



**ÖRGÜT İKLİMİ VE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN  
İŞ-YAŞAM DENGESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Şeyda AKPULAT**

**Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Dr. Öğr. Üyesi Hakan PABUÇCU**

**2019**

(Her Hakkı Saklıdır)

T.C.  
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜT İKLİMİ VE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN İŞ-YAŞAM DENGESİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(The Effect of Organizational Climate and Psychological Hardiness on Work-Life Balance: A  
Study on Teachers)

YÜKSEK LİSANS

Şeyda AKPULAT

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hakan PABUÇCU

Bayburt

AĞUSTOS-2019

## KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Dr.Öğr.Üyesi Hakan PABUÇCU danışmanlığında, **152106042** numaralı **Şeyda AKPULAT** tarafından hazırlanan “**Örgüt İklimi ve Psikolojik Dayanıklılığın İş Yaşam Dengesi Üzerine Etkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma**” adlı bu çalışma **29/08/19** tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı Anabilim Dalı, İşletme Programında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan** :Dr.Öğr.Üyesi Hakan PABUÇCU

İmza: 

**Jüri Üyesi** :Doç.Dr. Canan Sancar ÖZKÖK

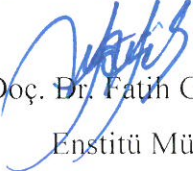
İmza: 

**Jüri Üyesi** :Dr.Öğr.Üyesi Yusuf ESMER

İmza: 

Bu tezin Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

08 / 09 / 2019

  
Doç. Dr. Fatih GÜRBÜZ  
Enstitü Müdürü

## ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ ÖRGÜT İKLİMİ VE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN İŞ-YAŞAM DENGESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA ” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

03/09/2019

Şeyda AKPULAT

## TEŞEKKÜR

Bu alıŐma s¼recinde desteğini esirgemeyen tez danıŐmanım, değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Hakan PABUÇCU' ya, ve yine desteğini esirgemeyen değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Yusuf ESMER' e, destekleriyle her zaman yanımda olan babam Ömer Faruk DURUKAN' a ve annem Dilek DURUKAN' a teŐekk¼r¼ bir borç bilirim.

Şeyda AKPULAT

BAYBURT, 2019



**ÖZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜT İKLİMİ VE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN İŞ-YAŞAM DENGESİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Şeyda AKPULAT**

**Ağustos 2019, 109 Sayfa**

İş yaşam dengesi, örgüt iklimi ve psikolojik dayanıklılık olgularının incelendiği bu çalışmada, bireylerin iş yaşam dengesini sağlamada örgüt iklimi ve psikolojik dayanıklılığın etkisi analiz edilmektedir. Yine, iş yaşam dengesi üzerinde bireylerin yaşlarının cinsiyetlerinin, eğitim seviyelerinin, medeni durum ve mesleki statüleri gibi sosyo-demografik özelliklerinin etkileri irdelenmektedir. Çalışma 315 kişilik bir örneklem grubu üzerinde yapılan ampirik bir uygulama ile desteklenmiştir. Anket tekniğinden yararlanılarak yapılan bu araştırmada İş Yaşam Dengesi Ölçeği, Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği III-R ve Örgüt İklimi Ölçeği kullanılmıştır. SPSS 20 paket programına aktarılan veriler; faktör analizi, t-test, ANOVA, Pearson Korelasyon, Çoklu Regresyon teknikleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgularda örgüt iklimi ve psikolojik dayanıklılığın, iş yaşam dengesini etkilediği tespit edilmiştir. Bireylerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin yüksek olması ve olumlu bir örgüt ikliminin varlığı, bireylerin iş yaşam dengesini sağlayabilmelerini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca yapılan t-testi sonucunda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre iş yaşam dengesini sağlamada daha çok zorlandığı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** iş yaşam dengesi, örgüt iklimi, psikolojik dayanıklılık

## **ABSTRACT**

### **MASTER DEGREE THESIS**

#### **THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND PSYCHOLOGICAL HARDINESS ON WORK-LIFE BALANCE: A STUDY ON TEACHERS**

**Şeyda AKPULAT**

**August 2019, 109 Pages**

In this study, which examines the work life balance, organizational climate and psychological resilience phenomena, the effect of organizational climate and psychological resilience in providing work life balances of individuals is analyzed. In addition, the relationship between work-life balance and socio-demographic characteristics such as gender, age, education level, marital status and seniority is examined. The study was supported by an empirical study on a sample group of 315 people. Work Life Balance Scale, Psychological Resilience Scale III-R and Organizational Climate Scale were used in this study. The data transferred to the SPSS 20 package program were evaluated using factor and internal consistency, t-test, ANOVA, Pearson Correlation, and Multiple Linear Regression techniques. In the findings, it was determined that organizational climate and psychological resilience affected work life balance. The high level of psychological resilience of individuals and the existence of a positive organizational climate make it easier for individuals to achieve work life balance. In addition, as a result of the t-test, it is seen that female teachers have more difficulty in providing work life balance than male teachers.

**Key Words:** work life balance, organizational climate, psychological strength

## İÇİNDEKİLER

<b>KABUL VE ONAY TUTANAĞI</b> .....	<b>iii</b>
<b>ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI</b> .....	<b>i</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>1</b>
Giriş.....	1
Araştırmanın Konusu ve Problemi.....	1
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>3</b>
İş -Yaşam Dengesi .....	3
İş, Çalışma, Yaşam Olgusu .....	3
İş Tatmini.....	3
Yaşam Tatmini.....	4
Yaşam Alanları .....	4
İş-Yaşam Dengesi Kavramı.....	5
İş-Yaşam Dengesi Tanımı .....	6
Guest' in Geliştirdiği İş- Yaşam Dengesi Modeli .....	7
İş Yaşam Dengesine Temel Oluşturan Kuramsal Yaklaşımlar .....	9
Rol kuramı. ....	9
Bölünme kuramı.....	9
Yayıma kuramı.....	10
Uygunluk kuramı. ....	10



Telafi kuramı.....	11
Araçsallık kuramı.....	11
Sınır kuramı.....	11
Sistem kuramı.....	11
İş Yaşam Dengesinin Örgütler ve İş görenler Açısından Önemi .....	12
İş Yaşam Dengesinin Sağlanamaması Durumunda Oluşabilecek Problemler .....	13
Bireysel sonuçlar.....	14
Davranışsal sonuçlar.....	14
Fiziksel sonuçlar.....	14
Psikolojik sonuçlar.....	15
Örgütsel sonuçlar.....	15
Örgütsel sinizm.....	16
İş-Yaşam Dengesi İçin Örgütlerin Sorumlulukları ve Politikaları .....	17
İş-Yaşam Dengesi İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	20
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>23</b>
Örgüt İklimi .....	23
Örgüt İklimi Kavramı.....	23
Örgüt İklimi Türleri .....	24
Açık iklim.....	24
Otonom iklim.....	25
Kontrollü iklim.....	25
Ailesel iklim.....	25
Babacan iklim.....	26
Kapalı iklim.....	26
Örgüt iklimi boyutları.....	27
Litwin ve Stringer'a göre örgüt iklimi boyutları.....	28
Zammuto ve Krackover' e göre örgüt iklimi boyutları.....	29
Koys ve Decotils' e göre örgüt iklimi boyutları.....	30

Kopelman, Brief ve Guzzo' ya göre örgüt iklimi boyutları. ....	31
Goleman'a göre örgüt iklimi boyutları. ....	31
Muchinsky'ye göre örgüt iklimi boyutları. ....	32
Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler .....	32
Örgüt İkliminin Önemi. ....	34
Örgüt İklimi İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar. ....	35
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>39</b>
Psikolojik Dayanıklılık. ....	39
Psikolojik Dayanıklılık Kavramı .....	39
Maddi' nin Geliştirdiği Psikolojik Dayanıklılık Modeli .....	40
Psikolojik Dayanıklılığın Alt Boyutları .....	41
Kendini adama (bağlanma). ....	42
Kontrolü elinde tutma. ....	42
Meydan okuma (mücadelecilik). ....	42
Psikolojik Dayanıklılığa Etki Eden Faktörler. ....	43
Risk faktörleri. ....	43
Koruyucu faktörler. ....	44
Psikolojik Dayanıklılığı Yüksek Olan Bireylerin Kişilik Özellikleri .....	45
Psikolojik Dayanıklılığın Önemi .....	46
Psikolojik Dayanıklılık İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	47
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>49</b>
Örgüt İklimi ve Psikolojik Dayanıklılığın İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma .....	49
Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	49
Araştırmanın kapsamı ve Sınırlılıkları .....	49
Veri Toplama Araçları .....	50
İş-Yaşam dengesi ölçeği. ....	50
Örgüt iklimi ölçeği. ....	50

Psikolojik dayanıklılık ölçeği. ....	50
Araştırmanın Modeli .....	51
Araştırmanın Hipotezleri.....	51
Bulgular .....	52
Katılımcıların demografik özelliklerine ait bulgular.....	52
Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin bulgular. ....	55
İş-Yaşam dengesi ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği.....	56
Örgüt iklimi ölçeği geçerliliği ve güvenilirliği. ....	58
Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği. ....	60
Regresyon analizine ilişkin bulgular. ....	63
Korelasyon analizine ilişkin bulgular.....	66
Demografik değişkenler açısından iş yaşam dengesine ilişkin t-testi ve anova bulguları. .....	68
İş yaşam dengesi değişkeninin cinsiyet gruplarına göre karşılaştırılması. ....	68
İş yaşam dengesi değişkeninin katılımcıların medeni durumlarına göre karşılaştırılması. ....	69
İş-Yaşam Değişkeninin Katılımcıların Çocuklu Olup Olmama Durumu Açısından Karşılaştırılması. ....	70
İş yaşam dengesi değişkeninin katılımcıların evinde bakıma muhtaç kimse olup olmaması durumuna göre karşılaştırılması. ....	71
İş yaşam dengesi değişkeninin katılımcıların evlerinde yardımcı olup olmaması durumuna göre karşılaştırılması. ....	72
İş yaşam dengesi değişkeninin katılımcıların yaş gruplarına göre karşılaştırılması. ...	73
İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Katılımcıların Mesleki Kıdem Yılları Faktörü Açısından Karşılaştırılması. ....	75
İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması. ....	76
İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Katılımcıların Sahip Olduğu Çocuk Sayısına Göre Karşılaştırılması. ....	77

<b>ALTINCI BÖLÜM .....</b>	<b>78</b>
Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....	78
Sonuç.....	78
Tartışma.....	79
Öneriler.....	80
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>83</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>92</b>
Ek-1. İzin Belgesi .....	92
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>93</b>



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>İYD</b>	: İş Yaşam Dengesi
<b>KYİE</b>	: Kişisel Yaşamın İşe Etkisi
<b>İKYE</b>	: İşin Kişisel Yaşama Etkisi
<b>İYG</b>	: İş Yaşam Gelişimi



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. <i>İş Yaşam Dengesinin Belirleyicileri, Nedenleri ve Sonuçları</i> .....	8
Tablo 2. <i>İş, Aile ve Bireysel Yaşam Alanlarında Oluşan Sıkıntılar</i> .....	14
Tablo 3. <i>İş-Yaşam Dengesizliğinin Örgütsel Sonuçları</i> .....	16
Tablo 4. <i>Çalışanların Yaşam Evrelerine Uyumlaştırılmış Destek Programları</i> .....	19
Tablo 5. <i>Katılımcıların Cinsiyetleri</i> .....	52
Tablo 6. <i>Katılımcıların Yaşları</i> .....	53
Tablo 7. <i>Katılımcıların Medeni Durumları</i> .....	53
Tablo 8. <i>Katılımcıların Eğitim Düzeyleri</i> .....	53
Tablo 9. <i>Katılımcıların Görev Yaptığı Okul Türü</i> .....	53
Tablo 10. <i>Katılımcıların Görev Yaptığı Okuldaki Görev Süresi</i> .....	54
Tablo 11. <i>Katılımcıların Mesleki Kıdem Seneleri</i> .....	54
Tablo 12. <i>Katılımcıların Çocuğu Olup Olmama Durumu</i> .....	54
Tablo 13. <i>Katılımcıların Çocuk Sayıları</i> .....	55
Tablo 14. <i>Katılımcıların Evinde Bakıma Muhtaç Birey Olup Olmaması</i> .....	55
Tablo 15. <i>Katılımcıların Evinde Yardımcısı Olup Olmaması</i> .....	55
Tablo 16. <i>Güvenilirlik Analizi</i> .....	56
Tablo 17. <i>İş Yaşam Dengesine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları</i> .....	57
Tablo 18. <i>Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları</i> .....	59
Tablo 19. <i>Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları</i> .....	61
Tablo 20. <i>Çoklu Regresyon Analizi Bulguları</i> .....	63
Tablo 21. <i>Çoklu Regresyon Analizi Bulguları (Kişisel Yaşamın İşe Etkisi Bağımlı Değişkeni İçin)</i> .....	64
Tablo 22. <i>Çoklu Regresyon Analizi Bulguları (İşin Kişisel Yaşama Etkisi Bağımlı Değişkeni İçin)</i> .....	64
Tablo 23. <i>Çoklu Regresyon Analizi Bulguları (İş Yaşam Gelişimi Bağımlı Değişkeni İçin)</i> ...	65
Tablo 24. <i>Korelasyon Matrisi</i> .....	67

Tablo 25. <i>İş- Yaşam Dengesinin Cinsiyet Gruplarına Göre Karşılaştırılması</i> .....	69
Tablo 26. <i>İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması</i> .....	70
Tablo 27. <i>İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Katılımcıların Çocuklu Olup Olmama Durumuna Göre Karşılaştırılması</i> .....	71
Tablo 28. <i>İş-Yaşam Dengesinin Evde Bakıma Muhtaç Kimse Olup Olmaması Durumuna Göre Karşılaştırılması</i> .....	72
Tablo 29. <i>İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Evde Yardımcı Olup Olmaması Durumuna Göre Karşılaştırılması</i> .....	73
Tablo 30. <i>İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması</i> .....	73
Tablo 31. <i>Çoklu Karşılaştırma Tablosu</i> .....	74
Tablo 32. <i>İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Katılımcıların Mesleki Kıdem Yıllarına Göre Karşılaştırılması</i> .....	75
Tablo 33. <i>İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması</i> .....	76
Tablo 34. <i>İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Katılımcıların Sahip Olduğu Çocuk Sayısına Göre Karşılaştırılması</i> .....	77

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Üç boyutlu denge kuramı. ....	5
Şekil 2. Örgütsel yapı ve iklim üzerindeki temel etkiler. ....	33
Şekil 3. Psikolojik dayanıklılık modeli. ....	41
Şekil 4. Araştırmanın modeli. ....	51





# BİRİNCİ BÖLÜM

## Giriş

### Araştırmanın Konusu ve Problemi

Hızlı bir gelişim ve değişim içerisinde olan ekonomik ve sosyal koşulların çalışan, işveren, örgüt ve toplum üzerindeki etkileri araştırmacılar tarafından incelenmekte ve her geçen gün önemi artmaktadır. İşletmelerin rekabetçi avantaj elde edebilmeleri için bu değişimlere ayak uydurabilmesi ve bu değişimlerden etkilenen çalışanın verimliliğini artırabilme becerisine sahip olması gerekmektedir.

İşgörenin istekliliğini ve verimliliğini artırabilmek sadece iş yaşam kalitesi ile değil iş dışı yaşam kalitesine de bağlıdır. Bu iki yaşam alanının (iş ve iş dışı) birbirinden bağımsız olmadığı aksine birbiri üzerinde etkisinin olduğu yapılan çalışmalarda görülmektedir. Aslında bu çalışmalar iş yaşam dengesi kavramının varlığını ve önemini vurgulamaktadır. Örgütlerin bu konuda farkındalığa sahip olmaları, çalışanlarının iş yaşam dengesini sağlayabilmesi için destekleyici çalışmalar geliştirmeleri ve uygulamaya koymaları gerekmektedir.

İş yaşam dengesi çalışmaları, işgöreni örgütte tutma stratejileri için önemli bir unsurdur. Yapılan araştırmalarda örgütlerin, çalışanlarının farklılaşan gereksinimlerinin farkında olarak çalışanlarını kazanmak noktasında çalışmalar yaparak konuya ilişkin yeni stratejiler geliştirmeleri gerektiği önerilmektedir. Örgütler, işgörenlerin çalışma azmini düşürebilecek her türlü stres faktörlerini azaltmalı ve kalifiye işgörenlerin istihdam edilmesi ve uzmanlaşmaları konusunda gelişim göstermelidir (Küçükusta, 2007, s.191).

Genellikle örgüt kültürü ve iş yeri uygulamaları, bireyin çalışma hayatına hükmeder ve örgütün ihtiyaçlarını bireyin ihtiyaçlarının önüne koyar. Fakat bu durum zaman içerisinde, çalışanların düşük performans göstermesine sebep olmaktadır (Delecta, 2011, s.187). Bu noktada örgüt ikliminin önemi ortaya çıkmaktadır. Bir örgüte hâkim olan iklim tipi, çalışanların performansları için belirleyicidir.

Örgütte oluşan iklim, örgütün kendine özgü bir kimlik kazanmasına etki ederken bir yandan da bireyin davranışlarını etkilemektedir (Ertekin, 1978, s.18). Bir örgüte hâkim olan iklim çalışanların iş yaşam dengesini ne kadar destekler nitelikte ise çalışanların performans ve verimliliği o ölçüde artacaktır. Çalışanların performansına etki eden bir diğer unsur, çalışanların

psikolojik dayanıklılık düzeyleridir. Psikolojik dayanıklılık; bireylerin karşılaştıkları zorluklar karşısında hemen toparlanabilme ve günlük yaşantısına çabucak adapte olabilme yeteneğidir.

Çalışmanın ilk bölümünde, kavram olarak iş yaşam dengesi açıklanmakta ve iş yaşam dengesi ile ilgili kuramlar, iş yaşam dengesinin belirleyicileri, iş yaşam dengesizliğinin sonuçları gibi başlıklar altında bu kavram ele alınmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt iklimi kavramı açıklanmakta ve örgüt ikliminin alt boyutları, örgüt iklimini etkileyen değişkenler, örgüt iklim tipleri gibi başlıklar altında örgüt iklimi kavramı ele alınmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, psikolojik dayanıklılık kavramı açıklanmakta ve psikolojik dayanıklılığı etkileyen değişkenler, psikolojik dayanıklılığın alt boyutları, psikolojik dayanıklılığın önemi gibi başlıklar altında ele konu ele alınmaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümde ise, bu çalışmanın amacı, önemi belirtilmiş ve örgüt iklimi ve psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesi üzerindeki etkisini belirleyebilmek için hipotezler oluşturulmuştur. Bu hipotezlerin test edilmesi maksadıyla gerekli bilgiyi elde etmek için yazın incelenerek çalışmanın amacına uygun ölçüm araçları oluşturulmuştur. Bu ölçüm araçları vasıtasıyla veri elde etmek için Bayburt'ta faaliyet gösteren 500 öğretmene anket uygulaması yapılmış, bunlardan 330 tanesi geri dönmüş ve söz konusu anketlerin 315 tanesi veri kullanımına uygun görülmüştür. Bu veriler uygun analiz metotlarıyla (Açıklayıcı faktör analizi, çoklu regresyon analizi, korelasyon analizi, t-testi, ANOVA) SPSS programı ile analiz edilerek hipotezler test edilmiştir.

Çalışmanın beşinci ve son bölümünde ise, araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilerek görüş ve önerilerde bulunulmuştur.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İş -Yaşam Dengesi

Çalışmanın bu bölümünde iş-yaşam dengesi kavramın ne olduğu, neden önemli olduğu, iş yaşam dengesinin sağlanamaması durumunda ortaya çıkabilecek problemler ve bu problemlerin yaşanmaması için neler yapılabileceği üzerinde durulmaktadır.

#### İş, Çalışma, Yaşam Olgusu

Kelime anlamı olarak, “iş”, en genel tanımıyla, bir değer meydana getiren emeği ifade etmektedir (TDK). İş yaşam dengesi açısından “iş”, kariyer ve kişinin uğraşlarını özelerken; yaşam ise; aile, sağlık, boş zaman ve mutluluğu ifade etmektedir ( Sharma, & Noyak, 2016, s.115 ).

Akat (1984, s.30 ), çalışma veya iş olgusunu, “ belirli bir hedefe yönelik, insanın fiziksel ve ussal becerilerini kullanarak planlı olarak yürüttüğü çaba” şeklinde ifade etmektedir. Ayrıca bir işte çalışmak, kişinin yaşamını (kendisi ve ailesinin yaşamını) devam ettirmesini sağlayacak bir geçim kaynağı olması, çalışmanın ve iş yaşamının kişinin hayatında önemli bir yerde olmasını gerektirmektedir.

#### İş Tatmini

Alanyazında iş tatmini; “işgörenlerin iş çevresinden yani işin kendisinden, yöneticilerinden, iş organizasyonundan ve çalışma grubundan elde etmeye çalıştıkları iç rahatlatıcı bir his ” olarak ifade edilmektedir (Karaduman, 2002, s.70).

İş tatmini, bireylerin iş ile ilgili koşulları veya iş verimliliğini değerlendirmesidir. Öte yandan kişilerin norm, değer, beklentilerinden hareketle iş ve iş şartlarına göstermiş oldukları içsel tepkiler iş tatminini ifade etmektedir (Schneider, & Snyder, 1975 s.319).

İş tatmininde değinilmesi gereken en önemli husus bu kavramın, mantıksal olmaktan ziyade duygusal bir kavram olmasıdır. Bu sebeple yöneticilerin yapması gereken öncelikli şey, çalışanlarına optimum düzeyde bir tatmine ulaşabilmeleri için destek olmaktır (İşcan, & Timuroğlu, 2007, s.198).

## **Yaşam Tatmini**

Yaşam tatminini kesin olarak tanımlamak zor olsa da, bireyin hayatının genel kalitesini olumlu yönde değerlendirme derecesidir denilebilir. Diğer bir ifadeyle, bireyin kendi yönlendirdiği hayatından ne derece memnun olduğudur (Aşan, & Erenler, 2008, s.206).

Veenhoven (1996, s.12) yaşam tatminin, yaşamın belirli alanlarından (iş, aile vb.) tatmin olunması olarak ifade edilebileceği gibi yaşamın bütününden oluşan tatmin olarak da değerlendirilebileceğini ifade etmektedir ve ayrıca yaşam tatmininin, yaşam hususundaki genel hisleri yansıttığını ve değer olarak mutluluğu ifade ettiğini belirtmektedir.

## **Yaşam Alanları**

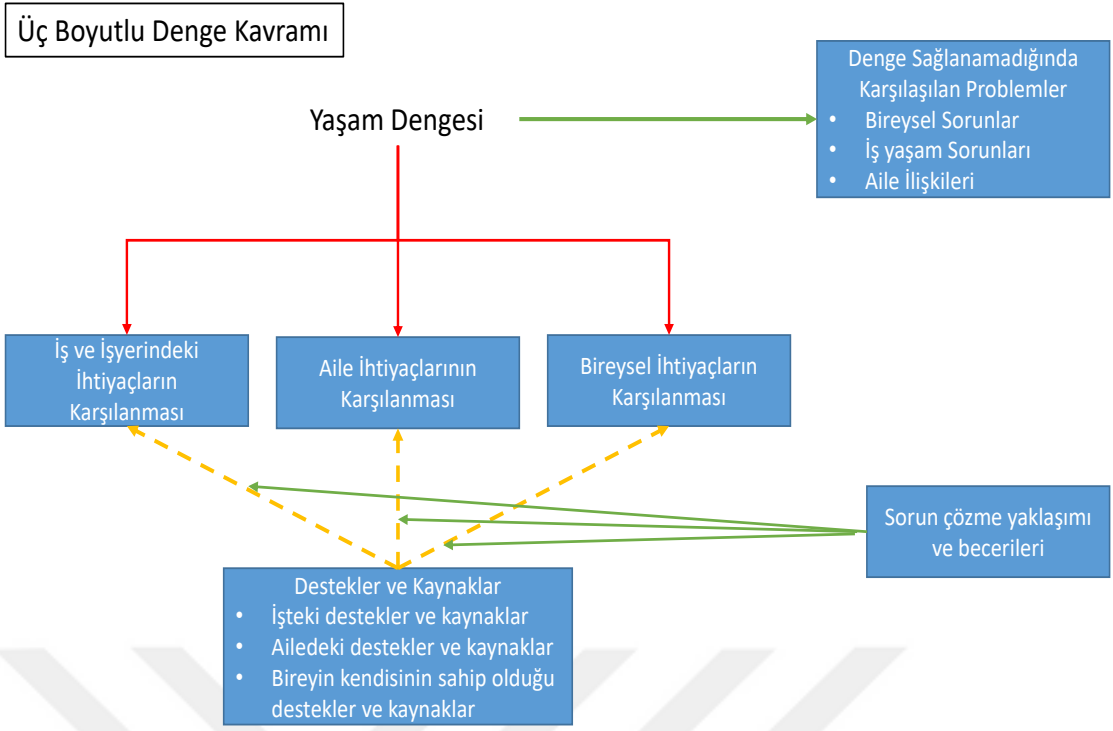
Bir birey çeşitli yaşam alanlarına sahiptir. Bireyin yaşam alanları üç başlık halinde incelenebilir; aile yaşamı, bireysel yaşam ve iş yaşamı.

Bireysel yaşam; kişinin iş yaşamı dışında sosyal çevresi ile zaman geçirebileceği ve çeşitli aktivitelerini gerçekleştirebileceği yaşam alanıdır. O'Driscoll vd. (1992) yaptıkları araştırmalarında, altı yaşam alanı daha olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar; spor yapmak, akraba ve arkadaşlarla zaman geçirmek, sosyal faaliyetlere zaman ayırmak, farklı ve yeni ilgi alanları edinmek, toplum için gönüllü faaliyetlere katılmak ve kişisel gelişime zaman ayırmak olarak adlandırılmaktadır.

Aile yaşamı, iş-yaşam dengesi çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Aile yaşamında mutlu ve huzurlu olan bireyin, bireysel yaşamında ve iş yaşamında da mutlu olması daha kolay olmaktadır.

İş yaşamı, sadece bireyin işte geçirdiği zaman olarak algılanmamalı, işe gidip gelirken harcanan süre, iş yerinde yetiştirilemeyen işlerin eve taşınması gibi durumları da iş yaşamı alanına dâhil edebiliriz (Ulukapı, 2013, s.21).

Yukarıda belirtilen iş, aile ve bireysel yaşam alanlarından bir tanesi üzerinde sahip olunan amaçlar, hedefler ve talepler diğer yaşam alanlarına ayrılan vakitten kısıntı yapmayı zorunlu kılmadıkça “denge” sağlanmakta ve bu durum “üçboyutlu denge” olarak ifade edilmektedir (Doğrul, & Tekeli, 2010, s.12).



Şekil 1. Üç boyutlu denge kuramı.

Kaynak: Aycan, Eskin ve Yavuz, 2007, s.90

Şekil 1’ de görüldüğü gibi, iş yaşam dengesinin sağlanmasında üç temel faktör bulunmaktadır. Bunlar; iş ve iş yerindeki gereksinimlerin yerine getirilmesi, aile gereksinimlerinin yerine getirilmesi ve bireysel gereksinimlerinin yerine getirilmesi.

### İş-Yaşam Dengesi Kavramı

İlk kez 1986’ da iş yaşam dengesi çalışmaları yapılmış fakat temeli 1930 yıllara gitmektedir. W. K. Kellog adında bir şirket ilk kez, 3 adet 8 saatlik vardiya yerine 4 adet 6 saatlik vardiya oluşturarak, çalışanların iş yaşam dengelerine bir etkisi olup olmadığını gözlemlenmiş ve neticede iş görenlerin moral ve verimliliğinin arttığı görülmüştür (Küçükusta, 2007, s.35).

İş yaşam dengesi kavramının nasıl kavramsallaştırılması gerektiğine dair farklı görüşler vardır. Farklı araştırmacılar tarafından farklı terimler kullanılmıştır. Örneğin; Frone (2003), Grenhaus ve ark. (2003) ve Clark (2000) iş-aile dengesi terimini, Burke (2000) ise iş-kişisel yaşam dengesi terimini kullanmıştır. Son dönemde yapılan çalışmalara bakıldığında (Guest,2002; Küçükusta,2007; Delecta,2011; Gökkaya,2014) iş yaşam dengesi terimi kullanılmaktadır.

Yakın geçmişte iş yaşamının, aile yaşamından tamamen uzak olduğu düşünülmekteydi ( Huang vd., 2004, s.80). Endüstrileşme süreci ile birlikte özellikle kadının iş yaşamında ki yerinin ve öneminin artması, iş yaşamında geçirdiği zamanın fazlalaşması ve işinden artan zamanında da aile sorumluluklarını yerine getirmeye çalışması iş yaşam dengesi açısından, iş ve yaşam kavramlarının birbirinden bağımsız düşünülmemeyeceğini göstermektedir.

İş gücü yapısında yaşanan demografik değişimler, daha çok ileri düzeyde endüstrileşmiş toplumlarda görülmektedir. Bu değişimler iş aile olgusuna olan ilginin daha da artmasına sebep olmuştur. Bu ilginin artışında etkisi olan faktörler aşağıda sıralanmaktadır (Kapız, 2002, s.144).

- ✓ Tek ebeveynlilerin sayısının fazlalaşmasına neden olan boşanma oranlarındaki artış,
- ✓ İş gücünde, küçük çocuklu annelerin sayısındaki artış,
- ✓ Çift gelirli ailelerin sayısındaki fazlalaşma,
- ✓ Çalışanları, çekirdek ailenin ve diğer aile üyelerinin desteğinden mahrum bırakan iş gücü mobilitesindeki fazlalaşma,
- ✓ İş dışı yaşam kalitesine olan ilginin artmış olması ve çalışanların değişen beklentileri,
- ✓ Erkek ve kadınların iş gücündeki benzerliklerinin artması,
- ✓ Yeni aile modellerinin hızla çoğalmasıdır.

