



T.C.

GİRESUN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KADIN ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR
UYGULAMA

EMRE KESKİN

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Gülşah KARAVARDAR

(GİRESUN, TEMMUZ 2018)



T.C.

GİRESUN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KADIN ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR
UYGULAMA

EMRE KESKİN

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Gülşah KARAVARDAR

(GİRESUN, TEMMUZ 2018)

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 13/07/2018 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Emre Keskin'in "İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KADIN ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR UYGULAMA" başlıklı tezini incelemiş olup aday 13/07/2018 tarihinde, saat 10:00' da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Doç. Dr. Gülşah KARAVARDAR	
Üye	Doç. Dr. Alper KARAVARDAR	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Adem KULAÇ	
Üye		
Üye		

ONAY

13/07/2018

Doç. Dr. Güven ÖZDEM
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Kadın Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

13/07/2018

Emre KESKİN

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmam süresince bana yön veren, desteğini ve yardımlarını benden esirgemeyen başta tez danışman hocam Doç. Dr. Gülşah KARAVARDAR olmak üzere, öğrenim hayatım boyunca emeği geçen herkese sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam sırasında bana her konuda yardımcı olan değerli ailem başta olmak üzere, yüksek lisans eğitimim boyunca aldığım derslerle akademik gelişimime katkıda bulunan Giresun Üniversitesi'nin tüm öğretim kadrosuna en içten teşekkürlerimi sunarım.

Emre KESKİN

ÖZET

İş-Yaşam Dengesi konusunun önemi günden güne artarak örgütlere rekabet avantajı kazandıran en önemli alanlardan biri haline gelmiştir. İş ve aile yaşamı dengesi, iş ve aile alanlarına etkin bir şekilde katılımın sağlanması ve her iki alanın beklentilerinin de giderilmesi şeklinde ifade edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında değerlendirildiğinde, iş yaşam dengesi uygulamaları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırma stratejisi olarak görülmektedir. İş-yaşam dengesi çalışanların moral, bağlılık ve iş doyum durumlarını denetleyen, işyerinde yaşanan problemleri ve strese yol açan unsurları asgariye indiren, örgüt için uzman ve değerli çalışanları işe alma ve bağlılıklarını sağlama hususunda becerilerini geliştiren önemli bir araç şeklinde görülmektedir. Bu denge çalışanlar için olumlu sonuçlara yol açmakta, örgütsel bağlılık, iş performansı, motivasyon gibi kavramları olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışmanın amacı, yoğun iş temposu olan bankacılık sektöründe çalışan 194 kadın için iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemektir. Buna yönelik olarak bu çalışmanın birinci bölümünde iş-yaşam dengesi ve ilişkili olduğu kavramlar açıklanarak iş-yaşam dengesi modellerine yer verilecektir. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık konusu kapsamlı olarak anlatılacak ve uygulama bölümünde kullanılacak olan örgütsel bağlılık boyutları açıklanacaktır. Uygulama bölümünde ise iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri veriler ışığında araştırılacaktır.

Anahtar Kelimeler: İş-yaşam dengesi, Örgütsel bağlılık, Kadın çalışan

ABSTRACT

At the forefront of the most important issues that give advantage to competitive advantage today is business life balance. Work and family life balance is defined to make both work and family areas effective and relevant to its field. Occupational health balancing, human resource management, employee retention strategies open up. Business life balance is important for your employees to consider their morale, commitment and job satisfaction, reduce workplace problems and stressful factors, and hire and retain talented and valued employees of organizations. This balance leads to positive results for employees, and concepts such as loyalty, job performance and motivation are positively affected.

The aim of the study is to determine the effects on the organizational commitment of work-life balance for 194 women working in the banking sector, which is heavily employed. To this end, in the first part of this study, work-life balance and related concepts will be explained and work-life balance models will be given. In the second part of the study, organizational commitment will be explained comprehensively and the dimensions of organizational commitment to be used in practice will be explained. In the application section, the effects on the organizational commitment of work-life balance will be investigated in the light of the data.

Key Words: Work-life balance, Loyalty, Female employee

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
TABLolar DİZİNİ	X
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ-YAŞAM DENGESİ VE ÖNEMİ, İŞ-YAŞAM DENGESİ PROGRAMLARI	4
1.1. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN TANIMI.....	4
1.2. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN BELİRLEYİCİLERİ.....	12
1.2.1. İş-Yaşam Dengesinin Ekonomik ve Sosyal Belirleyicileri.....	12
1.2.2. İş-Yaşam Dengesinin İş Hukuku Açısından Belirleyicileri.....	13
1.3. İŞ-YAŞAM DENGESİNE İLİŞKİN KURAMSAL YAKLAŞIMLAR.....	15
1.3.1. Rol Kuramı (Role Model).....	16
1.3.2. Bölünme Kuramı (Segmentation Model).....	18
1.3.3. Yayılma Kuramı (Spillover Model).....	20
1.3.4. Sınır Kuramı (Border Theory)	22
1.3.5. Telafi Kuramı (Compensation Model).....	24
1.3.6. Araçsallık Kuramı (Instrumental Model).....	25

1.3.7. Kaynakları Koruma Kuramı (Conversation of Resources).....	26
1.3.8. Uygunluk Kuramı (Congruence Model).....	27
1.3.9. Çevresel Sistemler Kuramı (Ecological Systems Theory).....	28
1.4. ÖRGÜTLERİN UYGULADIKLARI İŞ-YAŞAM DENGESİ PROGRAMLARI	29
1.4.1. İş-Yaşam Dengesi Programlarının Tanımı	29
1.4.2. Örgütler Tarafından Uygulanan İş-Yaşam Dengesi Programlarının Sınıflandırılması.....	36
1.4.2.1. Yer, Zaman ve Çalışma Koşullarında Esneklik Sağlayan Programlar.....	42
1.4.2.1.1. Esnek Zaman	43
1.4.2.1.2. Sıkılaştırılmış Hedefler.....	44
1.4.2.1.3. Kısmi Zamanlı Çalışma.....	45
1.4.2.1.4. Tele (Uzaktan) Çalışma.....	48
1.4.2.1.5. İş Paylaşımı	50
1.4.2.1.6. Çeşitli İzin Programları	52
1.4.2.2. Bilgi Edinmeyi Sağlayan Programlar.....	53
1.4.2.3. Finansal Destek Programları	54
1.4.2.4. İşyerinde Sunulan Doğrudan Hizmetler.....	55
1.4.2.4.1. Çocuk ve Yaşlı Bakımı ile İlgili Hizmetler	55
1.4.2.4.2. Sağlık ve Fitness/Wellness Hizmetleri.....	56
1.4.2.4.3. Danışmanlık Hizmetleri.....	57
1.5. İŞ-YAŞAM DENGESİZLİĞİNİN SONUÇLARI.....	58
1.5.1. İş ve Aile Yaşamı ile Bireysel Yaşam Çatışması.....	58
1.5.1.1. Zamana Bağlı Çatışma	59
1.5.1.2. Gerginliğe Bağlı Çatışma	60

VI

1.5.1.3. Davranışa Bağlı Çatışma.....	60
1.5.2. Bireysel Sonuçlar	62
1.5.3. Davranışsal Sonuçlar	62
1.5.4. Psikolojik Sonuçlar	63
1.5.5. Fiziksel Sonuçlar.....	63
1.5.6. Örgütsel Sonuçlar.....	63
1.5.6.1. Doğrudan Maliyetler	64
1.5.6.2. Dolaylı Maliyetler	65
1.6. İŞ-YAŞAM DENGESİNİ SAĞLAMAK İÇİN GEREKLİ DESTEKLER VE KAYNAKLAR	66
1.6.1. Örgütsel Destek Programları.....	67
1.6.1.1. Aile Dostu Programlar	67
1.6.1.2. Esneklik Programları.....	68
1.6.1.3. Ücreti Kesilen Çalışma Saatleri	71
1.6.1.4. Yönetici Desteği.....	72
1.6.1.5. İş Arkadaşlarının Desteği.....	74
1.6.1.6. Maaş ve Sosyal Haklar	75
1.6.2. Ailevi/Çevresel Destek ve Kaynaklar	75
1.6.2.1. Eş Desteği.....	76
1.6.2.2. Arkadaş, Akraba ve Ücretli Yardımcı Desteği.....	77

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, TEMEL UNSURLARI VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR.....	81
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	81
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI.....	88
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN YARARLARI	90
2.3.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	90
2.3.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	90
2.3.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	91
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ	92
2.4.1. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi.....	93
2.4.2. Örgütsel Bağlılığın Yöneticiler Açısından Önemi.....	93
2.4.3. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi	94
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMEL UNSURLARI	95
2.5.1. Duygusal Bağlılık	96
2.5.2. Devamlılık Bağlılığı.....	97
2.5.3. Normatif Bağlılık.....	98
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER	101
2.6.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler.....	105
2.6.1.1. Yaş.....	105
2.6.1.2. Cinsiyet.....	106
2.6.1.3. Eğitim Düzeyi	107
2.6.1.4. Medeni Durum	108
2.6.1.5. Hizmet Süresi	109
2.6.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	110
2.6.2.1. İşin Önemi ve Niteliği	110

VIII

2.6.2.2. Yönetim ve Liderlik	111
2.6.2.3. İş Arkadaşlığı	112
2.6.2.4. Ekip Çalışması.....	113
2.6.2.5. Ücret	113
2.6.2.6. Denetim	114
2.6.2.7. İş Tanımı ve Rol Belirsizliği	115
2.6.2.8. Örgütün Büyüklüğü.....	116
2.6.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler.....	117
2.6.3.1. Alternatif İş İmkanları	117
2.7. İŞ-YAŞAM DENGESİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	118

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İSTATİSTİKSEL UYGULAMA.....	123
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	123
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	124
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	124
3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI, KISITLARI VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ	125
3.5. VERİ TOPLAMA ARACI	129
3.6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	130
3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI	131
3.7.1. Anketin Güvenilirlik Analizi	131
3.7.2. Demografik Özelliklere İlişkin Sıklık Dağılımları	132
3.7.3. İş-Yaşam Dengesi Ölçeğine İlişkin Sıklık Dağılımları	136

IX

3.7.4. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	146
3.7.5. Grup Farklılığı Analizleri	148
3.7.6. İlişki Analizleri Sonuçları.....	155
3.7.7. Regresyon Analizleri Sonuçları	156
SONUÇ	161
KAYNAKLAR	168



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1: Kişilerin aldığı önlemler ve herhangi bir roldeki katılımlarının ilişkisi	7
Tablo 1.2: İş-Aile Sınır Kuramı: Temel Kavramlar ve Kavramların Karakteristikleri.....	24
Tablo 1.3: Çalışanların Yaşam Evrelerine Uyumlaştırılmış Destek Programları	37
Tablo 1.4: İş-Yaşam Bütünleşmesinde İnsan Kaynakları Bölümünün Girişimleri ...	39
Tablo 1.5: Tele (Uzaktan) Çalışmanın Örgüte Pozitif ve Negatif Etkileri	49
Tablo 1.6: İş-Yaşam Dengesizliğinin Örgütsel Sonuçları	64
Tablo 1.7: Örgütler Tarafından Sağlanabilecek Aile Dostu Düzenlemeler	68
Tablo 3.1: Araştırmanın Hipotezleri	125
Tablo 3.2: Örneklem Büyüklükleri Tablosu	126
Tablo 3.3: Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları.....	131
Tablo 3.4: Yaş Sıklık Dağılım Tablosu.....	132
Tablo 3.5: Eğitim Düzeyi Sıklık Dağılım Tablosu	132
Tablo 3.6: Medeni Durum Sıklık Dağılım Tablosu	133
Tablo 3.7:Eşin Çalışma Durumu Sıklık Dağılım Tablosu	133
Tablo 3.8: Evde Bakmakla Yükümlü Olunan Birey Varlığı Sıklık Dağılım Tablosu.....	133
Tablo 3.9: Toplam Çalışma Süresi Sıklık Dağılım Tablosu	134
Tablo 3.10: Kurumda Çalışma Süresi Sıklık Dağılım Tablosu	134
Tablo 3.11: Görev Durumu Sıklık Dağılım Tablosu	135
Tablo 3.12: Ev İşlerinde Ücretli Çalışan Desteği Sıklık Dağılım Tablosu	135
Tablo 3.13: Okul Öncesi Yaşta Çocuk Varlığı Sıklık Dağılım Tablosu.....	135
Tablo 3.14: Aile Desteği Faktörü.....	136
Tablo 3.15: İş Desteği Faktörü.....	138
Tablo 3.16: Duygusal Bağlılık Faktörü.....	140
Tablo 3.17: Devamlılık Bağlılığı Faktörü.....	142
Tablo 3.18: Normatif Bağlılık Faktörü	144
Tablo 3.19: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	147

Tablo 3.20: Normallik Testi Sonuçları.....	148
Tablo 3.21: Yaş Açısından Kruskal Wallis Testi Sonuçları	149
Tablo 3.22: Eğitim Durumu Açısından Kruskal Wallis Testi Sonuçları	150
Tablo 3.23: Medeni Durum Açısından Kruskal Wallis Testi Sonuçları	151
Tablo 3.24: Eşin Çalışma Durumu Açısından Kruskal Wallis Testi Sonuçları	151
Tablo 3.25: Bakmakla Yükümlü Olunan Kişi Varlığı Açısından Mann-Whitney U Testi Sonuçları	152
Tablo 3.26: Toplam Çalışma Süresi Açısından Kruskal Wallis Testi Sonuçları	153
Tablo 3.27: Kurumda Çalışma Süresi Açısından Kruskal Wallis Testi Sonuçları ..	153
Tablo 3.28: Ev İşlerinde Ücretli Çalışan Bulundurma Açısından Mann-Whitney U Testi Sonuçları	154
Tablo 3.29: Okul Öncesi Yaşta Çocuk Varlığı Açısından Mann-Whitney U Testi Sonuçları	155
Tablo 3.30: İş-Yaşam Dengesi ve Örgütsel Bağlılık İçin İlişki Analizi	155
Tablo 3.31: Alt Boyutlar İçin İlişki Analizi	156
Tablo 3.32: İş-Yaşam Dengesi ve Örgütsel Bağlılık İçin Regresyon Analizi Tahmin Sonuçları	157
Tablo 3.33: Aile Desteği Ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları İçin Regresyon Analizi Tahmin Sonuçları	158
Tablo 3.34: İş Desteği ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları İçin Regresyon Analizi Tahmin	159

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1: Üç boyutlu denge kavramı.....	11
Şekil 2.1: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	96
Şekil 3.1: Korelasyon analizi için Güç analizi ekran çıktısı	127
Şekil 3.2: Grup farklılığı analizi için Güç analizi sonuçları ekran çıktısı.....	128



GİRİŞ

Çalışan bireylerin sosyal ve kültürel bakımdan önemli değişimler ile karşılaşmakta oldukları bir dönemde, aile yaşamlarının iş yaşamı ve iş yaşamlarının da aile yaşamı üzerinde etkileri, bununla birlikte söz konusu etkilerin meydana getirdiği iş-aile yaşam çatışmasının örgütsel ve bireysel neticeleri dikkate alındığında örgütsel araştırmalar bakımından konunun önemi açık bir biçimde görülecektir. Gerek teknolojiye gerekse yaşam koşullarında yaşanan hızlı gelişmeler sebebiyle çalışan bireylerin iş ile bireysel yaşamları arasındaki dengeyi sağlayamadıkları ve bu sıkıntıyı çözmek için ise örgütler tarafından iş-yaşam dengesi programlarının uygulamaya koyulduğu gözlenmektedir.

İş-yaşam dengesi konusu, yaklaşık son on yıldır insan kaynakları yönetimini yakından ilgilendirmeye başlayan oldukça önemli bir husustur. İş-yaşam dengesi temelde, bir bireyin işi ile kişisel yaşamı arasındaki yükümlülükleri ve rolleri üzerinde kontrol sağlayabilmesinin ifadesidir. Örgütler son dönemlerde iş-yaşam dengesi hakkında daha çok bilinçlenmiş ve arkadaşça çalışma-yaşam politikalarını uygulamaya koyulmuşlardır. İş-yaşam dengesi, çalışanlar tarafından istenen, yöneticiler tarafından gereksinim duyulan ve örgüt tarafından ise göz ardı edilemeyen bir konudur. Başarı ile sürdürülen bir iş-yaşam dengesi stratejisi çalışan bireylerin streslerini mümkün mertebe azaltmakta, sağlık giderlerini düşürmekte ve örgütlerin ise kar elde etmelerini sağlamaktadır. Bununla birlikte birtakım unsurlar da iş-yaşam dengesi tarafından etkilenmektedir. Bu unsurlar; aile, örgüt, toplum, hükümet, kanunlar ve çalışanlar olarak sıralanmaktadır.

Çalışanların bireysel ve iş yaşamlarındaki memnuniyet düzeyleri, örgütleri de olumlu olarak etkilemektedir. Çalışanların kendilerini geliştirebilmek açısından gereksinim duydukları vakte sahip olmaları, kalitelerini ve yeteneklerini yükseltmekte; bu durum da doğrudan verimlilik artışını beraberinde getirmektedir. Örgütler tarafından uygulanan kişisel yaşamın devamlılığını destekleyici politikalar

ve uygulamalar, çalışanların işe ve örgüte duydukları bağlılığı artırmakta, devamsızlığı azaltmakta, verimliliğin ve üretkenliğin artmasını sağlamaktadır. Çalışanların iş-yaşam dengelerini kurarken göz önünde bulundurdıkları diğer bir konu ise çalışma ortamı sonrasındaki yaşamlarında, bireysel memnuniyetin sağlanması açısından şimdiden iş dışı aktiviteler ile meşgul olmak istemeleridir. Bu durum da yalnızca çalışanların iş ve bireysel yaşamları arasındaki dengeyi sağlamaları ile mümkün olabilecektir.

Örgütlerin iş hayatını ilgilendiren sosyo-kültürel, ekonomik, teknolojik, politik ve yasal değişimlerden yoğun şekilde etkilendikleri, bununla beraber çalışanların sosyal ve kültürel bakımdan önemli değişimler yaşadıkları bir dönemde, gittikçe artan sayıdaki araştırmacı aile yaşamının iş yaşamı üzerindeki ve iş yaşamının da aile yaşamı üzerindeki etkilerini ortaya koymak için çalışmalar yapmaktadırlar. Özellikle, çalışan bireylerin iş ve aile yaşam alanlarında üstlendikleri farklı sorumlulukların, rollerin ve zaman sınırlamasının çalışanlar üzerinde meydana getirdiği çatışma, çatışmanın çalışanların işleri, çalıştıkları örgütlere yönelik tutumları ve çalışma ortamındaki davranışları üzerindeki etkilerini ele alan araştırmalar, akademisyenler tarafından ilgi odağı haline gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı yoğun çalışma saatleri olan bankacılık sektöründe hizmet veren kadın çalışanlar için iş-yaşam dengesinin örgüt bağlılığı üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir. Buradan hareketle, çalışmanın birinci bölümünde iş-yaşam dengesi ile ilgili tanımlamalar yapılarak çalışanlar açısından iş-yaşam dengesinin önemine yer verilmiştir ve daha sonra iş-yaşam dengesi üzerine oluşturulan modellemeler literatür ile birlikte açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde iş-yaşam dengesizliklerinin sonuçları başlıklar halinde incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık ile ilgili kapsamlı tanımlamalar yapılarak örgütsel bağlılığın önemi ortaya konulmuş olup uygulama bölümünde kullanılacak olan örgütsel bağlılık faktörleri açıklanmıştır. Yine bu bölümde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel, örgütsel ve örgüt dışı unsurlara ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Çalışmanın uygulama bölümü olan üçüncü bölümde ise öncelikle çalışmanın tanıtılmasına ilişkin amaç, önem, yöntem başlıklarına yer verilerek analizin açıklaması yapılmıştır. Daha sonra iş-yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik uygulanan anketin istatistiksel analizi yapılarak elde edilen bulgular doğrultusunda sonuç yorumlanmış ve birtakım önerilerde bulunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ-YAŞAM DENGESİ VE ÖNEMİ, İŞ-YAŞAM DENGESİ PROGRAMLARI

1.1. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN TANIMI

Gelişmiş toplumlarda bulunan bireylerin işleri ve aile yaşamları arasındaki ilişkilerin dengelenmesi; aileler, işverenler ve devletin sorumluluğu kapsamında değerlendirilmektedir. Çünkü gerek kadınların gerekse erkeklerin sorumluluk ve rollerinde meydana gelen hızlı değişimlerle beraber, sözleşmeye bağlı ücretli işlerin yaygınlık kazanması, iş ve aile yaşamı dengesinin aile yaşamı, çocuk yetiştirme ve refahı üstündeki etkilerinin detaylı bir şekilde ele alınmasını gündeme getirmektedir¹.

İş ve aile yaşamı genel olarak; bireyleri günlük hayatlarının büyük bir kısmında meşgul eden ve bireylerin uzun vadede başarı sağlamayı ve hayatlarında tatmin sağlamayı arzu ettikleri birtakım önemli rolleri kapsar. Günümüzde insanlar, eşleriyle ve çocuklarıyla daha çok vakit geçirmeyi ve onlarla daha çok şey paylaşmayı isterken; bir yandan işleriyle ilgili karşılıklarına çıkan beklentiler de gündün güne artış göstermektedir. Dolayısıyla iş ve aile tarafından aynı zamanda beklenen talepler ve gereksinimler sonucunda bireyler üstünde birtakım baskılar oluşmakta ve bireyler bu durum karşısında öncelikleriyle ilgili iç çatışmalar yaşamaktadırlar².

İş ve aile yaşamı dengesi, bireylerin gerek aile gerekse iş yaşamındaki yükümlülüklerini karşılayacak kadar yeterli vaktinin olması, şeklinde tanımlanabilir³. Bir başka ifadeyle iş ve aile yaşamı dengesi; içerisinde ekonomik değerler, toplumsal

¹ Policy Brief, “**Work and Family Life Balance**”, No: 3, 2006, s. 1-4.

² İlker Çarıkçı, “İş-Aile Çatışmaları: Etkileşim, Süreç ve Nedenler-Türkiye’deki Banka Çalışanlarında Bir Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2001, s. 6.

³ David Guest, “Perspevtives on Study of Work-Life Balance”, **Social Science Information**, 2002, s. 263.

cinsiyet rolleri, kariyer planlama ve zaman yönetimi konularını barındıran çok boyutlu bir yapıdadır. Dolayısıyla toplumun kültürü, yapısı, ailevi değerler ve gelenekler çoğunlukla bireylerin hedeflerini gerçekleştirebilmelerini etkiler. İş ve aile yaşamı dengesiyle ilgili yaklaşımlar, her bireye yönelik standart bir çözüm sunmamakla beraber, aile hayatındaki birtakım problemler söz konusu denge durumuna yön verebilmektedir. Zira bütün bireylerin ve ebeveynlerin kişisel tercihleri, seçimleri ve gereksinimleri farklılık gösterebilmektedir⁴. Bireylerin gündelik hayatları içinde hissettikleri dengeler kişiye göre değişkenlik göstermektedir. Dolayısıyla bireylerin algılamış oldukları denge durumlarının göstermiş olduğu bu değişkenlikten dolayı; bir bireye göre dengeli olan bir durum, bir başka bireye göre dengesizlik olarak değerlendirilebilir. Örnek olarak; odağını iş yaşamının üzerine çeviren bir bireye göre aile yaşamıyla ilgili sorumluluklarının geri plana atılması, iş ve aile yaşamında dengesizlik anlamına gelmez. Tam tersine, yaşamında işini merkeze alan ve bununla birlikte iş ve aile yaşamı dengesi kuran bir bireye göre iş yaşamının beklentilerinin sağlanması birinci öncelik olmakta ve bireysel seçimiyle meydana gelen söz konusu bu durumu bir çatışma şeklinde algılamamaktadır⁵.

Özel yaşam ve iş yaşamımızın oluşturduğu iki dünya arasında kurulacak sağlıklı bir denge, daha mutlu ve başarılı bireyler olabilmeyi de beraberinde getirmektedir. Denge kurmakta sorunlar yaşandığında ise, çatışma olarak adlandırılan durum ortaya çıkmaktadır. Bu çatışma, yaşamın farklı alanlarındaki rollerimizin çatışması olarak tanımlanmaktadır. Kahn, Wolfe, Quinn ve Snoek'in tanımına göre, bu roller diğerlerinin bizden belli durumlarda belli şekillerde davranmamız yönündeki beklentilerinden doğmaktadır⁶. Rol çatışması, Kahn'a göre, "iş ve aile alanlarındaki rollerin yarattığı baskının birbiriyle belli açılardan uyumsuz olduğu roller arası çatışmanın bir türüdür." Greenhaus ve Beutell'in roller-arası

⁴ Patricia S. Kuhlman ve Gregory A. Kuhlman, **Marriage Facts, Balancing Family and Work**, 2004.

⁵ Serap Özen Kapız, "İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 3, 2002, s. 142.

⁶ Robert L. Kahn vd., **Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity**, John Wiley & Sons, New York, 1964, s. 82.

çatışma olarak tanımladığı kavram ise, “dahil olunan farklı rollerin yarattığı baskı gruplarının oluşturduğu roller arası çatışma” olarak açıklanmaktadır⁷.

İş ve aile rolleri arasındaki çatışma, Greenhaus ve Beutell tarafından 1985 yılında yazdıkları makalede 3 farklı şekilde ele alınmıştır: zamana dayalı (time based conflict), strese dayalı (strain based conflict) ve davranışa dayalı (behaviour based conflict)⁸. Zamana dayalı çatışma, zamanın limitli bir kaynak olduğu varsayımıyla, kişilerin ilgili çevrelerinin beklentileriyle bağlantılı olarak bir alana fazla zaman ayırarak diğer alana ayırdıkları zamanı kısıtlamaları anlamında kullanılmaktadır. Örneğin önceden bildirmeden çalışanların mesaiye kalmalarını bekleyen bir işyerinde çocuğunu kreşten alması gereken bir anne zamana dayalı bir rol çatışması yaşayacaktır. Kişi fiziki olarak ilgili ortamda bulunmadığında veya zihinsel olarak diğer alanla ilgili olduğunda bulunduğu alanın beklentilerini karşılayamamaktadır⁹.

Strese dayalı çatışma ise, bir alanda yaşanan zihinsel yoğunluğun diğer alanla ilgili beklentilerin gerçekleştirilmesinde etkili olmasıdır. Örneğin işyerinde yaşanan olumsuzluklar, kişilerin aile bireyelerine normal tepkilerinin üzerinde asabi davranışlar sergilemelerine sebep olabilmektedir. Tam tersi olarak ailede yaşanan olumsuzluklar, iş tatmini ve performansı olumsuz etkileyebilmektedir. Çocuğu evde hasta yatan bir baba, işyerindeki toplantısında konuşulan konulara konsantre olmakta zorluk çekecektir. Bazı kaynaklarda, bunun sebebi olarak, olumsuzluk yaşanan alanın diğer alanda başarılı olabilmek için gereken bireyin kişisel kaynaklarında (enerji, fiziksel ve zihni kapasite) azalmaya sebep olması gösterilmektedir¹⁰.

Son olarak davranışa dayalı çatışma ise, bir alandaki davranışların diğer alandan beklenen davranışlar ile bağdaşmayan şekilde gerçekleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin işteyken saldırgan, sonuç odaklı bir davranışın başarı

⁷ Jeffrey H. Greenhaus, Nicholas J. Beutell, “Sources of Conflict Between Work and Family Roles”, **Academy of Management Review**, Vol.10, No.1, 1985, s. 77.

⁸ Greenhaus ve Beutell, **a.g.m.**, s.65.

⁹ Jeffrey R. Edwards, Nancy P. Rothbard, “Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship Between Work and Family Constructs”, **Academy of Management Review**, 2000, Vol.25, No.1, s. 182.

¹⁰ Edwards, **a.g.m.**, s. 182.

getirdiği bir ortamda çalışan kişi, ev yaşamında duygusal ve sevgiyi önde tutan davranışlar gösterirken zorlanabilir¹¹.

Şu bir gerçektir ki, iş ve aile söz konusu olduğunda her ikisinin de ihtiyaçlarına yüzde yüz cevap vermek mümkün değildir. Kişilerin kısıtlı kaynakları sebebiyle ya iş ya da iş dışındaki hayatlarında bazı sorumluluklarından fedakârlık etmeleri gerekmektedir. Bunun farklı rollerimiz arasında bir *tradeoff* olduğu söylenebilir. Karşılaşılan durum herkeste benzer olsada, verdiğimiz tepkiler farklılaşır. Bazılarımız işten yana tercihte bulunurken, bazılarımız aile yaşantımıza ağırlık vermeyi tercih ederiz. Algılanan denge, bireylere göre değişkenlik gösterebilmekte ve bir bireye göre geçerli olan denge, bir başka bireye göre dengesizlik olarak algılanabilmektedir. Friedman ve Greenhaus'a göre, kararımızın altında göreceli olarak hangi rollerimize daha fazla önem verdiğimiz yatmaktadır¹². Hayatımızda aldığımız önlemler ile hangi rolümüze ağırlık vereceğimizi belirleriz.

Tablo 1.1: Kişilerin aldığı önlemler ve herhangi bir roldeki katılımlarının ilişkisi

Aile Odaklı	Kariyer Odaklı
Terfi alma isteğinin az olması	Çocuk sahibi olmamak, ertelemek veya daha az sayıda çocuk sahibi olmak
Psikolojik olarak kariyere daha az dahil olduğu hissi	Ev işleri ve çocuk bakımına az zaman ayrılması
Aileye bağlı olarak iş saatlerini belirleme eğilimi	
Çocuklarla olabilmek için kariyere ara vermeye isteklilik	

¹¹ Michael O'Driscoll, Paula Brough ve Thomas Kalliath, **Work-Family Conflict and Facilitation**, Chapter 6, "Managing the Work-Home Interface", Psychology Press, 2009, s. 3.

¹² Stewart D. Friedman ve Jeffrey H. Greenhaus, **Work and Family-Allies or Enemies? What Happens When Business Professionals Confront Life Choices?**, Oxford University Press, 2000, s. 21.

İş-yaşam dengesinin belirleyicisi niteliğinde olan çevre faktörleri; işin talepleri ve kültürü ile ailenin talepleri ve kültürü olarak ifade edilmektedir. İş kültürü olarak ifade edilen kavram, iş-aile dengesini destekleyen bir örgütsel kültür ve bunun sağlanması için yapılan her türlü uygulama ve politikaları kapsamaktadır¹³. İş-yaşam dengesinin sonuç ve etkileride, çalışanın kişisel ev ve iş dünyasının yanında, iş ve aile ortamındaki kişileri de etkilemektedir.

Homans tarafından 1976'da ortaya atılan diğer bir yaklaşıma göre ise, ancak kişinin bir aktiviteden aldığı olumlu duyguları (reward) başka bir aktiviteden aldığıyla göreceli olarak değerlendirilebiliriz. Eğer aileden alınan net olumlu duygular (olumlu duygular – maliyet) kariyerden alınan olumlu duygulardan düşükse, kişi kariyerine ailesinden olduğundan çok yatırım yapacaktır. Eğer aile ve kariyerden alınan olumlu duygular eşit ise, kişi her iki role de eşit miktarda yatırım yapmak isteyecektir¹⁴.

Birçok araştırmada çatışma nedenleri olarak; bireylerin cinsiyetleri, yaşları, karakterleri gibi kişisel özellikleri ve işiyle ailesinin yapısal özellikleri olmak üzere üç grupta incelenmektedir¹⁵. Ülkeden ülkeye değişen farklılıklar olsa bile kadın ve erkekte beklenenler farklılık göstermektedir. Toplumda kadınların geleneksel olarak algılanan rolünün evi, çocukları ve ailesiyle kısıtlandığı, iş hayatında belirli mevkilere ulaşabilmesinde engeller ile karşılaştığı; başka bir deyişle kariyerinin ilerlemesinde erkek bireylere nispeten daha az faydalanabildiği bir gerçekliktir. Kadınlardan öncelikle anne ve eş olarak toplumsal rollerini gerçekleştirmesi talep edilmekte ve mesleki anlamda başarı ve kariyer gibi iş ile ilgili olan konular geri plana atılmaktadır. Buna karşın son dönemlerde yapılan araştırmalarda ise kadınların ve erkeklerin yaşadıkları iş-aile çatışması derecesinin aralarında bir farklılık olmadığı ortaya konulmuştur.

¹³ Özen Kapız, **a.g.e.**, s. 140.

¹⁴ Sharon Alisa Lobel, "Allocation of Investment in Work and Family Roles: Alternative Theories and Implications for Research", **Academy of Management Review**, 1991, Vol. 16, No. 3, s. 509.

¹⁵ Çarıkçı, **a.g.m.**, s. 6.

İş-yaşam dengesi çatışmasının sebebi olarak gösterilebilecek bir diğer özellik ise bireylerin kişiliğidir. Dolayısıyla “A tipi” kişilik sahibi olan bireylerin daha yüksek seviyede çatışma yaşamaları beklenmektedir¹⁶. Örneğin araştırmalar bir erkeğin A tipi kişilik özellikleri ne derece yüksekse, o kişinin eşi ile daha az iletişim kurduğu ve daha işine düşkün olduğunu ortaya koymuştur. Yaş ile ilgili olarak da; bireylerin yaşları ilerledikçe işi ve ailesine ilişkin rollerinde değişkenlik görülmekte; işi ve ailesinden gelen istekler farklılaştığından yaş konusu da bir çatışma sebebi şeklinde değerlendirilmektedir.

İş ve aile yaşamı arasında çift yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu kapsamda, bireylerin aile yaşamları iş yaşamlarını etkileyebileceği gibi, aynı şekilde iş yaşamları da aile yaşamlarını etkileyebilir¹⁷. Bireylerin iş yaşamlarındaki rolleri, aile yaşamlarındaki rollerini yapmalarına engel olduğunda “iş/aile çatışması” yaşanırken; tam tersi durumda ise “aile/iş çatışması” meydana gelmektedir. İş ve aile yaşamı arasındaki ilişkinin çift yönlü olması, iş-aile yaşam çatışmasının sonuçları bakımından önem taşımaktadır. Dolayısıyla, iş-aile yaşam çatışmasına yol açan yaşam alanının saptanması gerekmektedir.

Cinamon ve Rich tarafından 2002’de yayınlanan bir araştırmada, iş ve aile çatışmasında, aile rollerine ve işin özelliklerinin önemine göre çalışanlar 3 gruba ayrılmışlardır¹⁸:

1. Hem aile rolüne hem de iş rolüne büyük önem veren kişiler “çift profil” (dual profile),
2. İşine daha fazla önem verirken ailesine daha az önem verenler “iş profili”,
3. İşine daha az önem verirken ailesine daha fazla önem verenler ise “aile profili”.

İşleri ve iş dışı yaşamlarının arasındaki dengeyi sağlamaya çalışan bireyler, yukarıda anlatılan üç profil arasında gidip gelir ve sahip olduğu rolün yükümlülüklerini yerine getirmek için çaba gösterir. İş ve yaşam rollerinin arasında

¹⁶ Ronald Burke, Weir Tamara ve Richard E. Duwors JR, “Type A Behavior of Administrators and Wives. Reports of Marital Satisfaction and Well Being”, **Journal of Applied Psychology**, 64(1), 1979, s. 57.

¹⁷ Barbara A. Gutek, Sabrina Searle ve Lilian Klepa, “Rational versus Gender Role Explanations for Work Family Conflict”, **Journal of Applied Psychology**, 76(4), 1991, s. 560.

¹⁸ Rachel Gali Cinamon ve Yisrael Rich, “Gender Differences in the Importance of Work and Family Roles: Implications for Work-Family Conflict”, **Sex Roles**, Vol.4., 2002, s. 531.

bulunan etkileşim, hiyerarşinin bütün basamaklarındaki çalışanların hayatlarında bulunmaktayken, yöneticiler için üstlenmiş oldukları rolden beklenen isteklerin daha fazla olması ve belli bir denetim alanına sahip olmaları gibi durumlar, söz konusu etkileşimi daha yoğun kılmaktadır.

