluklarını (çocuk, yaşlı, engelli) yerine getirme konusunda anlayışlıdır.					
3.İşten geldikten sonra çalışanın özel hayatına ayıracağı yeterli zamanın kalması önemli kabul edilir.					
4.Özel sebeplerden dolayı iş yükü daha az olan bir pozisyona geçmek isteyen çalışanlar desteklenir.					
5.Çalışma arkadaşlarım, özel sebeplerinden dolayı daha az yorucu işlere geçmek isteyen çalışanlara destek verir.					
6.Çalışma arkadaşlarım, özel sebeplerinden dolayı (geçici olarak) çalışma saatlerini azaltmak isteyen çalışanlara destek verir.					
7.Çalışma arkadaşlarımla özel hayatım hakkında konuşurken rahatımdır.					
8.Çalışma arkadaşlarım, (geçici olarak) zihnim bakım sorumlulukları (çocuk, yaşlı, engelli) ile meşgulken bana yardımcı olurlar.					
9.Yöneticim, özel sebeplerinden dolayı daha az yorucu işlere geçmek isteyen çalışanlara destek verir.					
10.Yöneticim, özel sebeplerinden dolayı (geçici olarak) çalışma saatlerini azaltmak isteyen çalışanlara destek verir.					
11.Yöneticimle özel hayatıma dair konuşurken rahatımdır.					
12. Kariyerde ilerlemek için, çalışanların düzenli olarak fazla mesaiye kalması beklenir.					
13. Ciddiye alınmak için, çalışanların uzun günler boyunca çalışması ve her zaman iş için müsait olmaları gerekir.					
14.Çalışanların gerektiğinde işlerini özel hayatlarından önde tutmaları beklenir.					
15.Özel sebeplerinden dolayı (geçici olarak) çalışma saatlerini azaltan çalışanlar daha az istekli olarak değerlendirilir.					
16.Özel sebeplerden dolayı bir terfiyi reddetmek kişilerin kariyerlerinin ilerlemesini olumsuz yönde etkiler.					
17. Özel sebeplerle (geçici olarak) çalışma saatlerini azaltan çalışanların, kariyerlerinde ilerleme olasılıkları daha düşüktür.					
18.Kadınların özel sebeplerden dolayı (geçici olarak) çalışma saatlerini azaltmaları erkeklerin bunu yapmasından daha makul kabul edilir.					

Lütfen mevcut kurumunuzda yürürlükte olan uygulamaları göz önüne alarak, her bir ifadeye katılım durumunuzu "X" koyarak belirtiniz.					
<u>Çalıştığım Kurumda:</u>	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Bir çalışan hasta olursa hemen izin verilir.					
2. Bir çalışanın çocuğu hasta olursa hemen izin verilir.					
3. Bir çalışanın eşi hasta olursa hemen izin verilir.					
4. Bir çalışanın aile büyüklerinden biri hasta olursa hemen izin verilir.					
5. Çocukları olanların çocuklarını bırakabilecekleri yuva/kreş vardır.					
6. Çocukları olanlar için emzirme odası vardır.					
7.Çalışanın çocukları varsa yuva/okul/bakımı için mali destek verilir.					
8. Çalışanın bakmakla yükümlü olduğu aile büyükleri varsa bakım için mali destek verilir.					
9. Çalışana, işe geliş işten çıkış saatlerinde esnekliği(8 saati doldurmak koşuluyla) sağlanır.					
10. Çalışana bir yılda en az iki hafta izin verilir.					
11. Çalışanlarının çocuklarının okul işleriyle (veli toplantısı, kayıt günleri, müsamere günleri vb.) mesai saatlerine denk geldiğinde rahatlıkla izin verilir.					
12. Doğum yapan annelerin izin bitiminden sonra işe döndüklerinde çalışma saatlerinde esneklik sağlanır.					
13. Çalışanların gerekli zamanlarda evden (Home Office) çalışmalarına izin verilir.					
14. İki kişinin yarımşar gün çalışarak bir işi paylaşmasına (İş Paylaşımı) izin verilir.					
15. Yarı zamanlı (Part-time) çalışmaya izin verilir.					
16.Günde 11 saate kadar çalışıp haftalık çalışma saati gereği doldurularak haftanın diğer günlerinde işe gelmemeye (Yoğunlaştırılmış İş haftası) izin verilir.					
17. Yeni doğan çocuklarıyla zaman geçirmek için annelere 6 aya kadar ücretsiz izin alımında zorluk çıkarılmaz.					
18. Yeni doğan çocuklarıyla zaman geçirmek için babalara 5 günlük yasal babalık izninden daha fazla izin verilir.					
19. Doğum nedeniyle izin alan annelere izin süresinin bitiminde işlerine geri dönme süreçlerinde kolaylık sağlanır.					
20. Çocuk ilköğretim çağına başlayana kadar ebeveynlerden birine eşinin çalışıyor olması şartı ile isteğe bağlı yarı zamanlı çalışma hakkı tanınır.					
21.Aile konuları ile ilgili danışmanlık (Koçluk, seminer, doğum sonrası işe dönüş vb.) verilir.					