Kadınların istihdama katılım oranları her türlü sosyal kısıtlamalara, toplumsal cinsiyet eşitsizliğine ve ayrımcılığa rağmen göz ardı edilemeyecek oranlardadır. Dünya genelinde yüz milyonlarca kadın iş hayatının bir parçasıdır ve bu durum, yüz milyonlarca kadının çoklu roller üstlenmesine ve çok geniş ölçeklerde iş yaşam dengesizliği problemlerine neden olmaktadır (Seval, 2017, s.187).

### **İş-Yaşam Dengesi Tanımı**

İş-yaşam dengesi araştırmalarında, iş yaşam dengesini tanımlamada iki farklı yaklaşım görülmektedir (Akın, Ulukök, & Arar, 2017, s.114). Birinci görüşe göre, iş yaşam dengesi için bireyler, hayatlarındaki bütün rollerine eşit seviyede değer vermelidirler (Gökkaya, 2014, s.3). İkinci görüşe göre ise, iş yaşam dengesini sağlayabilmek için bireyin, iş ve iş dışında üstlendiği tüm rollere eşit seviyede önem vermesi gerekmemektedir; örneğin bir kişinin, hayatının merkezine ailesini koymuş olması ve iş sorumluluklarını ikinci plana atmış olması dengeden uzaklaşmış olduğunu göstermez ( Kapız, 2002, s.140; Karavardar, 2015, s.188).

Delecta (2011, s.187), alan yazında iş-yaşam dengesinin, bireyler arasında farklılık gösteren öznel bir olgu olduğuna dikkat çekmektedir. Buna göre iş-yaşam dengesi zamanın emeğin ve düşünce gibi faktörlerin akla uygun olarak dağıtılmasıdır. Bazı bireyler “yaşamak için çalışmak” düşüncesini benimserken bazıları işi hayatlarının gayesi haline getirirler.

Lockwood (2003, s.2), iş-yaşam dengesini bir bukalemunun özelliklerine benzetmiş ve bu özelliklerin farklı gruplara farklı anlamlar ifade ettiğini belirtmiştir. Alan yazındaki iş yaşam dengesi tanımlamalarının bazılarının birbiriyle tutarlık gösterdiğini ve gelişmeye devam ettiğini vurgulamaktadır.

Greenhaus ve arkadaşlarına göre (2003, s.513), iş yaşam dengesi üç temel faktörden oluşmaktadır. Bunlar zaman dengesi, bağlılık dengesi ve tatmin dengesidir. Zaman dengesi; aile ve iş yaşamı rollerine eşit oranda zaman ayırma, bağlılık dengesi; aile ile iş yaşamı rollerine eşit düzeyde ruhsal bağlılık duyma, tatmin olma dengesi; aile ve iş yaşamı rollerinden eşit düzeyde tatmin olmayı ifade etmektedir.

Friedmann’ a (2001) göre ise, “*İş yaşam dengesi iş ve aile yaşamının çatışma durumundan uzak olmasıdır.*”.

İş yaşam dengesi kavramının en açıklayıcı tanımlarından birini yapan Bird (2007), şunları belirtmektedir:

- ✓ Denge, eşitlik anlamına gelmemektedir. İşe ve özel yaşama eşit saat ayırmak mümkün değildir. Hayat kesin ayrımlardan çok daha akıcıdır.
- ✓ En ideal denge zaman içinde değişebilmektedir. Bekâr ya da evli, kariyerine yeni başlamış ya da emekliliğine yaklaşmış kişilerin iş-yaşam dengesi farklıdır.
- ✓ Herkese uyan mükemmel denge yoktur. Her birey farklı yaşantılara sahiptir ve kurulacak denge de farklı olacaktır.

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak iş yaşam dengesini; kişinin zamanını, yaşam alanları arasında eşit paylaşmasından ziyade, sorumluluklarını aksatmayacağı, yaşamından tatmin ve mutlu olabileceği şekilde pay edebilmesidir diyebiliriz.

### **Guest’ in Geliştirdiği İş- Yaşam Dengesi Modeli**

İş yaşam dengesinin tam olarak anlaşılabilmesi için, dengenin yapısının, nedenlerinin ve sonuçlarının ayrı ayrı ifade edilmelidir (Kapız, 2002, s.140). Guest (2002, s.265) araştırmasında, iş yaşam dengesinin doğasını, nedenlerini ve sonuçlarını ortaya koyan bir model geliştirmiştir. Bu model iş yaşam dengesinin analizinde ele alınması gereken ana konuları

içericek şekilde tasarlanmıştır. Guest bu modelde iş yaşam dengesinin belirleyici faktörlerini çevresel faktörler ve bireysel faktörler olarak iki başlık altında toplamıştır.

Tablo 1. *İş Yaşam Dengesinin Belirleyicileri, Nedenleri ve Sonuçları*

<b>Belirleyiciler</b>	<b>Dengenin Doğası</b>	<b>Sonuçlar/Etkiler</b>
<b>Çevresel Faktörler</b>	<b>Öznel Göstergeler</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş talepleri</li> <li>• İş kültürü</li> <li>• İş dışı yaşam talepleri</li> <li>• İş dışı yaşam kültürü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denge-iş ve iş dışı yaşama eşit düzeyde verilen önem</li> <li>• Denge-iş dışı yaşam merkezli</li> <li>• Denge-iş merkezli</li> <li>• İşin iş dışı yaşama müdahalesi veya taşması</li> <li>• İş dışı yaşamın işe müdahalesi veya taşması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş tatmini</li> <li>• Yaşam tatmini</li> <li>• Ruhsal sağlık/İyilik</li> <li>• Stres/Hastalık</li> <li>• İş davranışı ve performansı</li> <li>• İş dışı yaşam davranışı ve performansı</li> <li>• İşyerindeki diğer insanlara etkisi</li> <li>• İş dışı yaşamda diğer insanlara etkisi</li> </ul>
<b>Bireysel Faktörler</b>	<b>Nesnel Göstergeler</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş oryantasyonu</li> <li>• Kişilik</li> <li>• Kişisel kontrol ve başa çıkma</li> <li>• Cinsiyet</li> <li>• Yaş, yaşam ve kariyer evresi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışma saatleri</li> <li>• Boş zaman</li> <li>• Aile rolleri</li> </ul>	

Kaynak: Guest, 2002, s.265.

Tablo 1’de iş yaşam dengesinin belirlenmesinde etkili olan çevresel faktörlerin; iş talepleri, iş kültürü, iş dışı yaşam talepleri ve iş dışı yaşam kültürü olduğu görülmektedir. İş yaşam dengesinin belirlenmesinde etkili olan bireysel faktörlerin ise; iş oryantasyonu veya yönlendirme ve kılavuzluk etme, kişilik, kişisel kontrol ve başa çıkma, cinsiyet, yaş, yaşam ve kariyer evresidir.

İş kültüründen kasıt, bireyin iş-yaşam dengesini sağlamada destek veren bir örgütsel kültür ve bu yöndeki politikalar ve uygulamalardır. Örgütün çalışanlarını, iş yaşam dengesini sağlamaları için ne derece desteklediği ve önem verdiği ile ilgili olan varsayımlardır. Dolayısıyla örgütün yaklaşımı, iş yaşam dengesinde belirleyici faktörlerdendir. Bir örgütün pozitif bir iklime sahip olması, iş yaşam dengesini olumlu olarak etkilemektedir (Bronfenbrenner, 1999, s.11).



İş dışı talepler, iş dışındaki sorumluluklar ve bağılıklardır. Çalışanların medeni durumların farklılaşması, çocuklu olup olmama durumları taleplerde farklılık gösterebilmektedir. İş dışı kültür, kişinin ev çevresindeki sorumluluklarını ve bağılıkları ifade etmektedir. İş-yaşam dengesinin belirlenmesinde etkin rol oynayan kişisel faktörlerden “işe yönelme” esas olarak işin (ya da evin) bireyin yaşamında merkezileşmesi durumudur. Yine bireysel faktörlerden olan “kişisel kontrol” kontrol odağı ve rekabet eden taleplerin baskıların üstesinden gelebilme yeteneğidir. Yine bireysel faktörlerden olan “cinsiyet”, önemli ölçüde kadınları yüksek iş dışı talepleri dolayısıyla etkilemekte, “yaşam ve kariyer evreleri” ise bireyin evinde ve işindeki belli talepleri karşılamasında etkili olmaktadır (Kapız, 2002, s.157).

Tablo1 ‘de yer alan iş yaşam dengesinin sonuçları, çalışmanın diğer bölümünde ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

### **İş Yaşam Dengesine Temel Oluşturan Kuramsal Yaklaşımlar**

Çalışmalar sonucunda ortaya çıkan önemli kuramlar; rol kuramı, bölünme kuramı, yayılma kuramı, araçsallık kuramı, uygunluk kuramı, telafi kuramı, sınır kuramı ve sistem kuramı olarak sıralanmaktadır.

#### **Rol kuramı.**

Rol kuramı, kişinin sosyal hayatta diğer kişilerle olan davranışlarına ilişkin beklenen hareket kalıplarıdır. Bireyler birden fazla toplumsal ve örgütsel role sahip olabilmektedir. Örneğin bir birey, aile içinde anne-baba, işinde patron, sosyal rolde vakıf başkanı ve daha birçok role sahip olabilir (Davis, 1988).

Bireylerin yaşamları, işte ve iş dışında olmak üzere farklı rollerin olduğu varsayımına dayanmaktadır. Rol çatışması ise, bireylerin bir alanda sahip oldukları rollerden herhangi birisinin diğer alan üzerinde meydana getirdiği baskı sonucu ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla, rol çatışmasının büyüklüğü, sahip olunan rol oranına göre değişmektedir. (Küçükusta, 2007, s.43).

#### **Bölünme kuramı.**

1950’li senelerde, iş ve aile etkileşimini ele alan ilk yaklaşımlardan biri olan bölünme kuramı, iş ve iş dışındaki yaşamın birbirlerinden bağımsız ve farklı olduğunu, birbirlerinden hiçbir şekilde etkilenmediğini savunur. Bu model, işgörenlerin iş ve iş dışı faaliyetlerinin zaman, mekân ve işlev bakımından ayrılabilceğini göstermektedir (Zedeck, 1992, s.120).

Bölünme kuramı iş ile aile yaşamı arasında bir etkileşim olmadığını varsayar. Bu yaklaşıma göre iş ve iş dışı yaşam birbirlerinden bağımsızdır. Bölünme kuramının temel özelliği, bireyler hiçbir şekilde mesleki tecrübelerinden ve alışkanlıklarından etkilenmeden, kişisel yaşamlarında serbest vakitlerini geçirmektedirler (Suraj, 1984, s.204).

### **Yayılma kuramı.**

Yayılma yaklaşımı, bölünme yaklaşımının zıttı olarak, alan sınırlarının geçirgen olduğunu, iş ve iş dışı yaşamda sahip olunan hiçbir rolün diğerinden bağımsız olmadığını, bir yaşam alandaki tecrübelerin diğer yaşam alandaki tutum ve davranışlara etki edebileceği görüşünü desteklemektedir (Kossek, & Ozeki, 1998). İki yönlü olarak gerçekleşen yayılma, bireyin iş yaşam alanındaki tecrübeleri iş dışı yaşamlarına; iş dışı yaşamlarında yaşanan tecrübeleri de iş yaşamlarına doğru yayılmaktadır. Yayılma her bir alandan diğerine pozitif ya da negatif yönde olabilmektedir (Guest, 2002, s.258).

Yayılma teorisinin bir başka önemli savunduğu görüş, etkinin yönünün işten aileye doğru olmasıdır ve bu yönüyle düşünüldüğünde iş, aile yaşamının da belirleyicisi durumundadır. Bu doğrultuda yaşam tatmininin bireyin işteki tatmini ile doğru orantılı olacağı; işteki huzursuzluğunun da genel huzurunu azaltacağı ifade edilmektedir (Payton-Miyazaki, & Brayfield, 1976, s.110).

### **Uygunluk kuramı.**

Uygunluk kuramı, iş ve iş dışındaki yaşamda sahip olunan roller arasındaki olumlu etkileşimden ötürü “yayılma kuramı” ile benzerlik göstermektedir. Fakat yayılma kuramında, birbirleriyle ilişkili olan iki alan söz konusu iken, uygunluk kuramı ise aradaki ilişkiyi üçüncü bir değişkenle ilişkilendirilmektedir. Başka bir ifadeyle bu kuramda, iki alan arasında bulunan olumlu ilişki, bu alanlara bağlı olan, kişisel özellikler, genetik faktörler veya sosyal ve kültürel faktörler şeklindeki, herhangi bir değişkene bağlı olmaktadır (Frone, & Cooper, 1994, s.566).

Uygunluk kuramı ile ilişkili olabilecek diğer bir faktörde de “olumsuz duygu durumu” değişkenidir. Olumsuz duygu durumu, bireylerin yaşanan olayları sürekli şekilde olumsuz olarak algıladıkları bir yaradılış özelliği olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, bireylerin sürekli olumsuz duygu durumu içinde olmaları iş ve iş dışı yaşamlarında hoşnutsuzluk içinde olmalarını kolaylaştırmaktadır (Küçükusta, 2007, s.45).

### **Telafi kuramı.**

Telafi kuramı, bireyin iş yerinde yaşadığı olumsuz durumları, iş dışı yaşamında dinlenmek, sosyal aktivitelere katılmak gibi faaliyetlerle fiziksel ve psikolojik rahatlama sağlayabileceğini savunmaktadır (Küçükusta, 2007, s.47).

### **Araçsallık kuramı.**

Araçsallık kuramı, bireylerin iş dışındaki hayatlarında doyuma ulaşabilmeleri açısından, iş yaşamındaki tecrübelerini geliştirmek için karar almaları olarak ifade edilebilir. Bireylerin yaşam ilgileri hangi alanda yoğunlaşmışsa, o alandaki rollerinin önem kazandığı ve merkezi konuma geldiği ifade edilmektedir. Örneğin kişi hayatının merkezine ailesini koymuşsa işini sadece aile yaşamını sürdürebilmesi için bir araç olarak görür (Kapız, 2002, s.43).

### **Sınır kuramı.**

Sınır kuramı, iş yaşam dengesine temel oluşturacak önceki kuramların eleştirilerini ve eksikliklerini telafi etmek için geliştirilmiştir. Sınır kuramı da telafi, yayılma, çatışma ve araçsallık kuramları gibi, her iki alan arasındaki duygu, düşünce ve davranışların geçirgenliğini, iş ile iş dışı yaşamın birbirlerini etkilemekte olduğunu desteklemektedir. Sınır kuramı, bireylerin dengeye ulaşabilmek adına, iş ve iş dışı yaşamları arasındaki sınırlarını nasıl yönettiklerini açıklamaktadır (Kapız, 2002, s.146).

Clark (2000) , aile ve iş alanlarının fiziksel, geçici veya psikolojik olabilecek sınırlarla ayrıldığı bir sınır teorisi sunmuştur. Clark (2000)' a göre bireyler, iş ve iş dışı yaşam arasında buldukları duruma göre geçişler yapmakta olan sınır geçicilerdir. Bireyler, içinde buldukları alanları, söz konusu alanların sınırlarını ve sınır geçicinin o alan ve o alanın üyeleriyle olan etkileşimlerini biçimlendirmektedirler.

Sınır kuramında vurgulanan, kişilerin farklı yaşam alanlarında üstlendikleri rollerin ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerin kişiyi olum yönde etkilediğidir. İşgörenlerin iş ve iş dışı yaşam alanlarının birbirlerini etkilediğinin farkında olmaları ve buldukları alanlardan sosyal destek almaları dengeye ulaşmalarını kolaylaştırabilir (Küçükusta, 2007, s.47).

### **Sistem kuramı.**

Sistem kuramı, iş ve iş dışı yaşam etkileşiminin, bazı unsurların meydana çıkması sonucu olarak ortaya çıktığının altını çizmektedir. Bu unsurlar, süreç, içerik, birey ve zaman değişkenleridir. Her bir değişkenin bireyin iş ve yaşam tecrübesi üzerinde, etkisi

bulunmaktadır. İş, aile ve toplum alt sistemlerinin bir araya toplanmasıyla, her bir alandan elde edilen sonuçları etkileyen üst sistemler oluşturmaktadır (Küçükusta, 2007, s.48).

## **İş Yaşam Dengesinin Örgütler ve İş görenler Açısından Önemi**

Endüstri sonrasına geçiş sürecinde yaşanan ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda ki köklü değişimler çalışma yaşamı açısında da büyük değişimleri beraberinde getirmektedir (Kapız, 2002, s.139). Yaşanan değişimler iş ve iş dışı yaşam arasında denge kurabilmeyi nerdeyse her toplumun yaşadığı bir problem haline getirmiştir. Genel olarak bireylerin sahip oldukları sınırlı zaman, hem iş hem de iş dışı yaşamdaki sorumluluklarını yerine getirebilecek bir biçimde, dengeli olarak dağıtmaları gerektiğinden iş yaşam dengesinin önemini gözler önüne sermektedir (Erdoğan, 2010).

Günümüz koşullarında iş ve özel yaşamda dengeyi sağlamak giderek zorlaşmakta ve bu zorluğun neden olduğu stres kişi tarafından şiddetle hissedilmektedir. Dolayısıyla iş yaşam dengesinin ve bu dengeyi sağlayabilmenin önemi giderek artmaktadır. Kişilerin işlerini yaşamlarının önemli bir noktasına koymaları ayrıca aile yaşamlarındaki psikolojik fonksiyonun daha fazla ön plana çıkmaya başladığı görülmektedir (Kapız, 2002, s.139-140).

Bireylerin çalışma ortamında veya özel yaşamında karşılaştığı olumsuzluğun diğer yaşam alanlarını doğrudan etkilemesi yani bütün yaşam alanlarının birbirleriyle etkileşim halinde olması iş yaşam dengesi kurulmasını gerekli kılmaktadır (Doğrul, & Tekeli, 2010, s.13). İş yaşam dengesinin organizasyon, toplum ve birey açısından önemi şu şekilde özetlenebilir (Kapız, 2002, s.141):

- İş yaşam dengesi, bireylerin ruhsal sağlığını geliştirir ve yaşam kalitesini artırır.
- İş yaşam dengesi, bireylerin toplumun huzuruna katkısını artırır.
- Verimliliği artırır, işe devamsızlığı azaltır.
- İşgörenlerin moralini pozitif yönde etkileyerek, çalışanın örgüte bağlılığını artırır, iş gücü devrini azaltır.
- İş yaşam dengesi, kamu ve özel kurumları etkileyebilen daha bilgili vatandaşların oluşumuna katkı sağlar.
- Çocukların sağlıklı yetişmesinde önemlidir.

İş yaşam dengesini sağlamada yardımcı olunarak, özellikle işletmeye katkı yapabilen, kabiliyetli ve kalifiye işgörenleri elde tutmak daha kolay olmaktadır (Karavardar, 2015). İş yaşam dengesine önem verilen bir işletmede, sağlanan faydalar sadece örgütsel düzeyde

kalmayıp; iş ve iş-dışı ortamdaki ilişkileri geliştirmede de kişilere yansımaktadır (Korkmaz, & Erdoğan, 2014, s.542). Bu bireysel faydalara ilave olarak bireyi, psikolojik ve sosyal olarak pozitif yönde etkileyen iş yaşam dengesi gözetimi ile bireylerin kendine olan güvenleri artmakta ve hayatın anlamını daha iyi kavrayabilmektedirler (Roy, 2016, s.81).

İş yaşam dengesi; örgütler, yönetimler, araştırmacılar ve medya tarafından dikkat çeken önemli bir insan kaynakları uygulaması olarak görülmektedir. Buldukları örgütte işgücü gelişiminden sorumlu olan insan kaynakları uzmanları, bireylerin iş-yaşam dengesini sağlamada destek olan bir örgüt olabilmek açısından değişimde öncü olmalıdırlar. İş-yaşam dengesinin sağlanması, yalnızca insan kaynakları bölümünün değil, örgütün tamamını yakından ilgilendiren bir husus olsa dahi, bu alanda insan kaynakları bölümünün anahtar rol görevi bulunmaktadır. Bu durumun temel sebebi, insan kaynakları uzmanlarının, örgütte bulunan çalışanların kapasite, yetenek ve bağlılık seviyelerini en iyi bilen uzmanlar olmasıdır (Keskin, 2018, s.39).

### **İş Yaşam Dengesinin Sağlanamaması Durumunda Oluşabilecek Problemler**

İş-yaşam dengesizliği temelde bireyin aile yaşamında sorunlara yol açabileceği gibi iş yaşamı ve kişisel yaşamında da sorunlara yol açabilmektedir. Aile yaşamında özellikle kadından beklenen rollerin fazla oluşu, kadın iş görenlerin dengeyi kurmasını daha da zorlaştırmaktadır. İş yaşam dengesinin sağlanamaması, bireyin iş ve aile yaşam alanlarından doğan rol ve sorumluluklarını aksatmaya başlaması ile birlikte bireyin iş ve yaşam tatmininin azalmasıdır. Dengenin sağlanamaması bireyde yoğun strese, stres neticesinde de davranışsal bozukluklara, psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara sebebiyet verebilmektedir.

Tablo 2' de iş-yaşam dengesizliği sonucunda ortaya çıkabilecek problemlere yer verilmiştir. Tabloda iş yaşam alanı, aile yaşam alanı ve bireysel yaşam alanında oluşabilecek problemler gruplandırılarak belirtilmektedir.

Tablo 2. *İş, Aile ve Bireysel Yaşam Alanlarında Oluşan Sıkıntılar*

<b>İş Alanındaki Sıkıntılar</b>	<b>Ailevi/İlişkisel Alandaki Sıkıntılar</b>	<b>Kişisel Alanlardaki Sıkıntılar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• İşe devamsızlık ve işi bırakma eğiliminde artış</li><li>• İş tatmininde ve kuruma bağlılıkta azalma.</li><li>• Motivasyonda azalma.</li><li>• Takım çalışmasında verimsizlik ve iş performansında düşüş</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evlilik doyumunda azalma</li><li>• Çocuklarla ilişkilerde yaşanan problemler</li><li>• Rol tatmininde azalma</li><li>• Motivasyonda azalma</li><li>• Ebeveynlerle, arkadaş ve sosyal çevreyle ilişkilerde yaşanan problemler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Psikolojik sıkıntılar</li><li>• Psikosomatik sıkıntılar</li><li>• Kişinin kendine ayırdığı zamandan duyduğu tatminsizlik</li></ul>

Kaynak: Aycan, 2007, s.74

### **Bireysel sonuçlar.**

İş yaşam dengesinin sağlanamaması durumunda ortaya çıkabilecek bireysel sonuçlar üç başlık altında incelenmektedir: Bunlar davranışsal sonuçlar, fiziksel sonuçlar ve psikolojik sonuçlardır.

### ***Davranışsal sonuçlar.***

Delecta (2011, s.188) , iş yaşam dengesizliğinin “yaşamdan memnuniyetsizlik, uzun süreli üzüntü, uyuşturucu veya alkol kullanma gibi” sorunlara neden olduğunu ve bireyin genel iyilik halini etkilediğini belirtmektedir.

### ***Fiziksel sonuçlar.***

Bireyin iş yaşamını ve iş dışı yaşamını kontrol altına alamıyor olması bireyin kendini yetersiz görmeye başlamasına neden olur ve bunun neticesinde, yoğun çalışma ve stresle beraber fiziksel problemler ortaya çıkabilmektedir. Örneğin çalışan bir kadının iş yaşamında karşılaştığı zorluklar ve özellikle de uzun çalışma saatleri, kadının aile yaşamı alanına(evine, eşine ve çocuğuna) yeterince vakit ayırmasını, rollerini ve sorumluluklarını yerine getirmesini kısıtlamaktadır. Kısıtlı süre zarfında kadının birçok işi yerine getirmeye çalışması ve özellikle de destek almıyorsa (akraba, ücretli yardımcı, vb.) bu yoğunluk bir süre sonra kadının sağlık durumunu etkileyebilmektedir.

Gerginliğin yol açtığı fiziksel rahatsızlıklardan en çok karşılaşılanları baş ağrısı, kalp rahatsızlıkları, mide rahatsızlıkları, şeker hastalığı, romatizma, alerji, deri hastalıkları ve sırt ağrılarıdır. İş yaşamında yaşanan gerginliğin ya da iş-yaşam çatışmasından kaynaklanan stresin, iş görenin tıbbi destek ve tedavi gereksinimini artırdığı bilinmektedir (Quick *vd.*, 1997, s.66).

### ***Psikolojik sonuçlar.***

Bireyin hayatında büyük öneme sahip yaşam alanları arasındaki etkileşimin pozitif yönde olması, bireyin stres yaşamamasını minimuma indirecek ve yüksek performansta çalışabilmesine fırsat tanıyacaktır. Diğer yandan iş ve iş dışı yaşam arasındaki çatışma veya negatif etkileşim ise bireyin yaşam alanları arasında kalmasına ve buna bağlı olarak da verimsizlik ve performans düşüklüğü ve depresyon yaşamasına sebep olacaktır (Keser, & Polatçı, 2017, s.407).

İş yaşam dengesizliği ile gelişebilecek psikolojik rahatsızlıkların başında panik atak, depresyon, anksiyete bozuklukları ve uyku bozuklukları yer almaktadır (Quick *vd.*, 1997, s.66).

Seval (2017, s.184-193), yaptığı çalışmada iş yaşam dengesinin bozulduğu durumlarda kadınların sağlıklarının ne düzeyde etkilendiğini incelemiş ve kadınların sağlığını, erkeklerden daha yüksek düzeyde etkilendiğini belirtmiştir.

İş-aile çatışması yaşayan kadınlarda, iş-aile çatışması yaşayan erkeklere oranla depresyona girme eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Ve çatışma yaşayan kadınlar arasında alkol ve sigara tüketimi daha düşük seviyelerde kalsa da, kadınların iş yaşam dengesini sağlayamadıkları zaman fiziksel sağlıkları erkeklerden daha fazla zarar görmektedir (Frone, Russel, & Barnes, 1996, s.63).

### ***Örgütsel sonuçlar.***

İş yaşam dengesizliğinden kaynaklanan stres veya iş-yaşam çatışması yalnız iş göreni değil, aynı zamanda işvereni de etkileyen bir faktördür. Uygun düzeyde yaşanan stresin her iki taraf için de faydaları bulunurken, yanlış yönetilen ya da kontrol edilemeyen stres her iki taraf açısından da sorunlara yol açabilmektedir. Uygun düzeyde yaşanan stres başarı ve verimliliği arttırdığı gibi kontrol edilemeyen bir düzeyde stresin yaşanması da “örgütsel strese” yol açmaktadır (Küçükusta, 2007, s.65).

Örgütler, çalışanlarının verimliliğini en üst düzeye çıkarmak için çaba gösterir, ancak işgörenlerini elde tutmanın önemini göz ardı ederler. Örgütten ayrılan bir çalışanla ilgili idari, operasyonel, işe alım, eğitim ve verimlilik kaybı gibi maliyetler vardır (Higgins, 2012, s.1). Bu

nedenle, çalışanların iş koşullarından memnun kalmaları her işveren için büyük bir öncelik olmalıdır.

Tablo 3. *İş-Yaşam Dengesizliğinin Örgütsel Sonuçları*

<b>DOĞRUDAN MALİYETLER</b>	<b>DOLAYLI MALİYETLER</b>
<b>Katılım Ve Aidiyet</b>	<b>Enerji Kaybı</b>
Devamsızlık	İş Tatminsizliği
İş gören devri	Düşük bağlılık düzeyi
<b>Grev İş Yavaşlatma</b>	<b>İnsan İlişkilerinde Kalitesizlik</b>
İş Başarısı	Güvensizlik
Çıktılar	Nefret
İş Kazaları	Saldırganlık

Kaynak: Quick *vd.*, 1997, s.73

Tablo 3’ de görüldüğü gibi iş yaşam dengesizliğinin örgütsel sonuçları, doğrudan maliyetler ve dolaylı maliyetler olarak gruplandırılmaktadır. Doğrudan maliyetler; devamsızlık, iş gören devri, grev yavaşlatma, çıktılar ve iş kazalarıdır. Dolaylı maliyetler; iş tatminsizliği, düşük bağlılık düzeyi, güvensizlik, nefret, saldırganlıktır.

Örgütün, iş yaşam dengesizliğinden kaynaklandığını düşündüğü doğrudan ve dolaylı maliyetlerinin minimuma indirilebilmesi için, çalışanlarına bu dengeyi sağlamada destek olmaları ve destekleyici politikalar izlemeleri gerekmektedir.

### ***Örgütsel sinizm.***

İnsan ilişkilerindeki kalitesizlikten doğan güvensizlik, nefret ve saldırganlık örgütsel sinizm olarak ifade edilmektedir. Örgütsel sinizm bir diğer ifadeyle, bireylerin yalnız çıkarlarını gözettiğini düşünen ve buna göre herkesi menfaatçi gören kimse olarak belirtilen “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan düşüncede “sinizm” olarak ifade edilmektedir. Sinizmi açıklayan temel inanç; dürüstlük, adalet ve samimiyet ilkelerinin kişisel çıkarlar için harcandığı şeklindedir. Sinizm; kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik, olumsuzluk sözcükleriyle yakın manalara sahiptir (Erdost, Korhan, & Reyhanoğlu, 2007, s.36).

Gelişmekte olan konulardan örgütsel sinizm, bir işgörenin çalıştığı örgütüne karşı üç boyutta oluşan olumsuz bir tutumdur. Bu boyutlar şu şekildedir (James, 2005):



- Örgütün bir bütünlük içinde olmadığına dair inanç,
- Örgüte karşı negatif etkiler,
- Bu olumsuz düşünceleri ve eğilimleri etkileyen örgütü küçük gören eleştirel tutum ve davranışlardır.

Tablo3’de görüldüğü üzere iş yaşam dengesizliğinin örgütsel sonuçlarından doğan insan ilişkilerinde kalitesizlik zamanla örgütsel sinizme yerini bırakabilmektedir. Bu noktada iş yaşam dengesi ve örgütsel sinizm ilişkisinin incelenmesinde fayda vardır.