Bu amaçla Greenhaus ve Powell tarafından “zaman”, “bağlılık” ve “tatmin” ile ilgili olarak üç çeşit iş ve aile yaşamı dengesi yaklaşımı ortaya atılmıştır¹⁹. “Zaman” olarak ifade edilmekte olan kavram, bir ailenin sahip olduğu en kısıtlı kaynak olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla iş hayatında bulunan aile bireyleri açısından iş ve aile yaşamlarında dengeyi sağlayabilmek için “zaman yönetimi” konusu sıklıkla yaşanan ikilemlerden biri olmaktadır. Birey, iş ve aile yaşamındaki rolüne eşit zaman ayırabildiği takdirde “zaman dengesi” kurmayı da başarmış olacaktır. “Bağlılık dengesi” olarak ifade edilen durum, bireylerin iş ve aile yaşamlarındaki rollerine gösterdikleri eşit seviyeli psikolojik bağlılık şeklinde tanımlanır iken “tatmin dengesi” ise iş ve aile yaşamındaki rollerden eşit seviyede tatmin elde edilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Bireysel yaşamlarıyla iş ve aile yaşamları arasında denge kurmayı arzu eden bütün bireyler, çalışma ortamlarında başarı sağlayabilmek açısından güven duygusu hissetmeye gereksinim duyarlar. Başka bir açıdan değerlendirildiğinde, bir işveren de çalışanlarının refahlarına ve yaşam kalitelerine önem vermek zorundadır. Bahsi geçen bu çift yönlü değer anlayışı sayesinde, karşılıklı iş ilişkilerinin sürdürülebilmesi ve sağlam temellere oturtulması sağlanmaktadır²⁰. Bireylerin kişisel yaşamlarıyla iş ve aile yaşamları arasındaki dengeyi sağlayabilmelerinin herkesi kapsayan tek bir denge modeli olmadığı bilinmektedir ve farklı denge modellerinin üzerinde tartışılmaktadır²¹. Her bir bireyin kişisel denge modelini oluşturabilmesi açısından sahip olduğu ve muhtemel kaynakları ile imkanlarını etkili bir biçimde kullanması gerekmektedir²². İş hayatındaki bireylerin sahip oldukları ve muhtemel kaynakları; bireysel özellikleri gibi insansal kaynakları; ailesinin maddi durumu ve

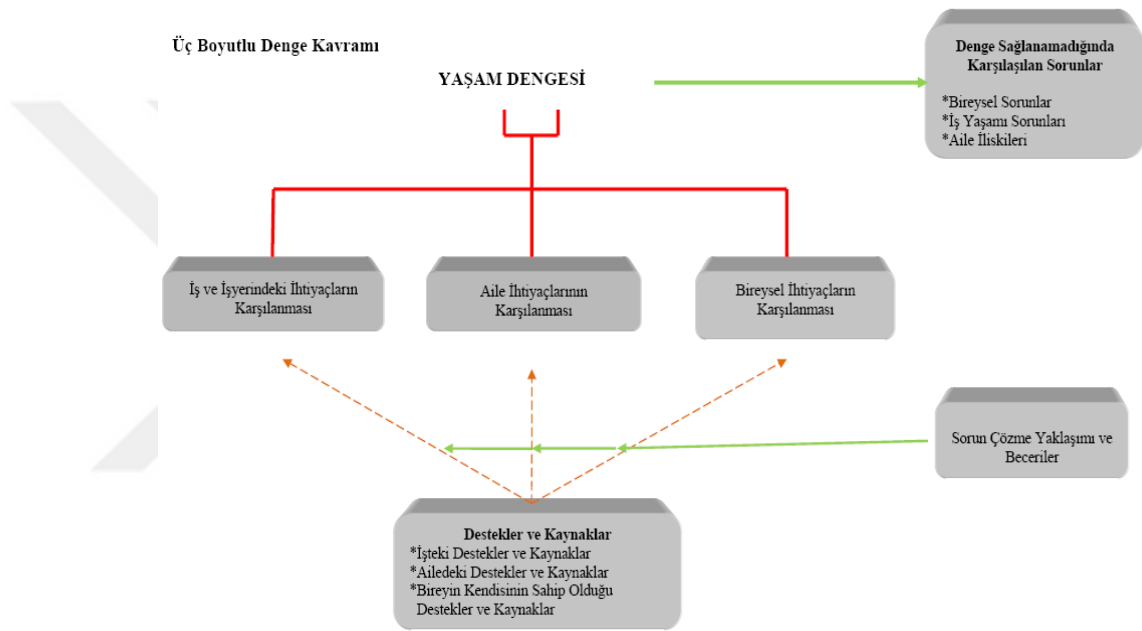
¹⁹ Jeffrey H. Greenhaus ve Gary N. Powell, “When Work and Family Collide: Deciding Between Competing Role Demands”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 90, 2003, s. 293.

²⁰ Roger Sauvé, “Family Life and Work Life, An Uneasy Balance”, **People Patterns Consulting The Vanier Institute of the Family**, 2009, s. 47.

²¹ Özen Kapız, a.g.e., s. 23.

²² Zeynep Aycan, Mehmet Eskin ve Serap Yavuz, **Hayat Dengesi, İş Aile ve Hayatı Dengeleme Sanatı**, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007, s. 89.

serveti gibi materyal kaynakları; dayanışma ve zor durumlarda aile bireylerinin birbirine verdiği destek gibi manevi kaynakları; kurumsal destekleri; ödül, ikramiye ve sosyal haklar gibi birtakım destekleri kapsamaktadır. Bu kapsamda Şekil 1.1’de de görüleceği üzere çalışan bireylerin bireysel yaşamlarıyla iş ve aile yaşamları arasında denge kurabilmesi; sahip oldukları muhtemel kaynakları ve imkanlarının iş, aile ve bireysel hayatın gereksinimlerini karşılayacak şekilde kullanabilmeleri ve bu süreç içerisinde meydana gelebilecek çatışmaları yönetebilme becerilerine sahip olmaları ile mümkün olacaktır.



Şekil 1.1: Üç boyutlu denge kavramı²³

İş, bireylerin faaliyet gösterdikleri düzenli ve zorunlu bir kavramdır ve çalışan bireylerin zamanlarının planlanmasını ve periyodik şekilde algılanmasını; böylelikle yaşama dair gereksinimlerin sistemli olarak karşılanabilmesine katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, bir hedef hissiyatının kaynağı olarak da iş; bireylere yaratıcılık ve yaşamlarında hakimiyet sağlama duygusu katmaktadır. Bu kapsamda bireylerin diğer insanlardan bağımsız şekilde yaşamaya yönelik hedeflerini gerçekleştirebilmesi sonucunda bireysel tatmin duygusu sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle “gelir ve kontrol kaynağı” şeklinde ifade edilen iş ise, verilen emeğin

²³ Aycan, Eskin ve Yavuz, a.g.e., s. 90.

karşılığında alınan ücret ile hayatın idame ettirilmesini ve boş zamanların bağımsız ve özgür bir şekilde değerlendirilebilmesini sağlar.

1.2. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN BELİRLEYİCİLERİ

1.2.1. İş-Yaşam Dengesinin Ekonomik ve Sosyal Belirleyicileri

Birey yaşamında işin giderek merkezileşmesi, ekonomik zorluklar, iş dışındaki yaşamın varlığının vazgeçilmezliği ile birlikte, işin ve ailenin beklentileri arasındaki rekabet daha da yoğunlaşmaktadır²⁴. Kadınların iş yaşamında daha fazla yer almaları, her iki partnerin de çalıştığı ailelerin (dual-earning families) artması ve çocuklarına tek başlarına bakan ebeveynlerin artmasıyla (single-parent households) evdeki yaşam her geçen gün değişmektedir.

Aile ve iş yapış şekillerinin değişmesine ek olarak, küresel rekabetin artması ile örgütler çalışan sayılarını azaltmaktadırlar. Bu da, kalanların iş yükünü artırmakta, pazarın ihtiyaçlarına daha hızlı ve kaliteli hizmet verme beklentisini artırmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların iş stresi artırmaktadır²⁵. Buna gelişen sofistike teknolojilerin de eklenmesiyle “her zaman, her yerde iş” daha fazla insan için bir gerçeğe dönüşmektedir. Teknolojik gelişmeler, iş sorumluluklarını daha esnek modellerle yerine getirmeyi sağlasa da, iş ve iş dışı yaşam sınırlarının birbiriyle iç içe geçmeleri çatışmaya sebep olabilmektedir²⁶.

Aynı zamanda özellikle günümüzde artan şekilde rastladığımız bir konu olarak; mesai saatlerinin yoğunluğu ve düzensizliği sebebiyle çalışma ortamında geçen sürenin çok fazla olması, mesai saatleri dışındaki çalışmaların ve iş

²⁴ Özen Kapız, **a.g.e.**, s. 140.

²⁵ Saroj Parasuraman ve Jeffrey H. Greenhaus, **Integrating Work and Family: Challenges and Choices for a Changing World**, Quorum Books, 1997, s. 6.

²⁶ O’Driscoll, Brough ve Kalliath, **a.g.e.**, s. 2.

seyahatlerinin sık olması, buna karşın düşük ücret alınıyor olması şeklindeki birtakım işin olumsuz yönleri de çatışma zeminini hazırlamaktadır. Ailenin büyük olması, ailede bakımından sorumlu olunan çocuk sayısının fazla olması, çocukların yaşça küçük olmaları ve eşlerin her ikisinin de çalışıyor olması gibi birtakım farklı ailevi özellikler de çatışmayı artıran faktörler arasında yer almaktadır.

Bireylerin yaşamlarından almış oldukları tatmin duygusunun oluşmasını sağlayan faktörler; iş, kariyer, aile ve çocuklar olduğu göz önünde bulundurulursa; iş ile aile arasındaki çatışmanın söz konusu tatmin duygusunu olumsuz şekilde etkileyeceği düşünülür. Bunun neticesinde ise; bireylerde işe yönelik isteksizlik, performans düşüklüğü, stres, örgütsel bağlılıkta düşüş, verimsizlik, kendini yetersiz hissetme ve birtakım psikolojik rahatsızlıklar meydana gelebilir.

İş-yaşam çatışması çok boyutlu ve çift yönlü bir süreçtir²⁷. Bireylerin işlerine veya ailelerine bağlılık dereceleri, işte veya ailede karşılaştıkları problemler ve iş veya aile kaynaklı talepler çatışmanın zeminini hazırlarken; çatışmanın neticesinde de bireylerin iş veya aile yaşamlarından ve genel olarak hayatlarından aldıkları tatmin de önemli şekilde azalmaktadır²⁸.

1.2.2. İş-Yaşam Dengesinin İş Hukuku Açısından Belirleyicileri

İş hukukunda iş-yaşam dengesinin temellerini oluşturan bazı noktalara istihdamın artmasının sağlanması ve çalışanların haklarının korunması amacıyla yer verilmiştir. Uygulamalar ülkelerin demografik özellikleri ve ekonomik şartlarına değişiklik gösterebilir, bazı temel haklar ve uygulamalar ILO (International Labour Organization)'un hükümetlere şart koştuğu veya önerdiği düzenlemeler ile ortak bir kapsamı da oluşturmaktadır.

²⁷ Çarıkçı, a.g.m., s. 6.

²⁸ Susan.E. Jackson, Sheldon Zedeck ve Elizabeth Summers, "Family Life Disruptions: Effects of Job Induced Structural and Emotional Interference", *Academy of Management Journal*, 28(3), 1985, s. 575.

Konuya Türkiye özelinde bakıldığında, iş yasası doğrultusunda özellikle kapsam olarak geniş yer kaplayan ve literatürde de geniş yer bulanı kadınlar ve doğum yapmış çalışanlarla ilgili yasalardır. Bunlara ek olarak atipik çalışma modelleri ve çalışma süreleri, izin ve tatiller ile ilgili düzenlemeler de bulunmaktadır.

Atipik çalışma modelleri açısından bakıldığında, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı düzenlemeleri iki temel başlık altında değerlendirmektedir: çalışma şekline göre atipik uygulamalar ve çalışma sürelerine göre atipik uygulamalar²⁹. Çalışma şekline bağlı uygulamalar tele çalışma, evden çalışma ve kariyer duraklamaları olarak ifade edilen ücretsiz izinlerdir. Çalışma sürelerine göre uygulamalar ise kısmi çalışma, çağrı üzerine çalışma, sıkıştırılmış haftalar, iş paylaşımı ve kayan iş süresi olarak adlandırılan gün içinde farklı başlangıç ve bitiş saatleri belirleme esnekliğidir. İşyerlerinde rutin olarak uygulanan çalışma sürelerinin altında yürütülen kısmi bir çalışma süresini konu alan kısmi süreli iş sözleşmesi yapma olanağının 4857 sayılı ile yasa tanınmasıyla ülkemizde part-time çalışmalar bir yasal zemine oturmuştur. Aynı şekilde, 4857 sayılı yasanın 14'ncü maddesinde, kısmi süreli çalışmanın özel bir türü olan ve işçinin devamlı olarak işyerinde ulunmasını gerektirmeyen kimi işlerin gördürülmesine yönelik çağrı üzerine çalışma sistemine de yer verilmiştir³⁰.

Çalışma süreleri açısından bakıldığında da, normal çalışma süresinin haftalık en çok 45 saat olduğu görülmektedir. Belirtilen saat üzerindeki çalışmalar fazla çalışma olarak ifade edilmektedir ve haftalık çalışmayı aşan ve zamlı ücrete tabi olmaktadır. İzin açısından bakıldığında ise, madde 39'da ifade edildiği şekliyle yıllık izin, haftalık izin ve resmi tatillerdeki izinler yasa hükümleriyle koruma altındadır³¹.

Kadın işçiler ise, iş hukukunda eşitlik, işin düzenlenmesi, kısmi süreli çalışma, cinsel taciz ve analık durumu bakımından özel olarak korunurlar. Kadınların eşitlik bakımından korunmalarının, kadın ve erkek işçilere eşit davranma, kadın ve

²⁹ Peryön – Türkiye İnsan Yönetimi Derneği, “Esnek Çalışma Modelleri Uygulamaları Paneli”, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İstanbul, 12 Kasım 2010.

³⁰ Murat Demircioğlu, Yargıtay Kararları Işığında Sorularla 4857 Sayılı İş Yasası, İTO Yayın No: 2008-71, s.77.

³¹ Ömer Zühtü Altan ve Nüvit Gerek, **İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku**, T.C. Açıköğretim Üniversitesi Yayınları, No: 79, 2001, s. 115.

erkek işçi arasında ücret eşitliği olmak üzere iki boyutu vardır. İşin düzenlenmesi bakımından korunma ise, yer ve su altında çalıştırma, ağır ve tehlikeli işlerde çalıştırma ve gece çalıştırma yasağını kapsar. Kısmi süreli çalışma bakımından korunma, kısmi süreli çalışan kadın işçilere, tam süreli çalışan işçiler karşısında farklı işlem yapılmamasına yöneliktir. Analık durumunda korunma, gebelik nedeniyle ayrımcılığa tabi olmama, doğum öncesi muayene, doğum ve emzirme izni verilmesini ifade eder. İşyerinde cinsel tacize maruz kalanlar, daha çok kadınlar olduğundan, özel olarak korunmaları gereklidir. Kadın işçilerin Sosyal Güvenlik hukukunda korunmaları ise, analık sigortası ve yaşlılık sigortasıyla söz konusu olmaktadır³².

Yasal düzenlemelerden öte, sağlıklı bir iş-yaşam dengesi için örgütlerin temel yasal haklara ek olarak sektör ve ekonomik koşulların izin verdiği oranda ek uygulamalar ile çalışanların hem işlerine hem de örgütlerine bağlılıklarını da olumlu etkileyecek uygulamalar sunmalarının zorunluluğunun konuya eğilen tüm uzmanlar tarafından altı çizilmektedir.

1.3. İŞ-YAŞAM DENGESİNE İLİŞKİN KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

İş-yaşam dengesi kavramı tartışılmaya başlanmadan önce, klasik örgüt kuramcıları tarafından, iş ve yaşam arasında bulunan ilişkinin bireylerin yaşamındaki diğer alanları da etkilediği görülmüştür. Özellikle Hawthorne çalışmaları ile birlikte, çalışma ortamında öncesinde iş dışı yaşam ile ilgili olduğu düşünülen, sosyal ve duygusal ihtiyaçların var olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, çalışan bireylerin yalnızca maddi kaynaklar ile duygusal tatmin sağlayamayacaklarını, bunun yanında davranışların ve tutumların da önemli unsurlar olduğu konusu gündeme taşınmıştır.³³ İşyerindeki fiziksel koşulların uygunlaştırılmasının yanı sıra, sosyal doyumun

³² Melek Fettah, "İş ve Sosyal Güvenlik Hukukunda Kadın İşçilerin Korunması", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006., s.iii.

³³ Selahattin Yıldırım, "Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 38.

sonucunda verimliliğin arttığı görülmüştür. Bu yaklaşımın iş-yaşam dengesi ihtiyacının fark edilebilmesi için ilk adım olduğundan bahsedilebilir.

Daha sonra Herzberg, bireylerin gereksinimleri, iş doyumu, iş zenginleştirme şeklindeki birtakım konuları inceleyerek çalışanların zihinsel sağlıklarını geliştirmeye ilişkin yaptığı çalışmalarla önemli adımlar atmıştır³⁴. Bir başka önemli araştırmacı McGregor'a göre, bireylerin dinlenmesi ve eğlenmesi çalışmaları kadar doğal bir olaydır. McGregor gibi düşünen Neo-klasik kuramcılar, klasik görüşü savunanların tersine, bireylerin yalnızca maddi bir çıkar için değil; birtakım farklı gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla çalışma hayatında bulduklarını açıklamaktadır³⁵. Başka bir ifadeyle herhangi bir alanda ya da eylemde meydana gelen olaylar, karşılıklı olarak etkileşim yaratmaktadır. İş-yaşam dengesine ilişkin çalışmalar yapan Argyris de bireylerin devamlı artmakta olan istekleri ve ihtiyaçlarıyla organizasyonların ihtiyaçları arasında yaşanan çatışmaya dikkat çekmiştir³⁶.

Son yirmi yıl içinde ise, konu disiplinler arası yaklaşımla çok daha yoğun biçimde ele alınmıştır. İş-yaşam konusunda yapılmış ve yapılmakta olan çalışmalar genellikle sosyolog, sosyal psikolog, aile terapistleri, endüstri ve örgüt psikologları, insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarına yönelmiş olan akademisyenler tarafından yapılmaktadır.

1.3.1. Rol Kuramı (Role Model)

İş-yaşam çatışmasına yönelik olarak yapılan çalışmalar, 1960'larda, iş-aile çatışmalarını anlamak için uygulanmış olan "rol kuramı" ile birlikte başlamıştır. Rol

³⁴ Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?", **Harvard Business Review**, 2008, s. 4.

³⁵ Ali Şahin, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, s. 537.

³⁶ Deniz Küçükusta, "Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi", Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007, s. 132.

kuramı ilk kez 1950’li yıllarda Parsons ve Merton tarafından belirlenmesine rağmen, iş-yaşam dengesi bağlamında Kahn’ın tanımları öne çıkmıştır³⁷.

Bireylerin yaşamları, işte ve iş yaşamı dışında olarak birtakım farklı rollerden oluşmaktadır. Bu durum “rol kuramı” şeklinde ifade edilir. “Rol çatışması” olarak ifade edilen durum ise, bireylerin herhangi bir alanda sahip oldukları rolden birinin başka bir alan üstünde yaratmış olduğu baskı ve herhangi bir rolün gerekliliklerinin tam olarak yerine getirilmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. İş ve aile gibi iki önemli yaşam alanının arasında sıkışmış olan bireyler, üstlenmiş oldukları rollerin yükümlülüklerini karşılama çabası içine girmekte ve dolayısıyla da kimi zamanlar çatışmalar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Ayrıca, bireyin mevcut rol sayısının artması, roller arası çatışmanın şiddetini artırmaktadır.

Katz ve Kahn’a göre, “Toplumsal olarak karşılıklı ilişkiler kalıbını tanımlayan en genel kavram rol sistemidir”³⁸. Katz ve Kahn tarafınca ortaya konulan rol gönderme sürecinin odağında bulunan birey, rolü üstlenen ve kendinden beklenen sorumlulukları karşılama gerekliliği olan bireydir. Üstlenilen rol; odak bireyin yerine getireceği rol ile gönderilen rolün birleştirilmesi sonucunda meydana gelir. Odak bireyin gerçekleştirdiği davranışlar ise “rol davranışı” olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel rol süreci modelinin temelinde, işgörenlerin rolleri hangi yollarla aldığını ve işgörenlerin aldıkları rolleri ne şekilde uygulayıp davranışlarına ne kadar yansıtıklarını anlama çabası yatmaktadır. Bireylerin göstermiş oldukları davranışlar, rol göndericiler tarafınca değerlendirilir ve odak bireye yeniden rol gönderilip, odak bireyin yeni rolü algılaması ve davranışlarına yansıtmasıyla rol gönderme süreci döngüsel bir sürece dönüştürülmüş olur.

İş-yaşam çatışmasına yönelik çalışmalar, 1970’lerde söz konusu çalışmaları belirgin bir şekilde ifade eden “iş-aile çatışmaları” konusunu incelemek üzere uygulanan rol kuramıyla başlamıştır³⁹. Rol kuramı, sosyal yaşamın en önemli özelliklerinden biri olan karakteristik davranışlarla ilgilidir. Kişilerin sosyal konumların üyeleri olduğunu ve diğer kişilerden beklentileri olduğunu varsayarak

³⁷ Ellen Ernst Kossek ve Susan J. Lambert, **Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives**, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 2005, s. 23.

³⁸ Daniel Katz, Robert L. Khan, **The Social Psychology of Organizations**, Wiley, New York, 1978, s.37

³⁹ Küçükusta, **a.g.m.**, s. 39.

rolleri açıklamaya çalışır. Dolayısıyla rol kuramı, sosyal bilimciler tarafınca en fazla dikkate alınan kuramlar arasında gelmektedir. Kuram kendi içerisinde fonksiyonel, yapısal örgütsel, etkileşimsel ve algısal rol kuramları olarak beş açıdan incelenebilir. Rol araştırmalarının çoğu pratik sonuçlar ve kavramları yansıtır. Bu kavramlar da; rol birliği, rol uyumu, rol çatışması ve rol edinme kavramlarıdır. Bütün bu kavramlarla zenginleşen rol kuramı sosyal sistemlerin değişik şekillerini analiz etmek için tercih edilmektedir⁴⁰.

“Rol çatışmasında, rol-kışı bütünleşmesi veya bütünleşmemesi çok önemli bir yer tutmaktadır. Burada, bireylerin değişik ortam ve kültürden gelmeleri, değişik arzu ve ihtiyaçları, farklı değer yargıları vb. faktörler oldukça önem taşımaktadır. Rolü ile bütünleşen bir bireyin, rolünü amaca yönelik olarak daha etkin bir biçimde gerçekleştireceği yadsınamaz bir olgudur. Rol çatışması, farklı bir boyut olarak, kişinin bireysel ve sosyal sorumluluk kavramları ile iş gereği kabul etmek zorunda olduğu kavramların çatışması halinde de gündeme gelebilmektedir”⁴¹.

Rol çatışması, örgütsel stres çalışmalarında sıklıkla ele alınan rol kaynaklı stresin bir türü olarak ele alınmıştır. Bu yaklaşım, bireyin iş yerindeki rolü ile iş dışındaki rolü arasındaki çatışmayı temel aldığından, doğrudan iş-yaşam çatışması ile ilgilidir.

1.3.2. Bölünme Kuramı (Segmentation Model)

İş ve aile etkileşimi üzerinde yazılmış ilk kuramlardan biri olan “bölünme kuramı”, işin ve iş haricindeki hayatın birbirinden farklı ve bağımsız olduklarını ve birbirinden hiçbir durumda etkilenmiyor olduklarını savunmaktadır⁴². Başka bir deyişle söz konusu model; çalışanların iş ve iş dışı faaliyetlerini, zamanlarını ve

⁴⁰ Bruce J. Biddle, “Recent Development in Role Theory”, *Annual Review of Sociology*, 12, 1986, s. 67.

⁴¹ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.22.

⁴² David E. Guest, *a.g.m.*, s. 4.

mekanlarını işlevsel olarak birbirinden ayırt edebileceklerini ifade etmektedir. Bireylerin tutum ve davranışları, içinde bulunmakta oldukları konumla ilgili olarak ayarlanmaktadır. Dolayısıyla bireyler herhangi bir konumda yaşamış oldukları duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını bir başka konuma geçince bastırmak durumundadırlar.

Genel olarak ele alındığında, bireyin tecrübe ve davranışları, bir yaşam alanından diğerine taşınmamakta veya geçiş yapmamaktadır. Birey, yaşamının bir alanında diğer alanın üzerinde etkisi olmadan hareket etmektedir. Bölünme kuramını, iş ve ailenin etkin ayrımı, bir konumdan gelen stresin başka bir konumu olumsuz etkilemesini engellemek veya stresin karşısında durma konusunda bir metot şeklinde de değerlendiren görüşler mevcuttur.

Bölünme kuramı iş ile aile yaşamı arasında bir etkileşim olduğunu reddetmektedir. Bu kurama göre iki alan da birbirlerinden bağımsızdır. Bölünme kuramının temel özelliği; bireyler, hiçbir şekilde mesleki tecrübelerinden ve alışkanlıklarından etkilenmeden, kişisel yaşamlarında serbest vakitlerini geçirmektedirler⁴³.

Bölünme kuramına göre, çalışanlar iş rolleriyle özel yaşamdaki rollerini başarıyla birbirlerinden ayırıp herhangi bir şekilde etkileşime müsaade etmemektedirler. Tınar ve diğerleri tarafından yapılmış olan bir araştırmaya göre, kişilerin, her iki yaşamlarındaki rollerini birbirlerinden ayırma eğilimleri oldukça güçlü olarak bulunmuştur⁴⁴.

Özet olarak; bölünme kuramı, dengeleme ve taşma kuramlarının tersine iş ve aile yaşamının birbirlerinden tam anlamıyla bağımsız olduğunu savunmaktadır. Bu kurama göre bireylerin herhangi bir konumdaki tecrübe, mutluluk ve başarıları başka alanlardan bağımsızdır ve bu alanlar herhangi bir şekilde etkileşimde bulunmamaktadırlar.

⁴³ Suraj N. Gupta ve Terry Beehr, "Relationship Among Employee's Work and Nonwork Responses", **Journal of Occupational Behavior**, Vol: 2, 1981, s. 204.

⁴⁴ Guest, **a.g.m.**, s. 5.

1.3.3. Yayılma Kuramı (Spillover Model)

Çalışan bireylerin iş ve iş dışındaki yaşamlarına yönelik, rol kuramıyla birlikte birtakım farklı kuramlar da öne sürülmüştür. Bu kuramlardan biri olan “yayılma yaklaşımı”, bireylerin farklı yaşam alanlarının arasında bulunan ilişkiyi, geçirgen sınırlardan meydana gelen iş ve iş dışındaki rollerine dayandırmaktadır. Bahsi geçen kuram, bölünme modelinin tersine, roller arasında geçirgen sınırlar bulunduğunu, iş ve iş dışında sahip olunan rollerden birinin bir diğerinden izole edilmiş eylemler olmadığını, herhangi bir alandaki deneyimlerin, farklı alanlardaki tutum ve davranışlar üzerinde etkisinin olabileceğini öne sürmektedir.

Kısaca yayılma kuramı, bireyin bulunduğu bir konumda, meydana gelen tutumların, davranışların ve tecrübelerin, bir başka konuma da yansıdığını ifade etmektedir. Bununla birlikte yayılma kuramına göre, çalışma ortamında genellikle makinelerle çalışmakta olan, iletişim ve diğer insanlarla ilişkilerinin sınırlı olduğu koşullarda çalışmakta olan bireylerin de, iş dışı yaşamlarında daha az sosyal ilişkiler gerektiren faaliyetler yapmaları ve gönüllü veya sosyal örgütlerde görev almamaları oldukça doğaldır⁴⁵.

Yayılma iki yönlü olarak gerçekleşmektedir: işten aileye doğru yayılma (work to family interference) ve aileden işe doğru yayılma (family to work interference)⁴⁶. Bireylerin iş yaşamlarındaki rolleri ev yaşamına; aile yaşamlarındaki rolleri de iş yaşamına doğru yayılma göstermektedir. Söz konusu bu durum, bireyin bulunduğu bütün alanlardan bir başkasına olumlu veya olumsuz olarak gerçekleşebilmektedir. Olumsuz (negative spillover) olarak cereyan eden yayılma durumu; aralarında etkileşim olan iki alandan herhangi birinde meydana gelen

⁴⁵ Aşkın Keser, Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumu İlişkisine Teorik Bakış, 1992, s. 903.

⁴⁶ Julian Barling, E. Kevin Kelloway ve Michael Robert Frone, **Handbook of Work Stress**, Sage Publications, 2005, s. 119.

olumsuz sonuçların diğer alan üzerinde de olumsuz etkilerde bulunması durumudur. Genellikle bireylerin iş alanlarından ev alanlarına doğru gerçekleşen olumsuz geçişin değişik boyutlarda meydana geldiği görülür. Bu boyutlar arasından en önemlisi harcanan zamanın ne kadar olduğudur. Bireylerin iş alanlarında harcamış oldukları zamanın artış göstermesiyle birlikte iş dışı alanlarda veya ailesiyle birlikte geçireceği zamanlarda da azalma yaşanmaktadır. Olumsuz yayılmanın diğer bir boyutu olarak, bireylerin zihinsel meşguliyetlerinin iş dışı alanlarda sürmesi olarak söylenebilmektedir. Olumsuz yayılmaya örnek olarak yine, bireylerin çalıştıkları işlerin psikolojik ve fiziksel anlamda kişiye negatif yönde etki etmesi ve böylelikle bireylerin iş dışındaki yükümlülüklerine yeteri kadar odaklanamamaları durumu verilebilir.

İş yaşamından özel yaşama doğru gerçekleşen olumsuz yayılmanın tersi olarak bireylerin aile veya iş dışı özel yaşamlarından da iş yaşamına doğru geçen olumsuz yayılma durumu gözlenebilmektedir. Aile içinde meydana gelen birtakım problemler, özellikle de kadınlar açısından ev rolünün getirdiği yükümlülükler iş rollerini tam anlamıyla yerine getirememelerine yol açabilmektedir.

Bahsi geçen olumsuz yayılma durumunun aksine “olumlu (positive spillout) yayılma” ise bireyin içinde bulunduğu herhangi bir alandan bir başka alana olumlu deneyim, tutum ve davranışların geçmesi olarak ifade edilmektedir. “Facilitation”, “enhancement” veya “enrichment” ifadeleriyle de belirtilen olumlu yayılma, literatürde yaygın olarak kabul gören olumsuz yayılma, yani çatışmaya karşı bir görüş olarak ilk kez 1974 yılında Sieber ve ardından 1977 yılında Marks tarafından ortaya atılmıştır⁴⁷. İş alanında doyuma ulaşan veya sahip olduğu rolün yükümlülüklerini tam anlamıyla gerçekleştirmiş olmanın verdiği huzur, bireylerin iş dışındaki yaşamlarına da olumlu şekilde yansır.

⁴⁷ O’Driscoll, a.g.e., s. 4.

1.3.4. Sınır Kuramı (Border Theory)

İş-yaşam literatüründe bulunan telafi, yayılma, çatışma ve araçsallık gibi kuramlar, her iki alan arasındaki duygu, düşünce ve davranışların geçirgenliğini, iş ile aile yaşamının birbirlerini etkilemekte olduğunu desteklemektedir⁴⁸. Aynı paralelde konuyu geniş bir çerçevede ele alan güncel çalışmalardan bir tanesi de sınır kuramıdır. Clark tarafından 2000 yılında ortaya atılan kuram, iş ile aile sistemlerinin aralarındaki ilişkinin duygusal değil insani olduğunu savunmaktadır.

Sınır kuramına göre bireyler, iş ve iş dışı yaşam arasında buldukları duruma göre geçişler yapmakta olan sınır geçiciler olarak ifade edilmektedir. Bireyler, içinde buldukları alanları, söz konusu alanların sınırlarını ve sınır geçicinin o alan ve o alanın üyeleriyle olan etkileşimlerini biçimlendirmektedirler. Dolayısıyla çevrelerini biçimlendiren bireyler, biçimlendirdikleri çevreden de etkilenirler. Sınır kuramı, bireylerin yaşamlarında denge sağlayabilmek açısından, iş ve iş dışı alanlarının arasında bulunan sınırları nasıl yönetebileceklerini ortaya koymaktadır ve bununla birlikte “yayılma” ve “telafi” kuramlarınca da destek görmektedir⁴⁹.

Sanayi devrimiyle birlikte işyerlerinin ve evlerin fiziksel anlamda birbirlerinden farklılaştırılmasıyla işin ve iş dışı ortamların amaçları ve kültürleri de farklılaşmıştır. İş ve iş dışındaki alanların tamamen bağımsız olmadığı birbirlerine karşılıklı bağımlı alanlar veya roller “geçirgen” sınırlara sahip olduğunu savunan Clark, sınır geçici olarak ifade edilen bireylerin, ilgi alanlarını, hedeflerini ve kişiliklerini uyum sağlayabilmek için geçtikleri her alanda tekrardan şekillendirdiklerini ifade etmektedir⁵⁰.

İş ile ailenin ayrı dünyalar olmadığını, bireylere belirli roller veren ve geçirgen sınıra sahip birbirlerinden bağımsız alanlar olduğunu savunan araştırmacılar, buradan hareketle, çalışan bireyleri bu alanlar ile bütünleştirmeye

⁴⁸ Özen Kapız, a.g.e., s. 146.

⁴⁹ Sue Campbell Clark, “Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance”, **Human Relations**, 2000, 53, s. 753.

⁵⁰ Stephan Desrochers ve Leisa D. Sargent, “Boundary/Border Theory and Work-Family Integration”, **Organization Management Journal**, 2004, Vol 1, No. 1, s. 40.

çalışan girişimleri desteklemişlerdir. Fakat bazı araştırmacılar da işgörenlerin yaşamlarında çok fazla iş-aile bütünleşmesi varsa; örneğin, işgören eve iş götürüyorsa veya mobil teknolojilerle işe evden ulaşabiliyorsa ya da çalışırken evden aranabiliyorsa alanları birbirinden ayıran sınırların kesin hatları olamayacağını öne sürmektedirler⁵¹.

İş ve aile alanlarını ayırırken bu alanlar içindeki rolleri ve rol çatışmalarını inceleyen araştırmacılar son zamanlarda rol geçişlerinin de farkında varmışlardır. Bunlar roller arasındaki bir rolden diğer role geçişteki psikolojik hareketlerdir. Yeni doğmuş bebeği olan ebeveynlerin sabah bakıcıya emanet ettikleri çocuklarını iş yerine ulaştıktan sonra akıllarından çıkarmamalarına rağmen sorumluluk taşıyan işgörenler haline bürünmeleri veya orta kademedeki bir çalışanın astına karşı büründüğü rolden, astından sonra karşılaştığı kıdemli müdüre karşı göstermek zorunda olduğu role geçmesi, rol geçişleri için örnek gösterilebilir. Günümüz toplumunda “farklı şapkalar giymek” ya da “vites değiştirmek” şeklinde ifade edilen söz konusu geçişler ani yaşanabilir.

Bu olgulardan yola çıkan Clark, iş ile ailenin birbirlerine etki eden farklı yaşam alanları olduğunu ve her iki alanın geçirgen sınırlarının arasında devamlı bir rol geçişi olduğunu, söz konusu geçişler sırasında meydana gelen unsurların tanımlanmasının iş ile aile çatışmasını dengeleyebileceği önerisiyle sınır kuramına katkıda bulunmuştur⁵².

Sınır kuramının temel kavramları 4 ana başlık altında incelenebilir:

1. Alanlar: İş ve iş dışı yaşam
2. Sınırlar: Alanlar arasındaki sınırı belirleyen çizgiler
3. Sınır Geçiciler: Her bir alandaki merkezi ve çevresel katılımcılar
4. Sınır Koruyucular: İşte üstler/şefler, evde eşler

⁵¹ Desrochers ve Sargent, **a.g.m.**, s. 40.

⁵² Sue Campbell Clark, **a.g.m.**, 2000, s. 754.

Tablo 1.2: İş-Aile Sınır Kuramı: Temel Kavramlar ve Kavramların Karakteristikleri⁵³

İŞ ALANI			AİLE ALANI
Sınır			Sınır
Koruyucular/Alan			Koruyucular/Alan
Üyeleri			Üyeleri
<u>Etkileyiciler:</u>	Sınır	Alanı	<u>Etkileyiciler:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Aile resimleri • Evden gelen aramalar • Ailenin görüşleri 	(Sınırların Bölge)	Bulanıklaştığı)	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri aramaları • İşyerinin görüşleri • Eve getirilen işler

1.3.5. Telafi Kuramı (Compensation Model)

Bireylerin iş ve iş dışındaki yaşamları arasındaki ilişkileri anlamak için oluşturulan bir diğer model de telafi kuramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Telafi kavramı, bireylerin herhangi bir alanda karşılayamadıkları gereksinimlerini veya doyumunu, bir başka alanda karşılaması durumu olarak ifade edilmektedir. Eğer herhangi bir yaşam alanından beklentiler, düşük seviyede doyum yaşıyorsa, bireyler yaşadıkları olumsuzluğu diğer yaşam alanlarındaki beklentileri karşılama gayreti içerisinde girerek dengelemeye ve öteki yaşam alanlarında etkin olmaya çalışmaktadırlar.

Kişiler farklı şekillerde bir roldeki tatminsizliklerini giderme çabasına girerler: örneğin rolün önemini azaltarak veya alternatif bir role daha fazla zaman ve dikkatini yönlendirerek⁵⁴. Örnek olarak işleri sıkıcı ve durağan olan bireyler, iş

⁵³ Clark, a.g.m., 2000, s. 755.