Lütfen aşağıda yer alan soruları durumunuza uygun seçeneğe "X" işareti koyarak yanıtlayınız.

**Yaş** ( ) 18-25 ( ) 26-33 ( ) 34-41 ( ) 42-49 ( ) 50 ve üzeri

**Cinsiyet** ( ) Kadın ( ) Erkek

**Medeni hal** ( ) Evli ( ) Bekar ( ) Diğer .....

**Eğitim durumu** ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

**Toplam iş deneyimi** ( ) 0-4 Yıl ( ) 5-9 Yıl ( ) 10-14 Yıl ( ) 15-19 Yıl ( ) 20 Yıl ve üzeri

**Bu kurumda çalışma süreniz** ( ) 0-4 Yıl ( ) 5-9 Yıl ( ) 10-14 Yıl ( ) 15-19 Yıl ( ) 20 Yıl ve üzeri

**Kurumdaki göreviniz (Lütfen yandaki boşluğa yazınız.....)**

**Kurumdaki pozisyonunuz** ( ) Uzman ( ) İlk kademe yönetici yönetici ( ) Orta kademe yönetici ( ) Üst kademe yönetici

**Aylık toplam geliriniz (TL)** ( ) 2000-3000 ( ) 3001-4000 ( ) 4001-5000 ( ) 5001-6000 ( ) 6001 ve üzeri

**Eşinizin çalışma durumu** ( ) Evli değilim ( ) Tam zamanlı çalışıyor ( ) Yarı zamanlı çalışıyor ( ) Çalışmıyor ( ) Emekli ( ) Diğer.....

**Çocuk Sayınız** ( ) Çocuğum yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ve üzeri

**Okul öncesi yaşta kaç çocuğunuz var?** ( ) Yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ve üzeri

**18 yaş altı okul çağında kaç çocuğunuz var?** ( ) Yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ve üzeri

**Ailenizde bakmakla yükümlü olduğunuz aile bireyleri (Anne, baba, büyükanne, büyükbaba, kardeş) veya engelli birey var mı?** ( ) Var ( ) Yok

**Evde, ev işleri, çocuk/yaşlı/engelli bakımında kimden destek alıyorsunuz? (Birden fazla işaretlenebilir)** ( ) Destek almıyorum ( ) Ücretli çalışan ( ) Eş ( ) Akraba/ komşu/arkadaş ( ) Kreş/anaokulu ( ) Aile büyükleri ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz.) .....

*Katılımınız için teşekkür ederiz.*

## EK II- ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

### 1. Örgütsel Aile Desteğinin iş-aile çatışması ile ilişkisine yönelik hipotezler

**H1: Aile dostu programların iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.**

**H1a:** Aile dostu programların zamana dayalı iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H1b:** Aile dostu programların strese dayalı iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H1c:** İzin düzenlemelerinin iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H1d:** Bakım ve danışmanlık programlarının iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H1e:** Esnek iş düzenlemelerinin iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H1f:** Kariyere dönüş düzenlemelerinin iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H2: İş-aile kültürünün iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.**