### **İş-Yaşam Dengesi İçin Örgütlerin Sorumlulukları ve Politikaları**

Bireyin iş yaşam dengesini tam anlamda sağlayabilmesi, hükümetin ve örgütün desteğiyle mümkündür. İşveren sendika ve hükümetin bireyin iş yaşam dengesini sağlaması için alınabilecek önlemleri, Doğrul ve Tekeli (2010, s.15) aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

- ✓ **İşveren:** İşverenler, çalışanlarının nerede ve ne zaman çalışabileceklerine ilişkin daha fazla esneklik imkânı sağlamalıdır. Çalışanları destekleyici politikalar uygulanması ancak uygulanacak politikalar hakkında daha fazla bilgilendirme ve bilgilendirmekle mümkündür. Alınması gereken önlemlerden biride ücret ve kesinti uygulamalarıdır. Özellikle kadın çalışanlardan bebek ve yaşlı bakımı gibi kişisel sebeplerden dolayı devamsızlık durumunda yapılan ücret kesintilerinin belirli bir düzeyde tutulması, maddi kaybın minimuma indirilmesi önemlidir. Ayrıca çalışanların belirli dönemlerde tam zamanlı çalışmadan part-time çalışmaya müsaade edilmelidir. Böylece çalışanlar zor zamanlarında part-time çalışma imkânı bulduklarından verim kaybı ve devamsızlık olmayacaktır. İşverenlere önerilebilecek bir diğer uygulamada çalışanlarına yönelik stresle başa çıkma eğitimleri verilmesidir.
- ✓ **Sendika:** İş yaşam dengesini sağlanası sadece işverenlerin tebdir almasıyla yeterli olmayacaktır. İşçilerin haklarını savunmakla görevli olan sendikalarında bir takım sorumlulukları bulunmaktadır. Tedbirlerin sadece işverenler tarafından ele alınması yeterli değildir. Sendikaların da yerine getirmesi gerekli bazı sorumlulukları bulunmaktadır. Dolayısıyla sendikalar toplu pazarlık sürecine iş yaşam dengesini destekleyici koşullara ilişkin düzenlemeleri de dâhil etmelidirler. İş yaşam dengesi konusunda eğitimler verilerek çalışanların bilgileri arttırmalıdır.

- ✓ **Hükümet:** İşverenler ile sendikaların iş yaşam dengesini sağlayıcı politikalarının devlet tarafından desteklenmesi bu politikaların uygulanabilirliğini de arttırmaktadır. Bu noktada, devletin özellikle esnek çalışmaya yönelik düzenlemeleri yasal olarak yapması ve uygulamada ki ihmallere yönelik cezai yaptırımlar belirlemesi iş yaşam dengesi politikalarının gerektiği gibi uygulanmasını sağlayacaktır. Hükümetlerin, özellikle kadın işgörenlere bebek ve yaşlı bakımı konularında ulusal düzeyde programlarla destek vermesi önemlidir.

İş yaşam dengesi politikalarının uygulanması basit bir süreç değildir. Özellikle yöneticilerin tutumları, örgüt kültürü ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler iş yaşam dengesi politikalarının uygulanmasında engel olarak görülmektedir ( Lambert, 2000, s.801).

Darcy ve arkadaşları tarafından (2012), işgörenler için iş-yaşam dengesinin önemli noktaları analiz edilmeye çalışılmış ve iş-yaşam dengesinin kariyer aşamasındaki ayırıcı etkileri incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, örgütlerin iş-yaşam dengesine önem veren bir örgüt kültürüne sahip olmaları ve bu noktada gelişim göstermeleri önerilmektedir ve örgütlerin farklı yaş gruplarındaki iş görenlerinin ihtiyaçlarına yönelik politikalar geliştirmeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Yeni çalışmaya başlamış bir bireyle emeklilik zamanı az kalmış bir bireyin işinden beklentisi şüphesiz farklıdır. Bu nokta da Tablo4'de, çalışan bireylerin, yaşamlarının her bir dönemi için uyumlaştırılmış olan destek programları gösterilmektedir.

Tablo 4. Çalışanların Yaşam Evrelerine Uyumlaştırılmış Destek Programları

Yaşam Evresi	Maddi Yardım	Program ve Hizmetler	Danışma ve Bilgi	Zaman
<b>Yeni Çalışma</b>	Yaşam sigortası, Emekli aylığı, Diğer emeklilik programları, Diğer yardımlar	Sağlıklı yaşam merkezi, Çalışan destek programları, Sağlık riski tahminleri	Huzuru artırma ve sağlığı iyileştirme programları, çalışan destek programları	Tatiller, bayram tatilleri, Hastalık izni, Maluliyet izni, vefat izni
<b>Evlilik</b>	Eş Yardımı, Esneklik desteği, Emekli aylığı planına eş katkısı	Eşin yer değiştirmesi, Eş için iş arama yardımı	Çalışan destek programları	Evlilik izni
<b>Hamilelik ve Evlat Edinme</b>	Evlat edinme yardımı, Sağlık yardımı, Doğum merkezi ya da hastaneye ulaşım yardımı	Doğum öncesi kurslar	Kişisel kayıp izni, annelik maluliyeti izni, Alternatif çalışma saatleri, İş düzenlemeleri	Evlat edinme yardımı, Sağlık yardımı, Doğum merkezi ya da hastaneye ulaşım yardımı
<b>Çocuk Yetiştirme</b>	Bakıma muhtaçlar için sağlık yardımı, Bebek bakımı, bakıma muhtaç yardım programı, bakıma muhtaçlar için yaşam sigortası	İşyerinde çocuk bakımı, Aile bakımı, Okul çağındaki çocukların bakımı, Emzirme olanakları	Seminerler, destek grupları, el kitapçıkları, Broşürler, İşgören destek programları	Ebeveyn izni, Esnek çalışma saatleri, birikmiş izin kullanımı, Aile bireylerinin hastalığı dolayısıyla izin
<b>Boşanma</b>	Ücretlerin haciz edilmesi, Üvey çocukların sağlık yardımı kapsamına alınması, Boşanmış ve bakıma muhtaçların sağlık yardımlarından bir süre daha yararlanması	Ön ödemeli yasal danışman ücreti	İşgören destek programları	
<b>Yaşlı Bakımı</b>	Bakıma muhtaçlar için uzun dönemli/geçici bakım	Yetişkinler için bakım evleri	Seminerler, destek grupları, broşürler	Aile izni, esnek çalışma saatleri, biriken izinlerin kullanımı, iş düzenlemeleri
<b>Emeklilik</b>	Emekli Aylığı, Emekli Sağlık ve dış bakımı, Yaşam Sigortası	Emeklilik öncesi danışma, emekliler için çeşitli hizmetler	Emekliler için yarı zamanlı çalışma	Emekli Aylığı, Emekli Sağlık ve dış bakımı, Yaşam Sigortası

Kaynak: Kapız, 2002, s.193

## İş-Yaşam Dengesi İle İlgili Yapılan Çalışmalar

İş yaşam dengesi kavramı, son yıllarda işletme yöneticileri ve de akademisyenler tarafından dikkat çeken bir konu olmuştur (Delecta, 2011, s.186; Akın *vd.*, 2017, s.113). İş yaşam dengesi kavramının çeşitli değişkenlerle ilişkisini inceleyen çalışmalar yapılmıştır. Alan yazın incelenmesi yapılarak, iş yaşam dengesi ile ilgili yapılan bazı çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

Greenhaus, Collins ve Shaw (2003), iş-aile dengesi ve yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre, ailesine daha fazla zaman ayıranların, daha yüksek bir yaşam kalitesi olduğu; fakat işe daha çok zaman ayıran çalışanların, daha düşük bir yaşam kalitesi olduğu görülmüştür.

Fisher-McAuley, Stanton, Jolton ve Gavin (2003), çalışmalarında iş yaşam dengesi ölçeği geliştirmişlerdir. Ölçeği 3 faktör ile açıklamaktadırlar. Bunlar; işin kişisel yaşama karışması, kişisel yaşamın işle karışması, iş-yaşam gelişimi.

Küçükusta (2007), iş-yaşam dengesinin çalışma yaşam kalitesini ne ölçüde etkilediğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucuna göre duygusal bitkinliğin aracılık etkisi olmasına rağmen iş yaşam gelişimi alt boyutu ile çalışma yaşamı kalitesi arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Ve diğer bir sonuç, kişisel yaşamdaki dengesizlikler ve bunun işle etkileşim içerisinde olması çalışma yaşamında tükenmişliğe ve algılanan stresin yükselmesine sebep olmaktadır.

Apaydın (2011), çalışmasında iş-yaşam dengesi ölçeği geliştirmiş ve öğretim üyeleri üzerine uygulamıştır. Öğretim üyelerinin iş yaşam dengeleri, aile dengesi ve işe bağımlılık kavramları arasındaki ilişkiyi ve öğretim üyelerinin unvanlarının iş yaşam dengesi açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz etmiştir.

Araştırmasında taşeron işçilerin sözleşme sebebiyle uzun çalışmalarının bireysel iş-yaşam dengesini düşürdüğü ve yorladığını ifade eden Süß ve Sayah (2013), sonuç olarak sektörün özelliklerinin, demografik özelliklerin ve çalışma koşullarının; iş-yaşam dengesi için belirleyici olduğunu belirtmişlerdir.

Son yıllarda yerli yazında yapılan çalışmaların , iş yaşam dengesi ile meslekten ayrılma niyeti ilişkisi (Polat, 2017; Gerçek, 2015), iş yaşam dengesi ve işe yabancılaşma ilişkisi (Kösterelioğlu, 2011), iş yaşam dengesi ile çalışan davranışı ilişkisi (Gökkaya, 2014) , iş yaşam dengesi uyumlaştırma politikaları (Parlak, 2016) , iş yaşam dengesi ile işkoliklik eğilimi arasındaki ilişki (Dilek, 2016), işte var olamama ve iş yaşam dengesi ilişkisi (Ertürk,

Erdirençelebi, & Gökçe, 2017) , iş yaşam dengesi ve yaşam doyumunu ilişkisi (Kuzulu, Kurtuldu, & Özkan, 2013) , iş yaşam dengesi politikaları (Gümüş ve Türkyılmaz, 2017) üzerine olduğu görölmektedir.

Kuzulu ve arkadaşlarının (2013) yapmış olduğu çalışmada, yaşam doyumunu ve iş yaşam dengesizliği arasındaki ilişkiyi analiz etmişler ve araştırmanın sonucuna göre iş yaşam dengesizliği (atışması) durumunda yaşam doyumunun azaldığını belirtmişlerdir.

Gökkaya, (2014) alışmasında yerel yönetimlerde iş-yaşam dengesi ve çalışan davranışı ilişkisini incelemiştir. İş-yaşam dengesi ve çalışan davranışı arasındaki ilişki bu bulgularla açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre çalışanların iş tatmini ile örgütsel sadakat arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, iş tatminin örgütsel sadakati anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir.

İş-yaşam dengesi ile kariyer tatminine dair algılamaların işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığını inceleyen Gerçek, (2015) oklu regresyon analizi sonucuna göre iş-yaşam dengesi ile kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğu saptamıştır.

Parlak, (2016) alışmasında iş yaşam dengesine yönelik uyumlaştırma politikalarından olan ebeveyn iznindeki düzenlemelerin AB düzeyinde inceleyerek, iş yaşam dengesini sağlamadaki etkinliğini değerlendirmektedir. Parlak'a göre ebeveyn izni iş yaşam dengesi ve çocuğun refahını geliştirmede önemli bir faktördür.

Dilek, (2016) 520 öğretmenin dâhil olduğu bir örneklem grubu üzerinden verilerini toplamış ve öğretmenlerin işkoliklik eğilimleri ile iş-yaşam dengeleri arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda iş meraklısı öğretmenlerin işten haz duyma düzeyleri yükseldikçe, yaşam doyumunu düzeyleri de yükselmektedir. Serbest alışan öğretmenlerin ise, işten haz duyma düzeyleri düştükçe, aile-iş atışması boyutundaki çatışma düzeyleri artmaktadır ya da işten haz duyma düzeyleri yükseldikçe, aile-iş atışması boyutundaki çatışma düzeyleri azalmaktadır

Akın ve arkadaşları, (2017) alışmalarında ulusal yazın kapsamında iş yaşam dengesi kavramı ile ilgili olan 19'u makale, 17'si tez olmak üzere 36 çalışmayı içerik analizi ile incelemişlerdir. Bu çalışmalarıyla yazındaki çalışmaları inceleyerek alan yazının eksik kalan ve tamamlanması gereken yönlerini vurgulamayı amaçlamışlardır.

Çalışanların işlerini kaybetme düşüncesi ile daha fazla çalışıp iş yerinde daha fazla mesai harcaması olarak ifade edilen işte var olamama kavramı ile iş yaşam dengesi arasındaki

ilişkiyi inceleyen Ertürk ve arkadaşları (2017) akademisyenler üzerine uyguladığı anketle verilerini toplamıştır. Araştırmanın sonucunda, bekâr akademisyenlerin evli akademisyenlere göre işte var olamama seviyelerinin daha az olduğu görülmektedir.

Gümüş ve Türkyılmaz (2017) yaptıkları çalışmada Güney Avrupa ülkeleri ve bu ülkelerle benzerlik gösterdiği kabul edilen Türkiye'nin iş yaşam dengesi politikalarını incelemişler ve bu ülkelere ilişkin bazı makro verilerle karşılaştırılmalı analizler yapmışlardır. Türkiye'nin iş yaşam dengesi uygulamalarının diğer refah rejimlerine göre daha geri kaldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Polat (2017) çalışmasında, “iş özellikleri”, “iş yaşam dengesi” ve “meslekten ayrılma niyeti” arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonucunda; öğretmenlik mesleği iş özellikleri ile iş yaşam dengesi ve meslekten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir korelasyon olduğunu görmüştür. Ve öğretmenlik mesleği “iş özellikleri boyutları” ,“iş yaşam dengesi boyutları” ile “meslekten ayrılma niyeti” arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### Örgüt İklimi

Çalışmanın bu bölümünde örgüt iklimi kavramı üzerinde durulmaktadır. Örgüt iklimi ve örgüt iklimini etkileyen unsurlar, örgüt ikliminin boyutları ve türleri, örgüt ikliminin önemi gibi başlıklar altında konu ele alınmaktadır.

#### Örgüt İklimi Kavramı

George Sterns 1960 yılında yaptığı yükseköğretim kurumları çalışmasında, örgüt iklimi kavramını il kez kullanmış ve örgüt ikliminin, insanların kişiliği gibi örgüte ilişkin bir özellik olduğu antolojisini yapmıştır. Daha sonra örgüt iklimi kavramının kullanımı, farklı bakış açılarıyla birlikte okul ve diğer örgütlere ilişkin olarak yapılan araştırmalarda hızla yaygınlaşmıştır (Hoy, 2003, s.212). Örgüt iklimi çalışmalarının geçmişi çok eskiye dayansa da günümüzde hala önemini korumasında örgüt ikliminin, çalışanların davranışları üzerindeki önemli etkisi rol oynamaktadır (Yılmaz, & Altınkurt, 2013, s.1). Alan yazın incelendiğinde örgüt iklimi ile ilgili çok sayıda tanımlama yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir:

Litwin ve Stringer (1968, s.1), örgüt iklimini şu şekilde ifade etmektedir: *“İş çevresinin, bu çevre içinde yaşayan ve çalışan bireyler tarafından doğrudan ve ya dolaylı olarak algılanan, onların isteklilikleri ile davranışlarını etkileyebileceği varsayılan ölçülebilir özellikler kümesidir.”*

Örgüt iklimi *“örgütsel politikaların, uygulamaların ve prosedürlerin paylaşılan algıları”* olarak tanımlanabilir (Reichers, & Schneider, 1990, s.22).

Türkiye’de örgüt iklim kavramıyla ilgili ilk çalışmalardan birisini yapmış olan Ertekin (1978, s.19), örgüt iklimini şu şekilde tanımlamaktadır: *“Örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir”*.

Örgüt iklimi tanımlarında bir diğeri de şu şekildedir: *“Nasıl meteorolojik iklim sıcaklık, nem ve benzeri değişkenlerle ifade ediliyorsa örgütsel iklimde arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir.”* (Karcioğlu, 1997, s.48).

Örgüt iklimi sadece çalışanın örgütünü nasıl algıladığı ile ilgili değil, çalışanın örgütü algılamasına nelerin etki ettiği ile de alakalıdır. Çalışanın algılarına etki edebilecek her faktörün incelenmesi ve değerlendirilmesi, oluşmuş algının daha olumluya çevrilmesini destekleyecektir.

Örgüt iklimi kavramının tanımlamalarından yola çıkan Batlis (1980, s.233-234), örgüt iklimine ait öne çıkan özellikleri aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

- ✓ Örgüt iklimi, çalışanların iş arkadaşlarıyla, örgüt politikasıyla, örgüt yapısı ve süreçlerle karşılıklı etkileşiminden doğar ve örgüte dair genel izlenimlerden oluşur,
- ✓ Örgüt iklimi iş ortamı ile alakalı şartların algılanmasına dayanır ve iş ortamının tanımlanmasına temel oluşturur. Aynı zamanda davranışların şekillenmesine yön verir,
- ✓ Örgüt iklimi, faaliyetleri şekillendiren baskı kaynağı olma özelliği olmasının yanı sıra, liderlik biçimi ve işle ilgili uygulamalar gibi örgütsel özelliklerden de etkilenmektedir,
- ✓ Örgüt iklimi, birden çok boyuta sahip bir kavram olma özelliği taşımaktadır.

Shein (1986), davranış normlarının ve inançlarının bir örgüt içinde gözlemlenebilir davranış kalıpları olarak ifade edildiğini öne sürmektedir. Dolayısıyla mevcut çalışanlar, davranış beklentileri ve normları ile iş arkadaşlarının çalışma ortamı algılarından etkilenirler. Sosyalleşme sürecini düzenleyen resmi ve gayri resmi kurallar, mevcut çalışanlar için zihinsel bir rehber sağlar. Davranışsal beklentiler ve normlar ve paylaşılan algı kalıpları, yönetim stratejileri aracılığıyla organizasyondan kolayca etkilenebilir. Çalışanların çalışma tutumları ve davranışları, bireyin kendi çalışma ortamındaki iş arkadaşlarıyla olan ortak algılarından etkilenebilmektedir (Chaur-luh , 2014, s.376).

## **Örgüt İklimi Türleri**

Farklı yazarlar yapmış oldukları örgüt iklimi çalışmaları sonucunda, araştırma yaptıkları örgütte hâkim olan örgüt iklimi hakkında bilgi vermişlerdir. Her örgütün kuşkusuz örgüt iklimi farklıdır. Fakat belli özelliklere sahip örgüt iklimlerinin sınıflandırılması mümkündür (Yüksekbilgili, 2016, s.58). Bu çalışmada Halpin ve Croft'un (1963) geliştirdikleri örgüt iklimi türlerine değinilmektedir.

### **Açık iklim.**

Halpin ve Croft (1963), açık iklimi şu şekilde tanımlamaktadır; “*Açık iklim, örgüt çalışanlarının sosyal ihtiyaçlar için hoşnut olmalarının sağlayan ve hedeflerine doğru ilerleyen*



*enerjik, aktif organizasyonlardır.*'' . Yönetici ile çalışanlar uyumlu bir şekilde çalışmaktadırlar. Örgüt içinde çatışma en alt seviyededir. Çalışanlar dostça ilişkilerinden hoşnutturlar fakat çok fazla samimi olma ihtiyacı duymazlar. Çalışanların iş doyum seviyeleri yüksektir (Çakır, 2010, s.15). Yöneticiler, çalışanların kararlara katılmalarına önem gösterirler (Özdemir, 2006, s.47). Dolayısıyla yöneticiler ve çalışanlar bir arada çalışmaktan mutludurlar ve örgütlerinden gurur duyarlar.

### **Otonom iklim.**

Bu iklim tipinin hâkim olduğu bir örgütte çalışan bireyler, iş-çevrelerini kontrol etme imkânına sahiptirler. Kararlara katılım ve kendi kendilerini yönetme noktasında yöneticilerin geniş bir esneklik alanı sağladığı bir örgüt tipidir. Dolayısıyla işgörenler birlikte sorun çözme, örgütün amaçlarına ulaşma konusunda yeterli istekliliğe sahiptirler (Tutar, & Altınöz, 2010, s.200-201).

### **Kontrollü iklim.**

Görev ve sorumluluk bu iklim tipinde odak noktadır. İşgörenlerin morali, açık iklime oranla daha düşüktür. Çalışma ortamında samimi ilişkiler kurulamaz. İlgi ve yardımlaşma oldukça düşük seviyededir. Yönetici baskın ve emredici bir tutum sergilemektedir. Yönetici, işgörenlerin sosyal ihtiyaçlarını gidermek için çaba harcamaz (Akhun, 2000, s.55). Kontrollü iklimde, kontrollü olacak şekilde esneklik yapılabilir. Bu iklimdeki temel amaç, görev ve sorumlulukların iyi bir şekilde yerine getirilmesidir. Aynı zamanda çalışanlar görev ve sorumlulukları yerine getirebilme noktasında yüksek bir istekliliğe sahiptirler. Yöneticiler ve çalışanlar işlerine odaklandıkları için birbirlerinin duygularıyla ilgilenme fırsatları olmaz (Tutar, & Altınöz, 2010, s.200-201).

### **Ailesel iklim.**

Bu iklim tipinde yönetici ve çalışanlar arasında dostça ilişkiler mevcuttur. Sosyal ihtiyaçların karşılanması ön plandadır. Çalışanların moralini yüksek tutabilmek yönetici için önemlidir. Yönetici, çalışanlarında mutlu bir aile oldukları izlenimi bırakmaya çalışır (Durmuş, 1998, s.11). Bu tür bir iklimde verimlilik fazla vurgulanmaz, kişiseldir ama kontrol etmek zordur (Halpin, & Croft, 1963, s.3). Ailesel iklim tipinde, yöneticiler çalışanlarına pek müdahale etmezler. Çalışanlar iş ortamında her açıdan rahat bir iklim algırlar ve bu durumda çalışanların tam kapasite ile çalışmalarını mümkün olmamaktadır (Tutar, & Altınöz, 2010, s.200-201).

### **Babacan iklim.**

Tutar ve Altınöz (2010, s.200-201), babacan iklimin hâkim olduğu örgütlerde yöneticilerin örgütü kontrol etme ve çalışanların sosyal gereksinimlerini karşılama konusunda başarılı olmadıklarını ifade etmektedirler. Ve çalışanların, babacan davranışı samimiyetsizlik olarak algılamaları neticesinde isteklilik düzeyleri düşebilmektedir.

### **Kapalı iklim.**

Örgüt üyelerinin bir kısmının yüksek derecedeki duyarsızlığı ile karakterize edilir (Halpin, & Croft, 1963 s.3). Kapalı iklimim tipinin olduğu bir örgütte kayıtsızlık hâkimdir. Ve bu durumda çalışanların ne ait olma ne başarı ne de bağlılık hedefleri bulunur. Bu tip örgütlerde işbirliği yoktur. Yöneticinin, işgörenlerin sosyal gereksinimlerini karşılama ve iş tatminleri noktasında gerekli gayreti yoktur (Tutar, & Altınöz, 2010, s.200-201). Kapalı iklimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Aydın, 2010, s.21):

- Aşırı ilgisizlik,
- Aşırı derecede engelleme,
- Birlik duygusunun çok düşük düzeyde olması,
- Belirgin bir biçimde sosyal uzaklık ve kopukluk,
- Aşırı düzeyde üretim vurgusu,
- Göreve dönüklük düzeyinde düşüklük,
- Sınırlı bir anlayış ve hoşgörüsüzlüktür.

İkliminde baskıcı bir yapı hâkim olan örgütler yine baskın grupların oluşmasına sebep olur. Örgüt içerisinde oluşan üstünlük ve baskı, örgüt çalışanlarının bazılarına ayrıcalıklar tanırken bu ayrıcalıklardan faydalanamayan diğer örgüt çalışanları ise, örgüte bağlılığın azalması, isteksizlik ve işe yabancılaşma eğilimleri gösterirler (Slade, 2008).

Örgüt iklimi türlerinden açık veya katılmaya teşvik eden iklim, davranış bilimcilerin üzerinde en çok durdukları ve destekledikleri örgüt iklimi türüdür. Açık iklimde yöneticinin yönetim politikası, çalışanın görevini kolaylaştırıcı nitelikte olmalıdır aynı zamanda örgüt üyelerinin ileri düzeyde birlik duygusuna sahip olmaları gerekmektedir. Böyle bir örgütte insan ilişkileri istenilen seviyededir. Açık iklimin tersi ise kapalı veya tehdit edici iklimdir. Kapalı iklimde yöneticinin katılık isteyen davranışları neticesinde emir komuta zincirlerine aşırı uyma eğilimi, yakından denetim ile soluklarını astların enselerinde hissetmelerine sebep olmaktadır.

Bu durum, verimde yüksek amaçlar hedeflenmesine rağmen bunların elde edilmesi için engel bir iklim doğurur. Bir rgt, açık ya da katılımı teğvik edici bir iklime sahipse sağlıklı bir örgüt iklimine; kapalı veya tehdit edici, köreltici ise sağlıksız bir örgüt iklimine sahip olduğu anlamına gelir (Dinibütün, 2013, s.12).

Çalışmalarda çok sayıda iklim tipleriyle karşılaşılmaktadır. Bazı rgt iklimi tiplerinin birbirlerinden çok ince noktalarda ayrıştığı görülmektedir. Bu iklim tipleri genel olarak ele alınacak olursa iki temel örgüt iklimi tipinden bahsetmek mümkündür. Bunlar olumlu veya sağlıklı ve olumsuz veya sağlıksız iklim tipidir. Bu noktada örgütlerin, iklimlerini olumluya çevirebilmeleri hem çalışanlar hem de işletme açısından önem arz etmektedir. Olumlu veya sağlıklı bir örgüt tipinin özelliklerini kısaca:

- ✓ Gelişime, değişime ve yenilikçiliğe açık,
- ✓ çalışanlarının kararlara katılımının desteklendiği,
- ✓ İletişimin, yardımlaşmanın ve dostça ilişkilerin olduğu,
- ✓ Yöneticilerin, alışanlarının yalnızca iş kalitesini değil yaşam kalitesini de düşündüğü ve bu noktada gayret sarf ettiği,
- ✓ çalışanların stres ve baskı altında olmadıkları,
- ✓ çalışanların işlerine bağlı oldukları ve işten ayrılma niyetlerinin olmadığı,
- ✓ çalışanların yeterli düzeyde istekliliğe sahip oldukları şeklinde özetlenebilir.

### **Örgüt iklimi boyutları.**

Örgüt iklimi boyutu olarak adlandırdığımız bu faktörler örgüt ikliminin ölçülmesinde ve örgütteki davranışların analiz edilmesinde kullanılan ölçeklerdir (Mercan, 2007, s.83). Yapılan alışmalar neticesinde örgüt iklimini, çalışma ortamına ait bir dizi özellikleri ifade eden boyutlar altında değerlendirilebileceği belirtilmiştir (Eryılmaz, & Glova, 2017, s.158).

Örgüt iklimi; yapılan işe, örgütteki konuma, elemanların eğitim seviyelerine, yöneticilerin belirlenmesine ve çevresel faktörlere bağlı olarak değişim göstermektedir. Alan yazında, yönetim psikolojisi ile ilgili birçok örgüt iklimi boyutu ele alınmıştır (Büte, 2011, s.110).

Örgütlerin psikolojik çevreleri çok karmaşık bir yapıya sahip olduğundan, örgüt ikliminin nesnel göstergeleri geniş değişkenler dizisini kapsamaktadır. Bundan dolayı örgütlerde egemen olan örgüt iklimini ölçmek için değişik iklim boyutları üzerinde durulmaktadır (Ertekin, 1978, s.21). Her araştırmacı çalışma yapacağı örgüt için en uygun

olduğunu düşündüğü iklim boyutlarını kullanarak örgütün hâkim olduğu iklimi ölçmeyi amaçlamıştır.

### **Litwin ve Stringer'a göre örgüt iklimi boyutları.**

Örgüt iklim boyutlarını ilk olarak tanımlayan Litwin ve Stringer, 1968 yılında yaptıkları çalışmada örgüt ikliminin 9 boyut (yapı, sorumluluk, ödül, risk, samimiyet, destek, performans standartları, çatışmalar, kimlik) altında incelenmesi gerektiğini belirtmektedirler (Büte, 2011, s.110). Litwin ve Stringer'ın geliştirdiği bu alt boyutlar kısaca şu şekildedir:

- **Örgütsel Yapı;** işgörenlerin kurum içindeki yönetim, sınırlamalar ve yaptırımlar ile alakalı hissettikleridir (Doğan, 2009, s.9).
- **Bireysel Sorumluluk;** bireyin işindeki görevinin kendi sorumluluğunda olmasını ifade eden önemlilik boyutudur. Başarılı olmak isteyen çalışanlar, başarılarını kanıtlayabilecekleri vazifeleri tercih etmek isterler (Litwin, & Stringer, 1974, s.49-51).
- **İlmli Bir Çalışma Ortamı ve Destek;** tüm işgörenlerin yardımlaşma, dayanışma içerisinde olması, aralarında dostça ve samimi bir iletişimin olması aynı zamanda yöneticilerin işgörenlerine karşı anlayış göstermesi ve onları desteklemesi ile alakalıdır (Doğan, 2009, s.9-10).
- **Ödül ve Cezalar;** şüphesiz ödüllendirme sistemi, işgöreni başarıya yönlendirmede ve istekliliğinin artmasına olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Ödüller, örgüte bağlanma duygusunu cezalandırma sisteminden daha fazla harekete geçirmektedir. Cezalandırıcı iklime sahip olunan bir örgütte bireyin başarı isteğinin düşük olduğu görülmektedir (Doğan, 2009, s.9-10).
- **Örgüt İçi Çatışmalar;** işgörenler arasındaki iletişimsizlik çatışmaya neden olur. Çatışmalar iyi yönetildiğinde örgüte olumlu bir katkı sağlarken, iyi yönetilemediği durumlarda ise, olumsuz etki yaratabilmektedir. Çatışma yaşandığında bireylerin düzgün iletişim kurarak, problemi çözüme kavuşturmaları, örgüte pozitif katkı sağlayarak çalışanların daha huzurlu olmalarını sağlar. Bu durum da örgütün verimliliğini arttırabilmektedir (Keleş, 2008, s.46).
- **Performans Standartları;** burada önemli olarak üzerinde durulması gereken husus, yüksek verimliliğe sahip kişiler ile çalışılmasıdır. Bu kişilerin özellikleri şu şekildedir (Keleş, 2008, s.46):
  - ✓ Net bir şekilde anlaşılabilir bir işin olması,
  - ✓ Performans hedeflerinin ölçülebilir ve ulaşılabilir olması,

- ✓ İşgörenlerin yeteneklerinin değerlendirildiği ve üzerinde durulduğu bir çalışma alanı,
  - ✓ Performansı yüksek çalışanların farkında olunması,
  - ✓ İşe canlılık katan ve de değişimi destekleyen bir yönetimin varlığı,
  - ✓ Sürekli öğrenme ve ekip çalışmasının önemi şeklinde açıklanabilir.
- **Örgütsel Bağlılık;** bu boyut, kişinin örgütün hedeflerine, vizyonu ve misyonu doğrultusunda ulaşmayı, bu amaçlara ulaşmada harcadığı çabada istekli olmayı ve çalıştığı örgütte olmaktan huzurlu olmayı ifade etmektedir (Keleş, 2008, s.46).
  - **Risk Alma;** ekonomik şartlar düşünüldüğünde, belirsizliğin hâkim olduğu durumlarda risk olarak çalışmak gereklidir. Gerekli koşullarda risk almayı destekleyen bir örgütün varlığı; işbirliği, kalite ve güvence ile örgütün yüksek performansına zemin hazırlar (Keleş, 2008, s.47).
  - **Örgütü Benimseme;** örgütü benimseme boyutu ise, örgüte bağlılık boyutu ile benzerlik göstermektedir. Bu boyutta da örgüte olan değer, inanç, çalışma istekliliği, işe devam etme isteği gibi hususlar önemlidir (Doğan, 2009, s.11).