⁵⁴ Fiona Jones, Roald J. Burke ve Mina Westman, **Work-Life Balance: Psychological Perspective**, Psychology Press, 2006, s.74.

dışında geçirdikleri vakitlerinde daha heyecan içeren faaliyetler ile uğraşabilirler. Buna benzer şekilde iş yaşamından çok yüksek doyum alamayan bireyler de aile yaşamlarında doyumlarını yükseltme çabası içine girebilirler.

1.3.6. Araçsallık Kuramı (Instrumental Model)

Araçsallık kuramına göre, herhangi bir alanda yapılan faaliyetler, başka bir alandaki birtakım hedeflere ulaşmak açısından kullanılır. Araçsallık kavramı, bireylerin iş dışı yaşamlarında doyuma ulaşmalarını sağlayabilmek için iş yaşamlarındaki faaliyetlerini geliştirmek açısından kararlar almaları şeklinde ifade edilmektedir. Bireylere göre herhangi bir yaşam alanı, onlar için öncelikli durumda olduğu zaman bu, farklı yaşam alanlarında gereksinim duydukları faktörleri elde etme anlamına gelmektedir. Bir bireyin yaşam ilgisi hangi alanda daha yoğun ise, söz konusu alan rollerinin önem taşıdığı ve merkezi konumda olduğu şeklinde değerlendirilir.

Araçsallık kuramına göre, bireylerin bir alandaki rol bağlılıkları başka bir alandaki hedeflerine ulaşmak açısından kaynak sağlayabilmektedir. Örnek olarak, araçsallık algısıyla duruma yaklaşan bir kişi, ev veya ailevi gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla kazancını arttırma beklentisiyle, rutin bir işte veya daha uzun süreler çalışmayı göze almaktadır. Bahsi geçen yaklaşım, öncelikli olarak maddi kaynakların üstünde durmasına karşın, aile üyeleri veya iş yerinde amirinden alacakları “duygusal destek” şeklindeki manevi kaynakları da önemli olarak addetmektedir. Araçsallık, bireylerin özel yaşamlarında doyuma ulaşabilmelerini sağlayabilmesi açısından, “iş yaşamındaki kendisini geliştirmek amacıyla bilinçli bir karar alması” şeklinde ifade edilebilir⁵⁵.

Bu kurama göre, bireyler bir alanda başarı elde etmeyi istiyorlarsa, bunu sağlayabilmek amacıyla bir başka alandan yararlanmak için diğer alanda başarılı

⁵⁵ Keser, a.g.e., s. 906.

olmayı hedefliyorlarsa, diğer alanı araç olarak kullanıyorlar demektir⁵⁶. Zedeck ve Mosier açısından araçsallık, bireylerin bir yaşam alanında başarılı olmaları diğer yaşam alanında da başarılı ve katılımcı olmalarını sağlamaktadır⁵⁷.

Bu kuruma göre bir alandaki aktiviteler bir başka alandaki başarıyı daha kolay hale getirir ve bireylerin bir alanda edindiği deneyimler ve kaynaklar bir başka alandaki mutluluğunu destekleyebilir. Örneğin, kazancını arttırmak amacıyla çareler üreten ve uzun saatler çalışan bir işgören ev, araba veya aile sahibi olarak bu araçlarla hoşnutluğa dönüştürülebilir⁵⁸.

1.3.7. Kaynakları Koruma Kuramı (Conversation of Resources)

Hobfoll, 1989'da kaynakları konuma kuramını, özellikle iş ve yaşam dengesiyle bağlantılı stresi açıklamak üzere yeni bir kuram olarak ortaya atmıştır. Bahsi geçen kuram, bir bireyin sahip olduğu kaynakları nicelik ve nitelik yönünden korumaya ilişkin, doğuştan veya sonradan kazanılan istekleri olduğu anlayışına dayanır. Bireyler, sahip oldukları kaynakları korumakla beraber, kaynaklarını tehdit eden bütün tehlikeleri de asgariye indirmeye çalışmaktadır⁵⁹.

Kurama göre, bireyler için potansiyel bir kaynak kaybı tehdidi, kaynağın gerçek anlamda kaybedilmesi veya istenilen kaynağa ulaşamaması şeklindeki çevresel faktörler karşısında tepki olarak stres meydana gelmektedir. Kaynakların artışı ise iyi hissedilmesini sağlamaktadır. Bahsi geçen kaynak, bireylere destek olabilecek nesne, kişilik özellikleri, durum ve enerji şeklinde değerlendirilmektedir⁶⁰.

⁵⁶ Küçükusta, **a.g.m.**, s. 46.

⁵⁷ Jackson, Zedeck ve Summers, **a.g.m.**, 576.

⁵⁸ Guest, **a.g.m.**, s. 258.

⁵⁹ Alicia A. Grandey ve Russell Cropanzano, "The Conservation of Resources Model Applied to Work-Family Conflict and Strain", **Journal of Vocational Behavior** 54, 1999, s. 352.

⁶⁰ Stevan E. Hobfoll, "Conservation of Resources, A New Attempt at Conceptualizing Stress", **American Psychologist**, March 1989, s. 517.

Bir kaynak kaybedildiğinde, doğrudan veya dolaylı olarak birey yerine geçecek bir başka kaynakla boşluğu doldurma çabasında bulunmaktadır⁶¹.

Kaynakların korunması kuramına göre, bireylerin karşısına çıkan “stres” bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bireylerin sahip oldukları kaynakların potansiyel tehlike taşıması veya birtakım nedenlerle kaynak kaybı yaşanması gibi durumlar stres sürecini başlatmaktadır. Bu kuram, bireylerin iş ve iş dışı yaşamlarını dengelemeleri sürecinde meydana gelen stres seviyesinin araştırılmasında kullanılabilir. Grandey ve Cropanzano tarafından ifade edildiği gibi, bu kuram, roller arası ve rol içi streslerin neticelerini açıklamak amacıyla kullanılabilir⁶².

1.3.8. Uygunluk Kuramı (Congruence Model)

Morf tarafından öne sürülmüş olan uygunluk kuramı, iş ve iş dışındaki yaşamda sahip olunan roller arasındaki olumlu etkileşimden ötürü “yayıma kuramı” ile benzerlik göstermektedir. Fakat daha önceki başlıklarda açıklanmış olan 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 olmaktadır⁶³.

Uygunluk kuramı ile ilişkili olabilecek belli bir değişken de “olumsuz duygu durumu” değişkenidir. Olumsuz duygu durumu, bireylerin durumları devamlı şekilde olumsuz olarak algıladıkları bir yaratılış özelliği olarak değerlendirilmektedir. Örnek olarak, güçlü bir olumsuz duygu durumuna sahip

⁶¹ Hobfoll, **a.g.e.**, s. 519.

⁶² Grandey, **a.g.m.**, s. 353.

⁶³ Michael R. Frone, M. Lynne Cooper, “Relationship Between Job and Family Satisfaction: Casual or Noncasual Covariation?”, **Journal of Management**, 1994, Vol. 20, No. 3, s. 566.

bireyler gerek işlerinde gerekse işi dışı yaşamlarında memnuniyetsizlik içerisinde olabilmektedir.

1.3.9. Çevresel Sistemler Kuramı (Ecological Systems Theory)

İş ve iş dışı alanların birbirlerinden bağımsız olmadıkları görüşünden hareketle, birtakım iş yaşam modelini daha etraflıca inceleyebilmek açısından, 1979 yılında Bronfenbrenner tarafından Çevresel Sistemler Kuramı ortaya atılmıştır. Aile sistemleri kuramı, ailenin içerisinde bir bireyin yaşadığı deneyimler ile diğer aile bireylerine nasıl etkide bulunduğu üzerine kurulmuştur⁶⁴. Söz konusu etkileşim eşin, iş yaşam dengesine yönelik kazandıkları tecrübelerin aslında, işi ve özel yaşamına dair birtakım ipuçları verdiğine işaret eder.

Çevresel sistemler kuramı ise, iş ve ailenin aktiviteler, roller ve kişilerarası yüz yüze ilişkilerden oluşan *network*lerden oluşan mikrosistemler olduğunu savunur⁶⁵. Her bir özelliğin bireyin iş ve yaşam deneyimi üzerinde, birbirini etkileyen ve katkısız etkisi bulunmaktadır⁶⁶. İş, aile ve toplum alt sistemlerinin bir araya gelmesi, her bir alandan elde edilen neticelere etki eden üst sistemleri meydana getirmektedir. Bu üst sistemler, iki alt sistem arasında olumlu, olumsuz, tek yönlü ve karşılıklı ilişkileri kapsayabilir.

⁶⁴ Joseph G. Grzywacz ve Nadine F. Marks, "Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover between Work and Family", **CDE Working Paper**, No.99-03, February 1999, s.8.

⁶⁵ Patricia Voydanoff, "Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation", **Journal of Marriage and Family** 66, May 2004, s. 398.

⁶⁶ Urie Bronfenbrenner, *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*, Harvard College Press, 1979, s. 66.

1.4. ÖRGÜTLERİN UYGULADIKLARI İŞ-YAŞAM DENGESİ PROGRAMLARI

1.4.1. İş-Yaşam Dengesi Programlarının Tanımı

Çalışanların işleri ve yaşamları arasında denge arayışlarına cevaben, örgütler çalışma modellerinde yenilikler yaparak çalışanların ve örgütlerin ihtiyaçlarını daha etkin karşılayacak uygulamalar geliştirme ihtiyacını hissetmişlerdir⁶⁷. Bu doğrultuda geliştirilen ve iş-yaşam dengesi programları olarak adlandırılan bu uygulamalar, çoğu kaynakta politika ile program ifadesi aynı anlamda kullanılmıştır. Politika, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, “belirlenen amaç veya hedeflere ulaşmaya yönelik karar ve eylemler bütünü” olarak tanımlanırken, program, “Belirli şartlar ve düzene göre yapılması öngörülen işlemlerin bütünü” olarak geçmektedir. Literatürde ayrıca, “çalışanların iş ve aileyi de içine alan iş dışı aktiviteleri arasındaki arayüzü (interface) daha başarılı yönetmelerine yardımcı olmak için yürürlüğe koydukları girişimler” olarak da tanımlanmaktadır.

Araştırmalar, örgütün büyüklüğü, sektörü ve rekabet durumunun çalışanlarına sunduğu iş yaşam dengesi fırsatları açısından farklılıklara sebep olduğunu göstermektedir. 100 kişiden az çalışanı olan örgütlerin sağlık, hayat veya kaza sigortası, ücretli izin ve emeklilik konularında imkân sunmada daha az istekli davrandığı bilinmektedir. Aynı zamanda, örneğin tekstil sektöründe çalışanlar ile maden sektöründe çalışanların örgütlerin sunduğu yan menfaatler ve iş-yaşam dengesi fırsatları açısından büyük farklılık gösterdiği gözlemlenecektir.

Diğer yandan, yüksek rekabetin olduğu sektörlerde, iş-yaşam dengesi programlarına iyi çalışanları elde tutmak için örgütler daha büyük önem verilmektedir. Benzer şekilde, azınlıkların, kadınların, sendikalı çalışanların ve esnek zamanlı çalışanların yönetim kadrolarında veya örgüt genelinde geniş yer bulduğu

⁶⁷ Jennifer L. Glass, Sarah Beth Estes, “The Family Responsive Workplace”, *Annual Rev. Sociology*, 1997, 23, s. 289.

örgütlerin iş-yaşam dengesi programlarını daha yoğun uyguladıkları ortaya çıkmıştır⁶⁸.

İş-yaşam dengesinin algılanışı, farklı demografik özelliklere sahip kişiler arasında da değişim göstermektedir. Küçük çocuğu olan bir kadın ile bekar bir erkeğin örgütten beklentileri büyük oranda farklılaşmaktadır. Bu nedenle, günümüzde örgütler çalışanlarına sundukları yan menfaatlerde esnekliğe giderek farklı özelliklerdeki çalışanların farklı yan menfaatlardan faydalanmalarına imkân sağlamaktadırlar. Mercer'in 47 ülkede 1700 örgütü kapsayan araştırmasında, her dört örgütten birinin esnek yan haklar uygulamasını hayata geçirdiği, geriye kalan kısmının ise yan hakları artırmayı planladığı ortaya çıkmıştır⁶⁹.

Çalışanların iş ve aile yaşamı arasında çatışma yaşamasının örgüt açısından olumsuz etkilere sahip olduğu açıktır. Ancak önemine rağmen çoğu zaman, maliyetli olduğu düşünüldüğü için örgütler iş-yaşam dengesi programları geliştirmekten kaçınmaktadırlar.

İş-yaşam dengesi programlarının maliyeti, üç açıdan ele alınmaktadır⁷⁰. Doğrudan maliyetler, ekstra çalışan ve yer ihtiyacı doğmasıyla ortaya çıkmaktadır. Belli bir süre için işten uzakta olan çalışanların yerine daha başka çalışanların işe alınması, emzirme odası, bebek bakım odası gibi hizmetler için ayrılan mekânlara ihtiyaç doğması veya evden çalışma için donanım yatırımı yapılması ile doğrudan maliyetlerin doğması mümkündür.

Yönetim maliyetleri ise, az saatlerle çalışan veya belli sürelerle işten uzakta olan çalışanların işlerini takip etmek üzere daha yoğun bir yönetsel takip ihtiyacını ifade etmektedir. Son olarak idari maliyetler ise, izin, atipik çalışma şekilleri gibi konulardaki yasal ve idari düzenlemelerde ortaya çıkan masrafları ifade etmektedir.

Tüm maliyetleri yanında, Konrad ve Mangel'in 2000 yılında gerçekleştirdikleri araştırmaya göre, örgütler için maliyetleri olmasına rağmen, iş

⁶⁸ Rosanna Hertz, Nancy L. Marshall, **Working Families: The Transformation of the American Home**, University of California Press, 2001, s. 182.

⁶⁹ Barış Tişli, "Dünyada Her 4 İşverenden Biri Esnek Yan Hakları Tercih Ediyor", **HR Dergi**, Şubat 2010, s. 30.

⁷⁰ John M. Evans, "Firms' Contribution to the Reconciliation between Work and Family Life", **OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers**, No. 48, OECD Publishing, 2001, s. 24.

yaşam dengesi programlarının uygulanması pozitif etkiler doğurmaktadır⁷¹. Örgütün performansı ile iş-yaşam programlarının ilişkisi Dex, Smith ve Winter tarafından 2001’de yürütülen araştırmada incelendiğinde, finansal başarı, çalışan verimliliği, kalite artışı, *turnover* ve satış rakamları üzerinde olumlu etkisi ortaya konmuştur. Diğer yandan, esnek zaman uygulamasının finansal performansta düşüşe, mazeret izinlerinin *turnover*da artışa, dönemsel çalışma ve esnek zaman uygulamalarının ise devamsızlıkta artışa neden olabildiği belirlenmiştir⁷².

The Families and Work Institute’un yaptığı bir araştırmaya göre, kişilerin yeni bir pozisyonu kabul etmede değerlendirdikleri en önemli faktörler arasında iş-yaşam dengesi gelmektedir⁷³. Aynı şekilde, Honeycutt ve Rosen tarafından 1997 yılında yapılan araştırma, kişilerin esnek kariyer ve iş-yaşam dengesi programları sunan örgütleri çok daha tercih edilir buldukları sonucunu ortaya çıkarmıştır⁷⁴. İngiltere’de iş arayan kişiler arasında 2002 yılında yapılan bir araştırmada, ankete katılan 4000 kişinin üçte biri esnek çalışma fırsatı olursa yılda 1000 pound daha az kazanmayı kabul edeceklerini bildirmişleridir⁷⁵. Tüm bunlar, günümüzde çalışanların aldıkları ücretten önce yaşam kalitelerinin yüksek olmasına daha büyük önem vermeye başladıklarını göstermektedir⁷⁶.

İş-Yaşam dengesinin insan kaynakları yönetimine etkileri bağlamında, son yıllarda daha yoğun tartışılan iş sonuçlarına etkisi de değerlendirilmelidir. Örgütler, başlattıkları iş-yaşam dengesi programlarının yatırıma geri dönüşünün (ROI) etkisi üzerine düşünmekte ve programları nasıl daha etkin yapabileceklerini planlamaktadırlar⁷⁷.

⁷¹ Alison M. Konrad ve Robert Mangel, “The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity”, **Strategic Management Journal**, 2000, s. 1225.

⁷² Shirley Dex, Colin Smith ve Sally Winter, **Effects of Family-Friendly Policies on Business Performance**, University of Cambridge Research Paper, November 2001, s. 17.

⁷³ Parasuraman, **a.g.e.**, s. 3.

⁷⁴ Tracey L. Honeycutt, Benson Rosen, “Family Friendly Human Resource Policies, Salary Levels and Salient Identity as Predictors of Organizational Attraction”, **Journal of Vocational Behavior** 50, 1997, s. 282.

⁷⁵ Catherine Hein, “Reconciling Work and Family Responsibilities: Practical Ideas From Global Experience”, **International Labour Organization**, 2005, s. 26.

⁷⁶ Daniel Vloeberghs, “An Original and Data Based Approach to the Work-Life Balance”, **Equal Opportunities International**, Volume 21, Number 2, 2002, s. 25.

⁷⁷ Karen Shellenback, **Child Care & Parent Productivity: Making the Business Case**, Cornell University Child Care Research Project, December 2004, s. 2.

İş-yaşam dengesi programları, çok daha az maliyetlerle, küçük aksiyonlar şeklinde de organize edilebilmektedir. Hein'e göre çok küçük maliyetlerle veya hiç maliyet yaratmadan bir örgüt aile dostu olabilir. Örneğin, toplantıları iş saatleri dahilinde organize etmek, çalışanların çalışma saatleri üzerinde bir miktar kontrolü olmasını sağlamak, mazeret izinlerinin aile üyelerinin sorunları için de kullanılması konusunda destekleyici olmak, ailelerin ve partnerlerin dahil olduğu örgütleri artırmak, özel durumlar hariç geç saatlere kadar çalışma ve hafta sonu çalışmayı desteklememek, emziren anneler için bir politika geliştirmek, doğum izninde olan çalışanlar için iletişimi koparmamak için bir program geliştirmek, örgüt içinde aile konularının tartışıldığı toplantılar düzenlemek gibi.

İşletmeler, çalışma şekillerinin elverdiği uygulamalar haricinde, birtakım düzenlemeler ile iş-yaşam dengesi kültürünün oluşturulmasına veya çalışanların bireysel iş-yaşam dengesini sağlamalarına imkân sunabilmektedir. İş-yaşam dengesizliğinin getirmiş olduğu yüksek maliyetlere katlanmamak veya bununla başa çıkabilmek açısından dünya üzerinde birtakım iş-yaşam dengesi programlarının uygulandığı görülmektedir.

İş-yaşam dengesinin "yaşam" bölümünü meydana getiren en önemli ve en güçlü unsur olan ailenin ele alındığı çalışmalar, iş-yaşam dengesi üzerine yapılmış olan çalışmalara temel teşkil etmektedir. İşletmeler, uygulamaya alacakları aile dostu politikalar ile çalışanlarının ailevi gereksinimlerini gidermekte, iş konusundaki eğitimlerin sürekliliğini sağlamakta, problemlerin çözülmesi aşamasında çalışan katılımını sağlamakta ve sonuç olarak sosyal açıdan yükümlülüklerini de gerçekleştirmiş olmaktadır.

İşletmeler, çalışanların iş-yaşam dengesinin zarar gördüğü veya bozulduğu birtakım dönemlerde uygulayacakları destekleyici programlar ile bu dengeyi yeniden oluşturma konusunda etkin rol oynayabilmektedirler⁷⁸. Çalışan Destek Programları (Employee Assistance Programs-EAPs), geniş yelpazede ele alınabilmektedir. Diğer bir ifade ile iş-yaşam programları bu uygulamaların sadece belirli bir kısmını

⁷⁸ Özen Kapız, a.g.e., 2002, s. 192.

oluşturmaktadır. Farklı sektörleri için farklı özellikte programlar oluşturulabilir, ancak tabloda, tüm sektörler için uygulanabilecek bazı örnekler yer almaktadır.

Çalışan destek programları çalışanların iş yaşamlarını etkileyebilecek problemlerine yönelik, gizlilik esasına dayalı, kısa dönemli danışmanlık hizmetidir⁷⁹. Bu programlar ilk olarak, 1940'lı yıllarda endüstriyel alkol ile mücadele programları ile birlikte oluşturulmuştur. Çalışan destek programları çoğunlukla işverenler tarafınca işletme dışı veya işletme içi görevlendirilen birimler tarafından sağlanmaktadır. Çalışan destek programlarının temel hedefi, çalışanların iş yapış şekillerini olumsuz etkileyen durumlara kalıcı çözüm sunmaktır. Söz konusu olumsuz durumlar, her zaman iş kaynaklı değildir. Programlar, çalışanların bireysel sorunları ile başa çıkmaları konusunda da destek sağlamaktadır.

İşverenler tarafından uygulanmakta olan çalışan destek programları, çatışma içindeki çalışanlar için etkili bir kaynak olabilmektedir. Bu programlar, madde ve alkol kullanımından, finansal ve yasal zorluklara, aile ve evlilik sorunlarına dek uzanan geniş bir yelpazede hizmetler sunabilir. Buna ek olarak bazı işletmelerde 'iş-yaşam uzmanları' giderek artan bu tür gereksinimler için istihdam edilebilir⁸⁰.

Yenilikçi olan örgütler, Galinsky ve Stein'e göre yukarıda belirtilen iş-yaşam dengesi programlarının ötesine giderek "aile-dostu" bir örgüt kültürü geliştirmektedirler⁸¹. "Aile dostu örgüt", "Aile dostu işveren" veya "aile dostu işyeri" gibi ifadelerle belirtilen kavram, Strachan ve Burgess'e göre, çalışanlarının ailevi sorumluluklarını da kabullenmekte ve yasal gerekliliklerin ötesinde her iki alandaki sorumluluklarını gerçekleştirebilmeleri için politikalar geliştirerek iş ve aile sorumlulukları arasındaki uzlaşmayı desteklemeye çalışmayı ifade etmektedir⁸².

Literatürde büyük kabul görmüş aile dostu politika veya kültür ifadesi, Duer ve Hoyman tarafından günümüz demografik yapısını ifade etmediği şeklinde eleştirilmektedir. Duer ve Hoyman'a göre, tek yaşayan kişilerin artması ve ailevi

⁷⁹ Parasuraman, a.g.e., s. 8.

⁸⁰ Nancy R. Lockwood, "Work/Life Balance: Challenges and Solutions", **HR Magazine**, June, 2003, s.2.

⁸¹ Ellen Galinsky ve Peter J. Stein, "The Impact of Human Resource Policies on Employees: Balancing Work/Family Life", **Journal of Family Issues**, 11(4), 1990, s. 368.

⁸² Glenda Strachan ve John Burgess, "The 'Family Friendly' Workplace: Origins, Meaning and Application at Australian Workplaces", **International Journal of Manpower**, 19(4), 1998, s. 251.

sorunlar olarak ifade edilen problemlerin tüm çalışanların ihtiyaçlarını ifade etmemesi sebebiyle, aile dostu ifadesi yerine, “çalışan dostu” (employee friendly) ifadesi kullanılmalıdır⁸³.

Aile boyutu değerlendirildiğinde iş-yaşam dengesini etkileyen en önemli unsurlardan birisi, bakım sorumluluğu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çocuk veya yaşlı bakım sorumluluğu rolünden doğan sorumluluk, bireylerin iş ve aile dengesini oluşturmalarındaki başarılarını etkileyen bir faktördür. Araştırmacılar, bakıma muhtaç olan kişilerin yaşlarının çatışmada önemli bir değişken olduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla, aile sorumluluğu konusu, birtakım araştırmacılar tarafından kritik bir unsur şeklinde değerlendirilmiştir.

İş-yaşam girişimleri örgütlerin aile-dostu (family-friendly) çalışma ortamlarının bir belirleyicisi olmaktadır. Catsouphe ve Swanberg’e göre aile-dostu örgütler genellikle aşağıda sıralanan özellikleri taşımaktadır⁸⁴:

- Farklı yaşam şartlarına sahip olan çalışanların, aile refahını yükselten ve iş-aile çatışmasını en aza indiren, esnek çalışma düzenlemeleri gibi birtakım politikalar geliştirmektedir.
- Yaşlı bakımı bilgi ve danışmanlık hizmeti gibi program ve servislerle, çalışanların birtakım ailevi ve toplumsal yükümlülüklerine destek sağlamaktadır.
- Çalışanların iş dışı yaşamlarını göz önünde bulunduran ve değer veren örgüt kültürü ve iklimi geliştirmektedir.
- Çalışanlar, yöneticileri ve çalışma arkadaşlarının arasında, bireylerin iş-yaşam yükümlülüklerine saygı duyan tutum ve davranışlar sergilemelerini sağlamaktadır.
- Çalışma süreç ve işleyişleri üç temel ilkeye göre oluşturulmaktadır: ticari çıkarlar, çalışanın ya da çalışanın ailesinin çıkarları ve toplumsal çıkarlar.

Örgütler tarafından çalışanlarının iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik sunulan tüm imkânlarla rağmen, çoğu zaman çalışanlar iş-yaşam dengesi

⁸³ Çarıkçı, a.g.m., s.12.

⁸⁴ Marcie Pitt-Catsouphe vd., “Work-life Policies and Programs: Comparing the Responsiveness of Nonprofit and For-Profit Organizations”, **NonProfit Management & Leadership**, Vol.14, No.3, 2004, s. 291.

programlarından tam faydalanamamaktadırlar. Hatta Blum, Fields ve Goodman'ın ortaya koyduğu üzere, iş-yaşam dengesi programları çalışanların stres seviyelerini azaltmaktan çok itibarlarını artırmakta daha etkili olmaktadır⁸⁵. Bunu aşmak “Aile dostu kültür” ün sağlanmasıyla mümkün olabilmektedir.

Harrington' a göre tüm iş-yaşam dengesi programları kültür değişimi süreci olarak algılanmalıdır⁸⁶. Literatürde aile dostu kültürü belirleyici üç bileşen bulunmaktadır. Bunlar, çalışanın işini ailesinin önüne koyacak örgütsel zaman talep ve beklentileri, örgütteki iş ve aile dengesi imkânlarını kullanmanın kariyere negatif etkisi ve yönetimin desteği ve çalışanların ailevi sorumluluklarına duyulan hassasiyet. Belli oranda birbirinden bağımsız olan bu bileşenlerin varlığı bir örgütün ne derece aile dostu olduğunu göstermektedir⁸⁷.

Aile dostu örgütler üzerine çalışan Bailyn, aile-dostu örgütlerin üç karakteristik özelliğini ortaya çıkarmıştır: zamansal esneklik (temporal flexibility), operasyonel esneklik (flexible work processes) ve örgütün liderleri tarafından ailevi ihtiyaçların öneminin anlaşılıyor olması⁸⁸. Bu üç özellik, esnek zamanlı çalışma imkânı, iş süreçlerinde esneklik imkânı ve yönetimin denge ihtiyacını anlaması ve desteğini içselleştirmesi anlamını taşımaktadır.

Aile dostu örgütler, basın veya çalışanların çevreleriyle paylaşımları sonucunda itibarlarında da artış sağlamaktadırlar. İtibar artışı, sadece örgütün müşterileri ile olan olumlu imajını desteklemeyecek, aynı zamanda örgütte çalışma isteyebilecek adayların da öncesinde olumlu bir görüş işe başvuru yapmalarını sağlayacaktır⁸⁹.

⁸⁵ Ellen Ernst Kossek, Raymond A. Noe, Beverly J Demarr, “Work-family Role Synthesis: Individual and Organizational Determinants”, **International Journal of Conflict Management**, 10(2), April 1999, s. 103.

⁸⁶ Brad Harrington, **The Work-Life Evolution Study**, Boston College for Work&Family, s. 13.

⁸⁷ Cynthia A. Thompson ve Laura L. Beauvais, “When Work-Family Benefits are not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict”, **Journal of Vocational Behaviour**, Vol. 54, 1999, s. 396.

⁸⁸ Sue Campbell Clark, “Work Cultures and Work/Family Balance”, **Journal of Vocational Behaviour** 58, 2001, s. 349.

⁸⁹ Harrington, **a.g.e.**, s. 6.

1.4.2. Örgütler Tarafından Uygulanan İş-Yaşam Dengesi Programlarının Sınıflandırılması

İş-yaşam dengesi programlarının literatürde farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu noktada belirtilmelidir ki, tüm sınıflandırmalarda programlar birden çok unsuru içinde taşıyabilmekte ve kesin sınırları bulunmamaktadır.

En temel ayırım, Anderson, Coffey ve Byerly'in belirttiği şekliyle resmi (formal) ve gayriresmi (informal) iş-yaşam dengesi programları ayırımıdır. Thomas ve Ganster (1995) ile Thompson, Beauvais ve Lyness'un da üzerinden durdukları gibi destekleyici bir iş ortamını birlikte oluşturmaktadır.⁹⁰ Formal iş-yaşam dengesi uygulamaları ile ifade edilen, örgüt tarafından çalışanlara duyurulmuş resmi olarak tanımlı hizmetlerdir. Informal uygulamalar ise yönetici desteği ve iş-yaşam dengesine yönelik uygulamalardan faydalanmanın kariyere etkisi gibi tanımlanmamış ve örgütün kültürü ile bağlantılı koşullardır.

Hein, 2005 yılında yayınlamış olduğu çalışmasında, iş-yaşam dengesi programlarını iki başlık altında değerlendirmektedir: İlki, çalışanların çalışma koşullarını düzenleyen uygulamalar, ki bunlar esnek zaman veya yer, izin gibi konulardır. İkincisi ise, çalışanlara ve ailelerine çeşitli menfaatler sunan uygulamalardır ki bunlar; seminerler, finansal destekler, asistan programları gibi konulardır⁹¹.

Marianne Ferber ve Brigid O'Farrell, Çbir grup toplantı ardından ardından tartışılanları bir araya getirdikleri "Work and Family: Policies for a Changing Workforce" kitabında, çalışanların yaşam evrelerine göre iş-yaşam dengesi programlarını sınıflandırma yoluna gitmişlerdir.⁹² Bu ayırmada yaşam evresi ve farklı iş-yaşam dengesi uygulamaları şu şekilde sıralanmıştır:

⁹⁰ Stella Anderson, Beyyt Coffey ve Robin Byerly, "Formal Organizational Initiatives ad Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes", **Journal of Management**, 28(6), 2002, s. 787.

⁹¹ Hein, **a.g.m.**, s. 67.

⁹² Özen Kapız, **a.g.e.**, s.193.

Tablo 1.3: Çalışanların Yaşam Evrelerine Uyumlaştırılmış Destek Programları

Yaşam Evresi	Maddi Yardım	Program ve Hizmetler	Danışma ve Bilgi	Zaman
Yeni Çalışma	Sağlık Sigortası, 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
Evlilik	Eş Yardımı, Esneklik desteği, Emekli aylığı planına eş katkısı	Eşin yer değiştirmesi, Eş için iş arama yardımı	Çalışan destek programları	Evlilik izni
Hamilelik ve Evlat Edinme	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
Çocuk Yetiştirme	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
Boşanma	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	
Yaşlı Bakımı	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

Emeklilik	Emekli Aylığı, Emekli Sağlık ve diş bakımı, Yaşam Sigortası		Emeklilik öncesi danışma, emekliler için çeşitli hizmetler	Emekliler için yarı zamanlı çalışma
------------------	--	--	---	---

Warren Shepel Research Group tarafından ortaya atılan ve örgütlere önerilen iş-yaşam programları ise şu başlıklar altında toplanmaktadır⁹³:

- *Yasal İş-yaşam Programları:* Uzman avukatlar ya da danışmanlar yardımıyla, çalışanların boşanma, iflas, mahkeme çağrısı, yasal cezalar gibi hukuki konularda verilen destek programlarıdır.
- *Finansal İş-yaşam Programları:* Finans uzmanlarınca, çalışanların kişisel bütçeleri, alacak-borç durumları, emeklilik ve acil finansal ihtiyaçlarına ilişkin verilen destek programlarıdır. Finansal koşullar çalışanlar üzerinde en çok stres yaratan unsurların başında gelmektedir.
- *Tıbbi İş-yaşam Programları:* Tıbbi destek programları, günün 24 saati ve tüm hafta boyunca danışmanlık hizmeti verebilecek tıp personelinin (doktor ya da hemşire) sürece katılımıyla gerçekleştirilebilir. Çalışanlar çeşitli tıbbi rahatsızlık durumunda kendileri ya da aileleri adına yardım alabilmektedir.
- *Beslenmeyle ilgili (Nutritional) İş-Yaşam Programları:* Uzman bir diyetisyenin kontrolünde, çalışanların sağlıklarını tehdit edebilecek beslenme sorunlarıyla ilgili destek sağlanmasıdır. Kilo kontrolü, ağır işlerde çalışanlar için özel diyet önerileri, hastalıktan korunmaya yönelik beslenme şekilleri bu programda yer almaktadır.
- *Ev Bakımına Yönelik İş-yaşam Programları:* Çalışanların evde bakım gerektiren aile üyelerine yönelik sorunlarında, acil durumlarda ev ve sağlıkla ilgili danışmanlık gereksinimlerinde başvurabilecekleri bir programdır.
- *Aile İş-yaşam Programları:* Ailesel her türlü bakım, destek ve yardım programlarıdır. Özel ilgi ve bakım isteyen çalışan çocukları ve yaşlılarına bakıcı ya da hemşire bulma, ev bakımı sağlama ya da uygun bakım merkezi bulma gibi konularda destek sağlamaktadır.

⁹³ Küçükusta, a.g.m., s. 261.

Buldukları örgütte işgücü gelişiminden sorumlu olan insan kaynakları uzmanları, iş-yaşam kültürünün oluşturulmasını destekleyen 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.

Geçmişe ait başarı bilgileri, kayıtları, bireylerin eğitim ihtiyaçları, bireysel ve örgütsel yetersizlikler, çalışanların yöneticilere karşı olan tutumları, örgütsel bağlılık düzeyleri, işten ayrılma eğilimleri gibi önemli bilgiler, insan kaynakları birimini bu süreçte etkili olabilecek en önemli bölüm haline getirmektedir.⁹⁴

İş-yaşam dengesi oluşturmada, örgütte bir geçiş süreci yaşanabilir. Bu geçiş sürecinde, değişim gerçekleştirmenin ve en önemlisi örgütte bir iş-yaşam kültürü oluşturmanın, insan kaynakları bölümü için zorlayıcı bir süreç olacağı açıktır. Tablo 1.4'te bu geçiş sürecinde insan kaynakları birimine yol gösterebilecek bazı stratejiler yer almaktadır.⁹⁵

Tablo 1.4: İş-Yaşam Bütünleşmesinde İnsan Kaynakları Bölümünün Girişimleri

İlişki Düzeyi	Eylemler
Örgüt Düzeyinde	<ul style="list-style-type: none"> • İşleri ilgili kararlar alınırken bireyler üzerindeki etkisinin tartışılması • Denge kurmayı başaranların desteklenmesi • Denge kurmayı başaran üst düzey yöneticilerin özendirilmesi • Tartışmaların işletme hedef ve etkileri çerçevesinde tutulması

⁹⁴ Janet Polach, "HRD's Role in Work-life Integration Issues: Moving the Workforce to a Change in Mindset", **Human Resource Development International**, Vol.6, No.1, 2003, s.58.

⁹⁵ Polach, a.g.m., s. 59.

Süreç Düzeyinde	<ul style="list-style-type: none"> • Hâlihazırdaki programlarla ilgili geribildirim sağlanması • Başarının kutlanması ve paylaşılması • İş-yaşam dengesiyle ilgili çalışan memnuniyetinin ölçülmesi • Alternatif çalışma saatlerinin desteklenmesi
Bireysel Düzeyde	<ul style="list-style-type: none"> • Bireylerin tecrübelerinin dinlenmesi ve sorunlara karşı duyarlılık sağlanması • Erkek çalışanların da kadın çalışanlar gibi konuşmalarının sağlanması • Yaşam amacı belirlemenin öneminin vurgulanması ve desteklenmesi • Bireylerin uygun gördükleri konularda eyleme geçmelerinin desteklenmesi

İzlenecek yol üç aşamalıdır. Birincisi; değişim örgüt genelinde desteklenmelidir. Liderlere, özellikle işle ilgili yeni uygulamalar olduğunda çalışanlara ve onlar üzerindeki iş yüküne etkisini düşünmeleri gerektiği hatırlatılmalıdır. Liderler, çalışmayı ödüllendirdikleri kadar, iş ve özel yaşamında denge kurabilmiş olan bireyleri de takdir etmelidir. Süreç düzeyinde, insan kaynakları yöneticileri ekipleriyle birlikte, tüm kademelerdeki çalışanlar için esnek çalışma koşullarını savunmalı, alternatif çalışma saatlerinin işlerliği hakkında bilgi vermeli, başarı hikâyelerini yaymalı, denge ile ilgili çalışan doyumunu ölçmeli, ebeveynler için sağlanabilecek ilave hizmetleri araştırmalıdır. Bireysel düzeyde ise, insan kaynakları uzmanları, bireylerin fikirlerini, yaşadıkları zorlukları dinlemeli, onları başardıkları konuları diğerleriyle paylaşmaları konusunda cesaretlendirmeli hem erkek hem kadın çalışanların düşüncelerini dinlemeli, özel yaşamlarını korumaları konusunda destek sağlamalıdır.