**H2a:** İş-aile kültürünün zamana dayalı iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H2b:** İş-aile kültürünün strese dayalı iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H2c:** Destekleyici iş-aile kültürünün iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H2d:** Engelleyici iş-aile kültürünün iş-aile çatışması üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

## 2. Örgütsel Aile Desteğinin İşle Bütünleşme ile İlişkisine Yönelik Hipotezler

**H3: Aile dostu uygulamalar ile işle bütünleşme seviyesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.**

**H3a:** Aile dostu programların işle bütünleşmenin dinçlik boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H3b:** Aile dostu programların işle bütünleşmenin adanmışlık boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H3c:** Aile dostu programların işle bütünleşmenin yoğunlaşma boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H3d:** İzin düzenlemelerinin işle bütünleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H3e:** Bakım ve danışmanlık programlarının işle bütünleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H3f:** Esnek iş düzenlemelerinin işle bütünleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H3g:** Kariyere dönüş düzenlemelerinin işle bütünleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H4: İş-aile kültürünün işle bütünleşme seviyesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.**

**H4a:** İş-aile kültürünün dinçlik boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H4b:** İş-aile kültürünün adanmışlık boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H4c:** İş-aile kültürünün yoğunlaşma boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H4d:** Destekleyici iş-aile kültürünün işle bütünleşme seviyesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H4e:** Engelleyici iş-aile kültürünün işle bütünleşme seviyesi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

### 3. İş-Aile Çatışması ile İşle Bütünleşme İlişisine Yönelik Hipotezler

**H5: İş-aile çatışması ile işle bütünleşme seviyesi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.**

**H5a:** zamana dayalı çatışmanın işle bütünleşme seviyesi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H5b:** Strese dayalı çatışmanın işle bütünleşme seviyesi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H5c:** İş-aile çatışmasının dinçlik boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H5d:** İş-aile çatışmasının adanmışlık boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H5e:** İş-aile çatışmasının yoğunlaşma boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

### 4. Örgütsel Aile Desteğinin İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisinde İş-Aile çatışmasının aracı rolüne yönelik hipotezler

**H6: Aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışması aracı rol üstlenmektedir.**

**H6a:** Aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde zamana dayalı çatışma aracı rol üstlenmektedir.

**H6b:** Aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde strese dayalı çatışma aracı rol üstlenmektedir.

**H7: İş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışması aracı rol üstlenmektedir.**

**H7a:** İş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde zamana dayalı iş-aile çatışması aracı rol üstlenmektedir.

**H7b:** İş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde strese dayalı iş-aile çatışması aracı rol üstlenmektedir.

**H7c:** Destekleyici iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışması aracı rol üstlenmektedir.

**H7d:** Engelleyici iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışması aracı rol üstlenmektedir.

## **5. Aile Dostu Programlara Yönelik Algıların Demografik Verilere Göre Farklılaşması ile İlişkili Hipotezler**

**H1:** Çalışanların aile dostu programlara yönelik algıları yaşa göre farklılaşmaktadır.

**H2:** Çalışanların aile dostu programlara yönelik algıları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

**H3:** Çalışanların aile dostu programlara yönelik algıları medeni hale göre farklılaşmaktadır.

**H4:** Çalışanların aile dostu programlara yönelik algıları eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.

**H5:** Çalışanların aile dostu programlara yönelik algıları toplam iş deneyimine göre farklılaşmaktadır.

**H6:** Çalışanların aile dostu programlara yönelik algıları kurumda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

**H7:** Çalışanların aile dostu programlara yönelik algıları kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır.

**H8:** Çalışanların aile dostu programlara yönelik algıları kurumdaki pozisyona göre farklılaşmaktadır.

**H9:** Çalışanların aile dostu programlara yönelik algıları aylık toplam gelire göre farklılaşmaktadır.

**H10:** Çalışanların aile dostu programlara yönelik algıları eşin çalışma durumuna göre farklılaşmaktadır.

**H11:** Çalışanların aile dostu programlara yönelik algıları çocuk sayısına göre farklılaşmaktadır.

**H12:** Çalışanların aile dostu programlara yönelik algıları çocuğun yaşına göre farklılaşmaktadır.

**H13:** Çalışanların aile dostu programlara yönelik algıları ailede bakmakla yükümlü birey mevcudiyetine göre farklılaşmaktadır.