#### **Zammuto ve Krackover' e göre örgüt iklimi boyutları.**

Zammuto ve Krackover (1991) tarafından belirlenen örgüt iklim boyutlarını Tutar ve Altınöz (2010, s.198) şu şekilde özetlemektedir:

- **Güven:** Bir örgütte, şeffaf, paylaşımın olduğu ve içten bir atmosferin varlığı, işgörenlere güven vermektedir. Öte yandan örgütlerde, kapalı, paylaşımın düşük düzeyde olduğu ya da hiç olmadığı, iyi bir iletişimin söz konusu olmadığı bir çalışma ortamı ise işgörenlere güvensizlik verir.
- **Çatışma:** Örgütlerde yüksek düzeyde bir çatışma ortamı olması, ayrıca amaç ve hedeflere muhalif bir tutum sergileniyor ise, çalışanlar arasında anlaşmazlık ve gruplaşma gözlemleniyor ise, örgütün çatışmalı bir iklime hâkim olduğu söylenebilir. Örgütte çalışanlar arasındaki iş birliği ruhunun desteklenmesi, ortak hedef ve amaçların daha iyi benimsenmesini ve böylece çatışma düzeyinin azalmasını sağlar.
- **Birlik ruhu:** Örgütlerde birlik ruhunun sağlanması demek içtenliğin, istekliliği yansıtmaktadır. Çalışanların moralinin yüksek olması birlik ruhunu olumlu önde etkilerken, çalışanların örgütlerine karşı duydukları güvensizlik ve amaçsızlık birlik ruhunu zedelemektedir.

- **Ödüller:** Örgütler çalışanlarını ödüllendirirken taraf tutmamalı, adaletli ve objektif davranılmalıdır. İşgörenler böyle bir çalışma ortamında çalışmaktan mutluluk duyarlar ve bu durum da örgüt iklimine olumlu bir katkı sağlar. Aksi takdirde örgütsel iradeyi kullananlar, adaletsiz davranırlar ve ödüllendirme yaparken belli bir standarttan uzaklaşırlarsa bu durum örgüt iklimine olumsuz bir şekilde yansır.
- **Değişime direnç:** Örgüt çalışanları, örgütün değişim ihtiyacı olduğunu anlamakta zorlanıyorsa, değişime karşı direnç göstermeleri kaçınılmazdır. İşgörenler örgütün “farklı olmalıyız” düşüncesini kabul edip destekliyorsa, direnç göstermek yerine değişimi destekleyeceklerdir.
- **Lider güvenirliliği:** Bir örgütte, işgörenlerin liderlerine güvenmesi; liderin aldığı kararların kabulünü ve davranışlarının onaylanmasını kolaylaştırmaktadır. İşgörenlerin yaratıcılıklarını gösterebilmesi için liderlerinin insiyatif kullanma gibi motive edici bir özelliği bulunmaktadır. Bir örgütte lidere olan güven azalmaya başlamışsa çalışanların liderlerinin otoritesini kabul etme noktasında isteksiz davrandıkları gözlemlenmektedir.
- **Baskı:** Bir örgütte baskıcı bir yönetim izlenmesi demek çalışanların kendilerini gerçekleştirme, geliştirme ve yaratıcı yeteneklerini ortaya koyma imkânına sahip olmadığını göstermektedir.

#### **Koys ve Decotils’ e göre örgüt iklimi boyutları.**

Koys ve DeCotils’ in belirlemiş olduğu örgüt iklimi alt boyutları şu şekildedir (Burton, 2010, s.5):

- **Özerklik:** İşin standartları, hedefleri ve öncelikleri konusunda İşgörenlerin kendilerini belirleyici olarak düşünme derecesidir.
- **İşbirliği:** Örgüt çalışanlarının kendi aralarında paylaşım ve yardımlaşma içinde olmalarını ifade etmektedir.
- **Güven:** Üst düzey yöneticilerle, hassas ve kişisel konular ile ilgili örgüt üyesinin kendini özgür hissetme derecesidir.
- **Baskı:** İşin standartları göz önüne alındığında, o işin tamamlanması için işgörene yapılan zaman baskısı ile ilgilidir.
- **Destek:** Yönetim tarafından örgüt üyelerine, hatalarından ders çıkarması ve korkmaması için verilen hata payı derecesidir.
- **Fark edilme:** Örgüt üyelerinin, örgüte yaptığı katkının bilindiğinin işgörene anlatılma derecesidir.

- **Adalet:** Örgüt çalışmalarının eşit ve akılcı yürütüldüğünün işgörenlerce algılanmasıdır.
- **Yenilikçilik:** Örgüte yenilik getiren yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımların cesaretlenmesidir.

### **Kopelman, Brief ve Guzzo' ya göre örgüt iklimi boyutları.**

Kopelman, Brief ve Guzzo' nun (1968) belirledikleri örgüt iklimi alt boyutları şu şekilde özetlenmektedir ( Rogg, Shull & Schmitt, 2001, s.3):

- **Amaç vurgusu:** İşgörelere, başarmaları gereken iş çıktılarının amaçlara uygunluğu açık olarak anlatılmasıdır.
- **İmkân vurgusu:** Üretim metotları ve prosedürlerin işgörelerin kullanımına sunulduğunun net olarak ifadesidir.
- **Ödül oryantasyonu:** Ödüllerin işgörel performansına göre adil dağıtıldığı işgörelere nasıl algılandığıdır.
- **Görev desteği:** İşgörelere görevlerini yapabilmeleri için kaynakların nasıl sağlandığıdır.
- **Sosyo-duygusal destek:** çalışanların kişisel ihtiyaçlarının yönetim tarafından korunmasına yönelik oluşan algıyı ifade etmektedir.

### **Goleman'a göre örgüt iklimi boyutları.**

Goleman (2000), örgüt ikliminin 6 boyut altında incelenebileceğini belirtmiştir (Geiger, 2013, s.73). Bunlar şu şekildedir:

- **Esneklik:** İşgörelin, işi ile ilgili karar verebilme özgürlüğüdür.
- **Sorumluluk:** İşgörelin, iş yerine ve ekip üyelerine karşı üstlendiği sorumlulukların bilincinde olmasıdır.
- **Standartlar:** İş ile ilgili prosedür ve standartların işgörelere benimsenme derecesidir.
- **Ödüller:** İşgörelin performansı sonucunda uygun ve adil olarak ödüllendirilmesidir.
- **Açıklık:** İşletme misyonu ve değerleri ile ilgili işgörelere açık ve net olarak bilgilendirilmesidir.
- **Sadakat:** Örgütün amaçlarına olan bağlılık derecesidir.

## **Muchinsky'ye göre örgüt iklimi boyutları.**

Muchinsky 1976 yılında çalışmasında 5 adet örgüt iklimi boyutu geliştirmiştir (Keeney vd., 2004, s.5). Bunlar şu şekildedir:

- **Ödüllendirme:** İşgörene işini iyi yapması karşılığında ödül olarak zam yapılması, terfi verilmesi veya işgörenin işini kötü yaptığında ceza almayacağını bilmesi derecesidir.
- **Risk faktörü:** Örgüt içerisinde rekabet ortamından işgörenin zarar görmeyeceğini bilme derecesidir.
- **Samimiyet:** İnfomal gruplar içinde, işgörenin iş atmosferini olumlu olarak algılama derecesidir.
- **Destek:** Yönetici ve diğer işgörenlerden destek alma derecesidir.
- **Kimlik:** Örgütün üyesi olduğunu bilme ve örgüt ruhunun bir parçası gibi algılanma derecesidir.

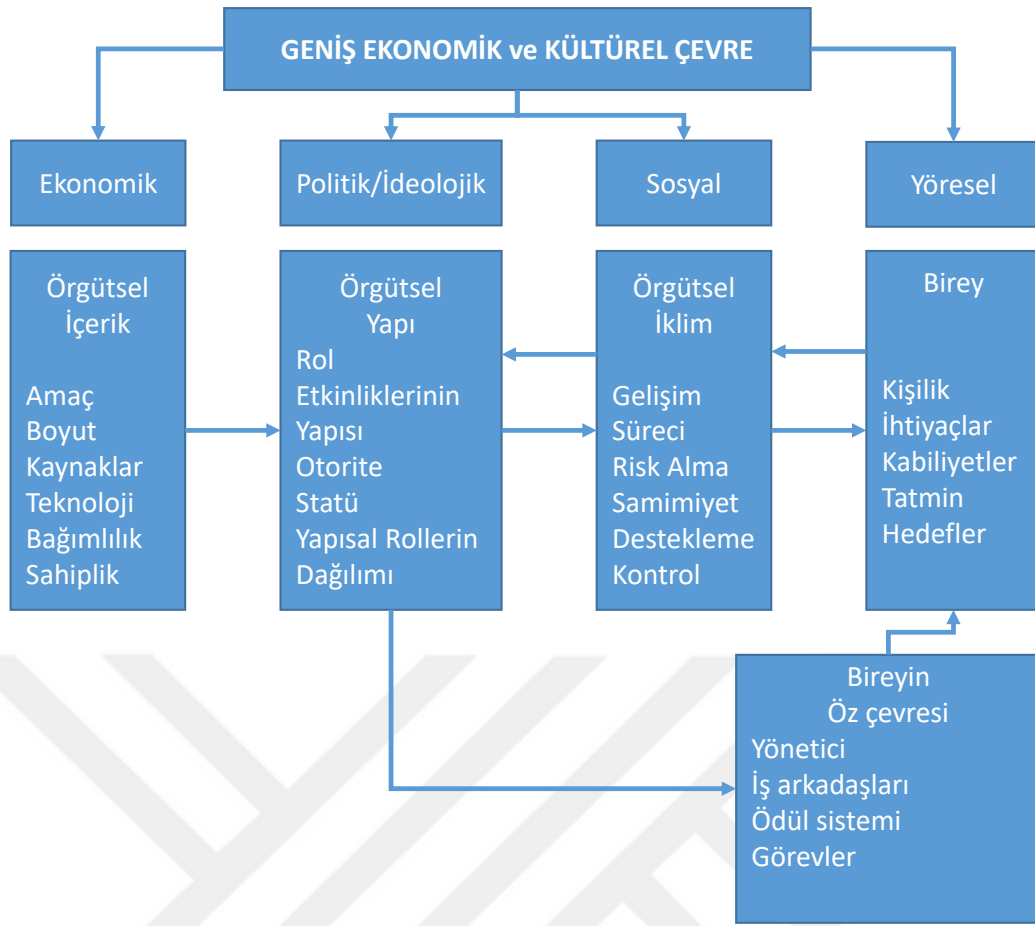
Çalışmalardaki örgüt iklimi boyutları ne kadar değişik olursa olsun, örgütlerin kendi çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde bir iklim oluşturmaları ve bunu sürdürmeleri gerekmektedir. Örgütlerin büyümesi, teknolojinin gelişmesi çalışanların daha çok kabiliyetli olmasını önemli kılmaktadır. Ayrıca çalışanların daha sağlıklı örgütsel şartlarda çalışması ve doyuma ulaşabilmeleri için çaba gösterilmelidir (Ertekin, 1978, s.22).

## **Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler**

Kişilik kavramına benzerliğinden dolayı örgüt iklimi kavramı, örgütün kişiliği olarak ifade edilebilmektedir. Kişiliği belirleyen ve etkileyen bir takım özellikler var olduğu gibi örgüt iklimini de etkileyen ve belirleyen bir takım özellikler bulunmaktadır (Karcıoğlu, 2001, s.275).

Örgüt iklimini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin çok olması örgüt iklimini tanımlamayı zorlaştırmaktadır. Örgüt iklimine etki eden özelliklerin neler olduğu ve bu özelliklerin örgüt ikliminin şekillenmesine ne düzeyde katkı sağladığı, üzerinde durulması gerekli konulardandır. (Karcıoğlu, 2001, s.275- 276). Çalışanların örgütsel davranışları üzerinde etkili olan örgüt iklimi, bireysel faktörlerden, örgütsel faktörlerden ve örgütün dış çevresindeki faktörlerden etkilenmektedir (Yüksekbilgili, 2016, s.29).





Şekil 2. Örgütsel yapı ve iklim üzerindeki temel etkiler.

Kaynak: Landy,1989, s.583-584; Özdemir, 2006, s.14.

Çevre-örgüt-çalışan arasındaki ilişkiler örgüt iklimi için belirleyicidir ve örgüt ile işgörenler arasındaki çatışmaları gidererek etkin bir iletişim sağlayabilmektedir (Özdemir, 2006, s.14). Bir örgütün iklimini etkilediği düşünülen genel unsurlar şu şekildedir (Landy, 1989, s.583-584):

- **Yönetimsel Değerler:** Yönetici değerlerinin örgüt iklimi üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bir örgütün sahip olduğu bu değerlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı düşünülmelidir. Söz konusu örgütün resmi veya resmi olmayan, katılımcı veya otokratik, demokratik ya da otoriter olup olmaması gibi özelliklerinin iklim üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
- **Liderlik Tipi:** Liderlik tipi, örgüt iklimini etkileyen çok önemli bir unsurdur. Liderin örgüt yönetimindeki tutumu, davranışları, örgüt üyeleri ile olan ilişkileri örgüt iklimi üzerinde önemli bir etki oluşturmaktadır. Örneğin çalışanları ile ilişkileri iyi olan, alınan kararlarda çalışanında fikrini önemseyen bir liderin oluşturduğu iklim ile tüm önemli

kararları kendisi alan, çalışanın düşünmesini önemsemeyen, baskıcı liderlerin bulunduğu bir örgütün iklim yapısı birbirinden çok farklı olacaktır.

- **Ekonomik Şartlar:** Örgütlerin faaliyette bulunduğu pazarların ekonomik koşulları iyi yönde olduğunda ve de örgüt başarılı olduğunda, yöneticiler risk almaya daha cesaretli ve isteklidirler. Fakat ekonomik gerileme ve düşüş dönemlerinde bütçeler çok sıkı aynı zamanda yöneticiler daha tutucu kararlar alırlar ve yaratıcı fikirleri desteklemezler.
- **Örgüt Yapısı:** Örgüt yapısının birkaç unsuru, örgüt iklimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örnek olarak, katı kurallı sahip bir örgüt, çalışanlarınca negatif olarak algılanmasına rağmen, yöneticilerce yeterli olarak algılanan bürokratik bir örgütsel iklim yaratmaya yönelir.
- **Çalışanların Özellikleri:** Örgüt iklimine etki eden bir diğer unsur; işgörenlerin kişilik özellikleridir. Örneğin; daha yaşlı veya daha az eğitilmiş işgörelere sahip bir örgüt ile eğitim seviyesi iyi olan ve istekli çalışan işgörelere sahip bir örgüt oldukça farklı bir iklim özelliği gösterecektir.
- **Sendikalaşma:** Herhangi bir işçi sendikasının olup olmaması örgüt üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar, bir sendika için oy verdiklerinde ve bir toplu iş anlaşması yapıldığında, yöneticiler ile işçiler arasındaki ilişkiler, daha resmi ve aykırı olmaya meylederler.
- **Örgütün Hacmi:** Birçok yenilikler ve yaratıcı fikirler, küçük örgütlerde icat edilmiştir. Büyük örgütler, daha küçük örgütlerden çok daha katı, şekilci, bürokratik ve kuralcı olmaya yönelirler. Küçük bir işletmede yaratıcı, yenilikçi ve birleştirici bir iklim tesis etmek büyük bir işletmedekine kıyasla çok daha kolaydır.
- **İşin Yapısı:** Kırsal toplumlardaki çiftçilik ve gıda üretimi işletmelerinin sahip olduğu iklim, başkent konumundaki şehirler gibi yerlerdeki bankacılık ve finansal yatırım şirketlerinin sahip olduğu iklimden çok farklı olabilmektedir.

## Örgüt İkliminin Önemi

Günümüzde, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için küreselleşmenin etkisi ile dış çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlaması gerekmektedir. Bu hızlı değişimlere uyum sağlayabilmenin önemi örgütler için her geçen gün daha da artmaktadır. Örgütün bu değişimlere uyum sağlayabilmesi örgüt üyelerini motive edici yenilikçi bir örgüt iklimi ile mümkün olmaktadır (İşcan, & Karabey, 2007, s.180).

Örgüt iklimi; örgütlerin sürekli gelişim içinde olan çevre koşullarına uyum sağlayabilmesinde, rekabet avantajı elde edebilmelerinde ve uzun dönemde ayakta kalabilmeleri noktasında önemli bir role sahiptir. Örgüt içinde pozitif bir atmosferin oluşturulması, çalışanların morallerini etkileyebilmekte ve örgüte bağlanmalarını destekleyici bir kültürün oluşumunda etkili rol oynayabilmektedir. Bu doğrultuda örgüt iklimi, çalışanların amaçları ve örgütün amaçlarının uyumlaştırılması, davranışlarının iyiye doğru gitmesi, örgüt kültürünün benimsenmesi, çatışmaların yönetilmesi, çalışanların verimliliğinin artırılmasıyla birlikte örgütün gelişimi ile ilgili önemli işlevlere sahiptir (Yalçın, 2009, s.446).

Örgütteki işgücünden maksimum verim alınabilmesi birtakım koşulların bir araya gelmesi ile sağlanabilmektedir. Örgütlerin olumlu bir iklime sahip olmaları da şüphesiz bu koşullardan birisidir. Örgüt iklimi, örgüt özelliklerinin işgören davranışları üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Olumlu bir örgüt iklimi demek, işgörenin yüksek moral ve isteklilik ile çalışması ve örgüte bağlılığının yüksek olması demektir (Halis, & Uğurlu, 2008, s.102). Dolayısıyla örgüt yönetiminin, işgörenin istekli ve verimli çalışabilmesi için motive edici bir iklim oluşturmaları gerekmektedir (Dinibütün, 2013, s.3).

Örgüt personelinin örgütün psikolojik ortamına ilişkin algılama farklılıkları, örgüt ikliminin yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Örgüt ikliminin yönetilmesi, personelin iş tatminlerinin yüksek olmasını sağlamaktadır. Bu durumda verimlilik için önemli bir unsurdur. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel sadakat ve iş performansı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Örgütün ikliminin çalışanı tatmin ediyor olması, kişinin yaratıcılık yeteneklerini ortaya çıkarmasına ve iş tatmini elde etmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanların iş tatmini elde etmeleri ise, performanslarının ve başarı güdülerinin yükselmesine, işten ayrılma niyetinin azalmasına veya ortadan kalmasına, buna paralel olarak kişinin örgüte olan bağlılığının artmasına katkı sağladığı görülmüştür (Shalley, Gilson, & Blum, 2000, s.217).

### **Örgüt İklimi İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Son yıllarda yapılan örgüt iklimi çalışmaları ile daha eskiye dayanan örgüt iklimi çalışmaları bir noktada farklılık göstermektedir. Son yıllarda yapılan çalışmaların genellikle, örgüt iklimi kavramıyla bir veya birden çok değişkenin ilişkisel analizleri yapılırken (Akşit,2018; Balyer ve Özcan,2017; Demirez ve Tosunoğlu,2017; Yalçınsay, 2017; Akbulut ve Kutlu, 2016, Yüksekbilgili, 2017; Taştan, 2014; Ayık ve Şakir, 2014; Büte, 2011), daha eski

çalışmaların ise örgütlerin örgüt iklimi tiplerini belirlemeye odaklandıkları (Ertekin, 1978; Güçlüol, 1979; Korkut, 1980; Parlak,1990) görülmektedir.

Araştırmasında Devlet Su İşleri ve İç İşleri Bakanlığı'nın örgüt iklim yapısını inceleyen Ertekin (1978), her iki kurumun örgüt iklimi tipinin belirlenmesi ve bir genelleme yapmayı amaçlamıştır. İç İşleri Bakanlığı'nda çalışanlarca itici olarak algılandığı ve örgütsel çatışmanın yoğunluk kazandığı ve devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nde, örgüt-birey uyumunun daha çok olduğu, canlı ve etkin bir örgüt görünümünde olduğu vurgulanmıştır. Bu çalışmada örgüt ikliminin sadece kişiyi güdüleyen bir etmen olmadığı, aynı zamanda örgütün etkinliğine katkısı olduğu sonucuna varılmaktadır.

Güçlüol (1979), bakanlıkların merkez kurumlarında genel müdürlük düzeyleri ve şube müdürü yardımcılığı arasında çalışan görevlilerin kurumlarının iklim özelliklerine yönelik algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı merkez kurumlarının “orta derecede ılık iklim” türünde olduğu, ancak Kültür Bakanlığı'nda gözlenen iklimin daha ılımlı olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte her iki örgüt ikliminde ideal iklime uzak olduğu görülmektedir.

Korkut'un (1980) yaptığı çalışmanın amacı, Hacettepe ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi Rektörlük Örgütlerinde yönetici konumunda görev yapan personelin örgütsel iklime ilişkin algılamalarının incelenmesidir. Çalışmanın sonucunda, iki üniversitede de “*başarı ve yaratıcılığa dayalı özendirici*” nitelikte örgüt iklimi tipinin olduğu tespit edilmiştir.

Algılanan örgüt ikliminin, çalışanın hem kendi amaçlarını hem de örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde motivasyonu önleyen unsurların ortaya çıkarılmasını ve engelleyici unsurlar için en uygun çözüm önerilerinin geliştirilmesini amaçlayan Dağdelen (1986), çalışmasında motivasyona engel teşkil eden örgüt iklim unsurlarını şu şekilde sıralamaktadır: kararlara katılımın azlığı, iletişim sistemi yetersizliği ve maddi özendiricilerin yetersizliği.

Parlak (1990), kamu örgütlerinde egemen olan örgüt iklimini belirlemek ve bu iklimin hangi iç ve dış unsurlarla belirlendiği ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın yapıldığı kamu örgütünün destekten yoksun ve samimiyetsiz, görev ve sorumluluk problemlerinin yanı sıra çözümlenemeyen çatışmaların ve de siyasi otorite baskılarının yaşandığı bir iklime sahip olduğu bulgulamıştır.

Çokluk (2001), çalışmasında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nde görev yapan araştırma görevlilerinin, fakültelerinin örgüt iklimine yönelik algı ve değerlendirmelerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda, araştırma

görevlilerinin, fakültenin var olan örgüt iklimini ideal örgüt iklimden uzak buldukları ifade edilmektedir.

Halis ve Uğurlu (2008), örgüt iklimi kavramı ve ilişkili olduğu düşünülen diğer kavramlarla ele alarak, örgüt iklimi boyutlarını ve örgüt ikliminin işletme açısından önemini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmada alanyazın taraması yapılarak, yazılı ikincil verilerden yararlanılmıştır.

Büte (2011), örgüt iklimi türlerinin etik olmayan davranışlar üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda algılanan olumsuz örgüt ikliminin örgütteki etik olmayan davranışların önemli sebeplerinden biri olduğu tespit edilmiştir.

Akbulut ve Kutlu (2016), örgüt iklimi ve alt boyutlarının işgörenlerin sosyo-demografik ve çalışma durumu özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre, örgüt iklimi alt boyutlarından *işin iddialı olması* boyutu ile *cinsiyet* arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuş ve buna göre, yönetimin desteğinin olması, çalışanların birbirleri ile iletişimlerinin artırılması, idari personelin kariyer planlamasına fırsat sağlanması, çalışanların takdir edilmesi ve kararlara katılmasına olanak tanınması önerilmektedir.

Taştan (2014), çalışmada örgüt iklimi algısı ve örgütsel adanmışlık ilişkisini inceleyen ve bu bağlamda psikolojik güçlendirme algısının ara değişken rolü değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algısı yüksek olduğunda, katılımcı örgüt iklimi ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki kuvvetlenmektedir.

Balyer ve Özcan (2017), yaptıkları çalışmada örgüt ikliminin iş doyumunu üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, erkek öğretmenlerin okul çevresini daha pozitif algılayarak bayan öğretmenlerin daha yüksek içsel iş doyumuna sahip oldukları ve 30 yaş ile daha genç öğretmenlerin bütün unsurları daha pozitif algıladıkları belirlenmiştir. 12 yıldan fazla tecrübeli öğretmenler ise daha az tecrübeli meslektaşlarına kıyasla sembolik çerçeveyi daha iyi algılamaktadırlar.

Akşit (2018), tarafından yapılan araştırmanın amacı örgüt iklimi ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Yapılan analizler sonucunda, örgüt iklimi ve işe yabancılaşma arasında negatif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve örgüt ikliminin, işe yabancılaşmanın %8,3'ünü açıkladığı saptanmıştır.

Yüksekbilgili (2017), sağlık işletmelerinde çalışanların kendi örgüt iklimine ilişkin görüşlerinin çalışanların cinsiyetine, medeni durumlarına, yaş ve meslek değişkenlerine göre farklılık gösterip gösterilmediği belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucuna göre cinsiyetin, medeni durumun ve mesleğin örgüt iklimi algısında farklılık oluşturduğu grlmştr.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### Psikolojik Dayanıklılık

Bu bölümde psikolojik dayanıklılık olgusu ele alınmaktadır. Psikolojik dayanıklılığı nelerin etkilediği, psikolojik dayanıklılık düzeyleri yüksek olan bireylerin kişilik özellikleri, psikolojik dayanıklılık düzeyinin düşük olması halinde ne tür sorunlarla karşılaşabileceği gibi başlıklar üzerinde durulmaktadır.

#### Psikolojik Dayanıklılık Kavramı

Psikolojik dayanıklılık kavramı ilk olarak 1979 senesinde Suzanne Kobasa tarafından kullanılmıştır. Kobasa, 1979 yılında yaptığı çalışmada dayanıklı bireylerin dayanıklı olmayan bireylere göre hastalanma sıklığının daha düşük olduğunu rapor etmiştir. Kobasa, 1982 senesinde yaptığı çalışmanın sonucunda ise, bireyin stres yaşadığı zamanlarda psikolojik dayanıklılığın, stresten kaynaklanan zararlı etkilerin meydana çıkma olasılığını azalttığını belirtmiştir ve psikolojik dayanıklılığın, bireylerin hem mevcut hem de gelecekteki iyi olma durumunu etkilediğini gözlemlemiştir.

Alanyazın incelendiğinde, psikolojik dayanıklılık kavramı ile ilgili birçok tanımlamanın olduğu görülmektedir. Bu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir:

Kararımak (2006) psikolojik dayanıklılığı, “*bireyin olumsuz bir durum ile karşı karşıya geldiğinde, risk faktörleri ve koruyucu faktörlerin etkileşimi sonucunda hayatındaki değişikliğe uyum göstermesi*” olarak ifade etmektedir.

Earvolino ve Ramirez (2007) ise “*hastalık, depresyon ve ya bir başka kötü durumdan çabucak iyileşme, toparlanma ve eski haline kolayca dönebilme yeteneği*” olarak ifade etmişlerdir.

Ungar ve Perry (2012) ise “*dayanıklılık, olumsuz bir deneyim sonrası bireyin normal işleyişini sürdürmesi, sıkıntının olumsuz etkilerine karşı koymak için gerekli biyolojik, psikolojik ve sosyal kaynakları kullanarak büyüme deneyimini devam ettirdiği bir süreç*” şeklinde ifade etmektedir.