Çalışan destek programlarının etkili olduğu alanlar çoğunlukla iş stresi, bireysel problemler, ilişkisel problemler, yaşlı ve çocuk bakımı, ebeveynlerin

yükümlülükleri, işyeri tacizi, madde bağımlılığı, ayrılma ve kayıp, iş ve aile yaşamı dengesi, finansal ve yasal destekler ve aile içi şiddet alanlarıdır.

Çalışan destek programlarının başarı elde edebilmesi, gizlilik ilkesine, çalışanlara ve aile fertlerine karşı açıklığa, üst yönetimin politika ve işleyişlere verdiği desteğe, çalışan destek programlarına yönelik eğitimlere ve söz konusu programların kullanılmasının desteklenmesine bağlıdır.

İş-yaşam stratejilerinin geliştirilip uygulamaya alınmasında birtakım engellerle karşılaşılabilir. Söz konusu engellerin bir kısmı şu şekildedir⁹⁶:

- Uzun çalışma saatleri ve iş dışı yaşamın sorumluluklarını göz ardı ederek yüksek seviyede örgütsel bağlılığa vurgu yapan ve ödüllendiren bir örgüt kültürü,
- Çalışanların iş dışı yaşamlarının sorumluluklarını yerine getirmelerini engelleyen izole, baskıcı ve engelleyici bir çalışma ortamı,
- Yöneticilerin dirençli yaklaşımı,
- İş-yaşam strateji ve programlarına yönelik iletişim ve eğitim eksikliği.

İş-yaşam dengesinin incelenmesi için yapılan diğer bir sınıflandırma ise Lobel ve Kossek tarafından yapılmıştır. Buna göre, iş-yaşam dengesi programlarının 5 temel alt başlığı bulunmaktadır.⁹⁷ Bunlar, zamanı esas alan stratejilere dayanan programlar, bilgiyi esas alan stratejilere dayanan programlar, finansal kaynakları esas alan stratejilere dayanan programlar ve doğrudan sunulan hizmetler, danışmanlık hizmetleri. İlgili çalışmada Lobel ve Kossek'in çalışmasından hareketle iş-yaşam dengesi programları aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırılmıştır.

⁹⁶ Helen De Cieri vd. "Achievements and Challenges for Work/life balance Strategies in Australian Organizations", **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 16, No.1, 2005, s. 98.

⁹⁷ Marcie Pitt-Catsouphes, Ellen Ernst Kossek, **The Work and Family Handbook: Multi-disciplinary Perspectives, Methods, and Approaches**, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006, s. 290.

1.4.2.1. Yer, Zaman ve Çalışma Koşullarında Esneklik Sağlayan Programlar

Esnek zaman planlarının da dahil olduğu bu uygulamaların amacı, örgütler tarafından çalışanların zamanlarını, çalışma yerlerini ve çalışma koşullarını istedikleri şekilde yönetmelerine yardımcı olmaktır.

Alternatif çalışma programları olarak da ifade edilen bu yaklaşımlara dahil olan çalışan sayısının son zamanlarda birçok ülkede toplam işgücü içinde önemli oranda artış sağladığı görülmektedir. Alternatif çalışma programlarının yaygınlaşmasının ve kabul görmesinin temelindeki çeşitli sosyal, demografik ve ekonomik faktörler arasında ilk sırada çalışanların yaşam kalitelerini yükseltmek amacıyla kendilerine ve ailelerine ayıracakları boş zamana verdikleri önemin artması sonucunda bu esnekliği sağlayan işlere yönelmeleri gelmektedir⁹⁸.

Zaman, yer ve çalışma koşullarında esneklik sağlayan stratejiler, yapı itibariyle atipik çalışma modelleri ile örtüşmektedir. Atipik çalışma, “tipik istihdam biçiminin dört temel unsuru olan, iş akdinin belirsiz süreli olması, gerçekleştirilen çalışmanın tam zamanlı yapılması, tek işverene karşı çalışan sorumluluğunun bulunması, haksız iş akdinin feshine karşı çalışanın iş hukuku koruması altında olması dışında bir tanıma sahip çalışma şekli” olarak tanımlanmaktadır⁹⁹.

Zamanı esas alan uygulamalar, genellikle Perlow’un 1995’te gerçekleştirdiği çalışmasında “yüz zamanı” (face time) olarak ifade ettiği olgu nedeniyle çalışanlar ve örgütler açısından tam benimsenmemektedir. Yüz zamanı ile ifade edilen, çalışanın işyerinde görünür olduğu süredir. İşe adanmışlık ile bağlantılı tutulan bu kavram, çalışanın kariyeri açısından riskler taşıdığı düşüncesiyle çalışanların esnek zaman çalışmasını tercih etmemelerinde etkili olmaktadır¹⁰⁰.

Zaman esnekliğini sağlayan uygulamalar arasında en yaygın olanlar şunlardır:

⁹⁸ Tuğray Kaynak, Zeki Adal, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, 1998, s. 75.

⁹⁹ İhsan Yüksel, “Çalışma Yaşamı Katitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5(1), 2004, s. 49.

¹⁰⁰ Thompson ve Beauvais, **a.g.m.**, s. 395.

1.4.2.1.1. Esnek Zaman

“Esnek-zaman modeli (flexible time)” olarak adlandırılan çalışma şekli, “kayan iş süresi (gliding-time)”, “esnek-devir (flexi-tour)”, “maksimum esneklik (maxiflex)” ve “değişen-gün (variable-day)” gibi çeşitli kavramlarla da ifade edilmektedir. En yaygın olarak ise, “esnek-zaman (flexitime)” kavramı kullanılmaktadır¹⁰¹.

2008 yılında Society for Human Resource Management tarafından yan menfaatler üzerine yapılan araştırmaya göre, insan kaynakları profesyonellerinin %59’u örgütlerin çalışanlarına esnek-zaman uygulaması %37’si ise sıkıştırılmış haftalar uygulaması sunduğunu belirtmişlerdir. Örgütlerin yaygın şekilde uyguladığı esnek çalışma ile ilgili yapılan araştırmalar, esnek zaman uygulamasının, esnek lokasyon (işin tamamlandığı yer ile ilgili esneklik) uygulamasından iş-yaşam dengesinin kurulması açısından daha verimli olduğunu ortaya çıkarmıştır¹⁰².

Esnek zaman uygulamasının kaynaklarda pek çok avantajlı yönünden bahsedilmektedir. Ortaya konan bir olumlu özelliği, özellikle trafiği yoğun büyük şehirlerde çalışanlar için işe başlama ve işi bırakma saatlerinin çalışanların kendileri tarafından belirlenebilmesinden dolayı, trafik sıkışıklığının en az olduğu saatlerde işçilerin işe gidip gelme imkânını sağlamasıdır. Pek çok kaynak, esnek çalışmanın aynı zamanda ofis maliyetlerini düşürdüğü için de avantajlı olduğuna dikkat çekmektedir.¹⁰³

Araştırmalarda ortaya çıkan önde gelen avantajları, iş stresinde azalma, iş zenginleştirmede artış, gecikme ve devamsızlıkta azalma ve iş tatmini ile verimlilikte artış olarak belirtilmektedir. Aynı zamanda, esnek-zaman uygulaması, çalışanların biyolojik saatlerine göre (her birey saat 09.00 ile 17.00 arasında en verimli saatlerini

¹⁰¹ Arif Yavuz, “Çalışma Sürelerinin Esnekliği ve Esnek Zaman Modeli”, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/2makale.htm> adresinden 21.01.2018’de alınmıştır.

¹⁰² Laurel A. McNall, Aline D. Masuda ve Jessica M. Nicklin, “Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment”, **The Journal of Psychology**, 2010, s. 62.

¹⁰³ Nancy J. Johnson, *Telecommuting and Virtual Offices: Issues and Opportunities*, Idea Group Publishing, 2001, s. 163.

yaşamaz) veya ihtiyaçlarına göre program yapabilme fırsatını tanıdığı için, kendi zamanlarını kontrol edebildikleri hissini vermektedir.

Diğer yandan, esnek-zaman imkânının örgüt tarafından sunulması, çalışanlarda iş-yaşam dengesini önemseyen bir örgüt algısını yarattığı için, esnek-zaman uygulamasının psikolojik kontratın şekillenmesinde de etkili olduğu söylenebilir. Çünkü psikolojik kontrat kavramı Rousseau ve Wade-Benzoni' nin 1994 yılındaki yazılarında belirttikleri tanım itibariyle, örgütün vaatleri doğrultusunda çalışanların sahip oldukları inançlarını da içine almaktadır.

Temel dezavantajları ise, bazı kaynaklara göre artan masraflar, işte koordinasyon ve zaman yönetiminde problemlerin yaşanması, esnek-zaman çalışması yapan çalışanlarla yöneticilerin yönetme ve örgüt kültürü ile ilgili yönlendirme yapmada yaşadığı sıkıntılar olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak genel olarak bakıldığında, Golembiewski ve Proehl' un 1978 yılında yapmış oldukları literatür taramasında ortaya koydukları, esnek zamanlı çalışmanın avantajlarının diğer negatif özelliklerine ağır bastığı yönünde olmuştur¹⁰⁴.

1.4.2.1.2. Sıkılaştırılmış Hedefler

Sıkıştırılmış hafta uygulaması, atipik çalışma şekillerinden biridir ve temelde, haftalık çalışılan gün sayısı ve saatlerin 5 günden aza denk gelecek ve haftalık standart çalışma saatlerini tamamlayacak şekilde tasarlanması olarak tanımlanmaktadır¹⁰⁵. Pek çok şekilde tasarlanabilen bu uygulama örneklerinde 4 günde toplam 40 saat veya 3 günde 38 saat gibi uygulamalar yaygındır¹⁰⁶.

Sıkıştırılmış haftaların örgüte etkisi ile ilgili olarak kaynaklar farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Hartman ve Waver' in 1977'de yapmış oldukları araştırmaya

¹⁰⁴ Terri A. Scandura ve Melenie J. Lankau, "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol. 18, 1997, s. 380.

¹⁰⁵ Simcha Ronen ve Sophia B. Primps, "The Compressed Work Week as Organizational Change: Behavioural and Attitudinal Outcomes", **Academy of Management Review**, Vol. 6, 1981, s.61.

¹⁰⁶ Janina C. Latack ve Lawrence W. Foster, "Implementation of Compressed Work Schedules: Participation and Job Redesign as Critical Factors For Employee Acceptance", **Personnel Psychology**, 1985, Vol. 38, s. 75.

göre verimlilikte bir artış gözlemlenirken, Goodale ve Aagaard' ın 1975'te yapmış oldukları araştırma verimlilikte bir artış gözlemlenmediğini ortaya koymuştur¹⁰⁷.

1.4.2.1.3. Kısmi Zamanlı Çalışma

Kısmi zamanlı (Part-time) çalışma, düzenli bir ücretle normal iş saatlerinden az sürelerle çalışma şeklinde ifade edilmektedir. Yarı zamanlı çalışma, tam zamanlı çalışmaya göre daha güvensiz olmasına ve daha az ücret alınmasına karşın, yarı zamanlı çalışanların %75'i gönüllü şekilde yarı zamanlı çalışanların meydana getirdiği belirtilmektedir. Kişisel tercih, eğitim ve aile sorumlulukları yarı zamanlı işlerin gönüllü olarak tercih edilmesindeki en önemli faktörler olarak ifade edilmektedir¹⁰⁸.

İş ve aile sorumluluklarını dengeleyemediği için işten ayrılan çok sayıda çalışan olmaktadır. Buna karşı çözüm arayan IKEA'nın Amerika ofisinde, 2001 yılında yüzde 76 olan *turnover*, esnek çalışma modelleri, part-time çalışma (haftada en az 20 saat çalışan kişiler tüm imkânlardan tam faydalanmaktadır) ve iş bölüşümü imkanının sunulmasının ardından 2003 yılında %56'ya düşmüştür¹⁰⁹.

Yarı zamanlı çalışanların işletme ile bütünleşmesinin sağlanması ve yarı zamanlı çalışanların işletmeye katkılarının tam zamanlı çalışanlar gibi değerlendirilmesi motivasyonun artırılmasında önemli rol oynamaktadır¹¹⁰.

Özellikle iş bölüşümü (job sharing) şeklindeki yaklaşımlar yarı zamanlı çalışanların motivasyonunun yükseltilmesinde etkili bir rol oynamaktadır. İş bölüşümü, iki kişinin bir işi bölüşmesi şeklinde ifade edilebilir. İki kişi aynı işe

¹⁰⁷ Jon L. Pierce ve Randall B. Dunham, "The 12-Hour Work Day: A 48-Hour, Eight Day Week", **Academy of Management Journal**, Vol. 35, No.5, 1992, s. 1089.

¹⁰⁸ Anne L. Kalleberg, Nonstandard "Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work", **Annual Rev. Sociology**, 26, 2000, s. 343.

¹⁰⁹ Hein, **a.g.m.**, 2005, s. 25.

¹¹⁰ Doğan Ünlücan ve Hüseyin Özgen, "İşletmelerde Yarı Zamanlı Çalışma ve Motivasyon", **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol. 2, 2000, s. 260.

sahiptir, ancak işin yapılacağı saatleri paylaşırlar. Böylece her iki kişi de kısmi zamanlı işe sahip olmuş olur. Bu iş modelinde, sadece saatler değil, ödemeler, tatiller ve yan menfaatler de paylaşılır¹¹¹.

Mattis, 1990 yılında yaptığı araştırmada, iş bölüşümünün eğitim yatırımında bir avantaj sağladığını, çünkü aynı işi yapan iki kişinin birbirlerinden pek çok gerekli bilgi ve beceriyi aldıklarını ortaya koymuştur¹¹².

Öğrencilerin, genellikle eğitim harcamalarına katkı sağlamak için gönüllü olarak yarı zamanlı çalışmaya ihtiyaç duydukları belirtilmektedir¹¹³. Kimi çalışanların ise yüksek lisans yapabilmek ve aynı zamanda derslerine vakit ayırabilmek açısından tam zamanlı çalışma yerine, yarı zamanlı çalışmaya gönüllü oldukları ifade edilmektedir¹¹⁴.

Çocuk bakımına veya yaşlı yakınlarının bakımına katkı sağlamak isteyen kadınların da yarı zamanlı çalışmaya gönüllü oldukları ifade edilmektedir. Bununla birlikte emeklilerin pek çoğunun, emeklilik maaşlarının yaşam standartlarının altında kalması veya bir uğraş edinmek istemeleri nedeniyle yarı zamanlı şekilde çalışmak istedikleri görülmektedir¹¹⁵.

Stres, yarı zamanlı çalışma şeklinin gönüllü olarak tercih edilmesinde önemli bir unsurdur. Tam zamanlı çalışanlar ile karşılaştırıldığında yarı zamanlı çalışanların, stres konusunda daha az sorunla karşılaştıkları belirtilmektedir. Bu nedenlerin yanı sıra, yalnızca para kazanmak isteyip kariyer planı ve hedefi bulunmayan bireyler de gönüllü şekilde yarı zamanlı işlerde çalışmaktadırlar.

¹¹¹ Elisa Vlems, "Work-Life Balance", Yayınlanmamış Tez, Katholieke Hogeschool Kempen, 2004, s. 22.

¹¹² Jennifer L. Glass ve Ashley Finley, "Coverage and Effectiveness of Family-Responsive Workplace Policies", **Human Resources Management Review** 12, 2002, s. 329.

¹¹³ Justin Ewers, "Get to Work", **U.S. News World Report**, April, Vol.132 No.14, 2002, s.44-45.

¹¹⁴ Vivien Corwin, Thomas B. Lawrence, Peter J. Frost, "Five Strategies of Successful Part-Time Work", **Harvard Business Review**, July-August, Vol.79 No.7, 2001, s.121.

¹¹⁵ Thomas Nardone, "Part-Time Employment: Reasons, Demographics, Trends", **Journal of Labor Research**, Vol.16 No.3, 1995, s.276.

Kimi çalışanlar, mecburi gerekçelerle tam zamanlı işlere yönelmeyip yarı zamanlı şekilde çalışmaktadırlar¹¹⁶. Bu şekilde meydana gelen mecburiyet durumu, genellikle ailesel durumlarla ilgilidir¹¹⁷.

Yarı zamanlı çalışanların işverenler tarafınca tercih edilmelerinin en önemli sebebi ekonomiktir¹¹⁸. Birçok işverenin, maliyetlerini düşürmek istemesi sebebiyle işlerin pek çoğunu yarı zamanlı çalışanlar ile tamamladıkları belirtilmekte ve pek çok büyük işletmenin tam zamanlı çalışanların yerine yarı zamanlı çalışanları tercih ettikleri belirtilmektedir. Ancak, kimi araştırmacılar ücret dışı faydaların bütün çalışanlara sağlanması durumunda, yarı zamanlı çalışanlara gösterilen talebin azalacağını¹¹⁹ ve bunun nedeninin ise, faydaların tam zamanlı çalışanların yerine yarı zamanlı çalışan birden çok personele sağlanacak olmasından dolayı maliyetlerin yükselmesi ve işverenin daha az yarı zamanlı çalışana iş imkânı sağlaması olarak açıklamaktadırlar.

Evli kadınların, çocuk bakım masraflarının yüksek olması nedeniyle, işverenlerin, çalışmak isteyen çocuk sahibi evli kadınlara pek sıcak bakmamakta, bu nedenle yarı zamanlı çalışmak isteyen evli kadın istihdamı olumsuz yönde etkilenmektedir. Ayrıca, çocuk bakım maliyetleri, evli kadınların yarı zamanlı mı yoksa tam zamanlı mı istihdam edilmesinde belirgin rol oynamaktadır¹²⁰. İşverenlerin ücret politikalarında, çalışanların yarı zamanlı veya tam zamanlı şekilde işe alınmalarında oldukça etkilidir.

Yarı zamanlı çalışan sayısının artışıdaki en önemli faktörlerden biri örgütlerin tam zamanlı çalışanlara sağladıkları ücret dışı getirilerin (fringe benefits) – paralı tatil, sosyal güvenlik, sağlık gibi – yarı zamanlı çalışanlara da sağlanması şeklinde ifade edilebilir. Yarı zamanlı çalışma yaklaşımı, yüksek ücret dışı faydaların

¹¹⁶ Erin O'Brian, "Part-Time Boss", **IIE Solutions**, February, Vol.32 No.2, 2000, s.20.

¹¹⁷ Pamela D. Sherer, Lori A. Coakley, "Questioning ve Developing Your Part-Time Employee Practices", **Workforce**, Vol.78 No.10, 1999, s.5.

¹¹⁸ Alec R. Levenson, "Recent Trends in Part-Time Employment", **Contemporary Economic Policy**, October, Vol.14 No.4, 1996, s.78.

¹¹⁹ Thomas C. Buchmueller, "Fringe Benefits ve the Demand for Part-Time Workers", **Applied Economics**, May, Vol.31 No.5, 1999, s.553.

¹²⁰ Lisa M. Powell, "Part-Time Versus Full-Time Work ve Child Care Costs: Evidence for Married Mothers", **Applied Economics**, April, Vol.30 No.4, 1998, s.503.

sağlanması sebebiyle yarı zamanlı çalışmak isteyen kişileri çalışmaya teşvik etmekte ve pek çok kabiliyetli kişiyi işgücüne katmaktadır¹²¹.

Bireylerin yarı zamanlı çalışmasının gerekçelerinin analizi, motivasyonlarının artırılmasında uygulanabilecek en uygun yöntemlerin belirlenebilmesi açısından birini ve en önemli aşama şeklinde değerlendirilmektedir. Daha önce ifade edildiği üzere, kimi çalışanlar tam zamanlı işlerden vazgeçip yarı zamanlı çalışma mecburiyetinde kalmaktadırlar. Bu kişiler, işyerlerinde tam zamanlı şekilde çalıştıkları gibi ilgi görememekten şikâyet etmektedirler. Bununla birlikte bu bireyler, işyerlerinde yapılan toplantılara katılamamaları ve bilgi alamamaları gerekçesiyle yeteneklerini ve üretkenliklerini tam olarak kullanamadıklarını ifade etmektedirler. Bunlara ek olarak, performansa yönelik geri bildirimlerin tam zamanlı çalışma döneminde olduğu gibi sağlanmadığı belirtilmekte, dolayısıyla yarı zamanlı çalışan motivasyonunda azalma görülmektedir¹²².

Bununla birlikte, pek çok yarı zamanlı çalışan, işletmenin ve de çalışma arkadaşlarının bu kişilere eskisi gibi saygı duymadıkları ifade edilmektedir¹²³. Fakat birçok büyük işletme, Hewlett-Packard gibi, yarı zamanlı tercihlere evet demekle birlikte, yarı zamanlı işlerle ilgili etkili politikalar geliştirmektedirler¹²⁴.

1.4.2.1.4. Tele (Uzaktan) Çalışma

Tele (uzaktan) çalışma, Fitzer' in tanımına göre, çalışanın rutin işini işyeri dışında bir yerde teknolojik bağlantıların desteğiyle yürütmesidir¹²⁵. Kısmi zamanlı veya tam zamanlı (full time) şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Haftanın belli günlerinde, sürekli olarak veya dönemsel de gerçekleştirilebilen tele (uzaktan) çalışmanın 3 temel bileşenini Pinsonneault ve Boisvert şu şekilde sıralamaktadır:

¹²¹ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux., **Human Resource Management** (7. Baskı), New Jersey, USA, Prentice-Hall, 1999, s.410.

¹²² Sherer ve Coakley, **a.g.m.**, s.5.

¹²³ Corwin, Lawrence ve Frost, **a.g.m.**, s.122.

¹²⁴ Cindy Tolliver ve Nancy Chambers, "The Payback From Part-Time", **HR Focus**, December, Vol.74 No.12, 1997, s.1.

¹²⁵ Mary Molina Fitzer, "Managing From Afar: Performance and Rewards in a Telecommuting Environment", **Compensation & Benefits Review**, 29(1), 1997, s. 66.

Bilgi teknolojilerinden (IT) faydalanma, örgütle kurulan bağlantı ve işin farklı bir mekânda gerçekleştirilmesidir.

Goodrich'in 1990'da ifade ettiği gibi, Tele (uzaktan) çalışma, aynı zamanda çalışanların ulaşım masraflarında düşüşü sağlarken giyim, gıda gibi masraflarında da önemli azalmayı sağlamaktadır. Ayrıca, teknoloji gelişip örgütler için ulaşılması ve elde edilmesi kolaylaştıkça, donanım ve yazılım yatırımı açısından da maliyetler düştüğü için avantajlı hale gelmektedir.

Tablo 1.5: Tele (Uzaktan) Çalışmanın Örgüte Pozitif ve Negatif Etkileri¹²⁶

Pozitif etkileri	Olumsuz etkileri
Devamsızlıkta azalma	En iyi çalışanların örgütte bulunmaması
Örgüte karşı duyulan aidiyet duygusunda artış	Sinerji Kaybı
Sadakatte ve verimlilikte artış	Tele (uzaktan) çalışmayı yönetmenin zorluğunun yöneticilerde yarattığı tatminsizlik duygusu
En iyi çalışanları elde tutulması ve yenilerin kazanılması becerisinde artış	Bilgi güvenliği konularındaki kaygıların artması
Ofislerin kalabalıklığı ve kira giderlerinde düşüş Müşterilere veya beklenmeyen gelişmelere daha hızlı yanıt verebilme	Tele (uzaktan) çalışmanın finansal faydalarının değerlendirilmesinin zorluğu
Örgütsel esneklikte artış	
Bilgi sistemlerinin daha iyi kullanılması	

Huws'ın 1996'da ortaya attığı ve "esneklik modelinde yeni fırsatlar" olarak ifade ettiği görüşe göre, tele (uzaktan) çalışma, iş ve iş dışındaki yaşamı dengelemek için özellikle kadınların faydalanabileceği bir çözüm alternatifidir¹²⁷. Dooley'in 1996'daki yazısında Huws'u destekler görüşlere yer vererek, çocuklarına bakmak zorunda olduğu için geleneksel çalışmaya düzeninde çalışamayan kadınlar için tele (uzaktan) çalışma avantajlı olduğunu ifade etmektedir.

¹²⁶ Nancy J. Johnson, **a.g.e.**, s. 166.

¹²⁷ Ursula Huws, "Teleworking and Gender", **The Institute for Employment Studies**, Mantell Building, University of Sussex, Brighton BN1 9RF, England, United Kingdom, 1996, s. 9.

Olson ve Primps'in 1984'te ortaya koyduğu şekliyle, artan esneklik ve otonomi ile tele (uzaktan) çalışma, kişilerin iş ve iş dışındaki zamanlarını yönetmelerini sağlamaktadır. Araştırmalar aynı şekilde, tele (uzaktan) çalışan ve okul öncesi çocuğu olan ebeveynlerin çoklu rollerini daha başarılı yönettiklerini ortaya koymuştur. Ancak Silver, 1993'teki araştırmasında, geleneksel çalışma şeklinde görev yapan ile evden çalışan kişilerin iş saatlerinde iş dışındaki sorumlulukları için zaman kullanma imkânlarında önemli bir farklılık gözlemlememiştir¹²⁸.

Tele (uzaktan) çalışma ile ilgili farklı bir yaklaşım olan İstismar (The Exploitation Model) modelini inceleyen Haddon ve Silverstone, 1993'te tele (uzaktan) çalışmanın kadınların ücretli çalışma ve evdeki sorumlulukları ile ilgili istismarının devamına sebep olacak bir model olduğunu ileri sürmüşlerdir. Silver ise 1993'te evden çalışmanın, kadınların istismar edildiği, sosyal anlamda izole oldukları, aile ve işverenin yoğun taleplerinden olumsuz etkilendikleri ve eşlerinin kontrolü altında kaldıkları bir çalışma şekli olduğunu savunmuştur.

1.4.2.1.5. İş Paylaşımı

İş paylaşımı modelinde iki veya daha fazla sayıda çalışan bir çalışma süresi içerisinde belli bir işi paylaşmaktadır. İş paylaşımı modelini yarı zamanlı çalışmadan farklı kılan özellik, daha nitelikli ve uzmanlık gerektiren işlerde uygulanması ve işi paylaşan çalışanların daha karmaşık yeteneklere sahip olmasıdır¹²⁹.

İş paylaşımı yöntemi ile aynı çalışma süresinde bir çalışanın herhangi bir sebeple çalışmadığı zaman, bir başka çalışan onun yerine geçmeyi taahhüt etmiş sayılmaktadır. İş, kimi zaman çalışanlar arasında fonksiyonel açıdan, kimi zaman da süre açısından paylaşılmaktadır. İş paylaşımı modelinde en önemli faktör iletişim ve

¹²⁸ Cath Sullivan ve Suzan Lewis, "Home-Based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and Their Co-residents", **Gender, Work and Organization**, Vol. 8, April 2001, s. 124.

¹²⁹ Ruth Gliss, "Job Sharing: An Option for Professional Nurses", **Nursing Economics**, Vol. 18. No. 1, 2000, s.69.

denetim faktörüdür. Çalışanlar arasındaki iletişimin eksik olması, işin takip edilmesini zorlaştırıp işin verimini düşürmektedir. İş paylaşımı yapan çalışanların benzer seviyede donanım ve birbirini tamamlayıcı niteliklere sahip olmaları gereklidir. Bir işin iki kişi tarafından dönüşümlü şekilde yapılması, çalışanların iş ve aile hayatlarını daha kolay denetim altında tutabilme imkânı sunarken, işe yoğunlaşma, işi özümseme ve iş bağlılığı bakımından birtakım olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir. Esnek çalışma koşulları örgütün hedeflerine ulaşmasını aşağıdaki unsurlar yardımıyla kolaylaştırabilir¹³⁰:

- Esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış saatler yoluyla iş gününü uzatması,
- Çalışanların iş-yaşam dengelerini sağlayıcı seçenekler sunarak daha etkin bir zaman yönetimi sağlayabilmesi,
- İşe devamsızlıkların ve gecikmelerin azalması,
- Fazla mesai masraflarının azalması,
- İşgücü maliyetinin azalması,
- Çalışan devri oranının düşmesi,
- Çalışan moralini yükselterek başarı oranının artması,
- Daha fazla potansiyel çalışanın işletmeye çekilebilmesi,
- Geçici çalışan sayısının azalması,
- Güven ortamı oluşması.

Esnek çalışmanın yukarıda sayılan faydaları yanında, çalışanlar açısından bazı sakıncaları da bulunabilmektedir¹³¹:

- Fazla mesai ücretlerinin azalması,
- Kısa süreli ücretli izinlerin kalkması,
- Sosyal sigorta ve sosyal yardımlardan yoksun olması,
- İşler arasında yoğun koordinasyonun olduğu durumlarda, işin planlanamaması,
- Çalışma zamanının kolay belirlenememesi.

¹³⁰ Küçükusta, **a.g.m.**, s. 142.

¹³¹ Meryem Akoğlan Kozak, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004., s. 61.

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

1.4.2.1.6. Çeşitli İzin Programları

Örgütlerin, çalışanların iş dışındaki ihtiyaçları için izin kullanmaları ile ilgili stratejileri bu bağlamda değerlendirilmektedir. Dinlenmek (vacation) için kullanılan izin, hastalık izni, anne veya babanın çocuk doğduğunda aldığı izin, çocuk veya yaşlı ebeveyne bakmak için alınan izin, işe aşamalı dönüş izni, ücretsiz veya ücretli izinler çalışanların iş-yaşam dengeleri için kritik önem taşıyabilmektedir.

Ücretli izinler, çalışanların gelirlerinde kayba uğramadan çocuklarına veya başka bir aile ferdine bakabilmelerine imkân sağlamaktadır. Ancak, çoğu zaman aileden birinin bakımı için alınan izinler, ücretsiz izinler olmaktadır.¹³²

Araştırmalar, izin kullanan çalışanların büyük çoğunluğu aile bireylerinin ruhsal ve fiziki sağlıkları kullandıkları izinin olumlu etkisi olduğunu göstermektedir.¹³³ Aynı şekilde, Becker'in 1960'da ortaya attığı ve "ek bahisler" (side bets) görüşü olarak ifade edilen yaklaşıma göre, çalıştıkları örgüte geri

¹³² Karen Fredrksen-Goldsen, ve Andrew E. Scharlach, **Families and Work: New Directions in the Twenty-First Century**, Oxford University Press, USA, 2001, s. 170

¹³³ Jane Waldfogel, "Family and Medical Leave: Evidence from the 2000 Surveys", **Monthly Labor Review**, September 2001, s. 20.

alamayacağı yatırımlar yapan çalışanlar, bu imkânlardan faydalanabilmek için o örgütte kalmaya devam etmeyi tercih etmektedirler.

Aile ve iş yaşantısı bağlamında yaklaşıldığında ise, hamilelik izni kullanma hakkı olan hamile bir çalışan bu hakkını kullanmadan örgütten ayrılmayı istemez. İleride örgüt tarafından sunulan bir menfaati kullanabileceğini düşünen çalışan, bencilce bir tavırla çalıştığı örgütten ayrılmayı düşünmemektedir. Ayrıca, araştırmalar, bir iş arkadaşının ihtiyacı olduğunda hamilelik izni kullandığını gören iş arkadaşlarının da ileride faydalanabileceklerini düşünerek örgüte bağlı kaldığını göstermektedir.¹³⁴

Benzer şekilde, Mattis 1990'da, örgütlerin doğum izni sağlayarak doğumdan sonra işe dönen kadın çalışanlar sayesinde düşen *turnover* oranlarının örgüt için olan finansal avantajını ortaya koymuştur.¹³⁵

Fakat The Daily Telegraph'ın 1995'te yayınladığı habere göre, çalışanların üçte biri işlerinde güvende hissetmedikleri için izin kullanmak istemediklerini bildirmektedirler.¹³⁶

1.4.2.2. Bilgi Edinmeyi Sağlayan Programlar

Bilgiye dayalı stratejiler, çalışanların iş ve yaşam dengelerine dair kararları vermelerine yardımcı olacak bilginin onlara sağlanması için oluşturulmaktadır. Bunlar arasında en sık uygulananlar, çalışanlara çeşitli konularda kaynak ve referans sağlayan programlar ki bunlar çalışanın bilgilenmesi için gerekli bilgi ve referansları

¹³⁴ Steven L. Grover ve Karen J. Crooker, "Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-Parents", **Personnel Psychology**, 1995, 48, s. 284.

¹³⁵ Glass ve Finley, **a.g.m.**, s. 329.

¹³⁶ Michael Carroll, *Workplace Counselling: A Systematic Approach to Employee Care*, Sage Publication, 1996, s. 116.

sunar ve özellikle çocukla veya ebeveynleri için bakım hizmeti alacak ve bunun için araştırma yapma ihtiyacında olan çalışanlar için anlamlı olmaktadır.¹³⁷

Aynı zamanda stres ve zaman yönetimi seminerleri, destek grupları (support groups), tedarikçi fuarları (dependent care provider fairs) ve emeklilik öncesi planlama (preretirement planning) sıkça uygulanan bilgiye dayalı iş-yaşam dengesi programlarıdır. Örgütlerin içinde düzenlenen sağlık eğitimleri de artmaktadır. Workshop'lar, kısa eğitim seansları, alkol konusunda bilinçlenme toplantıları, kalp sağlığı bilgilendirme toplantıları, sigarayı bırakma kampanyaları vs. bağlantılı olarak uygulanmaktadır.

Bazı firmaların, çalışanları için iş ve aile konularında tartışabilecekleri ve bilgi alabilecekleri web siteleri ve forum sayfaları kurdukları görülmektedir. Bu tür bilgi alışverişine izin veren kaynaklar, örgütler için daha az maliyetli olmakta ve çok sayıda çalışanın faydalanmasını daha mümkün kılmaktadır.¹³⁸

1.4.2.3. Finansal Destek Programları

Finansal kaynakları esas alan stratejiler, çalışanlara sorumluluklarını yönetirken finansal asistanlık sağlayan programlardır. Çalışanların çocuklarının bakımı veya okul masrafları için finansal destek sağlayan örgütler olduğu gibi doğum veya evlat edime durumunda katkıda bulunan örgütler de bulunmaktadır.

Finansal destekler, çalışanları maddi imkanlarını artırarak streslerini azaltırken, imkân sunulan alanlarla ilgili araştırma, değerlendirme süreçlerini hızlandırdığı için zaman açısından da çalışanlara stres azaltıcı bir etkiye sahiptir.

¹³⁷ Arlene A. Johnson, "The Business Case for Work-Family Programs", **Journal of Accountancy**, August 1995, s. 55.

¹³⁸ Fredrskén-Goldsen, **a.g.e.**, s. 176.

1.4.2.4. İşyerinde Sunulan Doğrudan Hizmetler

Örgütler tarafından direkt çalışanları için sağlanan, hemen ulaşabildikleri örgüt içinde veya farklı bir lokasyondaki hizmetlerdir. Örneğin, örgüt içinde açılan sağlık merkezi, fitness veya wellness merkezi ya da çalışanların işyerinde çocuklarına bakılabilecek uygun ortamın sağlanması, emzirme odası yapılması veya ebeveyn bakımı için farklı bir yerdeki bir okulla anlaşarak çalışanlara özel imkânların sağlanması, sadece gereken durumlar için acil çocuk bakım hizmeti sağlanması gibi hizmetler sayılabilir. Tüm bu hizmetleri yoğunlukla uygulanan 3 başlık altında toplanabilmektedir:

1.4.2.4.1. Çocuk ve Yaşlı Bakımı ile İlgili Hizmetler

Özellikle çocukları olan kadınların yararlanması için tasarlanan direkt hizmetler, çalışanların işlerine daha rahat yoğunlaşmalarına yardımcı olmak üzere tasarlanmaktadır. Araştırmalar, çalışanların ebeveynlik ile ilgili taleplerinin iki faktörden etkilendiğini ortaya koymaktadır: evde yaşayan çocuk sayısı ve en küçük çocuğun yaşı. Evdeki çocukların sayısındaki artış, bakım için gereken zamanı da artırmaktadır. Okula bağlı işler, alışveriş, yemek pişirme, ulaşım, hasta olduklarında bakım ve yönetime ayrılan saatler artmaktadır.¹³⁹ Bu tür yoğun bir ailevi sorumlulukla karşı karşıya kalan çalışan eğer çalıştığı işyeri aile sorumlulukları konusunda destekleyici değil ise, işten ayrılmayı düşünebilmektedir.