**H14:** Çalışanların aile dostu programlara yönelik algıları ev işleri/bağımlı bakımı konusunda destek alımına göre farklılaşmaktadır.

## **6. İş-Aile Kültürüne Yönelik Algıların Demografik Verilere Göre Farklılaşması ile İlişkili Hipotezler**

**H1:** Çalışanların iş-aile kültürüne yönelik algıları yaşa göre farklılaşmaktadır.

**H2:** Çalışanların iş-aile kültürüne yönelik algıları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

**H3:** Çalışanların iş-aile kültürüne yönelik algıları medeni hale göre farklılaşmaktadır.

**H4:** Çalışanların iş-aile kültürüne yönelik algıları eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.

**H5:** Çalışanların iş-aile kültürüne yönelik algıları toplam iş deneyimine göre farklılaşmaktadır.

**H6:** Çalışanların iş-aile kültürüne yönelik algıları kurumda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

**H7:** Çalışanların iş-aile kültürüne yönelik algıları kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır.

**H8:** Çalışanların iş-aile kültürüne yönelik algıları kurumdaki pozisyona göre farklılaşmaktadır.

**H9:** Çalışanların iş-aile kültürüne yönelik algıları aylık toplam gelire göre farklılaşmaktadır.

**H10:** Çalışanların iş-aile kültürüne yönelik algıları eşin çalışma durumuna göre farklılaşmaktadır.

**H11:** Çalışanların iş-aile kültürüne yönelik algıları çocuk sayısına göre farklılaşmaktadır.

**H12:** Çalışanların iş-aile kültürüne yönelik algıları çocuğun yaşına göre farklılaşmaktadır.

**H13:** Çalışanların iş-aile kültürüne yönelik algıları ailede bakmakla yükümlü birey mevcudiyetine göre farklılaşmaktadır.

**H14:** Çalışanların iş-aile kültürüne yönelik algıları ev işleri/bağımlı bakımı konusunda destek alımına göre farklılaşmaktadır.

## 7. Çalışanların İşle Bütünleşme Seviyesinin Demografik Verilere Göre Farklılaşması ile İlişkili Hipotezler

**H1:** Çalışanların işle bütünleşme seviyeleri yaşa göre farklılaşmaktadır.

**H2:** Çalışanların işle bütünleşme seviyeleri cinsiyete duruma göre farklılaşmaktadır.

**H3:** Çalışanların işle bütünleşme seviyeleri medeni hale göre farklılaşmaktadır.

**H4:** Çalışanların işle bütünleşme seviyeleri eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.

**H5:** Çalışanların işle bütünleşme seviyeleri toplam iş deneyimine göre farklılaşmaktadır.

**H6:** Çalışanların işle bütünleşme seviyeleri kurumda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

**H7:** Çalışanların işle bütünleşme seviyeleri kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır.

**H8:** Çalışanların işle bütünleşme seviyeleri kurumdaki pozisyona göre farklılaşmaktadır.

**H9:** Çalışanların işle bütünleşme seviyeleri aylık toplam gelire göre farklılaşmaktadır.

**H10:** Çalışanların işle bütünleşme seviyeleri eşin çalışma durumuna göre farklılaşmaktadır.

**H11:** Çalışanların işle bütünleşme seviyeleri çocuk sayısına göre farklılaşmaktadır.

**H12:** Çalışanların işle bütünleşme seviyeleri çocuğun yaşına göre farklılaşmaktadır.

**H13:** Çalışanların işle bütünleşme seviyeleri ailede bakmakla yükümlü birey mevcudiyetine göre farklılaşmaktadır.

**H14:** Çalışanların işle bütünleşme seviyeleri ev işleri/bağımlı bakımı konusunda destek alımına göre farklılaşmaktadır.