Birçok tanımı yapılan psikolojik dayanıklılık kavramının, her bir tanımlama da farklı özellikleri vurgulanmaktadır. Masten ve arkadaşlarının (1990, s.425) yaptıkları alanyazın

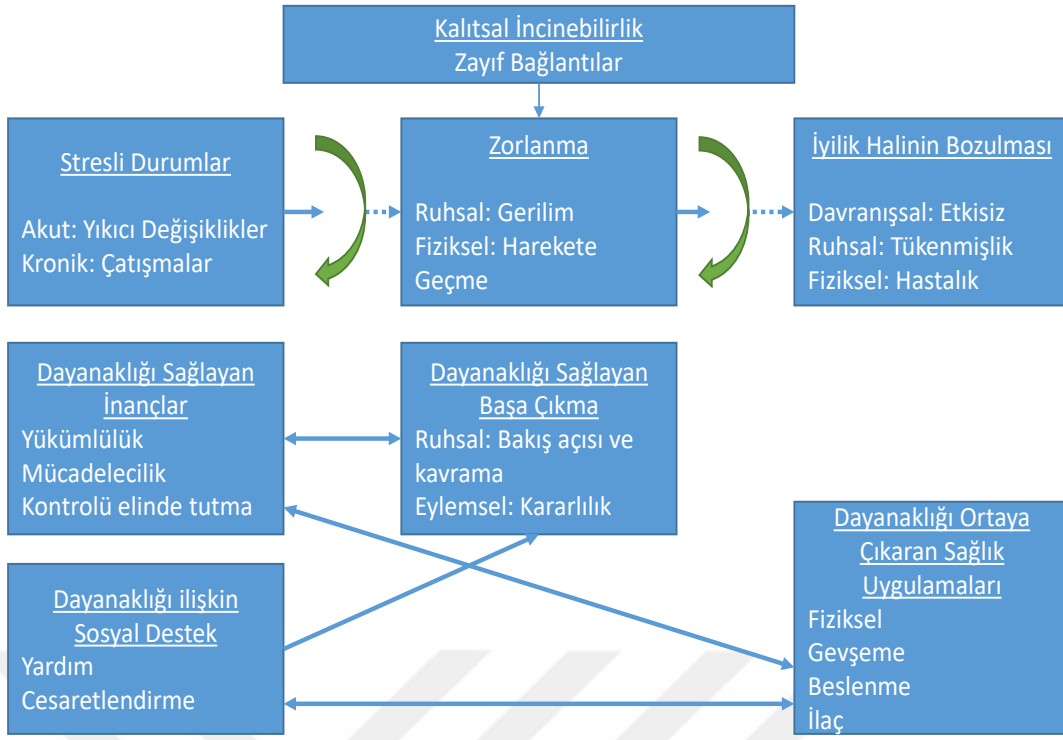
taraması ile tanımların ortak noktalarına bakılarak psikolojik dayanıklılık kavramı üç temel özellik ile ele alınmıştır. Bu üç özellik şu şekildedir:

- ***Psikolojik dayanıklılığın birinci temel özelliği***, yaşanan olumsuzluklara rağmen, zorlukların üstesinden gelebilen ve hedeflenenin ötesinde bir gelişim gösteren kişilerin ayakta durmalarını sağlayan bir özelliktir. Bu temel özelliğin bir kişilik özelliği olduğu vurgulanmaktadır. Zor bir hayat yaşamış olmalarına rağmen, ünlü veya başarılı olmuş kimselerin yaşam öyküleri bu temel özellik ile alakalıdır. Bu ilişki, yüksek risk altında yetişen bireylerin nasıl başarılı sonuçlar elde edebileceğine dair etkili olan değişkenleri ortaya koymayı amaçlayan sistematik psikolojik dayanıklılık çalışmalarında da karşılaşılan sonuçlar ile paralellik göstermektedir.
- ***Psikolojik dayanıklılığın ikinci temel özelliği***, kişinin yaşadığı zorlu bir durum karşısında hızlı bir şekilde adapte olabilmesi özelliğine odaklanır. Bu tür psikolojik dayanıklılık araştırmalarında boşanma, ailede çatışma gibi temel stres faktörleri değerlendirilmektedir.
- ***Psikolojik dayanıklılığın üçün temel özelliği***, kişinin çok sevdiği bir yakını kaybetmesi, doğal felaket yaşama, kazalara maruz kalma gibi travma durumlarını atlatabilme özelliğini ifade etmektedir. Psikolojik dayanıklılığın üçüncü temel özelliği ile ilgili yapılan çalışmalar ise, yaşanan travmanın olası etkilerini, kişinin üzerinden çabuk atabilmesi noktasında önemli olan kişisel özellikler ve farklılıkların irdelenmesidir.

### **Maddi' nin Geliştirdiği Psikolojik Dayanıklılık Modeli**

Karşılaşılan zorluklar karşısında bireyler “savaş ya da kaç” tepkisi oluşmaktadır. Birey karşılaştığı zor durumu fırsata çevirebilir veya kendini kaçınmayla bu koşullardan korunma eğilimine de girebilir. Eğer, birey stres altında yaşamaya devam ederse hem sağlığında hem de davranışlarında olumsuz yansımalar görüleceği belirtilmektedir. Diğer yandan güçlü yöneticilerin isteklendirme, dayanıklılık ve cesaret düzeylerinin yüksek olması hem performanslarının hem de fiziksel ve ruhsal sağlıklarının iyi olduğunu göstermektedir (Maddi, 1994, s.177). Şekil 4' de bu araştırmanın sonuçlarına göre geliştirilen psikolojik dayanıklılık modeli gösterilmektedir.





Şekil 3. Psikolojik dayanıklılık modeli.

Kaynak: Maddi, 1994, s.178

Şekilde görülen olumsuz durum şu ki, akut ve kronik stresler arttıkça, zorlanma bedensel kaynakların dayanıklılığını tüketecek kadar yoğun ve uzun olabilir. Ve böylece fiziksel hastalıklar, zihinsel bozukluklar veya davranışsal başarısızlıkların meydana gelme riski artar. Şekilde görülen olumlu durum ise, psikolojik dayanıklılığın bireylerin stresle etkili başa çıkma programları, sosyal destek etkileşimleri ve yaşam tarzı düzenlemeleriyle iyileştirilebileceğidir (Maddi, 1994, s.177).

Görüldüğü gibi stresli durumlarda bireylerin fiziksel ve ruhsal olarak zorlanması bireylerin iyilik halin bozulmasına sebebiyet verebilmektedir. Aynı zamanda bireylerin, yardım ve cesaretlendirilme ile desteklenmesi psikolojik dayanıklılık düzeyine katkı sağlamaktadır.

### Psikolojik Dayanıklılığın Alt Boyutları

Psikolojik dayanıklılık farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlandırılmıştır. Kobasa (1979) yaptığı çalışmada psikolojik dayanıklılığın üç boyutu üzerinde durmaktadır. Bunlar; meydan okuma (değişime açıklık), kendini adama (yaptıkları iş her ne ise, kendini o işe adama) ve kontrol (olayların kontrolünü elinde tuttuğuna inanma tutumları) dır. Bu çalışmada Kobasa'nın geliştirdiği bu üç boyut kullanılmaktadır.

### **Kendini adama (bağlanma).**

Kendini adama, “*bireyin pasif bir biçimde olayların dışında kalmadan günlük olaylara dahil olmasıyla birlikte gerçekleşen bir amaç ve anlam duygusu*” olarak ifade edilmektedir (Maddi vd., 2006, s.575).

Maddi (2004, s.279), kendini adama boyutunun bir amaca, bir göreve veya kişi için önemli olan bir değeri elde edebilmek için kendini adayabilme yeteneği olduğunu ifade etmektedir. Bağlanma boyutu ile bireyler kendi gücüne inanma, yaşamına sahip çıkma, birbirlerine destek vermeye istekli olma kısaca ne hayattan ne istediğinin farkına varma ile oluşan gerçekçi yaklaşımdır.

### **Kontrolü elinde tutma.**

Kontrolü elinde tutma, güç koşullarla karşılaşıldığında mutsuzluğa kapılmak yerine olaylara etki edebilecek, değiştirecek biçimde inanma ve davranma eğilimidir (Maddi, & Khoshaba, 1994).

Kontrolü elinde tutma, bireyin hayatında zor koşullarla karşılaştığında çaresiz olduğu hissine kapılması yerine olayların sonuçlarını ve kişilerini değiştirebileceğine olan inancıdır. Öz disiplin, başarı, isteklendirme, cesaret, güdülenme, karar verme ve seçim yapabilmeyi içerir. Kişinin güçsüz ve pasif olmasını kabul etmez (Maddi, 2004, s.279).

Kobasa’ya (1979) göre stres yaşayan kişiler, yaşamları üzerinde kontrol sahibidir ve bu yönüyle ele alındığında psikolojik olarak dayanıklı bir birey, kendi yaşamında 3 tür öz kontrolle donanmıştır. Bunlar şu şekildedir:

- **Karar Kontrolü:** Bireyin stresli durumlara karşı direnç gösterebilmesi için mevcut kaynaklar arasından seçim yapabilmesi.
- **Bilişsel Kontrol:** Bireyin stresli bir durum karşında olayları doğru yorumlayabilmesi ve bu olaylardaki stres unsurlarını asgariye indirebilmesidir.
- **Başa Çıkma Becerisi:** Kişinin karşılaştığı zorluklar karşısında başarı elde etme isteği ve her türlü strese sebep olabilecek olayla baş ederken farklı kaynaklar sağlayabilme yeteneğidir.

### **Meydan okuma (mücadelecilik).**

Meydan okuma, bireyin değişen yaşam şartlarına ayak uydurarak, bu süreci verimli geçirerek kendini geliştirebilmesini ifade eder (Kobasa, 1982). Değişimi, gelişme için avantaj

olarak gören ve yine değişimi yaşamın normal bir yanı olarak görebilme olarak ifade edilen meydan okuma, yeni şeyler denemekten hoşlanmayı ve bu noktada kendine güvenmeyi ifade eder (Terzi, 2008, s.2).

Maddi' ye (2004, s.278) göre meydan okuma durağan olmanın aksine değişime ve gelişime olan inancı ifade etmektedir. Değişim tehdit edici olmaktan ziyade olumludur ve öğrenilen yeni bilgiler, tecrübeler ile birlikte gelişimi teşvik edicidir. Aynı zamanda değişim, bireylerin bakış açılarının genişlemesini, çevresiyle etkileşime geçmesini ve aktif katılımını sağlar.

Bu boyutlar yaşanan olaylara ya da mevcut duruma yönelik algıyı başkalaştırarak stresin etkisini ılımlandırmakta ve bilişsel değerlendirme ile başa çıkmayı destekleyerek stresli yaşam olaylarının negatif etkisini azaltmaktadır (Sezgin, 2012, s.491). Ve psikolojik dayanıklılık, meydan okuma, kontrol ve bağlanma boyutlarının bir arada olmasıyla etkin olmaktadır (Maddi, 2004, s.278).

### **Psikolojik Dayanıklılığa Etki Eden Faktörler**

Psikolojik dayanıklılık tanımlarında da bahsedildiği gibi dayanıklılığı etkileyen iki temel faktör olduğu düşünülmektedir. Bunlar koruyucu unsurlar ve risk unsurlarıdır.

#### **Risk faktörleri.**

Olası olumsuz sonuçları tahmin edebilen bir değişken olarak risk unsuru, olumsuz yaşam koşullarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu konuyla ilgili araştırma yapanlardan bazıları, kişinin ve çevrenin özelliklerine göre riskle ilgili ayrımlar yapmışlardır. Risk faktörlerinin yapısına ek olarak, risk faktörlerinin çokluğu ve ağırlığı psikolojik dayanıklılık tanımları açısından bilgilendiricidir. Risk faktörlerini üç grup altında toplamak mümkündür. Bunlar (Ülker-Tümlü, & Receptoğlu, 2013, s.206):

- **Kişiyile ilgili risk faktörleri:** Kişinin zekâ düzeyinin düşüklüğü, sağlık problemleri yaşama, kişinin öz güveninin düşük olması, kaygılı bir mizaç, etkili başa çıkma tekniklerinin kullanamaması, kişni kendini iyi bir şekilde ifade edememesi, kişinin saldırgan bir tutum içerisinde olması gibi.
- **Aile ile ilgili risk faktörleri:** Boşanmalar, tek ebeveyne sahip olma, ebeveyn-çocuk arasında sağlıklı bir ilişki olmaması, katı ya da tutarsız disiplin anlayışı, ailevi hastalıklar, kardeşler arası geçimsizlik, aile içi şiddet, ailelerin ihmalkâr olması ve istismar gibi faktörleri kapsamaktadır.

- **Toplumsal risk faktörleri:** Toplumsal hizmetlerin yetersizliği, sosyo-ekonomik düzeyinin düşük olması, toplumda örnek alınabilecek rol modellerinin az olması, madde kullanımı, göç ve işsizlik gibi.

### **Koruyucu faktörler.**

Masten (1994), koruyucu faktörleri, “*risk ve ya zorluğun etkisini azaltan ya da tamamen ortadan kaldıran, sağlıklı uyumu ve bireyin yeterliklerini geliştiren durumlar*” şeklinde tanımlamaktadır.

Koruyucu faktörler ters etkiye sahiptir, olumlu sonuçların olasılığını artırır ve riske maruz kalmanın olumsuz sonuçlar doğurma ihtimalini azaltırlar. Koruyucu unsurlar, risk unsurlarının aksine problem davranış karşısında bireysel veya sosyal kontroller sağlayarak, problem davranışla uyumlu olmayan ya da ona alternatif olan etkinlikleri teşvik ederek okul, aile ya da daha geniş çaplı bir yetişkin topluluğu gibi geleneksel kurumlara yönelim ve bağlılığı güçlendirerek çalışır (Jessor, Turbin, & Costa, 1998).

Kişinin yaşadığı toplumda koruyucu faktörlerin varlığının faydaları şu şekilde sıralanabilir (Ülker-Tümlü, & Receptoğlu, 2013, s.206):

- Ortaya çıkabilecek sorunların önceden fark edip önlemeyi veya en aza indirebilmeye yardımcı olmaktadır.
- Var olan problemlerin etkisini azaltmaktadır.
- Kişilerin fiziksel ve duygusal yönden iyi oluşuna katkıda bulunacak davranışları, tutumları ve bilgileri güçlendirmesine yardımcı olur.
- Kişilerin karşılaştıkları zorluklarla kolay başa çıkabilmelerini sağlar.

Psikolojik dayanıklılık ile ilgili çalışmalar da koruyucu faktörlerin iki grupta ele alındığı görülmektedir. Bunlar (Ülker-Tümlü, & Receptoğlu, 2013, s.206):

- **İçsel faktörler:** Sosyal yeterlilik, problem çözme becerileri, özerklik ve öz yeterlik, anlam ve amaç duygusu gibi.
- **Dışsal faktörler:** Pozitif bir aile ikliminin varlığı, düzenli bir ev yaşamının olması, işin desteklenmesi, sosyo-ekonomik avantajların olması, etkili bir işin olması, sorumlu ve kurallara uyan iş arkadaşlarının olması, sosyal organizasyonlar ile bağlantıların olması, toplumun güvenirlilik seviyesinin yüksek olması gibi.

## **Psikolojik Dayanıklılığı Yüksek Olan Bireylerin Kişilik Özellikleri**

Psikolojik dayanıklılık, kişilerin psikolojik problemlerini daha rahat atlatmalarını sağlamada katkısı olan kişisel bir özelliktir (Harrison, Loiselle, Duquette, & Semenic, 2002, s.584). Bu yaklaşım, günlük yaşamda karşılaşılan stresli durumlarla başa çıktıktan sonra sağlıklı kalabilen kişileri, diğerlerinden farklılaştıran bazı tutum, inanç ve davranışsal eğilimler gösterdiklerini kabul etmektedir (Lambert, & Lambert, 1999).

Psikolojik dayanıklılık Klag ve Bradley'e (2004) göre, stresin etkilerini ve hastalıklara sebep olan gerginliği en aza indiren bir kişilik özelliğidir. Bu bağlamda psikolojik dayanıklılık düzeyleri yüksek olan kişiler, günlük yaşamlarına kaldığı yerden devam ederler, yaşamlarını kontrol altında tutabilirler ve beklenmedik ani değişiklikleri gelişmek için bir basamak olarak görürler. Psikolojik dayanıklılık düzeyi düşük olan kişiler ise, gelişime karşı direnç göstermekle beraber hayattan koparlar ve günlük yaşantılarını devam ettirmede sıkıntı yaşarlar.

İstenmeyen zorlu olaylar karşısında her insan farklı tepkiler gösterebilmektedir. Bazı insanlar istenmeyen koşullardan dolayı yetersizlik hissine kapılarak varoluş hissini kaybeder ve bu durumda hayatlarında kalıcı etkiler bırakabilir. Bazı insanlar da bu süreci hiç zarar görmeden atlatırlar ve yaşamlarına devam ederler (Singh, Junnarkar, & Kaur, 2016).

Grenville-Cleave (2016), dayanıklı olmanın hem psikolojik hem de fiziksel sağlık için faydalı olduğunu ifade etmiş ve dayanıklı insanların özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Zorlukları ve terslikleri yönetilebilir olarak algılamaya eğilimlidirler,
- Daha fazla duygusal istikrara sahiptirler,
- Temel stres faktörleri ve günlük problemlerle başa çıkma konusunda daha iyi bir yeteneğe sahiptirler,
- İyi bir yaşam enerjisine sahiptirler ve hayattan daha fazla zevk alırlar,
- Meraklıdırlar ve yeni deneyimlere açıktırlar,
- Diğer insanların da iyi hissetmelerine yardım etme konusunda iyidirler.

Yüksek psikolojik dayanıklılık düzeyine sahip olan kişiler, stresli bir durumla karşı karşıya geldiklerinde problem çözmeye ve planlamaya daha fazla odaklanıp, kaçınmacı stratejileri tercih etmedikleri görülmektedir. Dolayısıyla, etkili başa çıkma becerilerine ve psikolojik dayanıklılığa sahip bireyler, daha az stres yaşarlar ve daha az hastalık belirtisi gösterirler (Klag, & Bradley, 2004).

Çapan ve Arıcıoğlu (2004) çalışmalarında, psikolojik dayanıklılığı yüksek olan gençlerin sosyal, duygusal ve bilişsel-akademik özelliklerinin diğerlerinden farklılık gösterdiğini ifade etmektedir. Bu gençlerin sosyal özellikleri bakımından etkili iletişim kurabilme becerisine sahip oldukları; duygusal özellikleri bakımından kendine güvenen, öz saygı düzeyleri yüksek, duygularını yönetebilme ve farkına varma becerileri yüksek, yeni koşullara çabuk adapte olabilen, kaygı ve engellenmeye dayanabilme güçlerinin olduğu belirtilmektedir.

Araştırmalar, psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireylerin, iş yaşamlarında daha başarılı ve etkili olduklarını (Maddi, 2004), stres ve krizleri fırsata çevirebildiklerini (Maddi vd., 2006), yaşam doyumlarının daha yüksek olabildiğini (Ulker-Tumlu, & Receptoğlu, 2013, s.210) ortaya koymaktadır.

### **Psikolojik Dayanıklılığın Önemi**

Psikolojik dayanıklılığın kendini adama, kontrol ve meydan okuma (güçlük) boyutları, mevcut duruma ya da yaşanan olaylara yönelik algıyı değiştirerek stresin etkisini yumuşatmakta, başa çıkma ve bilişsel değerlendirmeyi etkileyerek stresli yaşamın negatif etkisini azaltmaktadır. (Lambert, Lambert, & Yamase, 2003, s.181).

Psikolojik dayanıklılık organizasyonlar açısından da önemlidir. Psikolojik dayanıklılık eğitimi alan yöneticilerin, birbirlerine olan tavırları olumlu yönde değişmektedir. Personel gelişim programlarına psikolojik dayanıklılık programlarını da ekleyen örgütlerde iş tatmininin arttığı, bu örgütlerin işgörenler için daha cazip hale geldiği ve mevcut çalışanların isten ayrılma niyetlerinin azaldığı ifade edilmektedir. Çalışanlardaki bu olumlu tutum örgütlerin finansal durumuna da yansiyacaktır. Böyle bir eğitim aslında yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip çalışanlardan oluşan bir iş ortamı yaratmak için sadece bir adımdır. İşe alınan tüm bireylere psikolojik dayanıklılık testleri yapılması ve psikolojik dayanıklılığı düşük olan adayların tespit edilmesiyle, tükenmişlik ve strese daha çabuk maruz kalacak bireyler belirlenebilir (Judkins, 2001, s.6).

Bireylerin örgütün zorlu şartlarıyla baş edebilmeleri için psikolojik dayanıklılıklarının geliştirilmesi gerekmektedir (Lambert vd., 2003, s.181). İşverenlerin, bireylerin stres ve mesleki tükenmişlik gibi problemlerle baş etmelerine yardımcı olması ve iş yaşamının kalitesinin artırılması örgüte önemli faydalar sağlar. Kontrol güdüsü yüksek olan iş görenler örgüte bir denge ve enerji getirir. Ve güçlüklerle baş edebilen bireyler, değişimle güdülenir ve bu durum örgüte avantaj sağlar (Rudkins, & Furlow, 2003).

Norfolk' a (1989) göre, bireyler stresi yönetmeyi öğrenerek mutlu, enerji dolu ve verimli bir hayat geçirebilmektedir. Stresin üstesinden gelebilen dayanıklı bireylerin, yaşamın zor şartları altında ezilmeden, getirdiği imkânlardan güvenle yararlanabildiklerini ifade etmektedir.

Stresli olaylarla başa çıkmanın ötesinde, bu güçlü yönler ve kaynaklar iyileşme ve olumlu bir gelişim sağlar. Dayanıklılık, acı çekilen bir sıkıntıdan kurtulmayı, geçmeyi veya kaçmayı gerektirir. Yaşamını sürdürebilenler mutlaka dayanıklıdır denilemez; bazıları fiziksel olarak yaşamını sürdürür ancak travma sonrası stres semptomları sakatlayıcı depresyon, kaygı veya gelişmemesi nedeniyle psikolojik olarak bozulma devam eder. Buna karşın dayanıklılık süreçleri insanların acı verici deneyimlerden iyileşmelerini ve yaşamaya ve sevmeye devam etmelerini sağlar (Walsh, 2015, s.4).

### **Psikolojik Dayanıklılık İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Bu bölümle alanyazın taramasıyla elde edilen psikolojik dayanıklılık ile ilgili çalışmalara kısaca yer verilmektedir. Bu araştırmanın evrenini öğretmenler oluşturduğu için ilk olarak öğretmenler üzerine yapılan çalışmalara yer verilmektedir.

Sezgin (2012, s.492), yoğun stres altında görev yapan bir öğretmenin mesleğinde yeterince verimli olmasının güç olduğunu ifade etmektedir. Öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek olmalı ve stres verici unsurlardan çok fazla etkilenmeden işlerini verimli bir şekilde yapabilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıklarının desteklenmesi, mesleğin stresli yönleriyle baş edebilme adına önemli görülmesi gerektiği vurgulamaktadır.

Thomson ve Wendt (1995) çalışmalarında, okul iklimi ve psikolojik dayanıklılığın aday öğretmenlerin algıladıkları “yabancılaşmaya” etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucuna göre; yabancılaşmaya sebep olan zorlu çalışma şartlarının olumsuz etkilerine karşı psikolojik dayanıklılığın koruyucu olabileceği yönünde bulgular elde edilmiştir.

Azeem (2010), çalışmasında öğretmenlerde psikolojik dayanıklılık, katılım ve tükenmişlik ilişkisini analiz etmiştir. Psikolojik dayanıklılığın bağlanma, kontrol ve meydan okuma boyutları ve toplam dayanıklılık puanlarının tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile negatif ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Ve psikolojik dayanıklılık öğretmenlerin mesleki tükenmişliğinin anlamlı yordayıcısı olarak bulunmuştur.

Öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılıklarını bazı demografik özelliklere göre inceleyen Sezgin (2012), araştırmanın sonucunda öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık toplam

puanlarının cinsiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermediğini ifade etmektedir.

Öğretmenlerin “*psikolojik dayanıklılık*” düzeyleri ve “örgütsel vatandaşlık davranışlarını” bazı demografik özelliklere göre inceleyen Bozgeyikli ve Şat (2014), araştırmanın sonucunda öğretmenlerde “*örgütsel vatandaşlık davranışları*” ve “*psikolojik dayanıklılık*” düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından anlamlı farklılıklar gösterdiğini ifade etmektedirler.

Alan yazın incelendiğinde psikolojik dayanıklılık çalışmalarının büyük çoğunluğunun öğrencilerin psikolojik dayanıklılıkları üzerine (Durak, 2002; Terzi, 2008; Önder, & Gülay, 2008; Kararımak, 2010; Parlak, 2014; Çapan, & Arıcıoğlu, 2014; Ağırkan, & Şağan,2017) olduğu görölmektedir.

Terzi (2008), çalışmasında “psikolojik dayanıklılık” ile “algılanan sosyal destek” arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuç olarak psikolojik dayanıklılık ile algılanan sosyal destek arasında anlamlı bir ilişki olduğu görölmüştür.

Önder ve Gülay (2008), öğrencilerin psikolojik dayanıklılığının farklı değişkenler (kendilik kavramı, cinsiyet) açısından incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, cinsiyet ile kendilik kavramının psikolojik sağlamlık üzerinde etkili olabileceği belirtilmiştir.

Kararımak (2010), yalnızlığın yordayıcısı olarak “benlik saygısı” ve “psikolojik dayanıklılık” ilişkisini üniversite öğrencileri üzerine yaptığı bir araştırmayla incelemiştir. Araştırmanın sonucunda; yalnızlık, benlik saygısı ve psikolojik dayanıklılık arasında negatif yönde bir ilişki olduğu ve “*benlik saygısı ve psikolojik sağlamlık değişkenlerinin üniversite öğrencilerinde yalnızlığı yordadığı*” ifade edilmiştir.

Ağırkan ve Kağan (2017), üniversite öğrencilerinin değer yönelimleri ile psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir ve araştırmanın sonucunda; uyarılma, özyönelim-düşünce, evrenselcilik-hoşgörü, başarı, güç-kaynaklar, güvenlik-toplumsal ve evrenselcilik-doğa değer tipleri birlikte üniversite öğrencilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyinin yaklaşık % 33’ ünün anlamlı birer yordayıcıları olduğu tespit edilmiştir.

Çapan ve Arıcıoğlu (2011), üniversite öğrencilerinin affedicilik ve psikolojik dayanıklılık özellikleri arasındaki ilişkiyi incelememiştir. Araştırmanın sonucuna göre öğrencilerin psikolojik sağlamlık düzeyleri ile affedicilik özellikleri arasında olumlu ilişki olduğu görölmüştür ve psikolojik sağlamlığın, durumsal, kendine ve diğerlerine yönelik affediciliğin alt boyutları tarafından yordandığı sonucuna ulaşılmıştır.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### Örgüt İklimi ve Psikolojik Dayanıklılığın İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma

Bu bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi ve elde edilen bulgular yer almaktadır.

#### Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma sırasında yapılan kapsamlı alanyazın taramasından sonra iş yaşam dengesi ile ilgili olan temel çalışmaların yabancı kaynaklı olduğu görülmüştür. Yabancı yazına kıyasla iş yaşam dengesi ilgili Türkiye’de yapılan çalışmaların (Kapız,2002; Küçükusta, 2007; Apaydın, 2011; Kuzulu ve arkadaşları, 2013; Gökkaya, 2014; Gerçek, 2015; Parlak, 2016; Dilek, 2016; Gümüş ve Türkyılmaz, 2017; Polat, 2017; Akın ve Arkadaşları, 2017) çok az olması bu çalışmanın önemini arttırmaktadır. Ayrıca örgüt iklimi ve psikolojik dayanıklılık kavramlarıyla iş yaşam dengesi ilişkisinin incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu tez çalışması ve araştırma sonuçlarının gelecekte yapılacak çalışmalar için kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- İş yaşam dengesi ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi,
- İş yaşam dengesi ve psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkinin incelenmesi,
- Bazı sosyo-demografik değişkenler açısından iş yaşam dengesinin incelenmesi.

Bu doğrultuda Bayburt merkezdeki devlet okullarında görev yapan öğretmenlerden elde edilen verilerle bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

#### Araştırmanın kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evreni, Bayburt il merkezindeki ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. 2017-2018 öğretim yılı bahar döneminde Bayburt ilinde görev yapan 500 öğretmene anketler elden ulaştırılmıştır. Anketlerden 330 tanesini dolu olarak geri alınmış, 15’i eksik ve yanlış doldurulduğu için 315 anketle çalışmaya devam edilmiştir. Araştırma için Bayburt İl Millî Eğitim Müdürlüğü’nden valilik oluru ile izin alınmıştır (Ek-1).

Araştırmanın en büyük sınırlılığı, anketlerin yalnızca Bayburt ilinde görev yapan öğretmenlere uygulanmasıdır.

## **Veri Toplama Araçları**

Verilerin toplanılmasında İş-Yaşam Dengesi ölçeği, Örgüt İklimi ölçeği ve Psikolojik Dayanıklılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerle ilgili gerekli açıklamalar çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yapılmaktadır.

### **İş-Yaşam dengesi ölçeği.**

İş-yaşam dengesi, Fisher-McAuley vd. tarafından geliştirilen ölçekten uyarlanarak hazırlanmıştır. Uyarlanan bu ölçek 15 maddeden oluşmaktadır ve iş yaşam dengesini üç boyutta incelemektedir. Araştırmada kullanılan İş-Yaşam dengesi Ölçeğinde 15 madde kullanılmasının nedeni, cevaplama oranını artırmak için katılımcıları aşırı uzun sorulardan uzak tutmaktır. Bu nedenle yakın anlamlar içeren 4 madde ölçeğe dâhil edilmemiştir. (Küçükusta,2007).