Çocuk bakımı ile ilgili konularda yıllık devamsızlık günlerinin kişi başı yaklaşık 8-10 gün olduğu tahmin edilmektedir. Yapılan kimi araştırmalar, örgüt tarafından çocuk bakımının desteklenmesinin devamsızlığı düşürmede etkili

¹³⁹ John K. Yardley ve Michael R. Frone, "Workplace Family-Supportive Programmes: Predictors of Employed Parents' Importance Ratings", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1996, 69, s. 353.

olduğunu ortaya çıkarırken bazıları ise, iş-yaşam çatışmasını azalttığı için devamsızlık üzerinde dolaylı bir negatif etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Çocuk bakımı ile ilgili inisiyatiflerin, aynı zamanda *turnover*, verimlilik, işe alımda ve daha uzun çalışmaya istekli olmada etkili olduğu bilinmektedir. Ayrıca, Cropanzano, çocuklarının veya diğer bakıma muhtaç aile fertlerinin bakımı için imkân sağlanmasının evle ilgili kafalarındaki sorunlara daha rahat cevap bulabildikleri için çalışanların işlerine daha kolay yoğunlaşmalarını sağlayarak işteki performans, devamsızlık ve *turnover*da örgüt için avantajlı sonuçlar elde edileceğini belirtmektedir.¹⁴⁰

Diğer taraftan, bazı araştırmaların da yukarıdaki bilgiler ile aynı paralelde olmadığı görülmektedir. Kossek ve Nichol ile Thomas ve Ganster araştırmaları, devamsızlık ve performans ile çocuk bakımı hizmetleri arasında doğrudan bir bağ olduğu sonucuna varamamıştır.

1.4.2.4.2. Sağlık ve Fitness/Wellness Hizmetleri

Araştırmalar, Amerika'daki 50 ve üzeri çalışanı olan işyerlerinin yüzde 90'ının çalışanlarına yönelik sağlık programı olduğunu ifade edilmektedir. Sağlık konusundaki bu yoğun desteğin moral ve verimlilik yanında aslında devamsızlık ve sağlık sorunlarıyla ilgili masrafların azaltılmasını da amaçladığı bilinmektedir.¹⁴¹

Çalışanlarının sağlıklarının fiziksel sağlıklarının iyi olması konusunda geliştirilen inisiyatifler, Çalışan Asistan Programları ile bağlantılı olarak da değerlendirilmektedir. Bu uygulamalar içinde örgüt içinde bir fitness veya wellness merkezi açılması, kilo verilmesi için diyetisyen hizmeti sunulması, sigara bırakma veya stres azaltma ile ilgili uzman yardımlarının sağlanması yer almaktadır. Çalışan

¹⁴⁰ Russell, Cropanzano, **Justice in the Workplace: From Theory to Practice**, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1993., s. 147.

¹⁴¹ Steven Aldana, Ray Merrill, Kristine Price, "Financial Impact of a Comprehensive Multisite Workplace Health Promotion Program", **Preventive Medicine**, July 2004, s. 131.

Asistan Programlarının ilk ortaya çıkışı, çalışanların alkol problemlerini çözmek için olsa da, zaman içinde potansiyel işten kaynaklı stres ve problemler ile ilgili konular kullanılır olmuştur.

Araştırmalar, sağlık programlarına katılanlar ile katılmayanların sağlık sebebiyle devamsızlıklarında önemli farklar olduğunu tespit etmişlerdir. Katılanlar arasında ise 1 yıldır devam edenler ile 2 yıldır devam edenler arasında da pozitif bir fark bulunmaktadır. Ancak Kossek ve Ozeki tarafından yapılan araştırma, sağlıklı çalışanların diğer daha az sağlıklı çalışanlara göre daha az doktor ziyareti yaptığı, iş tatmini olduğu ve daha az devamsızlık yaptığı ile ilgili dikkat çekici bir veriye ulaşamadıklarını ortaya koymuştur.¹⁴²

1.4.2.4.3. Danışmanlık Hizmetleri

Günümüzde pek çok örgüt, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının iyileşmesi veya rahatsızlıklarının etkilerinin azaltılması için örgütün kendi lokasyonunda veya dışarıda destek olmaktadır. İçeride danışmanlık hizmetleri (counselling) almanın örgütün kültürüne yakın olmak, formal ve informal kaynaklara ulaşmada kolaylık gibi güçlü yönleri belirtilirken, zayıf yönleri arasında subjektif olabilme veya yönetime yakın/çalışana yakın gibi algılanma gibi zayıf yönlerine de işaret edilmektedir.¹⁴³ Bu bağlamda, çalışanların kendileri ve aileleri için danışmanlık hizmetlerinde de artış gözlemlenmektedir. Çalışanlara farklı uzmanların (hukuki, tıbbi, psikolojik vb. konularda) uzmanlar ile buluşma sağlayarak veya birebir görüşmeler ile sorunlarına çözüm aramak gibi konular yaygınlaşmaktadır.

Bazı örgütler dışarıdan danışmanlık hizmeti alırken, bazıları örgüt içinde organize etmekte, bazen ise hem iç kaynaklar hem de dış kaynaklar kullanılmaktadır. Bir danışman ile konuşmak, çalışanların iş ve yaşamlarını yönetirken karşılaştıkları

¹⁴² Ellen Ernst Kossek, Cynthia Ozeki, "Wellness Incentives: Lessons Learned about Organizational Change", **Human Resource Planning**, 24(4), 2001, s. 24.

¹⁴³ Carroll, a.g.e., s. 14.

çatışmaları daha kolay çözmelerinde yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, etkileri pozitif yönde gözlemlenmektedir.¹⁴⁴

1.5. İŞ-YAŞAM DENGESİZLİĞİNİN SONUÇLARI

1.5.1. İş ve Aile Yaşamı ile Bireysel Yaşam Çatışması

Çatışma kavramı birtakım araştırmacılar tarafından, “bireysel yaşam ile iş ve aile yaşamına ilişkin roller arasındaki uyum bozukluğu”, “iş ve aile yaşamının olumsuz etkileşimi” ile “iş ve aile yaşamı gerginliği” şeklinde ifade edilmektedir. Bununla birlikte iş ve aile yaşamı çatışması, bireyin sahip olduğu rollerin arasında meydana gelen çatışma şeklinde de ifade edilmektedir¹⁴⁵. Genel olarak çatışma; “bir rolü üstlenen bireyin kendisinden gerçekleştirilmesi beklenen başka roller nedeni ile ortaya çıkan baskıların yarattığı olumsuzluk durumu” şeklinde tanımlanmaktadır¹⁴⁶.

Bireylerin kişisel yaşamlarıyla iş ve aile yaşamı çatışması, genellikle çok yönlü bir süreç içerisinde ortaya çıkmaktadır. Bireylerin işlerine veya ailelerine bağlılık seviyeleri, herhangi bir alanda yaşadıkları problemler ve iş veya aile kaynaklı beklentiler nedeniyle çatışma ortaya çıkmaktadır. Söz konusu çatışmalar sonucunda bireylerin genel anlamda yaşam tatminlerinde önemli şekilde azalmalar yaşanmaktadır¹⁴⁷. İş tatminini meydana getiren unsurlar; bireysel ve işin kendinden kaynaklı unsurlar olarak ikiye ayrılır¹⁴⁸. İş tatminini meydana getiren bireysel unsurlar; çalışan bireylerin talepleri, kişilikleri, iş tecrübeleri, sosyal kişilikleri, hizmet süreleri ve eğitim düzeylerinden etkilenir. Diğer taraftan işin genel görünümü ve zorluk düzeyi, ücreti, örgütün sosyal görünümü, çalışma şartları ve iş güvenliği, kariyer imkânı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici ve çalışanların alınan kararlara

¹⁴⁴ Fredrskén-Goldsen, **a.g.e.**, s. 178.

¹⁴⁵ Burke, Tamara ve Duwors JR, **a.g.e.**, s. 72.

¹⁴⁶ Çarıkçı, **a.g.m.**, s. 22.

¹⁴⁷ Çarıkçı, **a.g.m.**, s. 23.

¹⁴⁸ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, 2004, s. 4.

katılım dereceleri iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı unsurlar şeklinde sıralanır. İş tatmini, iş görenlerin bedensel ve zihinsel sağlıklarının yanı sıra, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularına da etki etmektedir. İş tatmininin azalmasıyla moral bozukluğu ve verimliliğin azalması gibi durumlar gün yüzüne çıkmaktadır¹⁴⁹. Yani bireylerin işlerinde mutlu olmaları aile yaşamına da olumlu şekilde yansıyor iş ve aile yaşamıyla bireysel yaşam dengesinin kurulmasına katkı sağlamaktadır. Bireylerin iş ve aile yaşamı rollerine olan bağlılıklarının düzeyi bireylerin role harcamak istedikleri zaman ve çaba miktarının yanında role ilişkin duyarlılıklarını da gösterir.

Çalışan bireylerden beklentinin fazlalığı, bireylerin söz konusu beklentileri algılayamamaları ve beklentileri karşılayamamaları nedeniyle bireysel yaşam ile iş ve aile yaşamı arasında çatışma meydana gelebilmektedir. Çalışan bireylerin iş yerlerinde karşılaştıkları problemler ve uyumsuzluklar da çatışma açısından önemli bir potansiyeldir¹⁵⁰. Bireylerin aileleriyle aralarında olan anlaşmazlıklar ve eşlerin birbirine destek olmamalarıyla meydana gelen ailesel sorunlar da çatışmaya yol açabilmektedir. Greenhaus ve Beutell (1985)'in yapmış oldukları çalışmada iş ve aile yaşamı çatışması “zamana bağlı çatışma”, “gerilime bağlı çatışma” ve “davranışa bağlı çatışma” olarak üzere üç grupta incelenmektedir¹⁵¹.

1.5.1.1. Zamana Bağlı Çatışma

İş veya aile rollerinin yerine getirilebilmesi açısından ayrılması gereken vaktin; bir diğer rolün yerine getirilebilmesini zorlaştırması ve belki de imkânsız hale getirmesiyle meydana gelen çatışma şeklidir. Bu çatışma çalışan bireylerin işleri için ayırmaları gereken zaman ile iş dışındaki yaşamları için ayırmaları gereken zamanın arasında denge sağlanamamasının neticesinde meydana gelmektedir. Toplam çalışma saatleri, çalışma programının esnekliği, evli ve çocuk sahibi olma, eşin bir

¹⁴⁹ Kadir Ardıç ve Türker Baş, “Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 2001, s. 24.

¹⁵⁰ Çarıkçı, **a.g.m.**, s. 32-35.

¹⁵¹ Greenhaus ve Beutell, **a.g.m.**, s. 72.

işte çalışması gibi iş ya da aileden kaynaklanan zaman sınırlılıkları gibi nedenler ile bu çatışma biçimi oluşmaktadır. Zamana bağlı çatışma; bir role ilişkin zaman baskılarının diğer rolün beklentilerinin gerçekleştirilmesini imkânsız hale getirmesi halinde, bir rolün talepleri karşılanırken başka bir role ilişkin zihinsel meşguliyet olduğunda zamana bağlı çatışma yaşanabilmektedir¹⁵².

1.5.1.2. Gerginliğe Bağlı Çatışma

Psikolojik çatışma şeklinde de adlandırılan gerginliğe bağlı çatışma ise, iş veya aile rolünün yol açtığı olumsuz psikolojik neticeler, diğer rolün sağlıklı olarak gerçekleştirilmesini engeller. Başka bir ifadeyle, bireylerin iş veya ailesel kaynaklı yaşadıkları stresler, hayal kırıklıkları, endişeler, alınganlıklar, duyarsızlıklar ve tahammülsüzlükler şeklindeki birtakım olumsuz durumlar bireylerin diğer rolüne yönelik performanslarını da olumsuz etkilemektedir¹⁵³. Özellikle iş yaşamında yaşanan yoğun iş yükü, bireyler arası yetersiz sosyal ilişkiler, iş güvensizliği, kontrol ve yönetme becerilerinin eksikliği gibi olumsuz nedenler aile içi etkileşimle duygusal sorunları (kendine saygının azalması, kararsızlık duygusu, rekabet hissini kaybı) ortaya çıkarabilmektedir. Çoğu zaman ailedeki bu olumsuz duygusal tepkiler, aile üyelerine kırgınlık sonucunda aile iletişiminin azalması biçiminde görülebilmektedir.

1.5.1.3. Davranışa Bağlı Çatışma

Davranışa bağlı çatışma, çalışan bireylerin iş veya aile yaşamlarının gereği olarak üstlendikleri rollerle ilgili davranışlarının diğer yaşam alanında yaptıkları davranışlar ile uyum sağlamaması sonucunda meydana gelmektedir. İş ve aile yaşamıyla ilgili farklı rollerin gereği olarak yapılması beklenen davranışların birbiri ile uyumsuz olması durumunda yaşanan çatışma sonucunda davranışa bağlı çatışma ortaya çıkmaktadır. Çünkü bireylerden her bir rolü için o rolün gerektirdiği şekilde

¹⁵² Greenhaus ve Beutell, **a.g.m.**, s. 73.

¹⁵³ Çarıkçı, **a.g.m.**, s. 47.

davranış göstermesi beklenir. İş yaşamında çalışan bireyin üstlendiği rol, genellikle girişken, iddialı, nesnel, ağzı sıkı olmasını; aile yaşamında ise genellikle hoşgörülü, sevecen, sıcak, açık olmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla özellikle, belli meslek gruplarında davranışa bağlı çatışma kaçınılmaz olabilmektedir¹⁵⁴.

Hiç kimsenin iş veya aile yaşamında üstlenmiş olduğu rol, tek başına çatışmaya neden olmamakla beraber çoğunlukla roller gereğince üstlenen sorumlulukların birbirleriyle eş zamanlı olması halinde ortaya çıkan uyumsuz talepler çatışmaya yol açabilmektedir. Sonuç olarak iş ve aile yaşamı çatışması¹⁵⁵;

- İş → aile çatışması

- Aile → iş çatışması olarak çift yönlü şekilde kendini göstermektedir.

Bireyin iş yaşamına ilişkin rollerinin aile ile ilgili sorumluluklarını gerçekleştirmesini engellediğinde iş ve aile çatışması; ailelerin sorumlulukları, iş yaşamı performansını engellediğinde ise aile ve iş yaşamı çatışması yaşanmaktadır. Yapılan araştırmalarda, iş ve aile yaşamı çatışmasının aile ve iş yaşamı çatışmasından daha fazla yaşandığı belirlenmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi, çalışma saatlerinin fazlalığı ve düzensizliği, fazla mesailerin sıklığı, hafta sonu çalışmaları, sürekli iş yolculukları, ücretin düşük olması, iş güvensizliği, örgüt kültürünün esnek olmaması, yöneticilerin olumsuz yaklaşımları ve bireyin işte bulunma süresi gibi çeşitli iş özellikleri; birey için iş ve aile yaşamı çatışmasına yol açabilmektedir¹⁵⁶.

Başka bir açıdan değerlendirildiğinde çatışmaya yol açan unsurlardan biri olarak cinsiyet konusu göze çarpmaktadır. Cinsiyetin etkilerini inceleyen araştırmaların önemli bir bölümünde kadınların erkeklere göre iş ve aile yaşamı ile bireysel yaşamlarında daha yüksek çatışma yaşadıkları belirtilmektedir. Çatışmanın nedeni olarak değerlendirilebilecek ikinci özellik ise kişiliktir. Buna göre genel olarak mükemmeliyetçi, aceleci, tez canlı, coşkulu, kinci gibi özellikleri ile tanınan ve sosyal ilişkilerinde çoğu zaman sorun yaşayan A tipi kişiliği olan bireylerin daha

¹⁵⁴ Evans, **a.g.m.**, s. 28.

¹⁵⁵ Glass ve Finley, **a.g.m.**, s. 324.

¹⁵⁶ Çarıkçı, **a.g.m.**, s. 72.

yüksek seviyede çatışma yaşamları beklenmektedir¹⁵⁷. Bireyin yaşı ise dolaylı bir çatışma nedeni olarak değerlendirilebilmektedir. Buna göre bireylerin yaşları ilerledikçe işi ve aile yaşamına ilişkin rolleri değişmekte, işi ve ailesinin beklentileri daha da artış gösterebilmektedir.

1.5.2. Bireysel Sonuçlar

Yaşam dengesi azalan bireylerde; stres artar, yaşamdan duyulan tatmin azalır ve depresif ruh hali yaşanır. Bireylerin aile yaşamları olumsuz etkilenir, evlilikten duydukları tatmin azalır. Ayrıca kişi dengesizlik durumunda kendi özel zamanlarında da mutluluğu yakalayamaz.

İş-yaşam dengesizliğinin bireysel sonuçları dört başlıkta toplanabilir. Bu alt başlıklar “davranışsal”, “psikolojik”, “fiziksel” ve “örgütsel” sonuçlardır.

1.5.3. Davranışsal Sonuçlar

İş-yaşam dengesizliği geniş bir yelpazede iş ve aile ortamında davranış değişikliklerine neden olabilmektedir. Dengesizlik durumunun bireyler üstünde oluşturmuş olduğu baskıyla bireylerde davranış bozukluklarına yönelim olabilmekte ve bu durum açık bir şekilde görülebilmektedir. Bu durumdan da yalnızca bireyin kendisi değil yakın çevresi de etkilenmektedir. Öncelikle ailede görülen bu negatif etkiler daha sonrasında iş ortamına da sirayet etmektedir. Bunun neticesinde ise ne aile yaşamında ne de iş ortamında bireyler verimli olamamaktadır.

¹⁵⁷ Clark, a.g.m., 2001, s. 354.

1.5.4. Psikolojik Sonuçlar

İş-yaşam dengesizliğinin bireysel sonuçlarından bir diğeri de psikolojik sonuçlardır. İş-yaşam dengesizliğine düşen kişi yaşadığı stres sonucunda hem aile hem de iş hayatını kapsayacak şekilde derin bir duygusal boşluğa düşmekte, yaşanan stres sonucu kişi depresyon ve tükenmişlik hissi yaşamaktadır. Aile ya da iş ortamında azaltılamayan dengesizlik sonucu kişi tamamen içine kapanabilmekte ve kişinin psikolojisinde derin izler bırakılabilmektedir.

İş-aile çatışmasının bireyin ruh halini olumsuz etkilemesi, kişiyi strese sokması, bunun sonucunda ise kişide psikosomatik hastalıklara neden olması ile de kişinin yaşam tatmini düşmektedir¹⁵⁸.

1.5.5. Fiziksel Sonuçlar

Yukarıda bahsi geçen davranışsal ve psikolojik sonuçların ilerlemesiyle birey tamamen kendi olmaktan çıkabilir ve tıbbi olarak sağlık problemleriyle karşı karşıya kalabilir. Bu durum fiziksel bir sonuç şeklinde ifade edilmektedir ve kişi bu durumda ne ailesine gereken değeri verebilmekte ne de iş hayatına devam edebilmektedir.

1.5.6. Örgütsel Sonuçlar

İş-yaşam dengesizliğinin örgütsel sonuçlarını doğrudan maliyetler ve dolaylı maliyetler olarak ikiye ayırabiliriz¹⁵⁹:

¹⁵⁸ Mahmut Özdevecioğlu, Nihal Çakmak Doruk, “Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 33, 2009, s. 75.

¹⁵⁹ James Campbell Quick, Marilyn Macik-Frey ve Cary L. Cooper, “Managerial dimensions of organizational health: The healthy leader at work”, **Journal of Management Studies**, 44(2), 2007, s. 192.

Tablo 1.6: İş-Yaşam Dengesizliğinin Örgütsel Sonuçları

DOĞRUDAN MALİYETLER	DOLAYLI MALİYETLER
Katılım ve Aidiyet	Enerji Kaybı
Devamsızlık	İş Tatminsizliği
İşgören Devri	Düşük Bağlılık Düzeyi
Grev-İş Yavaşlatma	İnsan İlişkilerinde Kalitesizlik
İş Başarısızlığı	Güvensizlik
Çıktılar	Nefret
İş Kazaları	Saldırganlık

1.5.6.1. Doğrudan Maliyetler

İş-yaşam dengesizliğinin örgütsel sonuçlarından doğrudan maliyet; örgüte direkt etki eden ve sonuçları örgütü doğrudan etkileyen, maliyetlerdir. Bunlar arasında işe devamsızlık, işgören devri, işi yavaşlatma, grev vb. durumlar incelenebilir. Her bir başlığı kısaca açıklamak gerekirse¹⁶⁰;

İşe devamsızlık örgütü doğrudan etkileyen maliyetler arasındadır. İş ve özel yaşamı arasındaki dengeyi bulamayan kişi yaşadığı çatışma sonunda strese girmekte ve bu stres durumu devamsızlığa yol açmaktadır. Bunun sonuçları da beyin gücü ve işgücü olarak örgüte kayıp yaratacaktır.

İş gören devir hızı ise devamsızlık, tatminsizlik gibi durumlar sonucu ortaya çıkan ve eski işgücünün işten çıkması, yerine yeni işgörenin bulunması ve örgüte dahil edilmesi sürecidir. İş gören devir hızının yüksek olması verimi, kaliteyi düşürüp örgütün işlevlerini yavaşlatacağından işletmeyi doğrudan etkileyen maliyetlerden sayılmaktadır.

İş yavaşlatma ve grev ise sorunların büyümesi ile işgörenlerin çalışmama kararı alarak işi duraklatma ya da durdurmalarıdır ki bu da örgütü manevi ve özellikle de maddi anlamda zora sokacak bir durumdur.

¹⁶⁰ Quick, Macik-Frey ve Cooper, **a.g.m.**, s. 192-197.

Doğrudan maliyetlerin sonuncusu iş kazaları, kişinin ruhsal durumundan kaynaklanan dikkatsizlik ve yorgunluk gibi durumlarda görülebilir ve sonuçları ciddi olabilir.

1.5.6.2. Dolaylı Maliyetler

İş-yaşam dengesizliğinin örgütsel sonuçlarından dolaylı maliyetler ise iş doyumunu, örgütsel bağlılık, insan ilişkilerinde kalitesizlik olarak adlandırılabilir¹⁶¹.

İş doyumunu genel olarak kişinin işinden ve iş ortamından aldığı hazzı, duyduğu mutluluğu açıklamak için kullanılan bir terimdir¹⁶². İşgörenin düşük iş doyumunu kişiyi etkilemekte bu da örgüte dolaylı yoldan etki etmektedir.

Örgütsel bağlılık genel olarak işgörenlerin örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanabilir. İşgörenler, iş ve iş dışı yaşam alanlarında işverenlerinden destek göremedikleri takdirde örgütsel bağlılıkları düşük seviyede olmaktadır¹⁶³

İlişkilerde kalitesizlik ise işgörenin dengesizlik halinde strese girmesinin bir sonucu olarak diğer kişilerle ilişkilerinde zorlanması halidir. Bu gibi durumlarda güvensizlik, nefret, saldırganlık gibi sonuçlar gözlenebilir ki bu da örgütü dolaylı yoldan etkileyen unsurlardandır¹⁶⁴.

¹⁶¹ Quick, Macik-Frey ve Cooper, **a.g.m.**, s. 198.

¹⁶² Ayşen Temel Eğinli, "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23(3), 2009, s. 36.

¹⁶³ Eğinli, **a.g.m.**, s. 36.

¹⁶⁴ Eğinli, **a.g.m.**, s. 36-37.

1.6. İŞ-YAŞAM DENGESİNİ SAĞLAMAK İÇİN GEREKLİ DESTEKLER VE KAYNAKLAR

Örgütsel destek, bir örgütteki personelin örgüte olan katkılarının bilincinde olmaları ve personellerin refahına ehemmiyet vermesidir. Örgütsel destek, yalnız insan kaynaklarının ehemmiyetinin bilincindeki örgütlerde bulunacak özel bir anlayışın olmasını gerektirir. Söz konusu anlayışa sahip örgütlerde insanların yapmış oldukları destekler dikkate alınmasından ve refah düzeyinin artırılmasından dolayı personel söz konusu durumdan büyük mutluluk hisseder. İnsan kaynaklarının makinelerden daha mühim görülmediği örgütler içinde, örgütsel katkının sağlanması mümkün gözükmemektedir¹⁶⁵.

Örgütsel destekler ile kaynaklar, iş görene hükümet, toplum kuruluşları, işveren ile sendikalarca verilen yasal, manevi, maddi haklardan, eğitim faaliyetlerinden, destek programlarından, yönetici ile işyeri arkadaşları desteklerinden, sağlanan zamansal çalışma kolaylıklarından meydana gelmektedir. Teşekküllerde söz konusu olan sosyal destek; idarecilerden, sosyal yardım personellerinden ya da profesyonel danışmanlardan sağlanabilmektedir. Stresli şekilde çalışanların işteki faaliyetlerinin devamı, söz konusu çalışmaların etkin biçimde uygulamaya konulmalarına bağlıdır. Bununla birlikte, sosyal destek faaliyetlerinin başarıları için, söz konusu hizmetin bütün çalışanlara eşit biçimde sunulması gerekir. Aile Destekli Örgüt Anlayışı, işin ailelere karışması ya da ailelerin işe karışmaları gibi çatışma oluşturan durumlarda çatışma ihtimallerini azaltarak, iş ile aile tatminlerini, dolayısıyla yaşam tatminlerini artırmaktadır¹⁶⁶.

¹⁶⁵ Akın, **a.g.m.**, s. 142.

¹⁶⁶ Altan, **a.g.m.**, s. 86.

1.6.1. Örgütsel Destek Programları

1.6.1.1. Aile Dostu Programlar

Çift kariyerli eşlerin sayılarının artışına bağlı şekilde iş-aile ile bireysel alanlarda, bilhassa İş ile aile alanları arasında eş zamanlı istekler ve baskılar sebebiyle stres ile gerilim unsurları ön plana çıkar. Bu alanlarda aile dostu programların gerçekleştirilmeye başlanması üzerine, söz konusu programların çatışmalar, iş tatminleri, aile tatminleri gibi kavramları nasıl etkiledikleri araştırılmış ve neticede aile dostu olan programların iş-aile çatışmalarını azalttığını ispatlamıştır¹⁶⁷.

Çalışma yaşamının meydana getirdiği problemler sebebiyle ailelerin desteklenmesi olguları endüstriyel kapitalizmin tarihinde eskidir. 19. yüzyılda fabrikalar birtakım hallerde tamamıyla aileler ile doldurulmuş, ailelerin çalışmayan üyeleri çocuklar içinse bakım ile destek hizmetleri sunulmuştur. Söz konusu durum 20. yüzyılda işgücünde yer alan erkek sayılarının artış göstermesiyle değişmiş, kadınlar ile çocukların durumları tekrardan gündeme gelmiştir. Bu dönemlerde erkek ekme kazanan kimseye, kadın çocuklarla ilgilenen ev hanımlarına dönüşmüştür. 20. yüzyılın ortalarından başlayarak işgücündeki kadın çalışanlarının sayılarının artışıyla beraber, aile yapılarının değişimleri içerisinde erkekler de iş ile aile zaruretleri arasındaki gerilimleri kadınlar ile aynı ölçüde olmasa bile yaşamaya başlamışlardır. Yapılan araştırmalar çalışan erkeklerin çocukların bakımları, babalık ile aile idaresi hususlarında problemleri kadınlar ve anneler ile paylaşmaya başladıklarını ortaya koymaktadır¹⁶⁸. Aile sorumlulukları ile iş yükümlülükleri arasında denge oluşturmaya çalışan iş görenin yüz yüze geldikleri sorunlara örgütsel biçimde destek olmak gayesiyle, bilhassa hizmet vermiş olduğu örgütçe sağlanan haklar ile destek programlarını kapsayan konular Tablo 1.7’de listelenmiş durumdadır:

¹⁶⁷ Parasuraman ve Greenhaus, **a.g.e.**, s. 339.

¹⁶⁸ Glass ve Estes, **a.g.m.**, s. 290.

Tablo 1.7: Örgütler Tarafından Sağlanabilecek Aile Dostu Düzenlemeler

Ailevi Nedenlerle İşten Ayrılma
<ul style="list-style-type: none"> • Acil izin (çocuğun hastalığı veya problemi olduğunda): Ücretli özel izin, ücretsiz özel izin, hastalık izni veya geri döndükten sonra mesaiyle geri ödeme koşullu izin • Doğum izninin kademeli periyotlarla ücretli olarak veya ücretsiz uzatılması • Ücretli veya ücretsiz babalık izni • Ücretli veya ücretsiz anne-babalık uzatma izni • Kariyer molaları • Yaşlı akraba bakım izni • Ailevi nedenlerle uzatılan diğer izinler
Ailevi Nedenlerle Değişen İş Düzenlemeleri
<ul style="list-style-type: none"> • 4,5 gün veya daha fazla azaltılmış çalışma zamanı • Haftalık Esnek Çalışma Zamanı • Belirlenmiş Zaman Kontratları • İşgörenin inisiyatifinde olarak full-time'dan part-time'a geçici veya kalıcı olarak geçiş • Meslek paylaşım şemaları • Ailevi nedenlerle evde çalışma
Çocuk ya da Yaşlı Bakımına Yönelik Servisler
<ul style="list-style-type: none"> • İş yerinde veya dışında sağlanan bakım ve hemşirelik hizmetleri • Çocuk bakımı için maddi yardım veya voucher • Tatillerde çocuk izni • Emzirme izni ve kolaylıkları • İş yeri anne-baba destek grupları • Yaşlı akrabaların bakımı için maddi yardım • İş yerinde ailevi nedenler için kullanılmak üzere iletişim desteği
İlgili Bilgi ve Eğitim
<ul style="list-style-type: none"> • Personeli destek politikaları ve kullanımı hakkında aktif olarak bilgilendirme • Ek destek bilgisi (yerel çocuk bakım hizmetleri vb.) • Annelik izni sırasında kontakt ve destek • Kariyer molaları sırasında kontakt • Yenileme, eğitim ve işe dönüş hazırlık kursları

1.6.1.2. Esneklik Programları

Bu programlar iş görenlerin yaşamına daha iyi denge oluşturması ve böylelikle üretkenliğin de artırılması hedefiyle geliştirilmektedir. Esneklik programları esnek mekân, esnek zaman sıkıştırılmış hafta ile ücretleri kesilen çalışma biçimleri şeklinde sınıflandırılabilir. Bu çeşit programlar, örgütlerdeki iş görenlerin kariyerleri ve performanslarına bir zarar vermeden çalışma koşulları ve zamanı konularında seçim yapabilme şansları sunmaktadır¹⁶⁹.

¹⁶⁹ Aycan, Eskin ve Yavuz, a.g.e., s. 76.

• Esnek Zaman: Bilinen çalışma biçimlerinden, esnek yönetim anlayışlarının bir tezahürü şeklinde son senelerde esnek çalışma saatleri modeli (flexitime) usulü geliştirilmiştir. İlk uygulama 1967 senesinde F. Almanya’da “Messerschmidt Bolkow Blohm” firmasında gerçekleştirilmiştir. Yaklaşık olarak 35 senelik geçmişi olduğu bilinmekte olan bu çalışma metodu geçen zaman zarfında geliştirilip mühim ilerlemeler olmuştur. Hali hazırda gelişmiş olan batılı devletlerde özel sektörlerin yaklaşık %30’nun, kamu sektörlerinin ise yaklaşık %50’sinin söz konusu metodu tercih etmiş olduğu bilinmektedir. Esnek çalışma saatleri modeli; çalışanların, çalışma zamanlarını ve zamanını, işletme idaresinin öngörüsüyle birlikte dilediği biçimde belirleme olanağının bulunmuş olduğu bir çalışma düzenidir. Çalışanlar tam gün olarak çalışma düzeninde firma idaresinin tespit ettiği saatlere uymak zorundayken, esnek çalışma saatleri düzenlerinde belli zaman periyotlarında bulunan çalışma zamanlarına bağlı kalmak şartıyla işe başlama ile bitiş saatlerini kendileri ayarlayabilirler. Örnek verecek olursak; haftada 5 gün ile 40 saatlik çalışma zamanı, kendilerine verilen esneklikler içinde, çalışanlarca istenildiği biçimde düzenlenebilmektedir¹⁷⁰.

Uzun çalışma zamanlarının iş ile aile çatışmalarına sebep olduğu, bununla birlikte aile işlerinde bulunan zaman yokluğunun bilhassa çalışan annelerde sigara ile alkol bağımlılıkları gibi problemlere sebep olduğu bilinmektedir¹⁷¹. Zaman darlığının evlilik dayanışması ile tatminiyle bağlantısı net bir şekilde açıklanamamış olsa bile birtakım araştırmalar anne babalardaki zaman darlığının çocukların mutluluklarını olumsuz olarak etkilediğini ortaya koymaktadır¹⁷².

Zaman esnekliklerinin iş ile yaşam dengesinin üzerine etkilerinin irdelendiği bir çalışmada; cinsiyet, ücretli saatler, evlilik durumları gibi değişkenler de göz önüne alınıp neticeler karşılaştırıldığında, zaman esnekliklerinin iş ile yaşam dengelerinin gelişmesi ile bağlantılı olduğu ve ailevi, kişisel ve örgütsel olan perspektiflerde pozitif etkileri oldukları ispatlanmıştır.

¹⁷⁰ Aycan, Eskin ve Yavuz, **a.g.e.**, s. 82-83.

¹⁷¹ Frone ve Cooper, **a.g.m.**, s. 568.

¹⁷² Glass ve Estes, **a.g.m.**, s. 295.

Diğer bir çalışmada ise, zaman esnekliklerinin iş ile aile çatışmasıyla ters orantılı oldukları, kısacası zaman esneklikleri arttıkça iş ile aile çatışmalarının azaldığı, iş tatminlerinin arttığı gözlenmektedir. İş hayatında zaman esnekliklerinin birey ile ilişkilerde olduğu aileleri üstünde doğrudan pozitif etkileri vardır. İş görenlere tanınmış olan sosyal haklar ile sağlanan katkılarla gelişen iş gören örgüt bağlantıları, esnek süre gibi geniş kabul edilen uygulamalar ile iş görenlerin yaşam alanlarında bulunan ve yükümlülükleri olan aile bireyleri ile münasebetlerinde daha çok tatmin olmasına imkân sunmaktadır. Bunun doğal neticesi olarak, iş gören işi ile yaşamı arasında var olan dengeler hususunda daha az zorlanmaktadır¹⁷³.

- Esnek Mekan/Tele Çalışma: Çağımızda çevremizde gördüğümüz pek çok teknolojik bakımdan gelişim, iş ile iş yapılan yerlerin özelliğini değiştirmiş; bilhassa ofis çalışanlarının işlerini ofis haricinde de yürütebilmelerini kolay hale getirmiştir. İş adamlarının işleri ile ofisleri trenlerde, uçaklarda sağlanan hizmetler ile hareketli duruma gelmekte olup, “boş zaman” ve “parmaklarının ucunda” sloganları cep telefonu firmalarının odak noktası olmakta; otel zincirleri, reklamlarında verdikleri kolaylıkları anlatırken “Ah! Güneş, deniz ile laptop” ifadesi kullanmaktadırlar. Evde, doğal biçimde işlerin yapılacağı, iş yeri haricindeki ilk akla gelen yer olur¹⁷⁴.

Çalışanları evlerinden çalışmaya motive etmekte olan unsurların en mühimleri, özerklik arzuları, iş ile aile hayatlarında daha çok esneklik, işe gidip gelmenin azalmaları, alternatif olarak çalışma biçimleridir. Bununla birlikte gürültülü, hoşnut olunmayan birçok şeyin olduğu ofis ortamlarında çalışmanın yerine ideal biçimde düzenlenmiş ev ortamlarında çalışmak, çalışanların kendi hızlarında çalışmaları, ne herhangi birinin çalışanları bir şeye zorlamaları, ne de başkalarının zorlamalarına maruz kalmaları çok daha cazip olmaktadır. Çalışanların işyerlerinde yapmış oldukları işler, çalışmayla geleneksel işyerlerinden uzakta değişik bir yerde yapılacaktır. Çağımızın gelişen şirketleri; büyük bir bölümünü evde çalışmakta olanların meydana getirdikleri sanal olan organizasyonlardan, firmanın uzak bir bürosu olan uydu ofislere kadar değişik tele çalışma düzenlemelerine gereksinim duymaktadırlar. Tele çalışmaların üç ana biçimi vardır: Ev esaslı olan tele çalışma,

¹⁷³ Küçükusta, **a.g.m.**, s. 26.

¹⁷⁴ Alan Felsted, Nick Jewson ve Sally Walters, “Managerial control of employees working at home”, **British Journal of Industrial Relations**, 41(2), 2003, s. 244.

tele merkez esaslı olan tele çalışma ile hareketli tele çalışma. Bunlar tele çalışanların veya şirketlerin gereksinimlere göre “esnek tele çalışma” düzenlemesi olarak da isimlendirilmektedir¹⁷⁵

- Sıkıştırılmış Hafta: İş görenlerin yasal biçimdeki haftalık çalışma saatlerini hafta içi günlere yayarak, toplam çalışma zamanlarını 5 günden daha az bir zamanda tamamlama imkanıdır¹⁷⁶. İşgücü zamanlamaları ücret, yaşam kaliteleri, iş kaliteleri, işin yapısı, aile ile başka boş zaman faaliyetlerine olan etkileri sebebiyle örgütler ile iş görenler adına çok önemlidir. Diğer taraftan zamanlama, örgütlerdeki işçi maliyetleri, üretimlerdeki sonuçlar ile servisler adına da önemiyet taşımaktadır. Emek maliyetleri birçok örgütte en mühim giderdir ve etkili zamanlama emek maliyetlerini düşürebileceğinden çok önemlidir. Zamanlama, bireysel dinlenme gereksinimi, günlük ya da haftalık olan molalar, hizmet depolanmanın mümkün olmayışı, çalışma kanunları düzenlemeleri, kıdem ile bireysel tercihler gibi çeşitli değişkenler sebebiyle güç bir mevzudur. Yapılan matematiksel çalışmalar neticesinde, minimum maliyetler ile optimum çözümler üreterek, haftada 4 günlük çalışma zamanlarının mümkün olduğu anlaşılmaktadır¹⁷⁷.