## 8. Çalışanların İş-Aile Çatışması Düzeyinin Demografik Verilere Göre Farklılaşması ile İlişkili Hipotezler

**H1:** Çalışanların iş-aile çatışması yaşama düzeyi yaşa göre farklılaşmaktadır.

**H2:** Çalışanların iş-aile çatışması yaşama düzeyi cinsiyete duruma göre farklılaşmaktadır.

**H3:** Çalışanların iş-aile çatışması yaşama düzeyi medeni hale göre farklılaşmaktadır.

**H4:** Çalışanların iş-aile çatışması yaşama düzeyi eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır.

**H4:** Çalışanların iş-aile çatışması yaşama düzeyi toplam iş deneyimine göre farklılaşmaktadır.

**H6:** Çalışanların iş-aile çatışması yaşama düzeyi kurumda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

**H7:** Çalışanların iş-aile çatışması yaşama düzeyi kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır.

**H8:** Çalışanların iş-aile çatışması yaşama düzeyi kurumdaki pozisyona göre farklılaşmaktadır.

**H9:** Çalışanların iş-aile çatışması yaşama düzeyi aylık toplam gelire göre farklılaşmaktadır.

**H10:** Çalışanların iş-aile çatışması yaşama düzeyi eşin çalışma durumuna göre farklılaşmaktadır.

**H11:** Çalışanların iş-aile çatışması yaşama düzeyi çocuk sayısına göre farklılaşmaktadır.

**H12:** Çalışanların iş-aile çatışması yaşama düzeyi çocuğun yaşına göre farklılaşmaktadır.

**H13:** Çalışanların iş-aile çatışması yaşama düzeyi ailede bakmakla yükümlü birey mevcudiyetine göre farklılaşmaktadır.

**H14:** Çalışanların iş-aile çatışması yaşama düzeyi ev işleri/bağımlı bakımı konusunda destek alımına göre farklılaşmaktadır.



## **ÖZGEÇMİŞ**

### ***Gözde Gülen AYDIN***

*35600 Karşıyaka/İzmir*

*Tel: +90 232 3683723*

*E-mail: gozdegulenaydin@gmail.com*

### **KİŞİSEL BİLGİLER**

Uyruk: T.C

Doğum Yeri: KONAK

Doğum Tarihi: 01.11.1990

### **EĞİTİM BİLGİLERİ**

Yüksek Lisans: Ege Üniversitesi Yönetim Bilimi ve Organizasyonu Bölümü (2013-2019)

Lisans: Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü (%70 İngilizce) (2008-2013) Genel Ortalama: 3,70 -Bölüm İkinciliği Derecesi

Lise: Cihat Kora Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi (Cihat Kora Anadolu Lisesi) (2004-2008)

Diploma Notu: 84,91

### **YABANCI DİL**

İngilizce : (Çok iyi) YDS Puanı: 86,25 Seviyesi: B Sınav Tarihi: Güz 2018

### **ÖDÜLLER**

-Lisans mezuniyeti bölüm ikinciliği derecesi- Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü (%70 İngilizce) (2008-2013) Genel Ortalama: 3,70

- Türkiye 24.'sü- KPSS ALAN (2018) (KPSSP27 puan türü: 94,14259) ( ilk 50'de 4 puan türü, ilk 100'de 9 puan türü derecesi sahibi)

## **YAYINLAR**

Kitap:

- Yazarlar: Tamer Keçecioglu ve Gzde Glen AYDIN, "Yetenek Yönetimi" ,Umuttepe Yayınları, 08.2015, 1.Baskı, İstanbul

## **DENEYİM**

HUGO Boss - İnsan kaynakları stajı 07.2012-08.2012  
Finansbank A.Ş. - Stajyer 06.2012-07.2012  
Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı - Gönüllü eğitimci 01.2011-01.2012  
Garanti Bankası - Stajyer 07.2010-08.2010

## **KATILDIĞI EĞİTİMLER**

Makale Yazım Teknikleri - Ege Üniversitesi 05.2014  
Beden Dili Eğitimi - Ege Üniversitesi 05.2014  
İletişim Eğitimi - Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı 03.2011  
Sunum Teknikleri Eğitimi- Ege Üniversitesi 03.2010