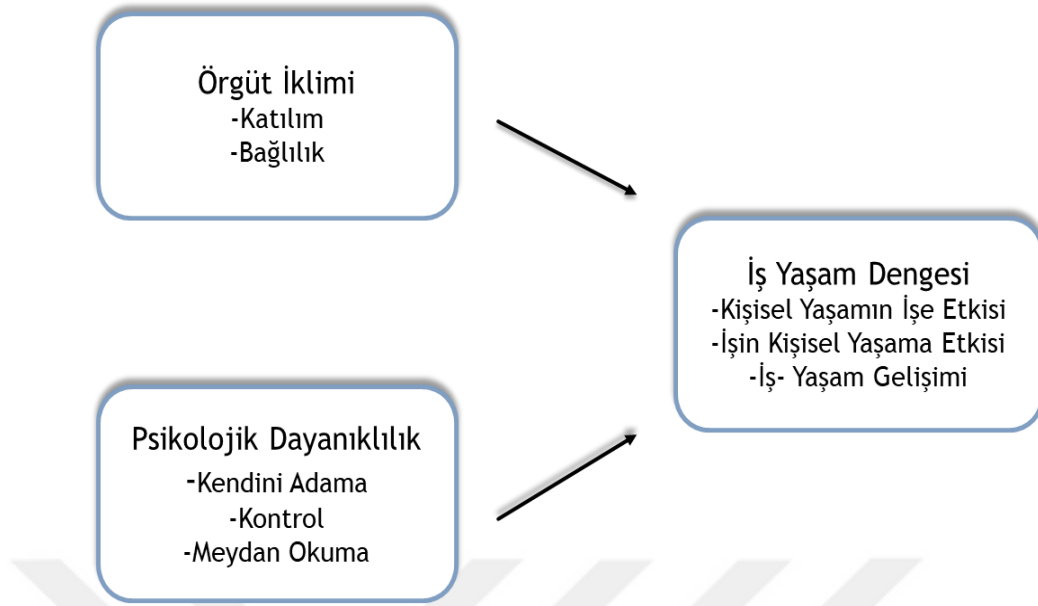
### **Örgüt iklimi ölçeği.**

Bu çalışmada, Rogg ve Diğerleri (2001, 431-449.) tarafından yapılan, “Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction” isimli makalede yer alan örgüt iklimi anket soruları aslına sadık kalınmış ve Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır (Özdemir, 2006). Ölçek iki alt boyut ve 18 sorudan oluşmaktadır.

### **Psikolojik dayanıklılık ölçeği.**

Durak (2002), Maddi ve Khoshaba (1999) tarafından geliştirilen Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği – III R’yi Türkçe’ ye uyarlamıştır. Bu ölçek üç alt boyut ve 18 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 4, 5, 7, 10, 12, 15. sorulara ters puanlama yapılmıştır. Ölçekten alınan puanların düşüklüğü dayanıklılığın azaldığını ve alınan puanların yüksekliği ise psikolojik dayanıklılığın arttığını göstermektedir.

## Araştırmanın Modeli



Şekil 4. Araştırmanın modeli.

## Araştırmanın Hipotezleri

**H1:** Kendini adamanın, kişisel yaşamın işe etkisi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

**H2:** Kendini adamanın, işin kişisel yaşama etkisi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

**H3:** Kendini adamanın, iş yaşam gelişimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

**H4:** Meyan okumanın, kişisel yaşamın işe etkisi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

**H5:** Meyan okumanın, işin kişisel yaşama etkisi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

**H6:** Meyan okumanın, iş yaşam gelişimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

**H7:** Kontrolün, kişisel yaşamın işe etkisi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

**H8:** Kontrolün, işin kişisel yaşama etkisi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

**H9:** Kontrolün, iş yaşam gelişimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

**H10:** Katılımın, kişisel yaşamın işe etkisi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

**H11:** Katılımın, işin kişisel yaşama etkisi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

**H12:** Katılımın, iş yaşam gelişimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

**H13:** Bağlılığın, kişisel yaşamın işe etkisi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

**H14:** Bağlılığın, işin kişisel yaşama etkisi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

**H15:** Bağlılığın, iş yaşam gelişimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

**H16:** Öğretmenlerin iş-yaşam dengeleri, cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H17:** Öğretmenlerin iş-yaşam dengeleri, medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H18:** Öğretmenlerin iş-yaşam dengeleri, çocukları olup olmama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H19:** Öğretmenlerin iş-yaşam dengeleri, ailede bakıma muhtaç birey olma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

**H20:** Öğretmenlerin iş-yaşam dengeleri, evde yardımcı olması durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

## **Bulgular**

### **Katılımcıların demografik özelliklerine ait bulgular.**

315 öğretmenin katıldığı bu çalışmada katılımcılara ait demografik bulgular tablolar ile açıklanmaktadır. İlk olarak Tablo 1de katılımcıların cinsiyetleri frekans ve yüzde dağılımı olarak ifade edilmektedir.

Tablo 5. *Katılımcıların Cinsiyetleri*

Cinsiyet	Frekans	%
Erkek	146	46,3
Kadın	169	53,7
Toplam	315	100,0

Tablo 5’de katılımcıların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında; %53,7(169)’sinin kadın, %46,3(146)’ünün de erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 6. *Katılımcıların Yaşları*

Yaş	Frekans	%
20-29 Yaş	118	37,5
30-39 Yaş	135	42,9
40 yaş ve üzeri	62	19,7
Toplam	315	100,0

Tablo 6’da katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında; %37,5(118)’lik bir oran ile katılımcıların 20-29 yaş aralığında olduğu, %42,9(135)’luk bir oran ile 30-39 yaş aralığında olduğu ve %19,7(62)’lik bir oran ile 40 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

Tablo 7. *Katılımcıların Medeni Durumları*

Medeni Durum	Frekans	%
Evli	213	67,6
Bekâr	102	32,4
Toplam	315	100,0

Tablo 7’de katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında; %67,6(213)’sının evli, %32,4(102)’ünün ise bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo 8. *Katılımcıların Eğitim Düzeyleri*

Eğitim Düzeyi	Frekans	%
Lisans	273	86,7
Yüksek Lisans	42	13,3
Doktora	0	
Toplam	315	100,0

Tablo 8’de katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında; %86,7(273)’sinin lisans mezunu, %13,3(42)’ünün ise yüksek lisans mezunu, olduğu görülmektedir.

Tablo 9. *Katılımcıların Görev Yaptığı Okul Türü*

Görev Yapılan Oku Türü	Frekans	%
İlkokul	81	25,7
Ortaokul	102	32,4
Lise	132	41,9
Toplam	315	100,0

Tablo 9’da katılımcıların görev yaptıkları okul türlerine bakıldığında; %41,9(132)’unun lisede görev yaptığı, %32,4(102)’ünün ortaokulda görev yaptığı ve %25,7(81)’nin ilkokulda görev yaptığı görülmektedir.

Tablo 10. *Katılımcıların Görev Yaptığı Okuldaki Görev Süresi*

Görev Yapılan Okuldaki		
Hizmet Süresi	Frekans	%
1-3	180	57,1
4-6	94	29,
7 yıl ve üzeri	41	13
Toplam	315	100,0

Tablo 10’da katılımcıların görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine bakıldığında; %57,1(180)’lik oran ile katılımcıların yarısından çoğunun 1-3 sene çalışanlar olduğu görülmektedir. Diğer katılımcıların ise sırasıyla %29,8(94)’lik oran ile 4-6 yıla kadar çalışanlar, 7 yıl ve üzeri yıl çalışanlar ise %13(41)’lük bir orana sahiptir.

Tablo 11. *Katılımcıların Mesleki Kıdem Seneleri*

Mesleki Kıdem Yılı	Frekans	%
1-5 yıl	123	39
6-10 yıl	88	27,9
11 yıl ve üzeri	104	33
Toplam	315	100,0

Tablo 11’de katılımcıların mesleki kıdem senelerine bakıldığında; 1-5 yıl arası çalışanların oranı %39(123), 6-10 yıl arası çalışanların oranı %27,9(88), 10 yıl ve üzeri çalışanların oranı ise %33(104)’dür.

Tablo 12. *Katılımcıların Çocuğu Olup Olmama Durumu*

Çocuğunuz Var mı?	Frekans	%
Evet	172	54,6
Hayır	143	45,4
Toplam	315	100,0

Tablo12’de katılımcıların çocuğu olup olmama durumuna bakıldığında, %54,6(172)’sının çocuk sahibi olduğu ve %45,4(143)’ü ise çocuk sahibi olmadığı görülmektedir.

Tablo 13. *Katılımcıların Çocuk Sayıları*

Çocuk Sayısı	Frekans	%
0	143	45,4
1	71	22,5
2	70	22,2
3 ve üzeri	31	9,8
Toplam	315	100,0

Tablo 13’de katılımcıların, %22,5(71)’nin 1 çocuğa sahip olduğu, %22,2(70)’sinin 2 çocuğa sahip olduğu ve %9,8(31)’inin de 3 ve üzeri çocuk sahibi olduğu görülmektedir.

Tablo 14. *Katılımcıların Evinde Bakıma Muhtaç Birey Olup Olmaması*

Evinizde bakıma muhtaç kimse var mı?	Frekans	%
Var	58	18,4
Yok	257	81,6
Toplam	315	100,0

Tablo 14’de katılımcıların evde bakıma muhtaç birey olup olmama durumuna bakıldığında; yarısından çoğunun %81,6(257)’lik bir oran ile evinde bakıma muhtaç birey bulunmamaktadır ve %18,4(58)’ünün evinde bakıma muhtaç birey bulunmaktadır.

Tablo 15. *Katılımcıların Evinde Yardımcısı Olup Olmaması*

Evinizde yardımcınız var mı?	Frekans	%
Var	81	25,7
Yok	234	74,3
Toplam	315	100,0

Tablo 15’ e bakıldığında, katılımcıların %25,7(81)’sinin evinde yardımcı bulunurken %74,3(234) oranıyla büyük çoğunluğun evinde yardımcı bulunmamaktadır.

#### **Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin bulgular.**

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin tespit edilmesi amacıyla gerekli analizler yapılmış ve yorumlanmıştır. Araştırmada güvenilirlik analizi Cronbach Alfa ile yapılmıştır. “0 ile 1” arasında değer alan bu katsayı, ölçekte yer alan

ifadelerin homojen olarak tek bir bütünlük gösterip göstermediğini analiz etmektedir. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeklerin güvenilirliği şu şekildedir:

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ölçek yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilir (Kayış, 2014, s.405).

Bu araştırma kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi tablo 16’da gösterilmektedir. İş yaşam dengesi Cronbach alfa değeri 0,912 yüksek derecede güvenilir, örgüt iklimi ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,918 yüksek derecede güvenilir, psikolojik dayanıklılık ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,702 oldukça yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 16. *Güvenilirlik Analizi*

Ölçek	Cronbach Alfa
İş Yaşam Dengesi Ölçeği	0,912
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	0,936
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	0,864
İş Yaşam Gelişimi	0,810
Örgüt İklimi Ölçeği	0,918
Katılım	0,903
Bağlılık	0,803
Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği	0,702
Kendini Adama	0,639
Kontrol	0,607
Meydan Okuma	0,544

### **İş-Yaşam dengesi ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği**

İş yaşam dengesi ölçeğinin yapı geçerliliğine yönelik yapılan açıklayıcı faktör analizi bulguları tablo 17’ de verilmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri 0,94 olup, Bartlett küresellik



testi de anlamlıdır (p=,000). Bu bulgular değerlendirildiğinde, araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceği görülmüştür.

Tablo 17. İş Yaşam Dengesine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

No	Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
<b>1.Faktör: Kişisel Yaşamın İşe Etkisi</b>			<b>6,44</b>	<b>49,5</b>	<b>,936</b>	<b>2,13</b>	<b>1.041</b>
1	<i>Kişisel sorunlarım işimi tamamlamamı engelliyor.</i>	,862				2,12	1,011
2	<i>Kişisel yaşamım işim için gerekli olan enerjimi tüketir.</i>	,833				2,19	1,056
3	<i>Sorumluluklarımdan dolayı işime yorgun geliyorum.</i>	,821				2,21	1,040
4	<i>Özel sorunlarımdan işim etkileniyor.</i>	,811				2,07	1,035
5	<i>İşteyken özel işlerimden dolayı endişe duyuyorum.</i>	,802				2,09	1,064
<b>2.Faktör: İşin Kişisel Yaşama Etkisi</b>			<b>1,86</b>	<b>14,3</b>	<b>,864</b>	<b>2.25</b>	<b>1.028</b>
6	<i>Kişisel gereksinimlerimi işin nedeniyle ihmal ederim.</i>	,842				2,26	1,054
7	<i>Kişisel faaliyetlerimi zaman kalmadığı için kaçıyorum</i>	,784				2,41	1,009
8	<i>Özel yaşamımı işim dolayısıyla askıya alırım.</i>	,774				2,19	1,064
9	<i>İşim kişisel yaşamımı daha zor hale getirir.</i>	,656				2,14	,985
<b>3.Faktör: İş-Yaşam Gelişimi</b>			<b>1,14</b>	<b>8,7</b>	<b>,810</b>	<b>2,41</b>	<b>,926</b>
10	<i>Özel yaşamımdan dolayı işimde moralim yüksektir.</i>	,825				2,36	,984
11	<i>İşimden dolayı evde moralim yüksektir.</i>	,795				2,39	,887
12	<i>İşim, özel yaşamımı sürdürmem için bana fırsat verir.</i>	,746				2,51	,897
13	<i>Özel yaşamım işimi yapabilmem için enerji verir.</i>	,732				2,41	,948

Faktör yükleri düşük olan iki madde ölçekten çıkartılmıştır. Geriye kalan 13 maddenin, öz değeri 1'den büyük olan ve toplam varyansın ,64' ünü açıklayan üç faktörden oluştuğu görülmektedir.

Birinci faktör olan “Kişisel Yaşamın İşe Etkisi”, beş maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,862 ile ,802 arasında değişen bu beş maddenin açıklanan varyans oranı ise 49,592'dir. Kişisel Yaşamın İşe etkisi faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalama 2,21 ile “Sorumluluklarımdan dolayı işime yorgun geliyorum” ifadesi iken, en düşük ortalama ise 2,07 ile “Özel sorunlarımdan işim etkileniyor” ifadesidir. Kişisel yaşamın işe etkisi faktörünün genel ortalaması ise 2,13' dür.

İkinci faktör olan “İşin Kişisel Yaşama Etkisi ”, dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,842 ile ,656 arasında değişen bu dört maddenin açıklanan varyans oranı 14,338 olarak belirlenmiştir. İşin kişisel yaşama etkisi faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, 2,41 ile “İşim, özel yaşamımı sürdürmem için bana fırsat verir” ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalama ise 2,14 ile “Özel yaşamımdan dolayı işimde moralim yüksektir.” ifadesidir. İşin kişisel yaşama etkisi faktörünün genel ortalaması ise 2.25'dir.

Üçüncü faktör olan “ İş Yaşam Gelişimi’’, dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,825 ile ,732 arasında değişen bu dört maddenin açıklanan varyans oranı 8,795 olarak belirlenmiştir. İş yaşam gelişimi faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamasına bakıldığında 2,51 ile “Kişisel faaliyetlerimi zaman kalmadığı için kaçıyorum” ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalama ise 2,36 ile “İşim kişisel yaşamımı daha zor hale getirir” ifadesidir. İş yaşam gelişimi faktörünün genel ortalamasına ise 2,41'dir.

İş yaşam dengesi ölçeğinin güvenilirliğinin değerlendirilmesi için Cronbach Alfa analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 17'de verilmiştir. Ölçeğin alt faktörlerinin Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla şu şekildedir: Kişisel yaşamın işe etkisi= ,93; İşin kişisel yaşama etkisi =,86; İş yaşam gelişimi=,81'dir. Bu bulgular iş yaşam dengesi ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

### **Örgüt iklimi ölçeği geçerliliği ve güvenilirliği.**

Örgüt iklimi ölçeğinin yapı geçerliliğine yönelik yapılan açıklayıcı faktör analizi bulguları tablo 18'de verilmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri 0,93 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır (p=,000). Bu bulgular değerlendirildiğinde, araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceği görülmüştür.

Tablo 18. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

No	Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
<b>1.Faktör: Katılım</b>			<b>6,36</b>	<b>53,06</b>	<b>,903</b>	<b>3,42</b>	<b>,848</b>
2	Yöneticiler ve çalışanlar işe ilişkin hedef ve sorumlulukları paylaşılmaktadır.	,841				3,99	,768
3	Yöneticiler çalışanlardan gelen yeni fikirleri ciddiye alır ve uygularlar.	,821				3,76	,876
4	Yöneticiler tüm çalışanlara saygılı davranmaktadırlar.	,764				4,11	,843
5	Yöneticiler karar alırken çalışanların düşüncelerini göz önünde bulundururlar	,718				3,83	,858
6	İş ve sorumluluklar çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmıştır.	,651				3,81	,890
11	Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmektedirler.	,610				3,70	,924
16	Yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi ilişkiler vardır.	,599				4,00	,780
<b>2.Faktör: Bağlılık</b>			<b>1,0</b>	<b>8,30</b>	<b>,803</b>	<b>3,94</b>	<b>,809</b>
8	İşletme çalışanları işlerinden gurur duyar.	,764				3,95	,754
9	Başka işletmeden teklif gelse bile çalışanların çoğu burada çalışmayı tercih eder.	,704				3,59	,951
10	Çalışanlar işletmenin başarısı için gerekli fedakârlığı yapmaktadır.	,684				4,08	,802
13	Yaptığım işte kendimi verimli hissediyorum	,637				4,11	,749
17	İşletmenin ürün ve hizmetlerini herkes yakınlarına rahatça tavsiye edebilir.	,622				4,01	,790

Düşük faktör yüklerine sahip olan maddeler ölçekten çıkarıldıktan sonra geriye kalan 12 maddenin, öz değeri 1'den büyük olan ve toplam varyansın %53'ünü açıklayan iki faktörden oluştuğu görülmüştür.

Birinci faktör olan "Katılım", yedi maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,841 ile ,599 arasında değişen bu yedi maddenin açıklanan varyans oranı ise 53,02'dir. Katılım faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalama 4,11 ile "Yöneticiler tüm çalışanlara saygılı davranmaktadırlar." ifadesi iken, en düşük ortalama ise 3,70 ile "Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmektedirler." ifadesidir. Katılım faktörünün genel ortalaması ise 3,42'dir.

İkinci faktör olan "Bağlılık", beş maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri , 764 ile ,622 arasında değişen bu beş maddenin açıklanan varyans oranı 8,308 olarak tespit edilmiştir. Bağlılık faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, 4,11 ile "Yaptığım işte kendimi verimli hissediyorum" ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalama ise 3,59 ile "Başka işletmeden teklif gelse bile çalışanların çoğu burada çalışmayı tercih eder" ifadesidir. Bağlılık faktörünün genel ortalaması ise 3,94'tür.

Örgüt iklimi ölçeğinin güvenilirliğinin değerlendirilmesi için Cronbach Alfa analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 18'de verilmiştir. Ölçeğin alt faktörlerinin Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla şu şekildedir: Katılım= ,93; Bağlılık =,86'dır. Bu bulgular örgüt iklimi ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

### **Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği.**

Örgüt iklimi ölçeğinin yapı geçerliliğine yönelik yapılan açıklayıcı faktör analizi bulguları tablo 19'da verilmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri 0,702 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır ( $p=,000$ ). Bu bulgular değerlendirildiğinde, araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceği görülmüştür.

Tablo 19. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

No	Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
<b>1.Faktör: Kendini Adama</b>			<b>2,06</b>	<b>41,2</b>	<b>,639</b>	<b>2,13</b>	<b>,734</b>
1	Çok çalışarak her zaman amacıma ulaşabilirim.	,671				2,18	,788
3	Her gün işe-okula gitmeyi dört gözle beklerim.	,551				1,97	,654
6	Plan yaptığımda bunları gerçekleştirebileceğimden eminim.	,730				2,17	,754
11	Elimden gelenin en iyisini yapmak çoğunlukla iyi sonuç verir.	,671				2,38	,786
17	Çoğu günler, yaşam benim için ilginç ve heyecan vericidir.	,571				1,96	,688
<b>2.Faktör: Kontrol</b>			<b>1,86</b>	<b>29,3</b>	<b>,607</b>	<b>2,16</b>	<b>,715</b>
4	Hayatın beklenmeyen sorunlarını çözmek için yeterince güçlü değilim.	,776				2,11	,590
7	Ne kadar uğraşırsam uğraşayım, genellikle çabalarım boşa çıkar	,748				2,15	,675
9	Genellikle insanlar benim söylediklerimi dikkatle dinlerler.	,383				2,11	,700
10	Kendimi özgür bir insan olarak düşünmem, bana sadece hayal kırıklığı yaşatır.	,737				2,30	,985
<b>3.Faktör: Meydan Okuma</b>			<b>1,14</b>	<b>8,7</b>	<b>,544</b>	<b>2,37</b>	<b>,922</b>
8	İşimde çeşitlilikten hoşlanırım.	,800				2,96	,984
13	Günlük programımda herhangi bir aksama olması beni rahatsız eder.	,742				2,13	,887
16	Alışılan düzendeki değişiklikler beni öğrenmeye zorlar.	,402				2,02	,897

Düşük faktör yüklerine sahip olan maddeler ölçekten çıkarıldıktan sonra geriye kalan 12 maddenin, öz değeri 1'den büyük olan ve toplam varyansın ,54'ünü açıklayan üç faktörden oluştuğu görülmüştür.

Birinci faktör olan “Kendini Adama”, beş maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,730 ile ,551 arasında değişen bu beş maddenin açıklanan varyans oranı ise 41,2'dir. Kendini adama faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalama 2,38 ile “Elimden gelenin en iyisini yapmak çoğunlukla iyi sonuç verir.” ifadesi iken, en düşük ortalama ise 1,96 ile “Çoğu günler, yaşam benim için ilginç ve heyecan vericidir.” ifadesidir. Kendini adama faktörünün genel ortalaması ise 2,13'dür.

İkinci faktör olan “Kontrol”, dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,776 ile ,384 arasında değişen bu dört maddenin açıklanan varyans oranı 29,338 olarak tespit edilmiştir. Kontrol faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, 2,11 ile “Hayatım beklenmeyen sorunlarını çözmek için yeterince güçlü değilim.” ifadesi en düşük ortalamaya sahip iken, en yüksek ortalama ise 2,30 ile “Kendimi özgür bir insan olarak düşünmem, bana sadece hayal kırıklığı yaşatır.” ifadesidir. Kontrol faktörünün genel ortalaması ise 2,16'dır.

Üçüncü faktör olan “Meydan Okuma”, üç maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,800 ile ,402 arasında değişen bu üç maddenin açıklanan varyans oranı 8,795 olarak tespit edilmiştir. Kontrol faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamasına bakıldığında 2,02 ile “Alışılan düzendeki değişiklikler beni öğrenmeye zorlar.” ifadesi en düşük ortalamaya sahip iken, en yüksek ortalama ise 2,96 ile “İşimde çeşitlilikten hoşlanırım.” ifadesidir. İş yaşam gelişimi faktörünün genel ortalamasına ise 2,37'dir.

Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin güvenilirliğinin değerlendirilmesi için Cronbach Alfa analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 19'da verilmiştir. Ölçeğin alt faktörlerinin Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla şu şekildedir: Kendini adama= ,639; Kontrol=,607; Meydan Okuma=,544'dür. Bu sonuçlar kendini adama ve kontrol alt boyutunun güvenilir olduğunu, meydan okuma alt boyutunun güvenilirliğinin düşük olduğu görülmektedir. Fakat ölçeğin geneline baktığımızda Cronbach Alpha değerinin ,712 olduğu ve ölçeğin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

## Regresyon analizine ilişkin bulgular.

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin şiddeti hakkında bilgi verir fakat herhangi bir neden-sonuç göstergesi değildir. Bu noktada regresyon analizi devreye girerek değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini ölçmeye imkân sağlar (Baş, 2013, s.156).

Regresyon analizi yapılarak “Bağımlı değişkendeki değişimin önemli bir kısmı bağımsız değişkenlerce açıklanabiliyor mu?” sorusuna cevap aranmıştır. Çalışmanın bağımlı değişkeni iş yaşam dengesi ve iş yaşam dengesinin her bir alt boyutu için ayrı ayrı analizler yapılmıştır. Bu sayede bağımsız değişkenlerin, iş yaşam dengesinin her bir alt boyutundaki etkisini karşılaştırmak mümkün olacaktır. Model özeti tablosu, ANOVA tablosu ve Katsayı tablosu (Coefficients) tek bir tabloda sunulmuştur. Analiz sonuçları tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 20. Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Model 1 ( $\beta$ )	t	p
Kendini Adama	İş Yaşam Dengesi	,130*	2,262	,024
Meydan Okuma		-,072	-1,371	,171
Kontrol		,377***	7,096	,000
Katılım		-,048	-,659	,510
Bağlılık		,199**	2,628	,009
<b>R= ,495</b>	<b>R<sup>2</sup> = ,245</b>	<b>F=20.051***</b>	<b>P=,000</b>	
<b>***p&lt;,001</b>	<b>**p&lt;,01</b>	<b>*p&lt;,05</b>		

Tablo 20 incelendiğinde; çalışmanın bağımsız değişkenleri (Kendinin Adama, Meydan Okuma, Kontrol; Katılım, Bağlılık), bağımlı değişkendeki (İş Yaşam Dengesi) değişimin % 24,5’ini açıklamaktadır. Model 1 de yer alan kendini adama değişkeninin beta katsayı 0,130’dur. Bu değer istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir katkıyı ifade etmektedir (  $p<,05$ ;  $\beta= ,130$ ). Meydan okuma değişkeninin beta katsayısına bakıldığında -,072 olduğu görülmektedir. Bu değer istatistiksel açıdan anlamlı bir katkıyı ifade etmemektedir (  $,05<p$ ;  $\beta= -,072$ ). Kontrol değişkeninin beta katsayısına bakıldığında 0,377 olduğu görülmektedir. Bu değer istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir katkıyı ifade etmektedir (  $p<,001$ ;  $\beta= ,377$ ). Katılım değişkeninin beta katsayısı -0,048’dir. Bu değer de istatistiksel açıdan anlamlı bir katkıyı ifade etmemektedir (  $p>,05$ ;  $\beta= -,048$ ). Bağlılık değişkeninin beta katsayısı 199’dur. Bu değer de istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir katkıyı ifade etmektedir (  $p<,01$ ;  $\beta= 199$ ).

Tablo 21. Çoklu Regresyon Analizi Bulguları (Kişisel Yaşamın İşe Etkisi Bağımlı Değişkeni İçin)

Bağımsız Değişkenler	Model 2 ( $\beta$ )	t	p
Kendini Adama	,060	1,069	,310
Meydan Okuma	-,018	-,324	,264
Kontrol	,332***	6,057	,000
Katılım	-,094	-1,250	,212
Bağlılık	,254**	-2,937	,001
<b>R= ,438</b>	<b>R<sup>2</sup> = ,192</b>	<b>F=14,708***</b>	<b>P=,000</b>
<b>***p&lt;,001</b>	<b>**p&lt;,01</b>	<b>*p&lt;,05</b>	

Tablo 21 incelendiğinde; çalışmanın bağımsız değişkenleri (Kendinin Adama, Meydan Okuma, Kontrol; Katılım, Bağlılık), bağımlı değişkendeki (Kişisel Yaşamı İşe Etkisi) değişimin % 19,2'ini açıklamaktadır. Model 2'de yer alan kendini adama değişkeninin beta katsayı 0,060'dır. Bu değer istatistiksel açıdan anlamlı bir katkıyı ifade etmemektedir ( $p>,05$ ;  $\beta= ,060$ ). Meydan okuma değişkeninin beta katsayısına bakıldığında -,018 olduğu görülmektedir. Bu değer istatistiksel açıdan anlamlı bir katkıyı ifade etmemektedir ( $,05<p$ ;  $\beta= -,018$ ). Kontrol değişkeninin beta katsayısına bakıldığında 0,332 olduğu görülmektedir. Bu değer istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir katkıyı ifade etmektedir ( $p<,001$ ;  $\beta= ,332$ ). Katılım değişkeninin beta katsayısı -0,094'dir. Bu değer de istatistiksel açıdan anlamlı bir katkıyı ifade etmemektedir ( $p>,05$ ;  $\beta= -,094$ ). Bağlılık değişkeninin beta katsayısı 254'dur. Bu değer de istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir katkıyı ifade etmektedir ( $p<,01$ ;  $\beta= 254$ ). Bu bulgulara göre H1 ve H13 hipotezleri kabul edilirken, H4, H7, H10 hipotezleri reddedilmektedir.

Tablo 22. Çoklu Regresyon Analizi Bulguları (İşin Kişisel Yaşama Etkisi Bağımlı Değişkeni İçin)

Bağımsız Değişkenler	Model 3 ( $\beta$ )	t	p
Kendini Adama	,052	,863	,389
Meydan Okuma	-,099	-,794	,074
Kontrol	,336***	5,994	,000
Katılım	,017	,217	,829
Bağlılık	,111	-1,167	-167
<b>R= ,395</b>	<b>R<sup>2</sup> = ,156</b>	<b>F=11,708***</b>	<b>P=,000</b>
<b>***p&lt;,001</b>	<b>**p&lt;,01</b>	<b>*p&lt;,05</b>	



Tablo 22 incelendiğinde; çalışmanın bağımsız değişkenleri (Kendinin Adama, Meydan Okuma, Kontrol; Katılım, Bağlılık), bağımlı değişkendeki (İşin Kişisel Yaşama Etkisi) değişimin % 15,6'sını açıklamaktadır. Model 3'te yer alan kendini adama değişkeninin beta katsayı 0,052'dir. Bu değer istatistiksel açıdan anlamlı bir katkıyı ifade etmemektedir ( $p>,05$ ;  $\beta= ,052$ ). Meydan okuma değişkeninin beta katsayısına bakıldığında -,099 olduğu görülmektedir. Bu değer istatistiksel açıdan anlamlı bir katkıyı ifade etmemektedir ( $,05<p$ ;  $\beta= -,099$ ). Kontrol değişkeninin beta katsayısına bakıldığında 0,336 olduğu görülmektedir. Bu değer istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir katkıyı ifade etmektedir ( $p<,001$ ;  $\beta= ,336$ ). Katılım değişkeninin beta katsayısı 0,017'dir. Bu değer de istatistiksel açıdan anlamlı bir katkıyı ifade etmemektedir ( $p>,05$ ;  $\beta= 0,017$ ). Bağlılık değişkeninin beta katsayısı 111'dir. Bu değer istatistiksel açıdan anlamlı bir katkıyı ifade etmemektedir ( $p>,05$ ;  $\beta= 111$ ). Bu bulgulara göre H8 hipotezi kabul edilirken, H2, H5, H11 ve H14 hipotezleri reddedilmektedir.