1.6.1.3. Ücreti Kesilen Çalışma Saatleri

Gönüllü ücret kesimleri, karşılığında iş görenlerin ailevi veya özel sebeplerle çalışma zamanlarını azaltmalarınıdır. Örgütlerde en geniş uygulaması part-time biçimidir. Yeni gelişmekte olan bir uygulama da mesai paylaşımlarıdır.

- İş Paylaşımı: Tam gün çalışmayı gerekli kılan bir işin, aralarında anlaşan iki kişiye yerine getirilmesi durumudur. Sorumlulukları ile yapılan iş karşılığında elde edilen ödüller ile kazançların da iki kimsenin arasında paylaşılmasını düzenleyen çalışma şeklidir. Part-time biçimde çalışmanın bir türü olarak da kabul görmektedir.

¹⁷⁵ Arslan, **a.g.m.**, s. 165.

¹⁷⁶ Mary Blair-Loy ve Amy S. Wharton, “Employees’ Use Of Work-Family Policies And The Workplace Social Context”, **Social Forces**, 80(3), 2002, s.823.

¹⁷⁷ Aycan, Eskin ve Yavuz, **a.g.e.**, s. 67.

• Part-time: Amerikan İş İstatistikleri Bürosu'nun aylık yayınlarında full-time ile part-time çalışmanın arasındaki resmi olan sınır haftalık 35 saatten oluşmaktadır. Bu net tarifile haftada 35 saatten az çalışan iş gören part-time iş gören biçiminde kabul görmektedir¹⁷⁸. En geniş çalışma biçimlerinden birisi olan part-time ilk görüşte öğrenciler, ev kadınları, emekliler ile az çalışmaktan memnun kalan değişik grupların seçimleri gibi görülebilmektedir. Söz konusu açıklama 1960'lara kadar kabul görmüş olmasına karşın, artık part-time olarak çalışma biçiminin yaygınlaşma nedeninin gerçekte işverenlerin emek maliyetlerini düşürmeyi arzu etmeleri bilinmektedir. Part-time çalışan insanlar, gönüllü ve gönülsüz olmak kaydıyla ikiye ayrılmaktadırlar. Bu sebeple, konuyla alakalı yapılan araştırmalarda işgücü arzından ziyade iş taleplerinin irdelenmesi part-time kavramının gerçek gelişim sebeplerini açıklayabilmektedir¹⁷⁹.

The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)'in ortaya koyduğu esnek çalışmayla alakalı araştırmalarda elde edilen neticeler göre, çalışmaya katılan 602 kadının %71'i; 591 erkeğin %38'i part-time biçimde çalışmaktadırlar¹⁸⁰.

1.6.1.4. Yönetici Desteği

İş-yaşam dengesi programları örgütlerin tanımlı ve duyurulmuş uygulamaları iken, yönetici desteği informal olarak adlandırılabilir ve iş-yaşam dengesi uygulamalarından faydalanma düzeyini etkileyen bir değişkendir. Algılanan örgütsel destekten farklı olarak sadece çalışanın doğrudan rapor ettiği yönetici ile ilgili algısını kapsamaktadır. Bu doğrultuda, literatürde nispeten yeni olan bu destek algısı boyutunun çalışanların tutumları üzerinde de büyük etkileri olacağı beklenmektedir.

¹⁷⁸ Nardone, **a.g.m.**, s. 290.

¹⁷⁹ Tolliver ve Chambers, **a.g.m.**, s. 4.

¹⁸⁰ Nardone, **a.g.m.**, s. 290.

Örgütlerde desteğin de farklı türleri bulunmaktadır. Özetle, çalışanların hizmet ettikleri örgütten algıladıkları destek örgütsel destek, yöneticisinden algıladığı destek ise yönetici desteği olarak isimlendirilmektedir. Her iki destek türünün de temelleri sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Buna göre, çalışanlar örgütleri tarafından sunulan olumlu bir uygulamayla karşılaştıklarında-ki bunun gönüllü, yani yasalarca zorunlu tutulmayan bir uygulama olması gerekmektedir-kendileri de bunun karşılığında olumlu bir geri dönüşte bulunmak istemektedirler.

Yönetici desteği (perceived supervisor support-PSS), Kotte ve Sharafinski (1988) tarafından çalışanların yöneticilerinin kendi girişimleri ve iyi hallerine ne derece değer verdiklerine dair inançlar olarak tanımlanmaktadır¹⁸¹. Yönetici desteği, özellikle iş-yaşam dengesi uygulamalarının etkinliğini belirleyen ana faktör durumundadır. Örgütler çeşitli iş-yaşam dengesi programlarını uygulamaya aldıkları halde, çalışanlar tarafından benimsenmeleri, gerçekten uygulanabilir olmaları ancak yöneticilerin de bu konuya inanmaları ve destekçi olmaları ile mümkün olabilmektedir. Friedman ve Johnson'un (2007) belirttiği gibi, araştırmalara göre iş-yaşam dengesi programlarının tek tek incelendiğinde gerektiğince faydalanılmamasının altında yatan sebepleri görebilmektedirler. Ya da tam tersi durumda, Powell ve Mainiero (1999)'nun da belirttiği gibi, bir örgütte resmi olarak duyurulmuş iş-yaşam dengesi programları olmadığı halde, destekçi bir yöneticinin altında çalışanlar üstlerinin sunduğu ek imkanlar ile daha az iş-yaşam dengesi sorunu yaşamaktadırlar¹⁸².

Bir örgütün yöneticisi, örgütün temsilcisi durumunda olduğundan, yönetici desteğinin örgütsel destek üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır¹⁸³. Yöneticilerin, çalışanları yönlendirme ve değerlendirme yetkileri bulunduğu için bu beklenen bir sonuçtur. Çalışanların örgütsel destek algılamasında yöneticilerin önem taşıdığını

¹⁸¹ Asya Pazy ve Yoav Ganzach, "Pay Contingency and the Effects of Perceived Organizational and Supervisor Support on Performance and Commitment", *Journal of Management*, 2009, s.1007.

¹⁸² Anderson, Coffey ve Byerly, *a.g.m.*, s. 787.

¹⁸³ Robert Eisenberger vd. "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 1986, s. 565.

gösteren çeşitli araştırmalar vardır¹⁸⁴. Araştırmalarda, iş sonuçlarında ve bireylerin işe karşı tutumlarında yönetici desteğinin belirleyici olduğu öne sürülmektedir.

Literatür incelendiğinde yönetici desteğinin ağırlıklı olarak algılanan örgütsel destek ile olan bağlantısının incelendiği görülmektedir. Rhoades, Eisenberger ve Armeli araştırmalarında, yönetici desteğinin algılanan örgütsel destek aracılığıyla duygusal bağlılığa etkisini incelemişlerdir. Maertz, Griffeth ve Campbell'in araştırmalarında ise, yönetici desteğinin örgütsel destek algısına etkisi ve o noktadan hareketle duygusal bağlılık ile turnover ilişkisi incelenmiştir¹⁸⁵.

Araştırmalar dikkate alındığında, ağırlıklı olarak işe bağlılık, performans, iş-yaşam çatışması, örgütsel bağlılık ve tatmin başlıklarına odaklanıldığı ve yönetici desteğinin ilgili başlıklarla bağlantılı bulunduğu görülmektedir.

1.6.1.5. İş Arkadaşlarının Desteği

İş arkadaşlığı, bir örgüte ait üyeliği bulunan, eşit güç ile otoriteye sahip, işverenlerden eşit muamele gören iş görenlerin sosyal ile duygusal bağ kurabilme şeklidir¹⁸⁶. İş arkadaşların birbirlerine olan destekleri; işle alakalı problemleri çözmek amacıyla araçsal destek ile sosyal problemleri çözmek adına duygusal destek biçiminde iki halde kendini gösterebilmektedir.

İş ile aile kaynaklı sorunlarda iş görenlere destek veren idarecilerin ehemmiyet vermeleri gerekli olan konulardan birisi de iş görenleri beraber çalıştıkları başka iş görenler ile iletişim ile destek içerisinde olmaya özendirme. İş arkadaşı destekleri konulu çalışma neticelerinde, iş arkadaşlarının sosyal desteklerinin iş görenler üstündeki stresin etkilerini azaltmış olduğu görülmektedir¹⁸⁷.

¹⁸⁴ Christina Stamper ve Mark Johlke "The impact of Perceived Organizational on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes", **Journal of Management**, 29(4), 2003, s. 570.

¹⁸⁵ Eisenberger vd., **a.g.m.**, s. 542.

¹⁸⁶ Tişli, **a.g.m.**, s. 32.

¹⁸⁷ Strachan ve Burgess, **a.g.m.**, s. 254.

1.6.1.6. Maaş ve Sosyal Haklar

Yapılmakta olan işin karşılığı niteliğinde işverence iş yapanlara ödenen maddi bedel şeklinde tarif edebileceğimiz maaş ile iş görenlerin bu işleri yaparlarken kendi sosyal yaşamlarını sürdürmelerini kolaylaştıran bireysel haklar, iş ve yaşam dengelerini sağlamanın en mühim temellerini meydana getirirler. Kişinin hayatını sürdürebilmek adına hayatının mühim bir kısmını bir örgüte olan bağlılıkları ve emeği yoluyla harcamalarının bedeli olan ücret hakkı sebebiyle, kişi ile yakınlarının hayatlarını devam ettirecek maddi olanaklara sahip olmaktadır. Söz konusu maddi haklar yanı sıra iş görenlere ve yakınlarına dinlenme, sağlık, izin ile eğitim vesilesiyle kendisini geliştirmek gibi sosyal haklar da verilmesi gerekir.

Adaletli, düzgün şekilde ödenen maaşlar iş tatminini, dolayısıyla hayat tatmininin arasında pozitif biçimde bağ olduğu araştırmalar ile verilmiştir. Söz konusu çalışmalardan çıkarılacak netice, maaş vesilesiyle aile yaşamını da dengeleyebilen iş görenlerin üzerindeki çatışma belirtiler azalması sebebiyle bağlılık ile verimlerinin de yükseleceği, dolayısıyla maaş haklarının olumlu biçimde getirilerinin iş gören ile örgütçe paylaşılacağıdır¹⁸⁸. Pozitif bağlar, iş görenlerin ailesi adına da geçerli olacaktır.

1.6.2. Ailevi/Çevresel Destek ve Kaynaklar

Aile, hayat boyunca bireylerin şekillenmesini ortaya koyan bir mikro sistemdir. Aile, eşten ya da başka aile üyelerinden sağlanmakta olan etkin destek kaynakları ile bireylerin sorunlarının çözümünde en mühim roldür. Engeller ya da

¹⁸⁸ Randall, **a.g.m.**, s. 312.

uyuşmazlıklar ortaya çıktığı zaman, başka iş ya da çevre şartları ne olursa olsun en büyük denge belirleyicilerinin ailelerin katkı ile desteği olduğu görülmektedir¹⁸⁹.

Çevresel destekler, bireyler için sevildiklerini, önemsendiklerini ve kendilerine değer verildiklerini anlamak adına anahtar olan bir kaynaktır. Konuyla alakalı çalışmalarda çevresel destek duygusal ile araçsal biçimde ikiye ayrılmakta ve bu katkılar sebebiyle ailelerin başka üyelerinin, iş görenlerin davranışları ile alışkanlıkları üstünde büyük etkileri vardır. Hem araçsal hem de duygusal destekler bireyin gelişimlerine destek sağlamaktadır. Araçsal destekle ailenin başka üyelerinin ev işleri gibi günlük faaliyetlerde yardımcı olmaları, böylelikle işin olumsuz taraftarının eve yansımalarına koruyucu biçimde bir tampon sağlanması anlatılmaktadır. Buna ilave biçimde, söz konusu destek vesilesiyle bireysel zamanla özgürleşerek enerjisini aile haricinde daha faydalı kullanan bireylerin yaşam ile meslek tatmin duyguları artış gösterecektir. Duygusal destekse, aile bağları ile birlikte olan üyelerin birbirlerine olan karşı duygularının müspet davranışlar biçiminde dışa yansımalarıdır. Çalışmalar ailelerden, bilhassa eşlerden alınan duygusal desteklerin işyeri streslerini ortadan kaldırdığını ortaya koymaktadır¹⁹⁰. Ailevi destek ile kaynakları; aile içerisinde eş destekleri, aile haricinde akraba destekleri, arkadaş ile ücretli yardımcı şeklinde iki alt başlık biçiminde irdelenebilir.

1.6.2.1. Eş Desteği

Çalışan çiftler içinde eş destekleri üzerine yapılmış araştırmaların pek çoğu, eşlerin iş ile aile sorumluluklarını gerçekleştirmek adına birbirlerine yardım gösterdiklerini ortaya koyan somut metotlara ve neticelere dayanır. Söz konusu araştırmalar genellikle geleneksel olan rollere göre çalışan erkekleri destekleyen kadın rollerini irdelemekteyken, aile yapılarının değişmesiyle beraber çift kariyerli eşlerin karşılıklı olarak katkılarına da yönelmeye başlamıştır. Yine de eş destekleri

¹⁸⁹ Grzywacz ve Marks, **a.g.m.**, s.338.

¹⁹⁰ Wayne, Shore ve Liden, **a.g.m.**, s. 83.

içerikli iş ve yaşam dengesi çalışmalarının çoğu, çocuk sahibi olmasalar dahi evli kadınlara sağlanması gerekli olan destekleri vurgulamaktadır.

Bilhassa çalışmakta olan annelerin sorumluluklarını azaltarak rahatlamalarını kolaylaştırdıkları için, işin akabinde ev işlerinde görev paylaşımları çok mühim bir husustur. Çalışmalar, çift kariyerli aileler içerisinde erkeklerin başka aile tiplerindeki babalardan daha fazla duyarlı olduklarını göstermiştir. Araştırmaların az bir bölümü de çiftlerin duygusal destekleriyle alakalıdır. Söz konusu araştırmaların neticelerinde de liberal cinsiyet rollerine sahip olan davranışlar ortaya koyan çiftlerin birbirlerini duygusal biçimde de destekledikleri ve değişik rollerde başarılı oldukları gibi müspet neticelere ulaşılmıştır.

1.6.2.2. Arkadaş, Akraba ve Ücretli Yardımcı Desteği

İş ile yaşam literatüründe, çalışan bireylere sağlanmış sosyal destekler ile alakalı çok muhtelif tarifler bulunmakla birlikte, genel eğilimler etkin ile araçsal sosyal destek kaynaklarını, çalışanların stres durumları ile ilişkilendirmek yönündedir. Söz konusu çalışmalara çok erken başlamış Batılı araştırmacılar sosyal desteklerin örgüt, iş arkadaşları, idareci ile evli çiftler adına partner tarafından sağlanmakta olan çeşitlerini incelemiş olmalarına karşın, kültürel farklılıklardan ötürü komşuluk, arkadaşlık ile akrabalık bağlarının sayesinde bireylere sağlanan desteklerin üzerine fazlaca araştırma olmamıştır. Az sayıda bulunan araştırmalarda da, sosyal destek olgusu çerçevesinde arkadaşların ve akrabaların desteklerini içeren araştırmalar yapılmıştır. Söz konusu incelemelerde genel biçimde destek olgusunun çatışma kavramı üzerindeki müspet tepkilerinden yola çıkılıp benzer neticeler alınmış, arkadaşların ve akraba desteklerinin stres algılanan hallerde tampon görevi gördükleri belirlenmiştir¹⁹¹.

¹⁹¹ Randall, **a.g.m.**, s. 318.

Türkiye’de geleneksel aile yapılarından ötürü arkadaşların ve akrabaların münasebetleri batı toplumlarına kıyas ile daha sağlam olan temellere dayanmıştır. Pek çok durumda, bilhassa kırsal kesimlerde aile ile akrabaların arasındaki sınır çok geçirgen durumdadır. Dini ile kültürel yapılardan ötürü kararlar beraber alınmaktadır. Batıda ki en mühim iş ile yaşam dengesi sorunlarından bir tanesi çalışanların yaşlı insanlara destek olmaları iken, ülkemizde birçok çift kariyerli çiftlerin yaşam dengeleri ev işlerini ve çocuklar ile ilgilenen yaşlı akrabalar oluşturmaktadır. Ekonomik yapılardan ötürü kapalı çevre sistemleri içerisinde büyümekte olan nesillerde arkadaşlık bağları da sağlam olmasından dolayı, toplumlumuzun pek çok kesimlerinde çeşitli sebeplerden dolayı karşı karşıya gelinen sosyal ile ekonomik sorunların hepsinde arkadaş ile akraba desteklerinin ehemmiyeti çok fazladır.

Güneydoğu Anadolu’da yapılmış bir çalışmada akraba evliliklerinin mühim sebeplerinden birinin, dayanışmanın devamlılıkları olduğu tespit edilmiştir. Benzer dayanışma duygularıyla kümeleşmelerin etnik ile dinsel gruplar içerisinde de geçerli oldukları, birbiriyle dayanışma içerisinde olan bireylerin aynı semtlerde oturma, birbirinden borç alma, iyi ve kötü günlerde kolayca ulaşabilme, devamlı bir arada olabilmek gibi niteliklere sahip olmaları ve dış gruplara güvensizlikleri sebebiyle aralarında doğal olan bir destek mekanizması oluşturup güçlü bir sosyal topluluk haline geldikleri gözlenmektedir¹⁹². Bilhassa endüstri ile ticaretin merkezi durumuna gelen kalabalık olan metropollerde farklılaşan pek çok iş kolları, ülkemiz gibi gelişme evresinde bir ülke kadınlara yeni iş olanakları oluşturmaktadır. Söz konusu iş kollarında çalışacak olan kadın nüfus, ülkelerin nüfus yapılarına paralel biçimde genç kadınlardan meydana gelmektedir. Ülkemizin kültürel yapıları sebebiyle evlenmeyip beraber yaşamakta olan çiftlerin sayıları batı ülkelerine kıyasla mukayese edilemeyecek şekilde azdır. Bu sebeple ülke nüfuslarının mühim bir kısmı evli ve çocuklu olan genç çiftlerden meydana gelmektedir.

Yaşamlarına yeni bir yön verebilmek; yetenek ile kabiliyetlerini, daha yüksek hayat standartlarına ulaşmak amacıyla yeni iş imkanlarında değerlendirmeyi isteyen bu genç nüfuslar metropollerde toplanmışlar ve mühim bir işgücü potansiyelleri meydana getirmektedirler. Geleneksel aile yapılarından ötürü

¹⁹² Ronen ve Primps, **a.g.m.**, s. 64.

evlenmelerinin akabinde kısa bir zaman içinde çocuk sahibi olarak çekirdek aileyi meydana getiren söz konusu mühim işgücü potansiyellerini önemli bir problem karşılamaktadır: Ülkemizde anne ile baba işte çalışırken çocukların bakımı ile eğitimlerini devam ettirecek eğitilmiş işgücü çok azdır. Bu sebeple çocuklarının bakımlarını başkalarına emanet edemeyen bilhassa genç kadınlar işgücüne katılmamaktadırlar. Çocuk bakımları ile alakalı eğitim vermekte olan meslek okulları az sayıda olup mezun olanların sayıları sınırlı olan kreşlerde görev yaparlar.

Ülkedeki ekonomik durum ile ücret politikaları da göz önüne alındığı zaman, eşlerden birisinin maaşı çocuğunun bakımlarına harcanmak zaruretinde olduğundan dolayı, annenin çalışma durumu anlamsızlaşmaktadır. Çözüm tekrardan geleneksel aile yapılarında bulunmuştur: Büyükkanneler ile büyükbabalar sağsa, kasabalardaki feodal ortamlar kentlere doğru taşınmakta ve zorunlu geniş aileler varlıklarını devam ettirmektedir.

Önel 2009 yılında yapmış olduğu araştırma neticelerine göre; eşlerin çalıştığı durumlarda çocukların bakımları için, kamu çalışanları anne-babalar kreşleri, özel sektör çalışanları ise ailenin başka şahıslarını tercih ederler. Ücretli bakıcıları tercih etme oranlarının serbest meslek gruplarında başka meslek gruplarına göre daha çok olmasının sebebi gelirlerinin yüksek oluşlarına; özel sektörde çalışan aile bireylerinin tercihleri ise gelir seviyelerinin düşük olmalarına bağlanmaktadır. Kamu sektörlerinde ortaya çıkan daha çok kreş tercihleri, memuriyet yaşamı sebebiyle akrabalarından uzak olma durumları göz önüne alındığı zaman manalı gözükmektedir. Akrabalardan çocuğun bakımı adına alınan yardımların hiç de küçümsenmeyecek ölçülerde oluşları, çocuk bakım sorununun çözümlerinde akrabaların çözüm olarak görüldükleri izlenimlerini vermektedir¹⁹³.

Diğer bir çözüm şeklinde haftanın belli günlerinde veya hafta içi her gün, eğitimsiz yardımcı çalışan ev hanımlarının ev işlerine makul olan ücretler karşılığında yardımcı olmaktadır. Söz konusu durumda ekonomik durumları ücretli olarak yardımcı kiralamak adına uygun durumda olanlar eve döndükleri zaman eşleri ile çocuklarıyla ilgilenmek amacıyla yeterli vakti bulabilmekte, uygun

¹⁹³ Nursun Önel, "İş-Aile Çatışmasının Çalışan Kadının Aile İçi İlişkileri Üzerine Etkileri", **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2006, s. 72.

olmayanlarsa gündüz mesailerinden sonra eve gelince daha yorucu durumda olan ev mesailerine başlamaktadırlar. Söz konusu tarz biçimindeki bir hayat temposunun nasıl yıpratıcı oldukları ve işle hayat arasında denge kurabilmek adına ücretli yardımcılara sahip almanın ne denli bir avantaj oldukları aşikârdır.



İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, TEMEL UNSURLARI VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Çalışanların, buldukları örgüt tarafından desteklendiklerini hissettikleri oranda o örgüte karşı güven, yakınlık ve sadakat besleyecekleri ve aynı oranda da örgütleri için iyi birer çalışan olacakları varsayılmaktadır¹⁹⁴. Hatta çalıştığı örgüte karşı bağlılık duyguları çok güçlü olan çalışanların, ortak amaçlara kendilerini adayacakları öngörülmektedir¹⁹⁵.

Pek çok araştırmacı tarafından örgütsel bağlılık kavramı ya tutumsal (attitudinal) ya da davranışsal (behavioral) yaklaşımla incelenmiştir. Örgütsel bağlılığı bir tutum şeklinde ele alacak olursak, bağlılık genellikle örgüte duygusal veya hissi bağlılık şeklinde değerlendirilir. Örgütlerine güçlü bir şekilde bağlı olan çalışanların örgüt ile bütünleştiği, katılımcı olduğu ve örgütün çalışanı olmaktan memnun olduğu varsayılmıştır¹⁹⁶.

Davranışsal yaklaşım ile örgütsel bağlılık ele alındığında bağlılık, bir örgütün çalışanlarının örgütte çalışıp çalışmamaya yönelik seçimleriyle ilişkilendirilir. Örneğin, farklı bir örgütte çalışmayı seçen bir çalışan, mevcut örgütünün kendine sunmakta olduğu sağlığa yönelik yardımlardan, kıdem ile ilgili haklardan, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerden kazandığı avantajlardan vazgeçmek zorunda kalabilmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, alternatif iş imkanları

¹⁹⁴ Daniel Goleman, *İşbaşında Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, (2. Baskı), İstanbul, 2000, s. 45.

¹⁹⁵ Şebnem Arslan, "Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı ile Organizasyonel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 2, 2008, s. 163.

¹⁹⁶ Hatice Özutku, "Organizasyona Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasında İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 37, Sayı: 2, 2008, s. 82.

bulunmasına karşın bir örgütte kalıp o örgüt için çalışmaya istekli olma durumu şeklinde de ifade edilmiştir¹⁹⁷.

Örgütsel bağlılık konusundaki kapsamlı olarak ilk çalışmaları yapan Porter, Steers ve Mowday tarafından örgütsel bağlılığın üç boyutuna dikkat çekilmektedir¹⁹⁸:

1. Örgütte çalışmaya devam etme isteği,
2. Örgütün değerlerini ve hedeflerini benimseme,
3. Örgütün faydasına, örgütün hedeflerini yerine getirmek açısından emek sarf etme isteği.

Örgütler açısından “müşteri sadakati” konusu oldukça önemli bir kavram olarak görülmekle beraber, örgütler müşteri sadakatini kazanabilmek için devamlı olarak yatırımlar yapmaktadırlar. Ancak müşteriler ile iletişime geçen ve müşteri sadakatini oluşturulmasını sağlayan unsurun örgütün bir çalışanı olması, çalışanın da örgütsel bağlılık duyması yönünden örgütlere önemli sorumluluklar yüklemektedir. Örgütüne bağlı, iş hayatında mutlu ve motive şekilde çalışan bireyler daima daha verimli ve üretken olmakla birlikte örgütte daha uzun vadeler çalışmaktadırlar. Örgütte buldukları süre boyunca edinmiş oldukları bütün bilgilerini ve tecrübelerini örgüte katmaktadırlar. Bahsi geçen çalışanlar örgütlerinin gönüllü bir elçisi olarak değerlendirilmektedirler. Dolayısıyla örgütler, günümüzde Süzer (2003)’ün de belirttiği gibi “sadık müşteri” ile beraber “sadık çalışanlar” da kazanmak için çaba sarf etmektedirler¹⁹⁹.

Küreselleşmenin sonucunda meydana gelen uluslararası rekabet, müşterilerin gereksinimlerinin çok hızlı bir şekilde değişmesi gibi durumlar, örgüt yöneticileri açısından örgütsel bağlılık kavramının önemli bir hale gelmesini sağlamıştır²⁰⁰. Bununla birlikte küresel ekonomideki piyasa şartlarının çalışanlara yön vermesi, söz konusu sadakatin sağlanmasını örgüt açısından

¹⁹⁷ James B. Deconinck ve Duane P. Bachmann, “Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers”, 10 (3), 1994, s. 87.

¹⁹⁸ Çiğdem Vatansever, “Work and Non-Work Life Balance, and its Relation to Organizational Commitment and Career Satisfaction”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Organizational Behavior Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2008.

¹⁹⁹ Sami Süzer, “Mısır Tarımı”, **Trakya Tarımsal Araştırma Enstitüsü**, Edirne, 2003, s. 114.

²⁰⁰ Süzer, **a.g.m.**, s. 115.

zorlaştırabilmektedir. Örgütler, küresel olarak yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmek açısından çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttıracak ve örgütte kalıcılığını sağlayabilecek bir örgüt-çalışan ilişkisi oluşturmalıdır.

Örgütsel bağlılık kavramının tarihçesi incelendiğinde, 1950'lerden günümüze kadar birçok araştırmacının, örgütsel bağlılığın farklı boyutlarını ele alan çalışmalar yaptıkları görülecektir. Söz konusu çalışmaların önemi günümüzde de gittikçe artmaktadır. Özsoy tarafından, örgütsel bağlılığa verilen önemin artmasının sebepleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır²⁰¹:

1. Örgütsel bağlılığın, istenilen çalışma davranışıyla ilişkisi,
2. Örgütsel bağlılık konusunun işten ayrılma sebebi olarak, iş doyumu konusundan daha etkili olduğunun ortaya konulması,
3. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, düşük olan çalışanlara oranla daha üstün bir performans sergilemeleri,
4. Örgütsel bağlılık kavramının, örgütsel etkililiğin faydalı bir ifadesi olması,
5. Örgütsel bağlılığın, fedâkarlık ve dürüstlük şeklindeki örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir göstergesi olarak dikkat çekmesidir.

Mowday ve diğerleri tarafından örgütsel bağlılık özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır²⁰²:

1. Örgütün hedeflerini ve değerlerini kabullenme ve güçlü bağlılık,
2. Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma çabası içerisinde olmak,
3. Örgütsel üyeliğin devamlılığı açısından güçlü istek duymak.

Gerçekleştirilen bu araştırmalarda, örgütlerin bağlılığa yönelik uygulamalarında, örgütlere fayda sağlayan ve ipuçları sunan pek çok sonuç

²⁰¹ Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *Sayıştay Dergisi*, (59), 2005, s. 154.

²⁰² Bayram, *a.g.m.*, s. 155.

çıkarılmıştır. Yani literatürde örgütsel bağlılığa yönelik net ve somut bir tanım bulunmamaktadır. Bu durumun en önemli sebebi, değişik alanlarda çalışmalar gerçekleştiren araştırmacıların, kendi alanlarının bilgilerini örgütsel bağlılık tanımına yüklemelerinden ileri gelmektedir. Morrow, literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin 30'a yakın tanım bulunduğunu ifade etmektedir. Aşağıda bu tanımlardan bazılarını yer verilmektedir²⁰³:

1. Grusky tarafından örgütsel bağlılık, bireylerin örgüte duydukları bağın gücü şeklinde tanımlanmıştır.

2. Mathieu ve Zajac tarafından örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan bağı veya tutumu şeklinde tanımlanmıştır.

3. Mowday ve Porter'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine olan bağlılığıdır.

4. Steers tarafından örgütsel bağlılık, örgütün hedeflerini ve değerlerini özümsemek, örgütün bir parçası olmak için emek sarf etmek ve güçlü bir aile üyesi olarak hissetmek şeklinde tanımlanmıştır.

Meyer ve Allen tarafından örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyutu da olduğu belirtilerek, çalışanların örgüt ile olan ilişkisiyle biçimlenen ve örgütün daimi bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış şeklinde tanımlanmıştır²⁰⁴.

Etzioni (1961-1975), örgütsel bağlılığı üç başlık altında toplamıştır. Bunlar, moral (pozitif) bağlılık, değişim ilişkisine dayalı (nötr-hesapçı) bağlılık ve uzaklaştırıcı (negatif- yabancılaştırıcı) bağlılık olmaktadır²⁰⁵.

Moral bağlılık, örgütün amaç, değer ve normlarının içselleştirilmesine bağlı olarak örgütsel doğru olumlu ve yoğun bir yönelimi temsil etmektedir. Çalışanlar toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır. Değişim ilişkisine dayalı (nötr-hesapçı) bağlılık ise, örgüt ile çalışan arasındaki alışveriş ilişkisine dayanır. Çalışanlar, örgütsel yaptıkları katkının

²⁰³ Bayram, **a.g.m.**, s. 158-159.

²⁰⁴ Meyer ve Allen, **a.g.m.**, s. 61.

²⁰⁵ Turunç ve Çelik, **a.g.m.**, s. 211.

ve sağladıkları faydanın karşılığında almış olduklarının adil ve yeterli olduğunu algılamaları durumunda örgütte kalmaya devam etmeyi düşünmektedirler.

Uzaklaştırıcı (negatif-yabancılaştırıcı) bağlılık ise, örgütsel karşılık olumsuz bir yönelimi temsil etmektedir. Bu bağlılık, bireysel davranışın örgüt içinde sınırlandırıldığı takdirde ortaya çıkmaktadır. Kişi, psikolojik olarak örgütsel bağlılık duymasa bile örgütün yaptırım gücünden veya toplumsal nedenlerde ötürü üyeliğini devam ettirmektedir.

Kanter (1968), örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasını, örgütün çalışanlara yüklediği değişik davranış gerekliliklerine bağlamış; örgütsel bağlılığı, kişinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kendi kişiliğini bütünleştirmesi şeklinde açıklamıştır. Kanter, örgütsel bağlılığı üç grupta sınıflandırmıştır. Bunlar, zorunlu bağlılık, yakın ilişki bağlılığı ve denetim bağlılığı olmaktadır²⁰⁶.

Zorunlu bağlılık, örgütün devamlılığı için çalışanın örgütüne bağlı kalması olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılığa sahip çalışanlar, örgütten ayrılamayacak derecede örgüt için kişisel özveride bulunmakta ve örgütsel yatırım yapmaktadırlar. Dolayısıyla, örgütten ayrılmak çalışanlar açısından oldukça fazla maliyetli hale gelmektedir. Yakın ilişki bağlılığı, bir örgüt içerisindeki sosyal ilişkilere bağlılık olarak ele alınmaktadır. Örgütler, çalışanların birbirleriyle yakın ilişkiler geliştirmelerini sağlamak için bazı sosyal tören ve ritüeller düzenleyerek bu bağlılığı artırmaya çalışmaktadırlar. Denetim bağlılığı ise, çalışanın, davranışları yönlendiren örgütün norm ve değerlerini benimsemesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın örgütün sahip olduğu norm ve değerleri benimsemesiyle, çalışanda bu bağlılığın ortaya çıkacağı belirtilmektedir.

Katz ve Kahn, örgütsel bağlılığı, bir örgütteki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmektedirler²⁰⁷. Çalışanların sistem içindeki eylemleri hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, kişilerin

²⁰⁶ Rosabeth Moss Kanter, "Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities", *American Sociological Review*, 1968, s. 502.

²⁰⁷ Katz ve Khan, *a.g.e.*, s. 89.

kendilerini sisteme verişlerinin/ bağlı kalışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir.

Mowday, Steers ve Porter (1982), örgütsel bağlılığı tutum (tavır) olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayırımı yaparak ele almışlardır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla ve hedeflerle özdeşleşerek bu doğrultuda çalışma istekliliği olarak tanımlanmaktadır²⁰⁸. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Her iki bağlılık arasında dönüşümlü bir ilişkinin olduğu; bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlarda dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirdiği belirtilmektedir.

Davranışsal bağlılıkta çalışanın örgütsel bağlılığını, geçmişteki örgütsel yatırım eylemlerine bağlı olup olmaması belirlemektedir. Tutumsal bağlılık ise, çalışanın örgütsel yönelik daha olumlu eğilimleri olarak görülmektedir. Burada örgütsel bağlılık, çalışanın bulunduğu örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi anlamında ele alınmaktadır.

Mowday, Steers ve Porter'ın örgütsel bağlılıkla ilgili yapmış olduğu sınıflandırma, en yaygın şekilde kullanılan sınıflandırma olmaktadır. Mowdat, Steers ve Porter'ın geliştirmiş olduğu ölçek, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda sıkça kullanılmıştır ve halen kullanılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre, örgütsel bağlılık üç ögeden oluřmaktadır²⁰⁹:

1. örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanma,
2. örgüt yararına önemli miktarda gayret gösterme isteği ve
3. örgüte olan üyeliği şiddetli bir şekilde devam ettirme arzudur.

Wiener, araçsal bağlılık (güdüleme) ve normatif-moral (örgütsel) bağlılık ayırımına dayanan kurumsal modeli ortaya çıkarmıştır. Wiener, araçsal bağlılığı,

²⁰⁸ Richard T. Mowday, Richard M. Steers ve Lyman W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 14(2), 1979, s. 225.

²⁰⁹ Mowday, Steers ve Porter, **a.g.m.**, s. 228-229.

hesapçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olarak ortaya çıkan bağıllık şeklinde tanımlarken; normatif-moral bağıllığı ise değer, motivasyon veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşen bağıllık olarak tanımlamaktadır. Bu moral ve normatif inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadırlar. Böylece araçsal güdüleyici eylemler kişinin kendisine yönelimli iken, Newton ve Shore'ye göre normatif güdüleyici eylemler örgütsel eğilimler taşımaktadırlar²¹⁰.

Çalışan ile örgüt arasında değişimsel bağıllık şeklinde de isimlendirilen araçsal bağıllığa göre örgüt, çalışanların birtakım ihtiyaçlarını doyururken; çalışanlarından da örgüte katkıda bulunmasını beklemektedir.

Çalışanların örgüte yaptıkları katkıyla kazandığı fayda bir noktaya kadar dengede veya avantajına olduğu müddetçe çalışan, örgütte kalmayı isteyerek ona bağıllık duyabilmektedir. Örgütsel (normatif-moral) bağıllık ise, amaç ve değerler ile ilişkisinde bir kimsenin, rolüne ve örgütüne, araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağıllık duyması şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, örgütsel özdeşleşme olarak da değerlendirilmektedir. Örgütsel özdeşleşme burada örgütsel bağıllık ile eşdeğer anlamda kullanılmaktadır. Bağıllığın normatif bir süreç olarak düşünüldüğü yaklaşımda, Wiener'in de belirttiği gibi örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskılara açıklanabileceği ileri sürülmektedir.

Örgütsel bağıllığı, kişinin örgütüne psikolojik bağıllığı olarak değerlendiren O'Reilly III ve Chatman , bir örgütsel bağıllığı üç boyutta ele almaktadırlar²¹¹:

Uyum: Bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Kişiler tutum ve davranışlarında, belli kazanımlar elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirmektedirler. Bu bağıllıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusu olmaktadır.

²¹⁰ Bayram, **a.g.m.**, s. 155.

²¹¹ Charles O'Reilly, Jennifer Chatman ve David F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit", **Academy of management journal**, 34(3), 1991, s. 491.

Özdeşleşme: Kişilerin değerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanmaktadır. Kişiler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirildiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Böylece kişi, bir gruba dahil olmaktan gurur duyabilmektedir.

İçselleştirme: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, kişiler, iş dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir.

Uyum, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara özdeşleşme ve içselleştirme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünü ile bunların gerisinde yatan, normlar, inançlar ve temel varsayımlar olarak düşünülebilir. Bir örgütü diğer özelliklerden ayıran özellikler bütünü fiziksel özelliklerden başlayıp işe ilişkin alışkanlıklar, davranış biçimleri, insanlar arasındaki ilişkilere ilişkin oluşmuş kurallar, örgütün amaçlarına ilişkin öncelikler biçiminde uzayıp giden bir listede sıralamak mümkündür²¹².

Örgüt kültürü, örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer işletme ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, işletmeyi topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültür ile ilişkide bulunduğu diğer örgütsel

²¹² Yudum Aktürk, "Temel Değerlerin Sürdürülebilirliği ve Performans Değerleme İlişkisi", Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Tezi, 2009, s. 40.

kültürlerin etkilerini taşımakta ve örgüt kültürü oluşumunda bu kültürlerin de etkisi olmaktadır²¹³.

Kültür çevre ile çelişemez, aksi durumda örgüt yaşamı tehlikeye girecektir. Bununla birlikte kültür, çevrenin normlarına ve değerlerine uygun olursa yeni bir kültür çevreye önemli katkılarda bulunabilir²¹⁴.

İşletme yönetimi açısından kültür, örgütün çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen; belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ile diğer kişiler arasındaki ilişkilerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü, yönetim fonksiyonları arasındaki etkileşimin bir ürünü ve aynı zamanda iç ve dış çevre faktörlerinin oluşumunda da etkilidir. Sosyal kurallar, eğitsel başarı, politik inançlar, ulusal olaylar, toplumun geçmişi, din, ahlak gibi dışsal olaylarla; çalışanların aldığı eğitim, sahip oldukları inançlar, tutumlar, işletmenin teknolojisi, örgütün kural ve değerleri gibi içsel faktörler, yönetsel fonksiyonları etkileyerek kültürün şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır²¹⁵.

Sonuç olarak; işletmenin hem çalışanları hem de diğer iş çevresi tarafından bir kurum olarak algılanmasını sağlamak, kurumsallaşmanın alt yapısını oluşturmak ve sonrasında işletmeyi başarıya götürecek kurumsallaşma sürecinin her aşamasında etkin işleyişi sağlamak, çalışanların örgütsel bağlılık duygusunu kazandırmak ancak sağlam bir örgüt kültürünün yönetimi ile gerçekleşmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü o örgütün kurumsallaşmasında önemli bir göstergedir.

²¹³ Clark, **a.g.m.**, s. 348.

²¹⁴ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, (6. Baskı), İstanbul, 2000, s. 120.

²¹⁵ Sevinç Köse, Semra Tetik ve Cuma Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8(1), 2001, s. 219-222.

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN YARARLARI

2.3.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

İşgörenlerin özgün düşünceleri ve uygulamaları ve gelişmeye yönelik olarak taşıdığı inançlarda bir artış ortaya çıkabilir. İşgören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, işgörenin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işgören, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilecektir. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikayetlerle sonuçlandığından örgütün adına zarar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir²¹⁶. Aynı zamanda düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanın örgütten ayrılması, onun psikolojik durumunu olumlu yönde etkileyebilir²¹⁷.

2.3.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

İşgören deneyimlerinin güçlü, ancak örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam anlamıyla bulunmadığı bağlılık seviyesidir. Bağlılığı orta seviyede olan çalışanlar kendilerinden ödün vermek istememektedirler, bu nedenle örgütün birtakım kararlarına karşı gelebilmektedirler. Bu seviyedeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilmektedir.

Orta düzeyde örgütsel bağlılık; örgütsel bağlılık seviyesi yükseldikçe, çalışanın sadakati ve görev bilinci de yükselmektedir. Çalışanın sadakati ve görev

²¹⁶ Randall, **a.g.m.**, s. 312.

²¹⁷ Köse, Tetik ve Ercan, **a.g.m.**, s. 223.

bilincinden yararlanmak ise olumlu sonuçlar arasında gelmektedir. Bununla birlikte çalışanın aitlik, güven ve etkinlik duyguları da yükselmektedir²¹⁸.

2.3.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık seviyesinde çalışanlar, örgütlerine güçlü tutum ve eğilimler ile bağlılık sergilerle. Söz konusu çalışanlar, örgütlerinde verilen iş yükünden ve işe yönelik sorumluluklarından ötürü örgütlerine karşı duyarlıdır. Örgütte kariyerleriyle ilgili herhangi bir endişe yaşamamaktadırlar. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışan, örgüt hiyerarşisi içinde lider konumunda ise, kendi denetiminde olan iş arkadaşlarından, ödemedeki eşitliğin bir yansıması olarak da ücretlerinden doyumları yüksektir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, devamsızlık göz önüne alındığında, sağlık sebepleri dışında mümkün olduğunca devamsızlık göstermezler²¹⁹.

Yüksek örgütsel bağlılık kimi zaman, çalışanın gelişimini ve hareketlilik imkanlarını kısıtlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazende yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir²²⁰.

²¹⁸ Şahin, **a.g.m.**, s. 540.

²¹⁹ Eren, **a.g.e.**, s. 140.

²²⁰ Deconinck ve Bachmann, **a.g.m.**, s. 89.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık kavramı son dönemlerde üstünde en çok araştırmanın yapıldığı konular arasındadır. Bu durumun en önemli nedeni, bu kavramın iş gücü devri, devamsızlık, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini gibi örgütsel açıdan önemli faktörleri etkilemesi şeklinde ifade edilebilir.

Günümüz şartlarında rekabet koşulları ve yönetsel uygulamalar büyük bir hızla değişmektedir. Bu değişime uyum sağlamak hatta yönetebilmek gereklidir. Bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için örgütlerin kurumsallaşma yolunda ilerlemeleri, çalışanlarıyla olan mevcut ilişkilerini çalışanları örgütte tutacak şekilde yeniden gözden geçirmesi ve yapılandırması gerekmektedir. Çünkü örgütlerin hiçbiri insan faktörü olmadan yaşamlarını devam ettiremezler.

İş yaşamı açısından bağlılık kavramı ilk defa Becker tarafından incelenmiş ve Becker bu kavrama bilinçli bir taraf tutma davranışı olarak yaklaşmak gerektiğini ifade etmiştir. Bu açıdan işe bağlılık, gruba bağlılık ve örgütsel bağlılık gibi başlıklar öne çıkmıştır. Ancak örgütün verimliliği ve etkinliği açısından en çok üzerinde durulan bağlılık türünün örgütsel bağlılık olduğu görülmektedir²²¹.

Örgütsel bağlılık, insanlar bunu isteyerek gösterdiğinde önemlidir. Davranışa katılımın değeri, davranışı zorlama düzeyi arttıkça düşmektedir. Örgütsel amaçlar açısından bakıldığında örgüte bağlı iş gücüne sahip olma oldukça önemli görülmektedir.

²²¹ Kossek ve Lambert, a.g.e., s. 158.

2.4.1. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi

Örgütler, toplumun gereksinimi olan ürün ve hizmetlerin üretilmesi amacı güdülerek kurulmuştur. İnsan faktörü ise, örgütleri amaçlarına ulaştırabilecek en önemli faktördür.

Örgütsel bağlılık çeşitli sebeplerden ötürü örgütler için ehemmiyet kazanmıştır. Bu sebepleri dört ana başlık altında sıralayabiliriz²²²:

- Örgütsel bağlılığın, işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılmada en önemli etken olması,
- İş tatmini ve işi benimseme gibi tutumsal içerikli yapıların yanında duygusal yapılarla da ilişkili olması,
- İşgörenin işine ve görevine ilişkin durumlarla ilişkili olması,
- Sonucusu ise, işgörenlerin demografik ve kişisel özellikleri ile ilişkili olması örgütsel bağlılık kavramını örgütler için önemli kılmaktadır.

Yukarıda sıraladığımız sebeplerden dolayı örgütsel bağlılık örgütler için önem kazanmıştır. Örgütün, işgörenini en iyi şekilde işini yapmaya sevk etmesi, onun varlığının devamı adına çok önemli bir aşamadır.

2.4.2. Örgütsel Bağlılığın Yöneticiler Açısından Önemi

İşgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının artmasını sağlayabilen yöneticiler, önemli yönetim sorunlarından bir tanesine çözüm üretmiş olmaktadır. Ortak bir amaç için örgüt bünyesinde yer alan faktörlerden bir tanesi de yöneticilerdir. Yöneticilik geçmişten günümüze içinde en fazla özellik barındıran bir kavramdır. İşletmeyi oluşturan makine-teçhizat, sermaye ve işgören faktörlerine

²²² Deconinck ve Bachmann, **a.g.m.**, s. 97.

sahip olmak her şeyin hallolduğu anlamına gelmemektedir. Önemli olan bu faktörleri en iyi şekilde organize edebilecek bir yönetime ve yöneticiye sahip olmaktır. İşletme, nitelikli bir yöneticiye sahipse eldeki diğer verileri en iyi şekilde işleyip, üretim gerçekleştirebilecek ve hizmet sunabilecektir. Mal ve hizmet üretimi, örgütlerin kuruluş gayeleri arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Bu durumun gerçekleşebilmesi içinde çalışana ve yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütle açısından, işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayacak ve işgörenlere yapmış oldukları işin sadece örgüt çıkarı için olmadığını ifade edebilecek bir yöneticinin olması da son derece önemlidir²²³.

2.4.3. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi

Tek başına ne örgüt bir anlam taşır ne de işgören, bu iki kavram bir araya gelip bir bütün oluşturarak anlam taşırlar. Yani biri olmadan diğeri bir anlam ifade etmez. İkisi arasındaki denge, bağlılık kavramının pekiştirilmesi sayesinde kurulmaktadır. İşgören, kendi amacına örgüt içinde bulunduğu süre zarfında ulaşma imkânı bulmakta, örgüt ise amaçlarına işgören faktörü sayesinde ulaşabilmektedir. Bu anlam bütünlüğünün devamlılığı sağlanırsa, en az maliyetle yüksek verim elde edilir ve rekabet üstünlüğü örgütün eline geçmiş olur. Örgütler sağlamış oldukları iş olanakları ile işgörenlerin gelir elde ederek yaşamlarını sürdürmelerine olanak sunmaktadırlar²²⁴. İşgören örgütünü kendisi için bir fırsat olarak görürse, bütün çaba ve özverisiyle örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda zaman harcayacaktır. İşgören örgütüne bağlılık hissediyorsa, örgütü için her şeyi üstün bir başarıyla yapmaya çalışacaktır. Çünkü elde edilecek netice işgören için de bir tatmin kaynağı olacaktır.

²²³ Kossek ve Lambert, **a.g.e.**, s. 162.

²²⁴ Bayram, **a.g.m.**, s. 156.

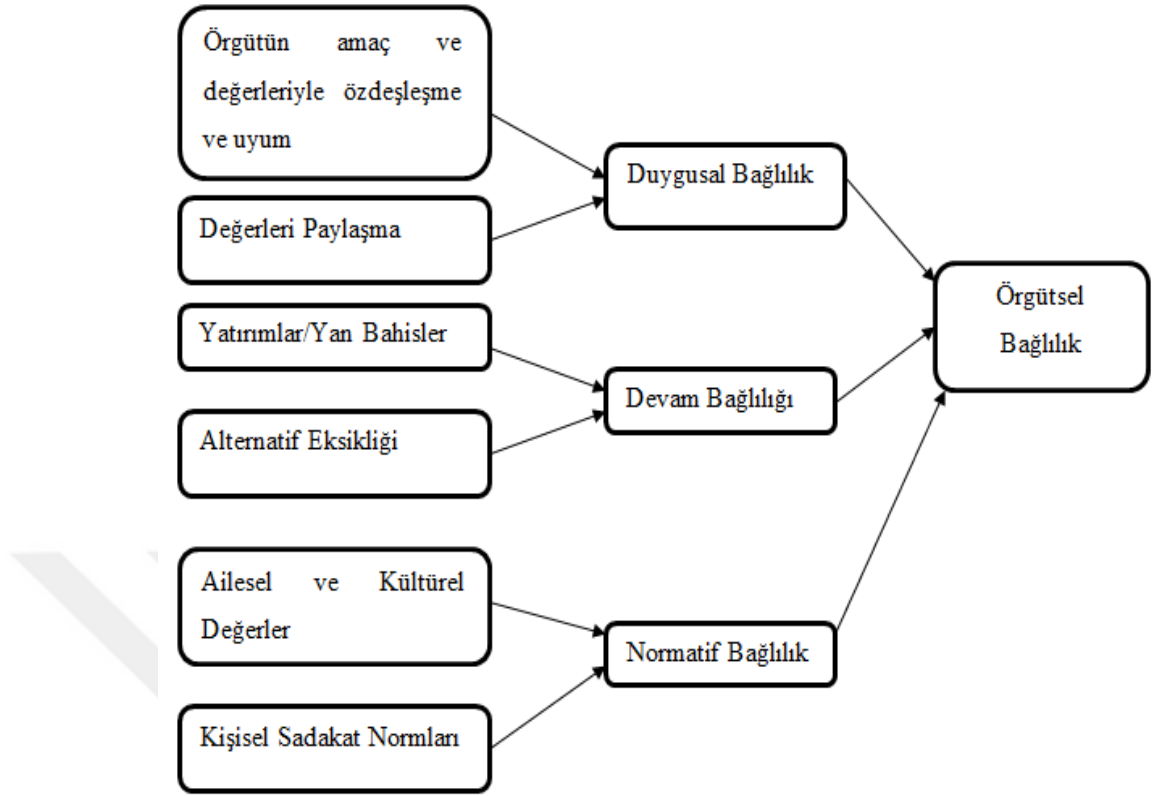
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMEL UNSURLARI

İlerleyen yıllarda, Meyer ve Allen iki farklı örgütsel bağlılığı kapsayan bir model önermişler, birinci tip bağlılığı “duygusal bağlılık”, ikinci tip bağlılığı “devamlılık bağlılığı” olarak tanımlamışlardır. Bu modelde Weiner ve Vardi tarafından önerilen “normatif” ya da “ahlaki” bağlılık boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir²²⁵.

Meyer ve Allen’in modeli, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar arasında en önemli ve çok atıfta bulunulan model konumundadır. Meyer ve Allen’in 3 boyutlu örgütsel bağlılık modelinin belirtildiği Şekil 2.1’de görüldüğü gibi, çalışanın örgütsel bağlılığını belirleyen duygusal bağlılık, devama yönelik bağlılık ve normatif bağlılık bileşenleri ile bu üç bileşenin birbirinden farklı alt boyutları bulunmaktadır (Aktaran: Güçlü, 2006).²²⁶

²²⁵ John P. Meyer, Natalie J. Allen, “A three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resources Management Review**, 1, 1991, s.63.

²²⁶ Hatice Güçlü, “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Organizasyonel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Eskişehir, 2006, s. 12.



Şekil 2.1: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

2.5.1. Duygusal Bağlılık

Meyer ve Allen tarafından ortaya konulan modelin ilk boyutu olan “duygusal bağlılık”; çalışanların örgüte duydukları duygusal ilgi, örgüte katılma ve örgüt ile özdeşleşme isteği ş tanımlanmaktadır. Örgütte duygusal olarak bağlanmayı, örgütün değerleri ve hedefleriyle özdeşleşmeyi içermektedir. Duygusal olarak bağlılığı yüksek olan çalışanlar kendilerini, çalışmakta oldukları örgüte adanmış olan bağlılığı yüksek bireylerdir ve örgütte çalışmaya devam etmek istemelerinin temelinde kendilerini örgüte ait hissetme duyguları yatmaktadır.

Yani, çalışanın örgütsel objelere sarılmasını, örgüt içindeki katılımını ve örgütle özdeşleşme gücünü temsil etmektedir. Dolayısıyla bu tür bir bağlılık,

bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisi olmaktadır. Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni ise, duygusal bağlılıkla örgüt amaçlarının özdeşleşmesidir.

Meyer-Allen modelinden faydalanılarak yapılan araştırmalar, duygusal bağlılığın olumlu iş tecrübeleri neticesinde geliştiğini ve duygusal bağlılığı yüksek olan bireylerin işyerlerindeki verimliliğe katkı sağladıklarını göstermiştir. Çalışanların örgütlerine besledikleri duygusal bağlılık, çalışan performansını olumlu yönde etkilemekte ve çalışma ortamındaki faaliyetlerinin de verimliliğini yükseltmektedir. Hartmann tarafından yapılmış olan bir çalışmada duygusal bağlılığın ait olma ve örgütsel bağlılığı kapsadığı ortaya konulduktan sonra, bu bağlılığın bireysel özellikler, örgütsel yapı ve iş deneyimleri ile bağlantıları tespit edilmiştir²²⁷. Genel olarak duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, her yöneticinin hayali ettiği, çalıştırmayı arzuladığı, kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlar olmaktadır. Böyle çalışanlar, işe karşı olumlu tutum ve davranış sergilemektedirler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazır olmaktadır.

2.5.2. Devamlılık Bağlılığı

Meyer ve Allen'in ifade ettiği ikinci boyut olan zorunlu bağlılık, bireyin örgütten ayrılmanın kendisine getireceği maliyetin farkında olması ve bu maliyeti göze alamayarak örgüt üyeliğini devam ettirmesidir²²⁸. Devamlılık bağlılığı olan kişiler örgütten ayrılma halinde gözden çıkarabileceği maddi ve manevi değerleri tespit ederek kararlarını vermektedir. Çalışanların örgütte kalmalarını sağlayan, sonrasında yaşama ihtimalleri olan maddi zararlardır. "Çıkar bağlılığı" olarak da ifade edilebilen devamlılık bağlılığında çalışanların iş verimlerine herhangi bir katkısı yoktur ve çalışanlar kendilerini adeta kapana kısılmış gibi hissetmektedirler.

²²⁷ Douglas Hartmann, "Rethinking the relationships between sport and race in American culture: Golden ghettos and contested terrain" *Sociology of Sport Journal*, 17(3), 2000, s. 230.

²²⁸ Meyer ve Allen, *a.g.m.*, s. 65.

Devamlılık bağıllığı temel olarak üç biçimde ortaya çıkmaktadır: Bunlardan ilkinde, çalışanın örgüte sağlamış olduğu katkı ve bu katkının karşılığında elde ettiği kazanımları, iş değiştirmesi halinde aynı biçimde elde edip edemeyeceğini hesaplamaktadır. İkincisinde, çalışanın değerlendirebileceği farklı iş alternatifleri az olabilir veya hiç olmayabilir. Üçüncü olarak ise çalışanın emekliliğine az zamanı kalması, ailevi durumlar ve benzer sebepler ile “kalmak” zorunda olabilmesidir.

Devamlılık bağıllığı ile örgütte kalmaya devam eden bireyler, iş verilerinin düşmesinin yanı sıra, olumsuz tutum ve davranışlar da gösterme eğilimindedirler ve dolayısıyla bu bağıllık şekli, örgütler tarafından pek istenmeyen bir bağıllık türüdür. Yani devam bağıllığı, çalışanların, örgütten ayrılma durumlarının kendileri için nelere yol açacağına bilincinde olmalarını göstermektedir. Bireyin işsiz kalması halinde katlanması gereken maliyete yönelik bilincinden ileri gelen durum örgüte devam bağıllığıdır. Çalışan, örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyeti ve örgütte bulunduğu süre içerisinde yapmış olduğu katkıları ve yatırımları düşünerek örgütteki üyeliğini devam ettirmek istemektedir. Çalışanın örgütten ayrılması, çalışanın harcadığı zamandan, paradan veya çabadan vazgeçmesi anlamına gelebilmektedir. Dolayısıyla, işgücü piyasasında çok fazla iş alternatifine sahip olduğunu düşünen çalışanlar, az alternatife sahip olduğunu düşünen çalışanlardan daha zayıf devam bağıllığına sahip olabilmektedir.

Alternatifin azlığı, çalışanın örgütünden ayrılmasına engel teşkil etmektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağıllığı, ödül-maliyet bakış açısından irdelemektedir. Çalışanın, göstereceği yüksek çabanın karşılığında alabileceği ödüllerle, örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetleri düşünerek, örgütsel bağıllığını sürdürebilmektedir.

2.5.3. Normatif Bağıllık

Üçüncü bağıllık boyutunu Weiner ve Vardi'nin önerdiği normatif ya da ahlaki bağıllık oluşturmaktadır. Bu bağıllık, kişinin toplumsal nedenlerle örgüte

devam etmenin doğru ve ahlaki olduğunu düşünerek kendisini örgüte devam etmeye mecbur hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. Normatif bağlılık, ahlaki değerleri, inançları içermekte olup örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. Çalışan, sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedir. Örgüt içerisindeki ilişkileri bozmamak, çalışma grubuna ve yönetime sadakat göstermek ve grup için kendinden fedakârlık etmek gibi grup normları kişilerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Örgüt içindeki normların, kişinin kendi normlarıyla örtüşmesi, kişinin örgütsel bağlılığını artırıcı bir unsur olmaktadır.

Normatif bağlılıkta ise çalışanlar, işverenlerine karşı kendilerini borçlu veya minnettar hissettikleri için örgütte kalmayı tercih etmektedirler. Bununla birlikte, çalışanın örgütün kendine gereksinimi olduğu düşüncesiyle örgütsel bağlılık duyması durumu da normatif bağlılık olarak ifade edilmektedir. Bu algının temelinde daha çok bireyin değerleri ön plana çıkmaktadır ve dolayısıyla da Türkçe olarak yapılmış olan birtakım çalışmalarda “değer bağlılığı” şeklinde de ifade edildiği görülmektedir²²⁹:

- a. Bireyin sosyalleşme sürecinde aileden edindiği değerler,
- b. Kültürel değerler,
- c. Örgütün kültürünü oluşturan değerler (sadakat, kıdeme verilen değer gibi) yatmaktadır.

Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler, örgütsel açıdan arzu edilen davranışları sergilemeyi “doğru” ve “yapılması gereken şey” şeklinde değerlendirmekte ve olumlu örgütsel davranışlar sergilemek açısından kendilerini bireysel olarak sorumlu hissetmektedir.

Örgütlerine karşı güçlü bir duygusal bağlılık duyan çalışanlar, örgütte kalmak istedikleri için kalacaklar, güçlü bir devamlılık bağlılığı duyanlar örgütte gereksinim duydukları için bağlanacaklar ve güçlü bir normatif bağlılık duyanlar da kendilerini örgüte karşı zorunlu hissettikleri için bağlanacaklardır.

²²⁹ Vatansever, a.g.m., s. 95.

Duygusal, devamlılık ve minnet bağılıkları birbirinden ayrılabilen örgütsel bağıllık türleri olarak değil, örgütsel bağıllığı oluşturan unsurlar olarak ele alınmıştır. Diğer bir deyişle, her çalışan üç bağıllık unsurunu belli oranda taşıyabilmektedir. Örneğin bazı çalışanlar örgütte çalışmaya devam etmek için büyük bir zorunluluk ve ihtiyaç duyarken istek duymamakta, bazı çalışanlar ise hiçbir zorunluluk veya ihtiyacı olmadığı halde büyük istekle çalışmaktadır. Dolayısıyla, bu üç bağıllık unsurunun “net toplamı”nın tüm bu psikolojik durumları içerdiğini söyleyebiliriz.²³⁰ İlgili araştırmada da, üç bağıllık unsurunun tamamı araştırmaya dahil edilerek iş yaşam dengesi ile bağıllık ilişkisinin tüm açılardan değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

Çalışanların iş ve iş dışındaki yaşamları arasında bulunan dengeyi açıklamak kadar çalışılmakta olan örgütün özellikleri de çok önemlidir. Buna göre, çalışanlarına bireysel zaman planlarını yapmaları açısından esneklik sunan, iş yükü dağılımını gerçekçi olarak yapan ve çalışanların iş dışındaki yaşamlarına önem veren örgütlerdeki çalışanların, örgütsel bağıllıklarının nispeten daha yüksek olması beklenir. Berg ve Kalleberg’in araştırmasında, yüksek bağıllığın olduğu ortamlarda, çalışanların örgütlerinin iş-yaşam dengesini kurmak konusundaki destek algısının olumlu yönde etkilendiği ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde, Grover ve Crooker’ın araştırmasına göre de, aile dostu programların uygulanmasının duygusal bağıllığa olumlu etkileri bulunmaktadır.²³¹ Ayrıca, Thompson, Beauvis ve Lyness’in araştırmasında daha az iş yaşam çatışması ile örgütsel bağıllığın artışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.²³²

Diğer taraftan, çalışanların iş ve iş dışı yaşamları arasındaki dengeleri ile örgütsel bağıllık arasında çalışanların olumsuz etkilenmesine neden olacak bir ilişki de ortaya çıkabilir. Örgütsel bağıllığı oldukça yüksek olan bir çalışan, kendini son derece örgütüne ait hissetmektedir ki, işgücü piyasasında farklı iş imkanlarını değerlendirebilmek açısından kendini geliştirme alanında isteksizlik gösterebilir. Bununla birlikte çalışmakta olduğu örgüte ve örgütün amaçlarına odaklanıp bireysel gündelik hayatından uzaklaşıp hayatının diğer alanlarını ikinci plana atabilir ki bu

²³⁰ Meyer ve Allen, **a.g.m.**, s. 71.

²³¹ Peter Berg ve Arne L. Kalleberg, “Balancing Work and Family: The Role of High-Commitment Environments”, **Industrial Relations**, Vol 42, No. 2, April 2003, s. 180.

²³² Thompson, **a.g.m.**, s. 403.

durum da sonrasında iş ve iş dışı yaşam arasındaki dengenin zarar görmesine neden olabilir²³³.

Çekmecelioğlu, genel anlamda güçlü duygusal bağlılık sahibi olan çalışanların, örgütte kalmak istediklerini hissettikleri için kaldıklarını, güçlü normatif bağlılığa sahip bireylerin örgütte kalmaya zorunlu olduklarını düşündükleri için kaldıklarını, güçlü zorunlu bağlılığa sahip bireylerin ise buna gereksinim duydukları için kaldıklarını belirtmektedir²³⁴. Birinci bağlılıktaki kalma güdüsü isteğe, ikincisin de ihtiyaca, üçüncüsün de ise sorumluluğa dayanmaktadır.

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen birtakım unsurlar bulunmaktadır. Mowday, Porter ve Steers'in sınıflandırmalarına göre örgütsel bağlılığı belirleyen, kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olarak dört adet faktör bulunmaktadır. Bunların yanı sıra örgütsel bağlılığı belirleyen faktörleri, kişilerin geçmişteki iş yaşantıları, durumsal, örgütsel-görevsel ve kişisel-demografik faktörler şeklinde de sınıflandırmak mümkündür²³⁵.

Çalışanlara yapılan kişisel yatırımlar, onları örgüte bağlayan en önemli unsurlardan birisidir. Algılanan örgütsel destek kavramında üzerinde durulduğu gibi, bu tür yatırımlar çalışanın da örgütü için olumlu bir tutuma sahip olması ve performansını yükselme çabasını beraberinde getirmektedir. Çalışıldığı sürece gösterilen fedakarlıklar, emeklilik maaşı alma planları, statü, artan yaş ve kıdem, kıdeme bağlı ücret düzeyi, alınan eğitim vb. örgütsel yatırımlar, çalışanların örgütten ayrılma maliyetini artırırken, örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmektedir.

²³³ Donna M. Randall, "Multiple Roles and Organisational Commitment", **Journal of Organizational Behaviour**, Volume: 9,1 1988, s. 309.

²³⁴ Hülya Çekmecelioğlu, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", 2006, s. 157.

²³⁵ Mowday, Steers ve Porter, **a.g.m.**, s. 230.

Literatürde örgütsel bağlılık konusunda yapılan bazı çalışmalarda, çalışanların bağlılığını arttırabilmek için bağlılığı etkileyen faktörlerin belirlenmesi üzerine odaklanılmıştır. Algılanan iş alternatiflerinin bulunmaması, ödül sistemi, çalışanlara tanınan fırsatlar, kariyer gelişim fırsatları, iş güvenliği, değerler ve hedefler de örgütsel bağlılığı etkilemektedirler.

Kişisel ve demografik faktörlerle örgütsel bağlılığın arasında güçlü ilişkilerin olduğu ve cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi şeklindeki demografik faktörlerin örgütsel bağlılıkla farklı açılardan ilişkilerinin bulunduğu, yapılan araştırmaların neticesinde tespit edilmiştir. Bahsi geçen araştırmaların sonuçlarına bakıldığında; bireylerin cinsiyetleri ile medeni durumlarının da örgütsel bağlılığa etki eden değişkenler olduğu ortaya konulmuştur.

Bulduğu örgüt için vakit ve emek harcayan ve örgütte belli bir zaman çalıştıktan sonra kıdemi yükselen çalışanın, örgütünden ayrılmasıyla beraber bütün yaptıklarının boşa gideceği algısıyla, çalışmakta olduğu örgütüne daha çok bağlı olabilecektir. Yaş ile örgütte çalışılan toplam süre unsurları, zaman ile bağlantılı olan değişkenlerdir. Dolayısıyla bahsi geçen değişkenler, çalışanların örgütsel bağlılıklarının en önemli göstergeleri arasındadır. Örgütte çalışma süresi arttıkça, çalışanın işletmeden elde ettiği kazançlar da artış gösterecek ve bu kazançların örgütsel bağlılığı etkilemesi nedeniyle, çalışanın yaşı ilerledikçe örgütsel bağlılığı da yükselecektir.

Birtakım araştırmalarda, örgütsel bağlılık alanında bireysel farklılıklar ele alınmış ve sonuçta bağlılığın yaş ve kıdem ile pozitif, eğitim ile negatif bir ilişki sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda, henüz mesleki alanda kendi geliştirmemiş ve daha genç çalışanlar, mesleki açıdan kendini geliştirmiş olan daha yaşlı çalışanlara nispeten örgütlerine karşı daha az bağlılık duymaktadırlar. Örgütsel bağlılık ile çalışanın yaşı arasındaki ilişki ele alındığında, çalışanın yaş arttıkça örgütsel bağlılığının da yükseldiğine yönelik sonuçlar ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle, çalışanların yaşları ilerledikçe, alternatif ya da farklı eğitim alma olanakları düşmektedir. Dolayısıyla bu durum çalışanların örgütlerine karşı duydukları bağlılıkları da arttıracaktır. Bunun dışında, profesyonel yetenekleri zayıf

olan daha genç yaştaki çalışanlar, daha az yatırım yapmaları nedeniyle örgüte daha az bağlı olmaktadır.

Çalışanların eğitim düzeyiyle örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikisi arasında ters yönlü bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılıkları düşmektedir. Bu ilişkinin sebebi, daha yüksek düzeyde eğitim görmüş olan çalışanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içine girmeleri ve daha fazla iş imkanına sahip olmalarıdır. Fakat örgütsel bağlılık ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen ve iki farklı işletmeyi kapsayan diğer bir çalışmada, önceki bulguların aksine örgütsel bağlılık ile çalışanların eğitim düzeyi arasında negatif yönde bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

Mathieu ve Zajac, 1967 ile 1986 yılları arasında örgütsel bağlılık ile ilgili yayınlanmış araştırma üzerinde yapmış oldukları analizde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri beş başlık altında toplamışlardır²³⁶:

1. Kişisel özellikler
2. İşle ilgili özellikler
3. Rolle ilgili özellikler
4. Örgütsel özellikler
5. Grup / Lider ilişkileri

Mathieu ve Zajac tarafından “medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik” özelliklerinin örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkili olduğu ortaya konulmuştur²³⁷.

Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerine yapılan araştırmalarda, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni hal, çocuk sayısı, örgütte

²³⁶ Clark, a.g.m., s. 355.

²³⁷ Clark, a.g.m., s. 356.

çalışma süresi ve pozisyonda bulunma süresi, kişilik özellikleri, ücret ve iş düzeyi faktörlerinin örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalarda, yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı, yaşın zorunlu (devama yönelik) bağlılıkla ilişkili olduğu görülmüştür. Çalışanın yaşının ilerlemesiyle birlikte, çalışanın iş alternatiflerinin azalması ve örgütten ayrılmanın maliyetinin artması nedeniyle kişinin zorunlu bağlılık davranışlarına yöneleceği söylenebilmektedir.

Meyer ve Allen'in yapmış oldukları araştırmada, yaş ile duygusal ve devama ilişkin bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır²³⁸. Winter, Taylor ve Sarros'un yapmış oldukları araştırmada, 25-29 yaş arası ile 60-64 yaş arasındaki çalışanların örgütsel bağlılık derecelerinin düşük olduğunu ortaya çıkarmışlardır²³⁹.

Örgütsel Bağlılık ile cinsiyet ilişkisini açıklamaya yönelik, İş Modeli ve Cinsiyet Modeli olmak üzere 2 yaklaşımın öne çıktığı görülmektedir. İş modeline göre; kadın ve erkek çalışanların bağlılık düzeyleri arasında belirgin farklılıklar yoktur. Cinsiyet modelinde ise durum tam tersine, bağlılık düzeylerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Cinsiyet modelinde, kadınların erkeklere oranla daha az bağlılık sergileyecekleri görüşü savunulmaktadır. Bunun nedeni, kadınların işin yanı sıra aileye ilişkin sorumluluklarının, görevlerinin bulunmasıdır. İş modelinde ise, kadın ile erkek arasındaki örgütsel farklılıkların sadece cinsiyetten değil, örgüt içindeki kadın ve erkeklere ilişkin iş pozisyonlarıyla bireylerin örgüt amaç ve değerlerine ilişkin tutumları gibi faktörlerden de ortaya çıktığı savunulmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre, evli veya bekar olmanın, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olabileceği tespit edilmiştir. Bu ilişki zayıf düzeyde olmasına karşın olumlu bir ilişkidir. Buna karşılık, medeni halin zorunlu bağlılıkla ilişkili olabileceğini söylemek mümkündür. Bunun nedeni ise, evli bireylerin genelde bekarlara göre daha fazla finansal yük üstlenmeleridir. Bekar kişileri kendi geçimlerini karşılamakla birlikte, evli kişiler kendi geçimlerinin dışında aynı çatı altında yaşadığı kişilerinde geçimlerini karşılama yükümlülüğüne sahip olmaktadır.

²³⁸ Meyer ve Allen, **a.g.m.**, s. 88.

²³⁹ Randall, **a.g.m.**, s. 312.

Dolayısıyla bekar bir bireyin aylık ortalama harcaması, evli bireyin harcamasına nazaran daha düşük olabilmektedir.

Yapılan araştırmalarda, çocuk sayısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik çelişkili sonuçlar ortaya çıkarıldığı için tam bir görüş birliğine varılmadığı söylenebilir. Bronstein ve Betz gibi araştırmacıların yapmış olduğu çalışmalarda, çocuk sahibi olmanın erkek çalışanlarda örgütsel bağlılığı artırdığı; Covin ve Brush tarafından yapılan çalışmalarda ise, çocuk sahibi olmanın kadınların olduğu kadar erkeklerin de örgüte olan bağlılığını artırdığı yönünde bulgular elde edilmiřtir²⁴⁰. Gayle ve Uhlenberg, çocuk sahibi olmanın bireylerin üzerinde ekonomik yükü artırması nedeniyle, çocuk sahibi olmak erkeklerin örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etken iken, kadınların çocukların bakımıyla ilgili sorumlulukları nedeniyle, kadınların örgütsel bağlılığı üzerinde olumsuz bir etken olduğu sonucuna varmışlardır.

2.6.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

2.6.1.1. Yaş

İşgörenlerin yaşları, kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden birisidir. Bu değişken genelde hizmet edilen süre ile birlikte değerlendirmeye alınmaktadır. Hizmet süresi ile yaş değişkeninin birlikte değerlendirilmesinin sebebi ise, aynı yönlü olmalarıdır. Yaş değişkenini ele alan birçok araştırmada, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığına dair bulgular elde edilmiştir. Yapılan araştırmaların bazılarında, örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunun belirtilmesine karşın bazı araştırmalarda ise bu ilişkinin devamlı ve güçlü olmadığı belirtilmektedir²⁴¹.

²⁴⁰ Meyer ve Allen, **a.g.m.** s. 90.

²⁴¹ O'Reilly, Chatman ve Caldwell, **a.g.m.**, s. 488.