Tablo 23. Çoklu Regresyon Analizi Bulguları (İş Yaşam Gelişimi Bağımlı Değişkeni İçin)

Bağımsız Değişkenler	Model 3 ( $\beta$ )	t	p
Kendini Adama	,197**	3,152	,002
Meydan Okuma	-,048	-,840	,402
Kontrol	,180**	3,112	,002
Katılım	,030	-,375	,708
Bağlılık	,078	,950	,343
<b>R= ,324    R<sup>2</sup> = ,105    F=7,708***    P=,000</b>			
<b>***p&lt;,001    **p&lt;,01    *p&lt;,05</b>			

Tablo 23 incelendiğinde; çalışmanın bağımsız değişkenleri (Kendinin Adama, Meydan Okuma, Kontrol; Katılım, Bağlılık), bağımlı değişkendeki (İş Yaşam Gelişimi) değişimin % 10,5'ini açıklamaktadır. Model 4'de yer alan kendini adama değişkeninin beta katsayı 0,197'dir. Bu değer istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir katkıyı ifade etmektedir ( $p<,01$ ;  $\beta= ,197$ ). Meydan okuma değişkeninin beta katsayısına bakıldığında -,048 olduğu görülmektedir. Bu değer istatistiksel açıdan anlamlı bir katkıyı ifade etmemektedir ( $,05<p$ ;  $\beta= -,048$ ). Kontrol değişkeninin beta katsayısına bakıldığında 0,180 olduğu görülmektedir. Bu değer istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir katkıyı ifade etmektedir ( $p<,01$ ,  $\beta= ,180$ ). Katılım değişkeninin beta katsayısı 0,030'dur. Bu değer de istatistiksel açıdan anlamlı bir katkıyı ifade etmemektedir ( $p>,05$ ;  $\beta= 0,030$ ). Bağlılık değişkeninin beta katsayısı 0,078'dir. Bu değer istatistiksel açıdan anlamlı bir katkıyı ifade

etmemektedir ( $p > ,05$ ;  $\beta = ,078$ ). Bu bulgulara bakılarak H3 ve H9 hipotezleri kabul edilirken, H6, H12, H15 hipotezleri reddedilmektedir.

Bulgular özlenecek olursa bağımsız değişkenler (katılım, bağlılık, kendini adama, kontrol, meydan okuma) iş yaşam dengesindeki değişimin % 24,5'ini açıklamaktadır. İş yaşam dengesi alt boyutlarına ilişkin analiz bulgularına bakıldığında ise sırasıyla; bağımsız değişkenlerin “kişisel yaşamın işe etkisi” alt boyundaki değişimin %19,2'sini, “işin kişisel yaşama etkisi” alt boyutundaki değişimin %15,6'sını, “iş yaşam gelişimi” alt boyutundaki değişimin %10,5'ini açıkladığı görülmektedir.

Örgüt ikliminin bağlılık alt boyutunun Model 1 ve Model 2' ye anlamlı ve pozitif yönde katkı sağladığı görülmektedir fakat dört modelde de örgüt ikliminin “katılım” alt boyutu istatistiksel açıdan anlamlı bir katkı sağlamamaktadır. Psikolojik dayanıklılığın kendini adama alt boyutunun Model 1 ve Model 4' e istatistiksel açıdan anlamlı katkı sağladığı görülmektedir. Meydan okuma alt boyutunun ise dört modelde de istatistiksel açıdan anlamlı bir katkı sağlamamaktadır. Kontrol alt boyutu ise her dört modele de istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde katkı sağlamaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde her iki bağımsız değişkeninde (Örgüt İklimi ve Psikolojik Dayanıklılık) bağımlı değişkendeki değişime istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde katkı sağladığı görülmektedir.

#### **Korelasyon analizine ilişkin bulgular.**

Örgüt iklimi ve psikolojik dayanıklılık ve iş yaşam dengesi değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bulgular tablo 24'de gösterilmiştir.

Tablo 24. *Korelasyon Matrisi*

Değişkenler	Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	İşin Kişisel Yaşama Etkisi	İş-Yaşam Gelişimi	Kendini Adama	Meydan Okuma	Kontrol	Katılım	Bağlılık
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	1,00	,574**	,268**	,236**	,064	,383**	,122*	,249**
İşin Kişisel Yaşama Etkisi		1,00	,290**	,179**	-,034	,363**	,121*	,174**
İş-Yaşam Gelişimi			1,00	,265**	,040	,256**	,076	,135*
Kendini Adama				1,00	,312**	,359**	,179*	,308
Meydan Okuma					1,00	,090	,076	,156**
Kontrol						1,00	,063	,144**
Katılım							1,00	,732**
Bağlılık								1,00

\*\*p&lt;,01 \*p&lt;,05

Tablo 24 incelendiğinde kendini adama ( $P<0.01$ ), kontrol ( $P<0.01$ ), bağlılık ( $P<0.01$ ), katılım ( $p<0,05$ ) ile KYİE arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu fakat meydan okuma ( $p<0,05$ ) ile KYİE arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Yine İKYE ile kendini adama ( $p<0,05$ ), katılım ( $p<0,05$ ), kontrol ( $P<0.01$ ), bağlılık ( $P<0.01$ ) arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir fakat İKYE ile meydan okuma ( $p>0,05$ ) arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. İYG ile kendini adama ( $P<0.01$ ), kontrol ( $P<0.01$ ), bağlılık ( $p<0,05$ ) arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmakta, İYG ile meydan okuma ( $p<0,05$ ) ve İYG ile katılım ( $p<0,05$ ) arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

Bu bulgulardan yola çıkılarak, iş yaşam dengesi ve örgüt iklimi ilişkisi ele alındığında bir örgütün sahip olduğu iklim ne kadar olumlu bir iklime dönükse çalışanların iş yaşam dengesini sağlama düzeyleri o oranda yükselecektir. Yine çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin yüksek olması bireylerin iş yaşam dengesini sağlayabilmelerini kolaylaştırmaktadır yorumu yapılabilir.

#### **Demografik değişkenler açısından iş yaşam dengesine ilişkin t-testi ve anova bulguları.**

Bu çalışmada cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem yılı gibi demografik değişkenlerin, araştırma değişkeni olarak belirlenen iş yaşam dengesini etkileyebileceği düşünülmekte ve bu demografik değişkenler açısından iş yaşam dengesine ait ortalamalar arasında herhangi bir anlamlı farklılık bulunup bulunmadığı test edilmiştir. İkili grupların karşılaştırılmasında t- testi kullanılırken, ikiden fazla grup barından değişkenler için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. İki den fazla grup barından değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edildiğinde çoklu karşılaştırma tablosuna bakılarak bu farklılığın hangi iki grup arasında olduğu belirlenmiştir.

#### ***İş yaşam dengesi değişkeninin cinsiyet gruplarına göre karşılaştırılması.***

İş yaşam dengesi değişkeni cinsiyet gruplarına göre karşılaştırılmıştır ve buna ilişkin t-testi sonuçları tabloda gösterilmektedir. Tablo 25'e bakıldığında, iş yaşam dengesinin "Kişisel Yaşamın İşe Etkisi" alt boyutunun ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık gösterdiği, kadın katılımcıların ortalamasının ( $\bar{X}=2,3692$ ), erkek katılımcıların ortalamasından ( $\bar{X}=1,8699$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kadın katılımcıların, erkek katılımcılara göre iş yaşam dengesini sağlamada daha çok zorluk çektikleri söylenebilir. Yine iş yaşam dengesinin "İş Yaşam Gelişimi" alt boyutunun ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık gösterdiği, kadın katılımcıların ortalamasının ( $\bar{X} =2,5207$ ), erkek katılımcıların ortalamasından ( $\bar{X} =2,2945$ ) daha yüksek

olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kadın katılımcıların, erkek katılımcılara göre iş yaşam dengesini sağlamada daha çok zorluk çektikleri söylenebilir. Tablo genelinde anlamlı bir farklılık mevcuttur fakat iş yaşam dengesinin “Kişisel Yaşamın İşe Etkisi“ alt boyutu, cinsiyet değişkenine göre ( $p>0.05$ ) anlamlı farklılık göstermemektedir. Kadın katılımcıların ortalamasının ( $\bar{X} =2,3136$ ), erkek katılımcıların ortalamasından ( $\bar{X} =2,1781$ ) yüksek olmasına rağmen p değerinin 0,05’den büyük olması bu alt boyutun cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir.

Tablo 25. İş- Yaşam Dengesinin Cinsiyet Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S. S.	t	P
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	Erkek	146	1,8699	,91885	-4,934	,000
	Kadın	169	2,3692	,86832		
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	Erkek	146	2,1781	,83612	-1,386	,167
	Kadın	169	2,3136	,88977		
İş Yaşam Gelişimi	Erkek	146	2,2945	,73619	-2,725	,007
	Kadın	169	2,5207	,73315		

\* $p<,05$

#### ***İş yaşam dengesi değişkeninin katılımcıların medeni durumlarına göre karşılaştırılması.***

İş yaşam dengesi değişkeni katılımcıların medeni durumlarına göre karşılaştırılmıştır ve buna ilişkin t-testi sonuçları tablo 26’da gösterilmektedir. Tabloya bakıldığında, iş yaşam dengesinin “Kişisel Yaşamın İşe Etkisi“ alt boyutunun ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık gösterdiği, evli katılımcıların ortalamasının ( $\bar{X} =2,4507$ ) bekâr katılımcıların ortalamasından ( $\bar{X} =1,4813$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla evli katılımcıların, bekâr katılımcılara göre iş yaşam dengesini sağlamada daha çok zorluk çektikleri söylenebilir. Yine iş yaşam dengesinin “İş Yaşam Gelişimi“ alt boyutunun ( $p<0,05$ ) anlamlı farklılık gösterdiği, evli katılımcıların ortalamasının ( $\bar{X} =2,4918$ ) bekâr katılımcıların ortalamasından ( $\bar{X} =2,2574$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Üçüncü alt boyut olan “Kişisel Yaşamın İşe Etkisi“ , medeni durum değişkenine göre ( $P<,005$ ) anlamlı farklılık göstermektedir. Yine evli katılımcıların ortalamasının ( $\bar{X} =2,3136$ ), bekâr katılımcıların ortalamasından ( $\bar{X} =2,1781$ ) yüksek olduğu görülmektedir. İş yaşam dengesinin üç alt boyutunda da medeni durum değişkeni açısından anlamlı farklılıklar mevcuttur.

Tablo 26. *İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması*

Değişken	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S.S.	t	P
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	Evli	213	2,4507	,84657	11,345	,000
	Bekâr	102	1,4843	,59598		
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	Evli	213	2,4918	,83991	8,453	,000
	Bekâr	102	1,7426	,68439		
İş Yaşam Gelişimi	Evli	213	2,4918	,72700	2,649	,008
	Bekâr	102	2,2574	,75161		

\*p<,05

***İş-Yaşam Değişkeninin Katılımcıların Çocuklu Olup Olmama Durumu Açısından Karşılaştırılması.***

İş yaşam dengesi değişkeni katılımcıların çocuklu olup olmama durumlarına göre karşılaştırılmıştır ve buna ilişkin t-testi sonuçları tablo 27’de gösterilmektedir. Tabloya bakıldığında, iş yaşam dengesinin “Kişisel Yaşamın İşe Etkisi“ alt boyutunun (p<0,05) anlamlı farklılık gösterdiği, çocuğu olan katılımcıların ortalamasının ( $\bar{X} = 2,5500$ ) çocuğu olmayan katılımcıların ortalamasından ( $\bar{X} = 1,6420$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çocuğu olan katılımcıların, çocuğu olmayan katılımcılara göre iş yaşam dengesini sağlamada daha çok zorluk çektikleri söylenebilir. Yine iş yaşam dengesinin “İş Yaşam Gelişimi“ alt boyutunun (p<0,05) anlamlı farklılık gösterdiği, çocuğu olan katılımcıların ortalamasının ( $\bar{X} = 2,4913$ ) çocuğu olmayan katılımcıların ortalamasından ( $\bar{X} = 2,3252$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çocuğu olmayan katılımcıların, çocuğu olan katılımcılara göre iş yaşam dengesini sağlamada daha çok zorluk çektikleri söylenebilir. Üçüncü alt boyut olan “Kişisel Yaşamın İşe Etkisi“, katılımcıların çocuklu olup olmama değişkenine göre (P<0.05) anlamlı farklılık göstermektedir. Yine evli katılımcıların ortalamasının ( $\bar{X} = 2,5640$ ), bekâr katılımcıların ortalamasından ( $\bar{X} = 1,8640$ ) yüksek olduğu görülmektedir. İş yaşam dengesinin üç alt boyutunda da medeni durum değişkeni açısından anlamlı farklılıklar mevcuttur.

Tablo 27. *İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Katılımcıların Çocuklu Olup Olmama Durumuna Göre Karşılaştırılması*

Değişken	Çocuğunuz		$\bar{X}$	S.S.	t	p
	Var mı?	N				
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	Evet	172	2,5500	,91846	10,177	,000
	Hayır	143	1,6420	,66114		
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	Evet	172	2,5640	,83306	7,651	,000
	Hayır	143	1,8741	,75051		
İş Yaşam Gelişimi	Evet	172	2,4913	,74824	1,987	,048
	Hayır	143	2,3252	,72677		

\*p<,05

***İş yaşam dengesi değişkeninin katılımcıların evinde bakıma muhtaç kimse olup olmaması durumuna göre karşılaştırılması.***

İş yaşam dengesi değişkeni katılımcıların evlerinde bakıma muhtaç kimse olup olmaması durumuna göre medeni karşılaştırılmıştır ve buna ilişkin t-testi sonuçları tabloda gösterilmektedir. Tablo 28'e bakıldığında, iş yaşam dengesinin "Kişisel Yaşamın İşe Etkisi" alt boyutunun (p<0,05) anlamlı farklılık gösterdiği, evinde bakıma muhtaç kimse bulunan katılımcıların ortalamasının ( $\bar{X}$  =2,4759) evinde bakıma muhtaç kimse bulunmayan katılımcıların ortalamasından ( $\bar{X}$  =2,0615) daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla evinde bakıma muhtaç kimse bulunan katılımcıların, evinde bakıma muhtaç kimse bulunmayan katılımcılara göre iş yaşam dengesini sağlamada daha çok zorluk çektikleri söylenebilir. Yine iş yaşam dengesinin "İş Yaşam Gelişimi" alt boyutunun (p<0,05) anlamlı farklılık gösterdiği, evinde bakıma muhtaç kimse bulunan katılımcıların ortalamasının ( $\bar{X}$  =2,5905) evinde bakıma muhtaç kimse bulunmayan katılımcıların ortalamasından ( $\bar{X}$  =2,1741) daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla evinde bakıma muhtaç kimse bulunan katılımcıların, evinde bakıma muhtaç kimse bulunmayan katılımcılara göre iş yaşam dengesini sağlamada daha çok zorluk çektikleri söylenebilir. Tablo genelinde anlamlı bir farklılık mevcuttur fakat iş yaşam dengesinin "İş Yaşam Gelişimi" alt boyutu, cinsiyet değişkenine göre (p>0,05) anlamlı farklılık göstermemektedir. Evinde bakıma muhtaç kimse bulunan katılımcıların ortalamasının ( $\bar{X}$  =2,5172) evinde bakıma muhtaç kimse bulunmayan katılımcıların ortalamasından ( $\bar{X}$  =2,3930) yüksek olmasına rağmen p değerinin 0,05'den büyük olması bu alt boyutun cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmektedir.

Tablo 28. *İş-Yaşam Dengesinin Evde Bakıma Muhtaç Kimse Olup Olmaması Durumuna Göre Karşılaştırılması*

Değişken	Evde Bakıma Muhtaç Kimse Olması		N	$\bar{X}$	S. S.	t	P
	Var	Yok					
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	Var	58	2,4759	,94466	3,112	,002	
	Yok	257	2,0615	,90939			
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	Var	58	2,5905	,96734	3,359	,001	
	Yok	257	2,1741	,82507			
İş Yaşam Gelişimi	Var	58	2,5172	,80685	1,152	,250	
	Yok	257	2,3930	,72634			

\*p<,05

***İş yaşam dengesi değişkeninin katılımcıların evlerinde yardımcı olup olmaması durumuna göre karşılaştırılması.***

İş yaşam dengesi değişkeni katılımcıların evinde yardımcı olup olmaması durumuna göre karşılaştırılmıştır ve buna ilişkin t-testi sonuçları tablo 29’da gösterilmektedir. Tabloya bakıldığında, iş yaşam dengesinin “Kişisel Yaşamın İşe Etkisi“ alt boyutunun evde yardımcı olup olmamasına göre ( $p>0,05$ ) anlamlı farklılık göstermemektedir. Evinde yardımcısı bulunan katılımcıların ortalaması  $\bar{X} = 2,2938$ ’iken evinde yardımcısı bulunmayan katılımcıların ortalaması  $\bar{X} = 2,0838$ ’dir. Dolayısıyla katılımcıların evlerinde yardımcı olup olmaması değişkeni iş yaşam dengesi için anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yine iş yaşam dengesinin “Kişisel Yaşamın İşe Etkisi“ alt boyutu evde yardımcı olup olmama değişkeni için ( $p>0,05$ ) anlamlı farklılık göstermemektedir. Evinde yardımcısı olan katılımcıların ortalaması  $\bar{X} = 2,2747$  iken evinde yardımcısı olmayan katılımcıların ortalaması  $\bar{X} = 2,2425$ ’dir. Dolayısıyla katılımcıların evlerinde yardımcısı olup olmaması değişkeni iş yaşam dengesi için anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İş yaşam dengesinin üçün alt boyutu olan “İş Yaşam Gelişimi“ , evde yardımcı olup olmaması değişkenine göre ( $p>0,05$ ) anlamlı farklılık göstermemektedir. Evinde yardımcısı bulunan katılımcıların ortalaması  $\bar{X} = 2,5093$ ’iken evinde yardımcısı bulunmayan katılımcıların ortalaması  $\bar{X} = 2,3835$ ’dir. Dolayısıyla katılımcıların evlerinde yardımcı olup olmaması değişkeni iş yaşam dengesi için anlamlı bir farklılık göstermemektedir.



Tablo 29. *İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Evde Yardımcı Olup Olmaması Durumuna Göre Karşılaştırılması*

Değişken	Evde Yardımcı Olması	N	$\bar{X}$	S.S.	t	P
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	Var	81	2,29	,86	1,761	,079
	Yok	234	2,08	,94		
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	Var	81	2,27	,82	,288	,774
	Yok	234	2,24	,88		
İş Yaşam Gelişimi	Var	81	2,50	,80	1,316	,189
	Yok	234	2,38	,71		

\*p<,05

***İş yaşam dengesi değişkeninin katılımcıların yaş gruplarına göre karşılaştırılması.***

İş yaşam dengesi değişkenin yaş faktörü açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına tablo 30’da yer verilmektedir.

Tablo 30. *İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması*

Değişken	Yaş	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	P
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	20-29 yaş	118	1,8644	,7765	,944	,390
	30-39 yaş	135	1,8276	,7042		
	40 yaş ve üzeri	62	1,7065	,7480		
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	20-29 yaş	118	2,0233	,8867	3,580	,029
	30-39 yaş	135	2,0074	,8115		
	40 yaş ve üzeri	62	2,3468	,9880		
İş Yaşam Gelişimi	20-29 yaş	118	2,4490	,8366	4,221	,016
	30-39 yaş	135	2,2000	,6598		
	40 yaş ve üzeri	62	2,1613	,8335		

\*p<,05

Tablo 30’da “kişisel yaşamın işe etkisi” alt boyutu için; 20-29 yaş aralığında olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}$  =1,8644, 30-39 yaş aralığında olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}$  =1,8276, 40 yaş ve üzeri katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}$  =1,7065 olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara bakıldığında “kişisel yaşamın işe etkisi” alt boyutu için yaş faktörü istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık içermemektedir (F=,944, p>0,05). Tabloda “işin kişisel yaşama etkisi” alt boyutu için; 20-29 yaş aralığında olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}$  =2,0233, 30-39 yaş aralığında olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}$ =2,0074, 40 yaş ve üzeri katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}$  =2,3468 olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara bakıldığında “işin kişisel

yaşama etkisi” alt boyutu için yaş faktörü istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık içermemektedir ( $F=3,580$ ,  $p>0,05$ ). Tabloda “iş yaşam gelişimi” alt boyutu için; 20-29 yaş aralığında olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}=2,4490$ , 30-39 yaş aralığında olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}=2,2000$ , 40 yaş ve üzeri katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}=2,1613$  olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara bakıldığında “iş yaşam gelişimi” alt boyutu için yaş faktörü istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar içermektedir ( $F=4,221$ ,  $p<0,05$ ). Tablo 31’e bakıldığında bu farklılığın 30-39 yaş ile 40 yaş ve üzeri gruplar arasında olduğu görülmektedir. Bulgulara göre yaş faktörünün iş yaşam dengesinin sadece “iş yaşam gelişimi” alt boyutu için farklılaştığı fakat diğer iki alt boyutu için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Tablo 31. Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken	(I) yaş	(J) yaş	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	P
<b>Kişisel Yaşamın İşe Etkisi</b>	20-29	30-39	,03774	,09334	,914
		40 ve üzeri	,15796	,11618	,363
	30-39	20-29	-,03774	,09334	,914
		40 ve üzeri	,12022	,11363	,541
	40 ve üzeri	20-29	-,15796	,11618	,363
		30-39	-,12022	,11363	,541
<b>İşin Yaşama Etkisi</b>	20-29	30-39	,01590	,11048	,989
		40 ve üzeri	-,32347	,13751	,050
	30-39	20-29	-,01590	,11048	,989
		40 ve üzeri	-,33937*	,13449	,032
	40 ve üzeri	20-29	,32347	,13751	,050
		30-39	,33937*	,13449	,032
<b>İş-Yaşam Gelişimi</b>	20-29	30-39	<b>,24492*</b>	,09642	,031
		40 ve üzeri	<b>,28362*</b>	,12001	,049
	30-39	20-29	-,24492*	,09642	,031
		40 ve üzeri	,03871	,11738	,942
	40 ve üzeri	20-29	-,28362*	,12001	,049
		30-39	-,03871	,11738	,942

\* $p<,05$

***İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Katılımcıların Mesleki Kıdem Yılları Faktörü Açısından Karşılaştırılması.***

İş yaşam dengesi değişkeninin mesleki kıdem yılı faktörü açısından farklılaşp farklılaşmadığını belirleyebilmek için ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına tablo 32’de yer verilmektedir.

Tablo 32. *İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Katılımcıların Mesleki Kıdem Yıllarına Göre Karşılaştırılması*

Değişken	Mesleki Kıdem Yılı	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	P
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	1-5 yıl	123	1,8585	,75606	,655	,520
	6-10 yıl	88	1,8386	,71686		
	11 yıl ve üzeri	104	1,7500	,74404		
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	1-5 yıl	123	1,9837	,87996	1,916	,149
	6-10 yıl	88	2,0597	,79238		
	11 yıl ve üzeri	104	2,2115	,95135		
İş Yaşam Gelişimi	1-5 yıl	123	2,4167	,81146	3,709	,026
	6-10 yıl	88	2,2699	,74300		
	11 yıl ve üzeri	104	2,1394	,72976		

\*p<,05

Tablo 32’de “kişisel yaşamın işe etkisi” alt boyutu için; mesleki kıdem senesi 1-5 yıl aralığında olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}$ =1,8585, 6-10 yıl aralığında olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}$  =1,8386, 11 yıl ve üzerinde olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}$  =1,7500 olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara bakıldığında “kişisel yaşamın işe etkisi” alt boyutu için mesleki kıdem senesi faktörü istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık içermemektedir (F=,655, p>0,05). Tabloda “işin kişisel yaşama etkisi” alt boyutu için; mesleki kıdem senesi 1-5 yıl aralığında olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}$  =1,9837, 6-10 yıl aralığında olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}$  =2,0597, 11 yıl ve üzerinde olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}$  =2,2115 olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara bakıldığında “işin kişisel yaşama etkisi” alt boyutu için mesleki kıdem senesi faktörü istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık içermemektedir (F=1,916, p>0,05). Tabloda “iş yaşam gelişimi” alt boyutu için; mesleki kıdem senesi 1-5 yıl aralığında olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}$ =2,4167, 6-10 yıl aralığında olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}$  =2,2699, 11 yıl ve üzerinde olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}$  =2,1394 olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara bakıldığında “iş yaşam gelişimi” alt boyutu için mesleki kıdem faktörü istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar içermemektedir (F=3,709, p<0,05).

***İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması.***

İş yaşam dengesi değişkeninin eğitim düzeyi faktörü açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına tablo 33’de yer verilmektedir.

Tablo 33. *İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması*

Değişken	Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	P
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	Lisans	273	1,8168	,7655	,000	,986
	Yüksek lisans	42	1,8190	,5584		
	Doktora	0				
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	Lisans	273	2,0412	,8851	4,015	,046
	Yüksek lisans	42	2,3333	,8422		
	Doktora	0				
İş Yaşam Gelişimi	Lisans	273	2,2645	,7813	1,067	,302
	Yüksek lisans	42	2,3988	,7136		
	Doktora	0				

\*p<,05

Tabloda “işin kişisel yaşama etkisi” alt boyutu için; lisans mezunu katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}=2,0412$ , yüksek lisans mezunu olan katılımcıların ortalamasının ise  $\bar{X}=2,3333$  olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara bakıldığında “kişisel yaşamın işe etkisi” alt boyutu için eğitim düzeyi faktörü istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık içermemektedir (F=4.015, p>0,05). Tabloda “kişisel yaşamın işe etkisi” alt boyutu için ortalamalara bakıldığında; lisans mezunu katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}=1,8168$ , yüksek lisans mezunu olan katılımcıların ortalamasının ise  $\bar{X}=1,8190$  olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara bakıldığında “işin kişisel yaşama etkisi” alt boyutu için eğitim düzeyi faktörü istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık içermemektedir (F=0,00, p>0,05). Tabloda “iş yaşam gelişimi” alt boyutu için ortalamalara bakıldığında; lisans mezunu katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}=2,2645$ , yüksek lisans mezunu olan katılımcıların ortalamasının ise  $\bar{X}=2,3988$  olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara bakıldığında “iş yaşam gelişimi” alt boyutu için eğitim düzeyi faktörü istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar içermektedir (F=1,067, p<0,05).

### ***İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Katılımcıların Sahip Olduğu Çocuk Sayısına Göre Karşılaştırılması.***

İş yaşam dengesi değişkeninin çocuk sayısı faktörü açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına tablo 34’de yer verilmektedir.

Tablo 34. *İş-Yaşam Dengesi Değişkeninin Katılımcıların Sahip Olduğu Çocuk Sayısına Göre Karşılaştırılması*

Değişken	Yaş	N	$\bar{X}$	S.S.	F	P
Kişisel Yaşamın İşe Etkisi	1	71	1,7239	,6988	,654	,581
	2	70	1,8971	,7702		
	3 ve üzeri	31	1,8387	,8155		
İşin Kişisel Yaşama Etkisi	1	71	2,2641	,8568	3,055	,029
	2	70	2,1321	,9391		
	3 ve üzeri	31	2,2581	,8935		
İş Yaşam Gelişimi	1	71	2,2746	,7794	1,051	,370
	2	70	2,2393	,7085		
	3 ve üzeri	31	2,0968	,9122		

\*p<,05

Tablo 34’de “kişisel yaşamın işe etkisi” alt boyutu için; çocuk sayısı 1 olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}=1,7239$ , çocuk sayısı 2 olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}=1,8971$ , çocuk sayısı 3 ve üzeri olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X} =1,8387$  olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara bakıldığında “kişisel yaşamın işe etkisi” alt boyutu için çocuk sayısı faktörü istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık içermemektedir (F=,654, p>0,05). Tabloda “işin kişisel yaşama etkisi” alt boyutu için; çocuk sayısı 1 olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X} =2,2641$ , çocuk sayısı 2 olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}=2,1321$ , çocuk sayısı 3 ve üzeri olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}=2,2581$  olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara bakıldığında “işin kişisel yaşama etkisi” alt boyutu için çocuk sayısı faktörü istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık içermemektedir (F=3,055, p>0,05). Tablo 34’de “iş yaşam gelişimi” alt boyutu için; çocuk sayısı 1 olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}=2,2746$ , çocuk sayısı 2 olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}=2,2713$ , çocuk sayısı 3 ve üzeri olan katılımcıların ortalamasının  $\bar{X}=2,0968$  olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara bakıldığında “iş yaşam gelişimi” alt boyutu için çocuk sayısı faktörü istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar içermemektedir (F=1051, p<0,05).

## ALTINCI BÖLÜM

### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

#### Sonuç

Alanyazın incelendiğinde iş-yaşam dengesi ile örgüt iklimi ilişkisini ve iş yaşam dengesi ile psikolojik dayanıklılık ilişkisinin incelendiği herhangi bir araştırmaya rastlanılmamış olması, konuyla ilgili bir boşluğa işaret etmektedir. Bu noktada araştırmanın alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Analizler 315 öğretmenden elde edilen verilerle yapılmıştır. Öğretmenlerin demografik özelliklerine bakıldığında kadın öğretmenlerin sayısının (169) daha fazla olduğu görülmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında 30-39 yaş aralığındaki öğretmenlerin sayısının en fazla 40 yaş ve üzeri yaşa sahip olan öğretmenlerin sayısının en az olduğu görülmektedir. Medeni duruma bakıldığında evli (213) öğretmenlerin sayısının bekâr (102) öğretmenlerin sayısının iki katından daha fazla olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin görev yaptığı okul türüne bakıldığında, lisede (132) görev yapanların sayısının en fazla olduğu, ilkokulda (81) görev yapanların sayısının en az olduğu görülmektedir. Çocuk sahibi olan öğretmenlerin sayısının (172), çocuk sahibi olmayan (143) öğretmenlere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Bu araştırmada psikolojik dayanıklılık ve örgüt ikliminin, iş yaşam dengesi ve alt boyutları üzerindeki değişime ne derece etkisi olduğu, çoklu regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki gibidir:

- Örgüt ikliminin iş yaşam dengesi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır ( $p<0,01$ ).
  - Çalışılan örgüte hâkim olan iklim olumlu bir iklime yaklaştıkça, bireylerin iş yaşam dengesini sağlama düzeyleri yükselmektedir.
  - Çalışılan örgüte hâkim olan iklim olumsuz bir iklime yaklaştıkça, bireylerin iş yaşam dengesini sağlama düzeyleri düşmektedir.
- Psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır ( $p<0,01$ ).
  - Bireylerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri yükseldikçe, iş yaşam dengesini sağlama düzeyleri yükselmektedir.

- Bireylerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri düştükçe, iş yaşam dengesini sağlama düzeyleri de düşmektedir.

Hogart ve arkadaşları (Gökkaya, 2014, s.2'den aktaran; 2001, s.9), iş yaşam dengesinin sağlanması durumunda; yaşam kalitesi ve ruhsal sağlığın gelişiminin, bireyin toplum huzuruna katkısının artması, verimliliğin artması ve devamsızlığın azalması gibi olumlu sonuçlar meydana getirebildiğini ifade etmektedirler.

Bulgulara göre yaş, mesleki kıdem yılı, eğitim düzeyi ve çocuk sayısı demografik değişkenlerinin iş yaşam dengesi açısından istatistiksel olarak herhangi bir farklılık içermediği görülmüştür.

## **Tartışma**

Küçükusta (2007), çalışmasında iş yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerine olan etkisini analiz etmiş ve aynı zamanda bazı sosyo-demografik faktörlerin iş yaşam dengesi açısından farklılaşıp farklılaşmadığını incelemiştir. Sonuç olarak bekârların iş yaşam dengesi açısından, evlilere göre daha olumlu bir tutum sergilediğini belirtmiştir. Sonuçlar bu çalışmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Kuzulu ve arkadaşlarının (2013) yaptığı çalışmanın sonucunda; iş yaşamından aile ve özel yaşama doğru çatışma yaşamada kadınların anlamlı olarak daha fazla çatışma yaşadığını ve kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla özel yaşamlarına daha fazla önem verdiklerini belirtmektedir. Yine sonuçlar bu çalışmayla paralellik göstermektedir.

Küçükusta (2007)'nin çalışması ve bu araştırmanın sonuçları ile tutarlılık göstermeyen Panisoara ve Serban (2013), çalışmasında medeni durumun iş yaşam dengesi açısından herhangi bir farklılık bulunup bulunmadığını analiz etmişlerdir. Araştırmada, çalışanları dört kategoride incelemişlerdir; evli ve 18 yaşından büyük çocuklu, evli ve 18 yaşından küçük çocuklu, evlenmemiş, evli fakat çocuksuz. Araştırmanın sonucunda gruplar arasında iş yaşam dengesi açısından önemli düzeyde bir farklılık bulunamamıştır.

Öğretmenlerin mesleki profesyonellikleri ile iş yaşam dengeleri arasındaki ilişkiyi araştıran Yılmaz ve Altınkurt (2015), araştırmasının sonucunda öğretmenlerin iş yaşam dengesine dair görüşlerinin cinsiyet, branş ve kıdeme göre değişmediğini, iş- aile çatışması ve aile-iş çatışması boyutlarında okul türüne, iş çatışması boyutunda ise eğitim durumuna göre değiştiğini ifade etmektedirler. Yılmaz ve Altınkurt (2015)'un yaptığı çalışmanın sonuçlarının paralellik gösterdiği noktalara bakıldığında; iş yaşam dengesinin öğretmenlerin branşlarına

göre herhangi bir farklılık göstermemiş olmasıdır. Paralellik göstermeyen noktalara bakıldığında ise bu araştırmada öğretmenlerin iş yaşam dengelerinin eğitim seviyesi açısından herhangi bir farklılık göstermemiş olmasıdır.

## Öneriler

Bu bulgular değerlendirildiğinde örgütlerin ve yöneticilerin örgütlerine hâkim olan iklimin farkında olarak, örgüt iklimini daha ileriye taşıma noktasında gayret içerisinde olmaları gerekmektedir. İşe alımlarda adayların kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi veya mevcut personelin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin güçlendirilmesi adına yapılacak uygulamalarda iş yaşam dengesi için faydalı olacaktır.

Korelasyon analizi incelendiğinde kendini adama ( $P<0.01$ ), kontrol ( $P<0.01$ ), bağlılık ( $P<0.01$ ), katılım ( $p<0,05$ ) ile KYİE arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu fakat meydan okuma ( $p<0,05$ ) ile KYİE arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Yine İKYE ile kendini adama ( $p<0,05$ ), katılım ( $p<0,05$ ), kontrol ( $P<0.01$ ), bağlılık ( $P<0.01$ ) arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir fakat İKYE ile meydan okuma ( $p>0,05$ ) arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. İYG ile kendini adama ( $P<0.01$ ), kontrol ( $P<0.01$ ), bağlılık ( $p<0,05$ ) arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmakta, İYG ile meydan okuma ( $p<0,05$ ) ve İYG ile katılım ( $p<0,05$ ) arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

Bu bulgulardan yola çıkılarak, iş yaşam dengesi ve örgüt iklimi ilişkisi ele alındığında bir örgütün sahip olduğu iklim ne kadar olumlu bir iklime dönükse çalışanların iş yaşam dengesini sağlama düzeyleri o oranda yükselecektir. Yine çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin yüksek olması bireylerin iş yaşam dengesini sağlayabilmelerini kolaylaştırmaktadır yorumu yapılabilir.

Çalışanların iş yaşam dengesini sağlamalarında, örgüt ikliminin etkisi analizler sonucu ve yapılan alanyazın araştırması sonucu ortaya konulmuştur. Örgütlerin olumlu bir iklime sahip olmaları için bazı faktörlerin bir araya gelmesi gerekmektedir. Bu faktörlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Şeffaf bir yönetimin varlığı
- ✓ Çalışanlar arasında adaletli olunması
- ✓ Çalışanlar arası dostça ilişkiler ve yardımlaşma
- ✓ Çalışanların davranışsal gelişimlerine katkıda bulunulması
- ✓ Çalışanlarının örgütlerine ve yöneticilerine güven duyabilmeleri



- ✓ Çalışanların kararlara katılımlarının desteklenmesi ve yenilikçi fikirlerin önemsenmesi

Bulgulara göre cinsiyet, medeni durum ve çocuk olup olmama demografik değişkenlerinin iş yaşam dengesi açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar içerdiği görülmüştür. Çalışanların medeni durumları ve çocuklu olup olmama durumları dikkate alındığında; evli ve çocuğu olan çalışanların aile geçimini sağlamayabilmesi için daha fazla çalışmak zorunda olduğu düşüncesiyle yola çıkılarak, örgütlerde evli ve çocuklu çalışanlara yönelik iş-yaşam dengesi politikaları geliştirilmesi önerilmektedir. Evli çalışanlar ile bekâr çalışanlar, çocuğu olan ve çocuğu olmayan çalışanlar arasında iş-yaşam dengesi bakımından farklılık bulunduğu dikkate alınır evli çalışanların aile yaşamına ayırması gereken zaman, kendine ayırması gereken zamanı kısıtlamaktadır. Bu noktada, çalışanın kendine vakit ayıramaması veya ailesine yeterince vakit ayıramaması iş-aile çatışmasına dönüşmektedir.

İş yaşam dengesizliğinden doğan dolaylı maliyetlerin (Tablo3’de görüldüğü üzere); iş tatminsizliği, düşük bağlılık düzeyi, güvensizlik, nefret ve saldırganlık unsurlarından oluştuğu görülmektedir. Dolaylı maliyetlere sebebiyet veren bu unsurları, genel bir ifade ile örgütsel sinizm olarak ifade etmek yanlış olmayacaktır. Dean ve arkadaşları (1998), örgütsel sinizmi “*bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumu*” şeklinde ifade etmektedir. Bir başka tanımda “*örgütsel sinizm bireyin negatif deneyimlerinin ve duygularının sonucunda ortaya çıkan küçümseyici ve eleştirel bir bakış açısı kazanması durumudur*” şeklinde ifade edilmektedir (Karacaoğlu, & İnce, 2013, s.186). Örgütsel sinizm iş yaşam dengesizliğinin bir sonucu veya örgütsel sinizm iş yaşam dengesizliğine neden olabilecek bir unsur olarak karşımıza çıkabilir. Bu doğrultuda örgütsel sinizmin iş yaşam dengesi üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığı incelenebilir. Bu konu ile ilgili ileride yapılacak olan araştırmalara, iş yaşam dengesi ve örgütsel sinizm ilişkisinin de dâhil edilmesi faydalı olacaktır.

Bu araştırmanın öğretmenler üzerine uygulandığı düşünüldüğünde, okul iklimine ve öğretmenlerin iş yaşam dengesini sağlayabilmeleri noktasında katkı sağlayacağı düşünülen bazı öneriler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Okul müdürlerine yönetim alanında eğitimler verilmelidir,
- Okul müdürleri, sağlıklı bir okul iklimi için bilinçli olmalı ve bu noktada çalışmalar yapmalıdır,
- Öğretmenlerin iş yaşam dengelerini sağlayabilmesi için, müdürlerin destekleyici olmaları gerekmektedir.

- Özellikle evde bakıma muhtaç kimsesi (bebek, yaşlı, engelli çocuk gibi) bulunan öğretmenlere bakıcı için ek ücret veya evde bakım hizmetleri gibi uygulamaların devlet tarafından yasallaştırılması gerekmektedir.
- Öğretmenlere, stresle başa çıkma eğitimleri veya psikolojik dayanıklılık ile ilgili farkındalık yaratacak ve psikolojik dayanıklılık düzeylerine katkı yapacak seminerler verilmelidir.

Bu çalışma önemli bulgular sunmaktadır fakat araştırmanın sınırlılıkları dikkate alındığında, araştırmanın sadece Bayburt il merkezinde görev yapan öğretmenlerin iş yaşam dengesine odaklanıldığı unutulmamalıdır. Bu konu ile ilgili ileride yapılacak olan çalışmalar daha geniş bir örneklem grubu üzerine uygulanarak, farklı ölçeklerle, farklı analiz yöntemleriyle zenginleştirilerek ele alınabilir.



## KAYNAKÇA

- Ağırkan, M., & Kağan, M. (2017). Üniversite öğrencilerinin değer yönelimleri ile psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(3), s.225-245.
- Akat, İ. (1984). *Bir Endüstri ve Toplum Bilimi, Endüstrileşme Sürecine Yönelik Sosyolojik Yaklaşım*. Ege Basım.
- Akbulut, Y., & Kutlu, G. (2016). Örgüt İkliminin Belirlenmesi: Kamu Hastanesi Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, s.255-270.
- Akın A. , Ulukök E., & Arar T. (2017). İş yaşam dengesi: Türkiye’de Yapılan Çalışmalara Yönelik Teorik Bir Çalışma. *AKÜ İİBF Dergisi*, Cilt: XIX Sayı:1.
- Akşit, N. (2018). Örgüt İklimi Ve işe Yabancılaşma İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, Bahar: 29-41.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 396.
- Aycan, Z., Eskin, M., & Yavuz, S. (2007). *Hayat Dengesi, İş Aile ve Hayatı Dengeleme Sanatı*, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Aşan, Ö., & Erenler, A. G. E. (2008), İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.
- Ayık, A., & Şayir, G. (2014). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:13, Sayı:49(253-279).
- Azeem, S. M. (2010). Personality hardiness, job involvement and job burnout among teachers. *International Journal of Vocational and Technical Education*, 2(3), 36-40.
- Balyer, A., & Özcan, K. (2017). İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ve Bu İklimin Öğretmenlerin İş Doyumları Üzerindeki Etkisi. *Kastamonu Araştırmalar Dergisi*, s.1737-1752.
- Baş, T. (2013). *Anket*, Seçkin Yayınevi, No:3, Ankara.
- Batlis, C. N. (1980). The Effects Of Organizational Climate On Job Satisfaction, Anxiety, And Propensity. *To Leave. Journal of Psychology*, 104(2), 233-240.
- Bird, Jim (2007). <http://www.worklifebalance.com/worklifebalancedefined.html>, Erişim Tarihi: 13.06.2019.
- Bruce J. Biddle, (1986). *Recent Development in Role Theory*. Annual Review of Sociology, 12, s. 67.
- Bronfenbrenner, U. (1999). Environments in Developmental Perspective: Theoretical and Operational Models. APA, Washington DC, ss. 3-28.

- Büte, M. (2011). Algılanan Örgütsel İklimin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİB Dergisi*, Cilt:25, Sayı:2.
- Chaur-luh Tsai, (2014). The Organizational Climate and Employees' Job Satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, Volume 30, Issue 3, ss. 373-392.
- Clark, S. C. (2000). Work- Family Border Theory: A New Theory of Work/Life Balance. *Human Relations*, Vol.53, No.6, ss.747-770.
- Çakır, S. Ü. (2010). *Örgütsel İklim İle İş Tatmini İlişkisi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Cebeci Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi.
- Çapan, B. E. & Arıcıoğlu, A. (2014). Psikolojik sağlamlığın yordayıcısı olarak affedicilik. *E-International Journal of Educational Research*, 5(4), ss.70-82.
- Çekmecelioğlu, G. Hülya. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, No:2, s.28.
- Chan, D. W. (2003). Hardiness and its role in the stres-burnout relationship among prospective Chinese teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education*, 19, 381-395.
- Çokluk, Ömay. (2001). Örgütsel iklime yönelik algı ve değerlendirmeler. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Sayı:4, Ankara.
- Dağdelen, O. (1986). *Motivasyon ve örgütsel iklim*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J., & Grady, G. (2012). Work–life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage.. *European Management Journal*, 30(2), 111-120.
- Davis, K. (1998), *İşletmede İnsan Davranışı*. (Çev. Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2): ss. 341-352.
- Delecta, P. (2011). *Work Life Balance*. *International Journal of Current Research*, III/4, s. 186-189.
- Demirez, F., & Tosunoğlu, N. (2017). Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 69-88.
- Durak, M. (2002). *Deprem yaşamış üniversite öğrencilerinin psikolojik belirtilerini yordamada psikolojik dayanıklılığın rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Doğrul, B.Ş., & Tekeli S. (2010). İş Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2)11-18.

- Doğan, Ç. (2009). *Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dilek, A.,S., & Yılmaz, K. (2016). Öğretmenlerin İşkoliklik Eğilimleri İle İş-Yaşam Dengeleri. *Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2016.
- Dinibütün, S.R. (2013). *Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Earvolino-Ramirez, M. (2007). *Resilience: A concept analysis*. *Nursing Forum*, 42(2), 73-82.
- Erdoğan, S. (2010). İş ve Aile Hayatı Çatışması. ÇSGB AB Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Bülteni, 19-27.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*, TODAİE, No:174, Ankara.
- Ertürk, E. , Erdirençelebi, M., & Gökçe, Ş. (2017). Çalışanların Yaşadığı Presenteizm Ve İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2017.
- Eryılmaz ,İ., & Gülova, A. (2001). Örgüt İkliminin, Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Friedmann, Stewart D., Christensen Perry & DeGroot, J. (2001). *İş ve yaşam*, *Harvard Business Review: İş ve Yaşam Dengesi*, İstanbul: Mess Yayınları.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1994). Relationship between job and family satisfaction: Causal or noncausal covariation?. *Journal of Management*, 20(3), 565-579.
- Frone, M., Russel, & M., Barnes, G. (1996). Work-Family Conflict, Gender, And Health-Related Outcomes: A Study Of Employed Parents in Two Community Samples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 57-69.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. *Handbook of occupational health psychology*, 7, 143-162.
- Fisher-McAuley, G., Stanton, J., Jolton, J., & Gavin, J. (2003). *Modelling the relationship between work life balance and organisational outcomes*. In *Annual Conference of the Society for Industrial-Organisational Psychology*. Orlando, ss.1-26.
- Greenhaus, J.H. Collins, K.M. ve Shaw J. D. (2003), The Relation Between Work Family Balance and Quality of Life, *Journal of Vocational Behavior*, 6, ss. 510-531.
- Gökkaya, Ö. (2014). Yerel Yönetimlerde İş-Yaşam Dengesi ve Çalışan Davranışı İlişkisinin İncelenmesi: Kocaeli Belediyeleri Örneği. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, II/3, s. 1-18.
- Gerçek, M. (2015). Çalışanların İş-yaşam Dengesi İle Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *KAÜ İİBF Dergisi*, Sayı:11, 2015.
- Guest, David E. (2002). Perspectives On The Study Of Work-Life Balance. *Social Science Information*, XLI/2, s. 255-279.

- Güçlüoğlu, K. (1979). *Milli eğitim ve kültür bakanlıkları merkez örgütlerinde örgütsel iklim*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi. Ankara.
- Gümüş, İ., & Türkyılmaz, B. (2017). Güney Avrupa Ve Türkiye’de İş-Yaşam Dengesi: Karşılaştırmalı Analiz, *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Kırklareli.
- Halis, M., & Uğurlu, Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. “İş,Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:10 Sayı:2 , s.101-122.
- H. Ebru Erdost, Korhan Karacaoğlu, & Metin Reyhanoğlu (2007), *Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi*, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, s.517
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administration*. New York: The Mac Millan Co.
- Huang, Yueng-Hsiang, Hammer, Leslie H. , Neal Margeret B., & Perin Naney (2004). The relationship between work-to-family conflict and family-to-work conflict: a longitudinal study. *Journal Of Family And Economic Issues*, Vol. 25(1), 79-100.
- Harrison, M., Loiselle, C. G., Duquette, A., & Semenic, S. E. (2002). Hardiness, work support and psychological distress among nursing assistants and registered nurses in Quebec. *Journal of Advanced Nursing*, 38(6), 584-591.
- Higgins, S. (2012). The high cost of turnover in the workplace. Erişim tarihi:17.06.2018from:http://www.trustedally.com/The%20High%20Cost%20of%20Turnover%20in%20the%20Workplace.pdf
- Hoy, W., Smith, P. A., & Sweetland, S. R. (2003). The development of the organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust. *The High School Journal*, 86, 38-49
- İşcan, Ö. F., & Karabey, C.N. (2007). Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2),180-193.
- İşcan, Ö.F., & K. Timuroğlu. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), Ss.119-136.
- James, Matrecia S. M. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of Potantial Positive and Negative Effects on School Systems*”, Unpublished Doctoral Dissertation, College of Business, The Florida State University, USA
- Jessor, R., Turbin, M. S., & Costa, F. M. (1998). *Protective factors in adolescent health behavior*. *Journal of personality and social psychology*, 75(3), 788.
- Kapız Özen, S. (2002). *İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi*. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, IV/3, s. 139-153.
- Karaduman, A. (2002), *Ekip Çalışmasında, Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), AÜSBE, Erzurum.

- Kararımk, Ö. (2006). Psikolojik sağlamlık, risk faktörleri ve koruyucu faktörler. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(26), 129-142.
- Karacaoğlu, K., & İNCE, A. G. F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- Karcıoğlu, F. (1997). *Özelleştirme ve Örgüt İklimi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1-2.
- Karavardar, G. (2015). İş Yaşamında Farkındalık: İş-Aile Dengesi ve İş Performansı ile İlişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), ss. 186-199.
- Keser A., & Polatçı S. (2017). İş Aile Yayılımının Bireyin İş Ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi. *SBF Dergisi*, Cilt 72, No.2, s.401-421.
- Keith Davis, (1988), *İşletmede İnsan Davranışı*. (Çev. Kemal Tosun),: İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Kobasa, S. (1982). Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42 (4), 707-717.
- Kobasa, S. (1979). Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1-11.
- Korkmaz, O., & Erdoğan, E. (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14(4), ss. 541-557.
- Korkut, H. (1980). *Hacettepe üniversitesi ve Ortadoğu teknik üniversitesi rektörlük Örgütleri'nin örgütsel havası ile ilgili araştırma*. Üniversiteler Arası Kurul Genel Sekreterliği Yayını, s.67-70. Ankara.
- Kossek, Ellen E., & Ozeki, Cynthia. (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*, Vol. 83, No. 2, ss. 139-149.
- Kuzulu, E., Kurtuldu, S., & Özkan, G. V. (2013). İş Yaşam Dengesi İle Yaşam Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi*, 2(1), 88-127.
- Küçükusta, D. (2007) *Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. ( Tez No. 207845 ).
- Küçük, M. (2015). Çalışma Hayatında Kadınlar ve Karşılaştıkları Sorunla: Bir İşverene Bağlı Olarak Çalışan Emekçi Kadınlara İlişkin Bir Araştırma. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1-17.

- Klag, S., & Bradley, G. (2004). The role of hardiness in stress and illness: An exploration of the effect of negative affectivity and gender. *British Journal of Health Psychology*, (9), 137-161.
- Lambert, C. E., & Lambert, V. A. (1999). *Psychological hardiness: State of the science*. *Holistic Nursing Practice*, 13(3), 11-19.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43(5), 801-815.
- Lambert, V. A., Lambert, C. E., & Yamase, H. (2003). Psychological hardiness, workplace stress and related stress reduction strategies. *Nursing and Health Sciences*, (5), 181-184.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. *Division Of Research Graduate School Of Business Administration*, Printed United States of America, Boston, 29-146.
- Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance: Challenges and solutions. *Benefits Quarterly*, 19(4), 94.
- Maddi, S. R. (2004). Hardiness: An operationalization of existential courage. *Journal of Humanistic Psychology*. 44(3), ss.279-298.
- Maddi, S. R., & Khoshaba, D. M. (1994). Hardiness and mental health. *Journal of Personality Assessment*. 63(2). 265-274.
- Maddi, S. R., Harvey, R. H., Khoshaba, D. M., Lu, J. L., Persico, M., & Brow, M. (2006). The personality construct of hardiness, III: Relationships with repression, innovativeness, authoritarianism, and performance. *Journal of Personality*, 74(2), 575-598.
- Masten, A. S., Best, K. M., & Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and psychopathology*, 2(04), 425-444.
- Mercan, N. (2007). *Örgütlerde Mobbing'in Örgüt İklimiyle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. ( Tez No. 215252 ).
- Michael R. Frone, & M. Lynne Cooper. (1994). Relationship Between Job and Family Satisfaction: Casual or Noncasual Covariation? *Journal of Management*, Vol. 20, No. 3, s. 566.
- Norfolk, D. (1989). *İş hayatında stres* (Çev.: L. Serdaroğlu). İstanbul: Form
- O'Driscoll Michael, Ilgen, Daniel R. & Hildreth, Kristin. (1992). Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict and affective experiences. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), 272-279.
- Önder, A. & Gülay, H. (2008). İlköğretim 8. sınıf öğrencilerinin psikolojik sağlamlığının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversite Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, s.192-197.



- Özbağ, K.,G. (2012). Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*,ss.145-161.
- Özdemir, F. (2006), *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. ( Tez No. 205494 ).
- Parlak, B. (1990). *Türk kamu yönetiminde örgüt iklimi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Parlak, K.,N. (2016). Avrupa Birliği' de İş-yaşam Dengesine Yönelik Uyumlaştırma Politikaları: Ebeveyn İzni, s.56-91.
- Panisoara, G., & Serban, M. (2013). Marital status and work-life balance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 21-25.
- Payton-Miyazaki, M. A. R. I. C. K., & Brayfield, A. H. (1976). The good job and the good life: Relation of characteristics of employment to general well-being. *Measuring work quality for social reporting*, ss.105-150.
- Reichers, A.E., & B. Schneider (1990). Climate and culture: an evolution of constructs, in Schneider,B. (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Roy, G. (2016). Impact of Mobile Communication Technology on the Work Life Balance of Working Women-A Review of Discourses, *The Journal – Contemporary Management Research*, 10(1), ss. 79-101.
- Sharma, N. , & Nayak, P. (2016). Study on Work Life Balance and Organisation Policy in IT Sector in NCR, *Amity Global Business Review*, 11, ss. 115-122.
- Seval, N. H. (2017). Çalışan Kadınların En Büyük Sınavı: İş-Aile Yaşamı Dengesi(zliği) ve Kadın Sağlığına Etkisi. *Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2): 184-193.
- Sezgin, F. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2): 489-502.
- Shalley, C.& Gilson, L.& Blum,T. (2000). Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions to Leave. *Academy Management Journal*, 43/2: 215-223.
- Slade M. R. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration Of The Hidden Factory* (Yayınlanmış Doktora Tezi). George Washington Üniversitesi.
- Suraj N. Gupta, & Terry Beehr. (1981). Relationship Among Employee's Work and Nonwork Responses, *Journal of Occupational Behavior*, Vol: 2, s. 204.
- Schneider, B., & Snyder, R. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate. *Journal Of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
- Singh, K., Junnarkar, M., & Kaur, J. (2016). *Measures of positive psychology. Development and Validation*. Berlin: Springer.


- S. Zedeck (1992). Introduction: Exploring the Domain of Work and Family Concerns. S. Zedeck (Ed.), *Work, Families and Organizations*, Lossey-Bass, San Francisco.
- Süß, S., & Sayah, S. (2013). Balance between work and life: A qualitative study of German contract workers. *European management journal*, 31(3), ss.250-262.
- Taştan, S. B. (2014). Örgüt İklimi İle Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirme Algısının Ara Değişken Olarak İncelenmesi ve Psikososyal Kaynakların Rolü: Kamu Kesim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), s.91-106.
- Terzi, Ş. (2008). Üniversite öğrencilerinin psikolojik dayanıklılıkları ve algıladıkları sosyal destek arasındaki ilişki. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(29), s.1-11.
- TDK (Türk Dil Kurumu) (2018). <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim: 05.06.2018.
- Tuğsal, T. (2017). *İş-Yaşam Dengesi, Sosyal Destek ve Sosyo-Demografik Faktörlerin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi* (Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. ( Tez No. 469543 ).
- Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(2), s.196-218.
- Ulukapı, H. (2013). *Algılanan Örgütsel Desteğin İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Konya Üniversiteleri Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. ( Tez No. 331872 ).
- Ungar, M., & Perry, D. B. (2012). *Violence, trauma and resilience, cruel but not unusual: violence in canadian families*. Wilfrid Laurier University Press, ss.119-143.
- Uysal, H. T. (2013). Stajyer Çalışanların Mesleki Bağlılık Gelişimine Örgüt İkliminin Etkisi. *Business and Economics Research Journal*, s.93-110.
- Ülker Tümlü, G., & Reçepoğlu, E. (2013). Üniversite akademik personelinin psikolojik dayanıklılık ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(3), 205-213.
- Quick, James C., Nelson, Jonathan D., & Hurrell, Debra L. (1997). *Preventive Stress Management in Organizations*. Washington DC: American Psychological Association.
- Veenhoven, Ruut (1996). Developments in Satisfaction Research. *Social Indicators Research*, Vol.37, 1996, s. 1-46.
- Vaydanoff, P. (2001). Incorporating Community into Work and Family Research: A Review of Basic Relationships. *Human Relations*, Vol. 54, ss. 1609-1637.
- Yağcı, E. (2014). *Konaklama işletmelerinde kurumsallaşmanın iş yaşam dengesi aracılığıyla tükenmişlik düzeyine etkisi* ( Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. ( Tez No. 363368 ).

- Yüksekbilgili, Ö. (2017). Özel Sağlık İşletmeleri Çalışanlarının Örgüt İklimi Algılarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi, *İktisadi İdari Ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, s.45-60.
- Yalçımsay, A. (2017). Örgüt İklimi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırm. *International Journal Of Management and Administracion*, Cilt:1, Sayı:2.
- Yılmaz, K., & Altinkurt, Y. (2015). Öğretmenlerin Mesleki Profesyonellikleri İle İş-Yaşam Dengeleri Arasındaki İlişki. *Journal of Educational Sciences & Practices*, 14(28).
- Walsh, F. (2015). *Strengthening family resilience*. New York: The Guilford Press.



## EKLER

### Ek-1. İzin Belgesi



T.C.  
BAYBURT VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 67155047-605.99-E.9986869  
Konu : Anket Uygulama İzni

22.05.2018

BAYBURT İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
b) Şeyda AKPULAT'ın 18.05.2018 tarihli dilekçesi.

Bayburt Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, 152106042 numaralı yüksek lisans öğrencisi Şeyda AKPULAT'un, Bayburt Üniversitesi Öğretim Üyesi Dr. Hakan PABUÇCU danışmanlığında yürüttüğü "Örgüt İklimi ve İş-Yaşam Dengesi İlişkisi" konulu tez çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı İlkokul, Ortaokul ve Lise ve Dengi Okullardaki Öğretmen ve Yöneticilere uygulama isteğini ilgi (b) dilekçe ile izin verilmesini talep etmektedir.

Uygulanmak istenen tez çalışmasına ilişkin ölçme araçları ilgi (a) Yönetmeliği'nin 5'inci maddesinin (b) bendi çerçevesine göre Müdürlüğümüz Araştırma Değerlendirme Komisyonunca incelenmiş olup, söz konusu çalışmasının uygulanmasında bir sakınca olmadığı belirtilmiştir.

Buna göre; söz konusu tez çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı İlkokul, Ortaokul ve Lise ve Dengi Okullardaki Öğretmen ve Yöneticilere, Okul İdaresi izni doğrultusunda eğitim öğretimi aksatmadan tamamen gönüllülük esasına göre yapmasında Müdürlüğümüze bir sakınca bulunmamaktadır.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

İlyas GÜNAY  
Şube Müdürü

OLUR  
22.05.2018

Soner CAN  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik İmzalı  
Aslı İle Aynıdır  
22.05.2018

Alim ATEŞ  
Şef

Cumhuriyet Caddesi 69000/BAYBURT  
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr  
e-posta: temelegitim69@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: A. ATEŞ Şef  
Tel: (0 458) 211 2181  
Faks: (0 458) 211 6077

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden e893-c53b-3db9-b522-b0b5 kodu ile teyit edilebilir.

## ÖZGEÇMİŞ

11 Kasım 1991 yılında Bayburt'ta doğdu. 2009 yılında Bayburt Anadolu Lisesinden mezun oldu. Lisans eğitimine Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme bölümünde başladı ve 2013 yılında mezun oldu. Yüksek lisans eğitimine ise 2016 yılında Bayburt Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında başladı. Evli ve bir çocuk annesidir.