Genel olarak yaşın ilerlemesiyle örgüte karşı bir yakınlık veya ait olma hissi söz konusu olabilmektedir. Bununla beraber yaşın ilerlemiş olması, işgörenin kaybedeceği öge sayısının da çok olacağını göstermektedir. Emekliliğe yaklaşan bir işgören iş değiştirmek gibi ekstra bir maliyetin altına girmeyi pek istemez.” Bundan dolayı yaşı ilerlemiş işgörenin, örgütsel bağlılığı çok istemese de olumlu yönde etkilenmektedir²⁴².

İşgörenlerin yaşlanması, örgütteki yatırımlarının da artmasına neden olmaktadır. Böylece o işgörenler için başka örgüt ve iş seçeneklerinin cazibesi azalış göstermektedir. Örgütteki yatırımı fazla olmayan genç işgörenlerin kendilerinden yaşlı işgörelere oranla örgütsel bağlılıkları düşük olmaktadır. Genç işgörenler için, işten ayrılmanın çok fazla tedirginlik oluşturan bir tarafı söz konusu deđildir²⁴³. Genel olarak bakacak olursak, yaşlanmanın iş ve sektör değiştirmede bir engel olarak görüldüğünü söyleyebiliriz. Böyle görülmesinin sebebi, yaşlı işgörenlerin yeni bir işte öğrenme zorluğu yaşayacaklarını düşünmeleridir. Genç işgörenlerde ise, hayal edilen iş ve kariyer için ele geçecek fırsatları değerlendirme düşünçesi hakimdir. Çünkü onlar için hayat yeni başlıyordur ve hayatlarını istedikleri gibi şekillendirme adına yeteri kadar zamanları söz konusudur. Bu durum da, genç işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına olumsuz etki etmektedir.

2.6.1.2. Cinsiyet

Cinsiyetin bağlılıkla ilişkisi hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Önceleri bu araştırmalar daha çok erkek çalışanlar üzerinde yoğunlaşmış olmakla birlikte, çalışan kadın sayısındaki artış, kadınlarla ilgili araştırmaların sayısının da hızla artmasına yol açmıştır²⁴⁴. Cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin yapılan araştırmalarda ortak bir düşünçeye varılamamıştır. Bazı araştırmalarda, kadın

²⁴² Erol, **a.g.e.**, s. 152.

²⁴³ Clark, **a.g.m.**, s. 357.

²⁴⁴ O'Reilly, Chatman ve Caldwell, **a.g.m.**, s. 488.

işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu yüzden kadın işgörenlerin işlerini değiştirme oranının düşük olduğu gözlenmiştir. Yine bazı araştırmalarda, erkek işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Nedeni de kadın işgörenlerin mevcut işlerinden daha çok evlerine ve ailelerine önem vermeleridir²⁴⁵.

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar, erkek işgörenlerin genellikle kadın işgörelere göre daha yüksek mevkilerde ve daha yüksek maaşla çalışıyor olmalarının, onların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması sonucunu ortaya çıkarmıştır²⁴⁶. Sonuç olarak, günümüz toplumlarında ailenin geçiminden erkeğin sorumlu olması da, onun çalışmış olduğu örgüte yüksek derecede bağlılık duymasına neden olmaktadır denilebilir.

2.6.1.3. Eğitim Düzeyi

İşgörenlerin örgütsel bağlılığına etki eden bir başka önemli unsur, o işgörenlerin eğitim seviyeleridir. Angle ve Perry'nin yaptığı araştırmada örgütsel bağlılıkla eğitim seviyesi arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir²⁴⁷. Eğitim seviyesinin yükselmesi, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına olumsuz etki yapmaktadır. Çünkü, işgörenin eğitim seviyesinin yükselmesi örgütten beklentisini artırmakta ve işgörende farklı iş seçeneklerinden yararlanma düşüncesinin oluşmasına neden olmaktadır.

Eğitim seviyesi, işgörenlerin işlerinden beklentilerine ve işlerine olan bakış açılarına da etki eden bir parametredir. Uzun bir süre eğitim almayı hemen iş hayatına atılmaya tercih eden işgörenler, eğitimlerinin sonucunda nitelikli işgücü sıfatını kazanarak çalışma hayatına katılmaktadırlar. Bu işgörenlerin yıllarca eğitim

²⁴⁵ Clark, **a.g.m.**, s. 358.

²⁴⁶ Bayram, **a.g.m.**, 163.

²⁴⁷ Harold Angel ve James Perry, "An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, 1981, s. 11.

için harcamış oldukları zamanın, maddi ve manevi yatırımların karşılığında elde edecekleri gelir ve diğer şartlardaki beklentileri de yüksek olmaktadır.

Yapılan farklı araştırmaların birinde ise, eğitim ve bilgi seviyesi yükseldikçe mesuliyet alma, inisiyatif kullanma, özgürce karar verme imkânı arttığı için işgörenlerin tekdüzelik ve usançları kaybolacağından işlerini daha fazla benimseme durumunun ortaya çıktığı saptanmıştır²⁴⁸.

İşgörenler, kendi gelişimlerine katkıda bulunan veya bulunabilecek örgütlerden ayrılmayı pek istemeyeceklerdir. Kendilerine eğitim imkânı sunulan işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları artış gösterecektir. Ayrıca, eğitim seviyesi düşük olan işgörenlerin alternatif iş seçeneklerinin az olmasından veya hiç olmamasından dolayı örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır. Genel anlamda, eğitim seviyesinin örgütsel bağlılığa negatif yönde etki ettiğini yapılan araştırmalara bakarak ifade etmek mümkündür. Kısmen de olsa eğitim seviyesinin yüksek olmasının örgütsel bağlılığa pozitif katkısı söz konusu olmaktadır²⁴⁹.

2.6.1.4. Medeni Durum

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen bir başka önemli unsur da çalışanların medeni durumudur. Örgütsel bağlılığın gelişiminde medeni durum ciddi bir parametre olarak kabul edilmektedir. Çalışanların yaşlı olmaları veya çocuk sahibi olmaları örgütsel bağlılığın gelişmesinde etkili olan bir durumdur²⁵⁰. Ailelerine karşı maddi sorumlulukları nedeniyle evli olan çalışanlar örgütteki yatırımlarından mahrum kalmak ve işlerini kaybetmek istemeyeceklerdir.

Özellikle evli ve dul olan kadın çalışanlar, bekar olan kadın çalışanlara göre bağlılık hissettikleri örgütten ayrılmanın daha maliyetli bir durum olduğunu

²⁴⁸ Mowday, Steers ve Porter, **a.g.m.**, s. 226.

²⁴⁹ Angel ve Perry, **a.g.m.**, s. 12.

²⁵⁰ Angel ve Perry, **a.g.m.**, s. 11.

düşünmektedirler. Evli olan kadın çalışanların örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlılık duymalarının sebebi, bu şekilde hissediyor olmalarıdır. Başka bir araştırmada, evli erkek çalışanların örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlılık hissettikleri, evli kadın çalışanların ise erkeklere nazaran daha düşük seviyede örgütlerine bağlılık hissettikleri ortaya konulmuştur. Bu sonuca varılmış olmasının nedeni olarak, evlenmiş olan erkek çalışanların yaşamlarına bir düzenin gelmesini, kadınlarda ise ekstra bir dizi sorumluluk altına girileceği fikrinin oluşmaya başlamasını göstermek mümkündür²⁵¹.

Yeni iş teklifleriyle karşılaşılması halinde, bekar çalışanlar evlilere göre daha rahat davranmaktadırlar. Bakmak ile yükümlü oldukları birey sayısının az olması ya da hiç olmaması, bekar çalışanların böyle rahat hareket etmelerinin temel nedenidir. Evli çalışanlar, bekar çalışanlar gibi iş değiştirme riskini kolay bir şekilde göze alamazlar. Evliler için öncelikli şart; mevcut işlerinin korunması olup kendilerinin ve bakmak ile yükümlü oldukları bireylerin yaşamlarının negatif yönde etkilenmemesidir. Dolayısıyla bekar olan çalışanların rahat bir şekilde iş değiştirme düşüncesi içine girmeleri, örgütsel bağlılıklarının da düşük seviyelerde seyretmesine yol açmaktadır²⁵². Genel olarak medeni durumun örgütsel bağlılığa doğrudan olmasa bile dolaylı şekilde etki ettiği ifade edilebilir. Bununla birlikte çalışanların yaşlı, evli ve çocuk sahibi olmalarının da örgütlere göre daha olumlu sonuçların ortaya çıkmasına imkan tanıdığı da söylenebilmektedir. Bu durumdaki çalışanlara sahip bir örgüte duyulan bağlılık yüksek düzeyde olmaktadır. Çalışanların genç ve bekar olmaları ise, araştırmalarda ortaya konulduğu gibi örgüt ve iş değiştirmede daha rahat olmalarına neden olmaktadır.

2.6.1.5. Hizmet Süresi

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir değişken de çalışanların örgütte çalıştıkları hizmet süresidir. Allen ve Meyer, çalışanların örgütte çalıştıkları zamana

²⁵¹ Erol, **a.g.e.**, s. 164.

²⁵² Özdevecioğlu ve Çakmak Doruk, **a.g.m.**, s. 82.

bağlı şekilde kıdemlerinin değişmesiyle daha yüksek statülü yerlere gelmelerinin ve memnuniyet seviyelerinin yükselmesinin, örgütsel bağlılıkla hizmet süresi arasında olumlu yönde bir ilişkinin sonucu olduğu belirtmişlerdir²⁵³. Cohen'e göre hizmet süresi yükseldikçe, çalışanların örgütten alacakları kazanımlar da artış gösterecektir. Bahsi geçen kazanımlar örgütsel bağlılığı etkilediği için çalışanların örgütteki hizmet sürelerinin artması, onların örgütsel bağlılıklarını da artıracaktır²⁵⁴.

Hizmet süresi ve yaşın örgütsel bağlılıkla ilişkisini belirleyebilmek adına araştırmacılar, değişik yaşlardaki ve değişik hizmet sürelerine sahip işgörenleri mukayese etmişlerdir. Becker, yaşın örgüte yapılan yatırımlarla pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu saptamıştır. Diğer araştırmalardan birinde ise, Ritzer ve Trice, hizmet süresi ile yatırım arasında güçlü bir bağ olduğunu belirtmiştir²⁵⁵.

2.6.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

2.6.2.1. İşin Önemi ve Niteliği

Örgütsel bağlılığı önemli seviyede etkileyen faktörlerden biri de yapılan işin niteliğidir. İşin yapısı, örgüt içinde ya da çalışanların etraflarındaki çevrede, çalışanların yaşamlarına olan etki şeklinde tanımlanmaktadır²⁵⁶. Örgütsel bağlılığa yönelik olarak yapılmış ilk çalışmalardan bugüne kadar geçen zaman içinde, işin niteliği konusu çalışmalarda kullanılan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşin motive etme ve zorluk derecesi, işin niteliğiyle özdeşleşme, geri bildirim, yükümlülük ve yetki sahibi olma gibi özellikler de örgütsel bağlılığa direkt etki etmektedir. Örgütlerin, sahip oldukları işlerin yapıları ve benimsemiş oldukları iş süreçleri, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile yakından ilişkilidir. Uyulması gereken şartların formel bir biçimde yazılı olması ve işlevsel olarak diğer bölümlere bağlılık

²⁵³ Meyer ve Allen, **a.g.m.**, s. 47.

²⁵⁴ Aycan, Eskin ve Yavuz, **a.g.e.**, s. 67.

²⁵⁵ Pitt-Catsoupes vd., **a.g.m.**, s. 304.

²⁵⁶ Erol, **a.g.e.**, s. 23.

ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu ortaya konulmuştur²⁵⁷.

Kişisel hedeflerini gerçekleştirmek üzere bir örgüte dahil olan çalışanların beklentileriyle işin kapsam ve niteliğinin uyum göstermesi durumunda çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksek seviyelerde olmaktadır. İşin niteliğinin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olması, örgütsel bağlılık seviyesini de doğrudan etkiler.

2.6.2.2. Yönetim ve Liderlik

Yönetim stili, örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı arttırmaktadır. Eğer üst yönetim örgüt kültürüne ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artacaktır. Bu da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalar ise, örgütsel bağlılığın çalışanların bütünsel yönetim algısından ve arkadaş grubu algısından daha çok etkilendiğini belirtmektedir²⁵⁸. Güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu olarak görülen yöneticilerin, çalışanların performanslarını arttırdığı, bu yöneticilerin yüksek örgütsel bağlılık için gereken psikolojik havayı geliştirmeye önemli katkı yaptıkları tespit edilmiştir²⁵⁹.

Baskıcı bir yönetim şekli izleyen, astlarının kararlara katılmalarını teşvik etmeyen ve sıkı bir kontrol uygulamayan yöneticiler, çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılık seviyesi üzerinde olumsuz etkilerde bulunurken tam tersi şekilde dostça ve katılımcı bir tarz izleyenler ise olumlu etki yapmaktadırlar²⁶⁰.

²⁵⁷ Clark, **a.g.m.**, s. 352.

²⁵⁸ Rachid Zeffane, "Patterns Of Organizational Commitment And Perceived Management Style: A Comparison Of Public And Private Sector Employees", **Human Relations**, 47(8), 1994, s. 980.

²⁵⁹ Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001, s. 154.

²⁶⁰ Mehmet İnce ve Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s. 94.

2.6.2.3. İş Arkadaşlığı

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen bir başka önemli faktör de çalışma arkadaşları ile takım çalışmalarıdır. Çalışanların etkin ve verimli olarak çalışabilmeleri beraber oldukları diğer bireylerin performansları ile de doğrudan ilişkilidir²⁶¹. Tek başına olan bir çalışanın etkin ve verimli olması genellikle görülmemektedir.

Beraber çalışılan bireylerin bulunmasının, örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği şeklinde herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Tam tersine, bir çalışma ekibinin bulunmasının örgütsel bağlılığı olumlu şekilde etkilediği yapılan çalışmalar sonucunda ortaya konulan bir gerçektir. Çalışanların, bir çalışma grubuna dahil olmaları iş tatminini de artıracaktır. Bununla birlikte birtakım araştırmalarda, çalışma arkadaşlarına karşı bağlılık hissetmenin, örgütsel bağlılığı da doğrudan etkileyen bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık etkisinin, işe olan bağlılık kadar güçlü olmamakla birlikte, toplumsal iştiraklerde teorik olarak örgütsel bağlılık ile ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlarda, örgütten ayrılmakla kendileri için önemli olan çalışma arkadaşlarından ayrılacak olmanın farkındalığı, onları örgütten ayrılmaktan vazgeçirecektir²⁶².

Çalışanlar, vakitlerinin büyük çoğunluğunu çalıştıkları örgütlerde, diğer çalışanlar ile beraber geçirdikleri için onlar ile aralarında birtakım paylaşımlar meydana gelmektedir. Her çalışan açısından çalışma arkadaşı ile uyumlu olmak, bireysel özellikleri ile çalışma arkadaşlarının özelliklerinin uyuşması çalışanlar açısından arzu edilen bir durumdur.

²⁶¹ Çakır, a.g.e., s. 156.

²⁶² Çakır, a.g.e., s. 156.

2.6.2.4. Ekip Çalışması

Ekip; “önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte davranış gösteren, iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur”²⁶³. Ekip çalışması ise, belirli sayıda çalışanın belirli periyotlarla örgütün amaçlarını yerine getirmek, problemlerine çözüm sunmak, örgütün yenilenmesini ve değişmesini sağlamak açısından örgütlenmesine ve yürütülmesine ilişkin yapılan faaliyetlerin bütünüdür.

Ekip çalışmasının getirmiş olduğu önemli bir üstünlük, örgütteki değişik disiplinlerin; bilgilerini, yeteneklerini ve tecrübelerini bir arada toplamasıdır. Ekipler, hiyerarşik örgüt yapılanmasının katı ve lüzumsuz kısıtlamalarını aşarak, ortak hedef çevresinde toplanmaktadır²⁶⁴. Ekipler bunların yanı sıra çağdaş iş yaşamının zorluğunu ele almada, uygun iş çözümlerinin geliştirilmesine daha fazla insanın katılımını sağlanmasında ve beklentilerdeki değişimlere çalışanların daha esnek ve uyumlu olabilmesinde, fazlasıyla etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir.

2.6.2.5. Ücret

Çalışanların aldıkları ücretin seviyesi örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik gelir sağlamak için kurulmamış olan sivil toplum örgütleri gibi örgütlerin dışındaki bütün örgütlerde faaliyetlerin gerçekleştirilmesi belli bir ücret karşılığında yapılmaktadır. Çalışanların gereksinimlerinin karşılanması konusunda en temel etken alınan ücrettir. Çalışanların, sosyal yaşamlarında ve çalıştıkları örgütlerdeki pozisyonları ve kıdemleri, aldıkları ücret düzeyiyle belirlenmektedir²⁶⁵. Ücret, çalışanın kendini

²⁶³ Carl E. Larson ve Frank M. J. Lafasto, “Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong”, Vol: 10, Sage, 1989, s. 91.

²⁶⁴ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, 2004, s. 443.

²⁶⁵ Larson ve Lafasto, **a.g.m.**, 92.

huzurlu, mutlu, ailesine karşı sorumluluklarını yerine getirebilen ve toplum gözünde de belli bir itibara sahip kişi olarak görmelerini sağlayan bir unsurdur.

Ücretler, örgüt tarafınca sağlanan önemli bir faktör olup, yerine getirilen işin cazibesini arttırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödemeyle de üst düzey bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır. Ekonomik olarak sorun yaşayan çalışanlar açısından, yeterli ücret seviyesine sahip olunması, iş, mesai arkadaşları, idare şeklindeki farklı alanlardaki tatminden çok daha önemli durumdadır. Yeterli seviyede ücretle çalışmayan çalışanların işi bırakmalarında daha etkili oldukları gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda ortaya konulmuştur²⁶⁶.

Çalışanların tamamı, adil bir şekilde uygulanan ücret politikası ile çalışmak isterler. Çalışanlar için daha da önemli olan konu, emeklerinin karşılığını aldıklarını bilmektir. Çalışanlar, emeklerinin karşılığını aldıklarını düşündüklerinde örgütsel bağlılıklarında ve iş verimliliklerinde de artış meydana gelecektir. Tam tersi bir düşüncenin bulunması durumunda ise, çalışanlar, yaptıkları işlerden zevk almayacaklar ve örgütsel bağlılık ve verimliliklerinde ise düşmeler gözlenecektir.

Örgütler tarafından çalışanlarına ödenen ücret maddi bir yük şeklinde değerlendirilmemelidir. Aksi durumda katlanacakları maliyetler daha da yüksek olabilecektir. Çalışanlar, örgüt yönetimi tarafınca kendilerinin örgüte bir yük olarak algılandıklarını hissedersen, işlerini yaparken istekli olmayacaklar ve üstünkörü davranacaklardır. Bu durum da üretilen ürün ve hizmetin kalitesine yansıtacağı için örgüt açısından olumsuz bir sonucun doğmasına sebebiyet verecektir.

2.6.2.6. Denetim

Çalışanların örgütlerine duydukları bağlılıklarını etkileyen örgütsel unsurlardan bir başkası da çalışanların üzerindeki denetim durumudur. Çalışanların

²⁶⁶ Barutçugil, a.g.e., s. 447.

yapmakta oldukları işin denetim biçimi, sorumluluk duygularını etkilemektedir. Yöneticiler tarafınca uygulanan baskıcı idare anlayışı, astların herhangi bir karara katılmamaları açısından gösterilen davranışlar ve bunun yanı sıra sıkı bir denetim stratejisinin uygulanması şeklindeki etkenler, çalışanlar tarafınca bütün yükümlülüğün yönetime bırakılmasına yol açmaktadır²⁶⁷.

2.6.2.7. İş Tanımı ve Rol Belirsizliği

İşin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır²⁶⁸.

İşin önemli bir iş olarak algılanıp algılanmaması durumuna göre örgütsel bağlılık düşük ya da yüksek olmaktadır. Kişinin yaptığı işin özellikleri kendisinde sorumluluk aldığı algısı uyandırıyorsa bu bağlılığı etkileyecektir. Bazı pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirmektedir, bu sebeple üst düzey pozisyondaki kişilerin örgütsel bağlılıkları daha fazladır.

İşin yapılma zorluğu artarsa, rekabetçilik artar ve bu durum da bağlılığa etki eder. Çalışanlar yaptıkları işte ne kadar rekabetçi işler ile karşı karşıya kalırlarsa, o derecede olumlu tepki gösterirler. Çalışanlar, işlerine işin farklı nitelikleri ile yaklaşımdan ziyade işi bir bütün olarak görmekte ve bunu iş karmaşıklığı şeklinde tanımlamaktadırlar. İşin karmaşıklık seviyesi yükseldikçe, çalışanların bağlılık seviyeleri de yükselmektedir.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkilediğini savunurken bazı araştırmacılar ise örgütsel bağlılığın iş tatminini etkilediğini savunmaktadır.

²⁶⁷ Clark, **a.g.m.**, s. 358.

²⁶⁸ Çakır, **a.g.e.**, s. 162.

Rol çatışması; elemanın kendine verilen rolü (görevi) karşılayamaması; rol belirsizliği ise elemanın hangi rolü başarması gerektiğini bilmemesi demektir. Eğer kişinin iş yerindeki rolleri çatışıyorsa ve hatta belirsizlik varsa, kişinin örgütsel bağlılığı daha zayıf olacaktır²⁶⁹.

Rol çatışmasının işgörenlerde içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırdığı, bunun yanı sıra işgörenlerin iş tatminini ve örgüte olan güvenlerini azalttığı sonucu elde edilmiştir. Çalışma ortamında yüksek rol çatışması işgörenlerde örgütsel bağlılığın oluşmasını engelleyen bir unsur olarak belirtilmiştir²⁷⁰.

Rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin iş ile ilgili itimatsızlık yarattığı ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği görülmüştür.

2.6.2.8. Örgütün Büyüklüğü

Örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerden bir başkasının ise örgütün büyüklüğü olduğu belirtilmektedir. Örgütün büyük olması, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini güçleştirmektedir. Örgütün büyük olmasının, bu güçlüklerin yanı sıra çalışanlarına birtakım faydaları da söz görülmektedir. Bunlar, daha fazla kıdem alma imkanı, ek imkanlar ve çalışanlar arasındaki etkileşim olanakları şeklindeki çalışanların örgütlerine bağlılıklarını yükseltecek unsurlardır²⁷¹.

Örgütlerin kapasiteleri büyüdükçe, çalışanların kararlara katılma sistemine katılım sağlamaları güçleşeceğinden, örgütsel amaç ve çıkarları benimsemeleri de daha düşük seviyede gerçekleşecektir. Çalışanlar bu durumdan olumsuz şekilde etkilenecekleri için örgütsel bağlılıkları da zayıf olacaktır. Bunun yanı sıra örgütün büyük olması sonucunda ücret sistemi daha düzgün şekilde çalışacağı ve daha

²⁶⁹ Çakır, a.g.e., s. 163-164.

²⁷⁰ Güçlü, a.g.m., s. 81.

²⁷¹ Barutçugil, a.g.e., s. 452.

profesyonel kariyer planlamasının yapılacağı ve dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılıklarının artacağı görüşü bulunmaktadır²⁷².

Örgütlerin büyüklüğü arttıkça, çalışanlar için gerek olumlu gerekse olumsuz unsurlardan söz etmek mümkün olacaktır. Olumsuz şekilde bahsedilen durum, örgüt içindeki kararlara katılmanın zor olmasıdır. Olumlu durum ise, fazla sorunla karşılaşılmayan bir ücret politikasının, düzenli ve profesyonel şekilde yürütülen kariyer imkanlarının bulunması şeklinde ifade edilebilir. Genel olarak örgütlerin büyük olmasının çalışanları daha ziyade olumlu şekilde etkilediği söylenebilmektedir.

2.6.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler

2.6.3.1. Alternatif İş İmkanları

Çalışanların, buldukları örgüte duydukları bağlılığa etki eden önemli unsurlardan biri de yeni bir iş bulma imkanlarıdır. Birtakım araştırmalarda, yeni iş imkanlarının az olmasının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği şeklinde ortak görüşler bulunmaktadır. Eğitim seviyeleri yüksek olan çalışanların yeni iş bulma imkanları daha fazla olduğu için, iş beklentileri de aynı seviyede yüksek olacaktır. ABD’de gerçekleştirilen bir çalışmada, yüksek lisans (master) yapmış olan çalışanların fazla yüksek olmayan bir ücretle işe başlamalarından birkaç ay sonra yeni bir iş teklifi almadıkları takdirde örgütsel bağlılıklarının artacağı sonucuna ulaşılmıştır²⁷³.

Çalışanların pozisyonlarının yeni bir iş bulmaya uygun olup olmadığı, iş değiştirme konusunda oldukça önemli bir faktördür. Eğitim düzeyi çok üst olmayan, çalıştıkları örgütteki pozisyonları ve ücretleri kendilerine göre yeterli olan çalışanların örgütten ayrılma şeklinde düşünceye sahip olacakları pek söylenemez.

²⁷² Çakır, a.g.e., s. 165.

²⁷³ Çakır, a.g.e., s. 164.

Söz konusu çalışanlara göre önemli olan, sahip oldukları özellikler ile yapmakta oldukları işin özelliklerinin uyuşmasıdır. Çalışanların, geçimlerini sağlamak ve asgari seviyede de olsa bir takım istek ve beklentilerinin yerine getirilmesi gibi öncelikli hedefleri için örgüt tarafınca çalışanlara destek veriliyorsa, söz konusu çalışanların örgütsel bağlılıkları da yüksek olmaktadır.

2.7. İŞ-YAŞAM DENGESİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Wallace tarafından yapılan çalışmada, çalışanların iş stresi seviyesini azaltan ya da artıran faktörlerden birinin çalışanın yakın çevresinden gördüğü sosyal destek olduğu göz önünde bulundurulmaktadır²⁷⁴. Bu yaklaşıma göre, sosyal destek kaynağı olarak aile iş stresi üzerinde etkili olabilecektir. Diğer taraftan, çalışanların çalışma ortamlarında birtakım kuramların da temellendirdiği biçimde aile hayatını da etkilemektedir. İş stresinin kaynakları, çalışanlarda yalnızca iş stresi yaratmak ile kalmayıp çalışanların iş-aile yaşam dengesinin bozulmasına; yani iş-aile yaşam çatışmasıyla karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır.

Vinokur, Pierce ve Buck tarafınca geliştirilen modelde iş-aile yaşam çatışması kavramının alt boyutları olan iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması kavramlarının iş stresi üzerinde herhangi bir etkisi görülmemektedir²⁷⁵. Modelde çalışanın iş stresi düzeyinin iş-aile çatışması düzeyini etkileyeceği belirlenmekte, aile-iş çatışması ile iş stresi arasında ise herhangi bir ilişki kurulmamaktadır. Halbuki Netenmeyer, Brashear-Alejandro ve Boles tarafınca geliştirilen diğer bir modelde iş-aile ve aile iş çatışmasının iş stresi üzerinde belirleyici olduğu gösterilmektedir²⁷⁶.

²⁷⁴ Jean E Wallace, "Work-To-Nonwork Conflict Among Married Male and Female Lawyers", **Journal of Organizational Behavior**, 1999.

²⁷⁵ Amiram D Vinokur, Penny F Pierce ve Catherine L. Buck, "Work-family conflicts of women in the Air Force: Their influence on mental health and functioning.", **Journal of Organizational Behavior**, 1999.

²⁷⁶ Richard G. Netenmeyer, Thomas Brashear-Alejandro, ve James. S. Boles, "A Cross-National Model of Job-Related Outcomes of Work Role and Family Role Variables: A Retail Sales Context", **Academy of Marketing Science Journal**, 2004.

Netenmeyer ve diğeri, daha önce yapılan çalışmaların incelenmesi sonucunda iş-aile yaşam çatışmasının boyutları olan iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının iş stresi üzerinde doğrudan etkili olacağını varsaymaktadır²⁷⁷.

Netenmeyer ve diğeri tarafından 2004 yılında yapılmış olan çalışmada, çalışanların iş-aile ve aile-iş çatışması değişkenlerinin her ikisinin de iş stresi üzerinde negatif yönde anlamlı bir etki göstermesini beklemenin anlamlı olacağını belirtmektedirler²⁷⁸.

Karatepe ve Baddar, iş-aile yaşam çatışması kavramının alt boyutları olan iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının çalışanların iş ve aile yaşamları üzerindeki etkilerini sorguladıkları çalışmalarında, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının yaşanılmasının kaçınılmaz olduğunu²⁷⁹, bunun sonucunda da Netenmeyer, Brashear-Alejandro ve Boles'in belirttiği gibi iş stresi yaşamalarının beklenebileceğini²⁸⁰ belirtmektedirler.

Karatepe ve Baddar, iş-aile yaşam çatışmasının boyutları olan iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması arasında doğrudan ilişki bulunabileceğini savunarak iş-aile ve aile-iş çatışmasının iş stresi üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmalarında çalışanların iş-aile çatışması düzeylerinin iş stresi düzeyleri üzerinde etkili olduğunu göstermekle birlikte, aile-iş çatışmasının iş stresi üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmadığını ortaya koymuşlardır²⁸¹.

Yapılan araştırmaların çok büyük bir iş-aile yaşam çatışması ile iş doyumu arasında bir ilişki olduğu ortaya konmaktadır. Bazı araştırmacılar, iş doyumunu, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşabilen işle ilgili beklentileri çerçevesinde açıklayan geleneksel yaklaşımdan farklı olarak, çalışanların işle ilgili beklentilerinin çok daha geniş kapsamdaki sosyal ve ekonomik değişkenler tarafından etkilenebileceği görüşünü geliştirmişlerdir.

²⁷⁷ Netenmeyer, Brashear-Alejandro ve Boles, **a.g.m.**, 2004.

²⁷⁸ Netenmeyer, Brashear-Alejandro ve Boles, **a.g.m.**, 2004.

²⁷⁹ Osman M. Karatepe, ve Lulu Baddar, "An Empirical Study of the Selected Consequences of Frontline Employees' Work-Family Conflict and Family-Work Conflict", **Tourism Management**, 2006.

²⁸⁰ Netenmeyer, Brashear-Alejandro ve Boles, **a.g.m.**, 2004.

²⁸¹ Karatepe ve Baddar, **a.g.m.**, 2006.

Bir başka çalışmada Adams, King ve King ise, iş ve aile yaşamlarının etkileşimlerini sosyal destek yazınından yararlanarak ilişkilendirmektedirler. Araştırmacılar bu çalışmada, iş-aile yaşam çatışmasının alt boyutları olan iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının iş doyumu üzerinde doğrudan etkili olduğu görüşünü ortaya koymuşlardır²⁸².

Marchiori ve Henkin tarafından yapılan bir çalışmada, örgüte duyulan sadakat, özveride bulunma, kendini adama ve katılma gibi kavramlarla tanımlanan bağlılık, iş çevresine değer katan ve örgüte pozitif etkileri olan bir faktör olarak kabul etmektedirler²⁸³.

Mowday, Steers ve Porter, örgütsel bağlılığı, örgüt ve bireyin gelişimi arasındaki kuvvetli bir bağ olarak ele almakta, örgütsel bağlılığı tutum ve davranış açısından değerlendirmektedirler²⁸⁴. Tutum bağlılığı, işgörenin örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesini ve bu doğrultuda çalışma isteğini ifade etmektedir. Davranış bağlılığı ise, işgörenin örgütten ayrılması halinde kendisinin göreceği zararı hesap ederek örgütte kalma durumunu ifade etmektedir.

Macneil, bağlılığın aynı zamanda toplumsal bir değer olduğuna işaret eder. Bu değer hem örgüt hem de işgören arasındaki fırsatçılığa da engel olur. Bu yönüyle de bağlılık, uzun süreli bir ilişkiyi anlatır. Örgüte bağlı bir işgören, değer üzerine kurulu bir örgüt ister. Sözünde durma, işgören için önemli bir ölçüttür. Bu yönüyle örgütsel bağlılık örgüt ve işgören açısından açık veya örtülü vaatleri içermektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili tanımlamalar büyük ölçüde işgörenlerin amaç ve çıkarlarını koruma isteğini, işgörenin bağlılık niteliğini, örgüte yönelik belli davranış gereklerini yerine getirme ve örgütle paylaşılan birlikteliğin daha çok moral-psikolojik gücü üzerinde odaklandığını göstermektedir²⁸⁵.

²⁸² Gary A. Adams, Lynda. A. King ve Daniel. W. King, "Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work-Family Conflict With Job and Life Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, 1996.

²⁸³ Dennis Marchiori ve Alan B. Henkin, "Organizational Commitment of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions", **Medical Teacher**, Vol.26, No.4, 2004.

²⁸⁴ Richard T. Mowday, Richard M. Steers ve Lyman W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 14(2), 1979.

²⁸⁵ Ian R. Macneil, "Power, contract, and the economic model", **Journal of Economic Issues**, 14(4), 1980.

Katz ve Kahn, işgörenlerin örgüte bağlanma ve kaynaşmalarını sağlayan farklı ödüllere dayanan bağlılıklar olduğunu ileri sürmüşler ve bu bağlılıkları anlatımsal ve araçsal olmak üzere iki kısımda ele almışlardır. Burada, iç ödüller anlatımsal bağlılığı, dış ödüller ise araçsal bağlılığı ifade etmektedir. Araçsal bağlılık, maaşın ötesinde bir doyum sağlamayan dahası maaşının dışında olumsuz doyum sağlayan bağlılığı ifade etmektedir. Anlatımsal bağlılıkta ise iç ödülün olduğu yerlerde, eylem işin içindeki kişilerin değer ve gereksinmelerini doğrudan anlatmaktadır. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın, duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) bağlılık olarak üç ayrı psikolojik durumu yansıttığını ifade etmişlerdir²⁸⁶.

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalarını ile bilinen Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın kimliğini örgüt ile ilişkilendiren bir tutum, örgüt amaçlarının çalışanın amaçlarıyla uyum gösterdiği bir süreç, örgütün amaçlarına bağlı kalmanın getireceği faydaların ve örgütten ayrılmanın maliyetlerinin algılanması sonucunda sergilenen davranış ve örgüt amaçlarına bağlı kalma yönündeki normatif baskının yarattığı durum gibi farklı şekillerde tanımlanmaktadır²⁸⁷.

Netemeyer, Boles ve Memurrian örgütsel bağlılık ve iş-aile yaşam çatışmasının önemli derecede ilişkili olduğunu, iş-aile yaşam çatışması arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığını belirlemiştir²⁸⁸.

Namasivayam ve Zhao Hindistan hastanelerinde yapmış oldukları araştırma sonucunda ise örgütsel bağlılık ile iş-aile ve aile-iş çatışması arasında düşük düzeyli ilişki bulmuşlardır²⁸⁹.

Efeoğlu ve Özgen tarafından ilaç sektöründe yapılan bir çalışma sonucunda genel olarak iş-aile yaşam çatışması ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde ve olumsuz bir ilişki olduğu belirlenirken, alt boyutlara ilişkin yapılan ayrıntılı analizler

²⁸⁶ Katz ve Khan, **a.g.e.**, 1978.

²⁸⁷ Meyer ve Allen, **a.g.e.**, 1990.

²⁸⁸ Richard.G. Netemeyer, James S. Boles ve Robert Mcmurrian, "Development and Validation of WorkFamily Conflict and Family-Work Conflict Scales", **Journal of Applied Psychology**, 1996.

²⁸⁹ Karthik Namasivayam ve Xinyuan Zhao, "An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India", **Tourism Management**, Volume 28, Issue 5, October, 2007.

sonucunda iş-aile çatışması ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, aile-iş çatışması ile örgütsel bağlılık arasında ise düşük düzeyli ve olumsuz bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir²⁹⁰.



²⁹⁰ İ. Efe Efeoğlu, ve Hüseyin Özgen, “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, 2007.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İSTATİSTİKSEL UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bir örgütün başarısında en önemli rolü oynayan faktörlerden biri iş-yaşam dengesidir. Örgütlerin en değerli varlıkları insan kaynağıdır ve çalışanların mutluluk ve refahları örgüte olumlu katkılarda bulunmaktadır. Söz konusu olumlu katkılar “bireysel” ve “örgütsel” olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireysel sonuçlar; iş ve iş ortamı dışında ilişkileri geliştirme ve daha iyi çalışma şartları olarak ortaya çıkarken, örgütsel sonuçlar; bireylerin verimlilik, sorumluluk ve bağlılıklarında artış, daha iyi takım çalışması, daha iyi iletişim ve çalışanların moralinde artış olarak ortaya çıkmaktadır.

Kişinin iş ve aile yaşamlarından doğan beklentilerin uyumlu olmamasının neticesinde yalnızca bireysel olarak değil bununla birlikte toplumu etkilemesi açısından da konu daha fazla önemli hale gelmiştir. Kadın çalışanlar hem evdeki yükümlülüklerini hem de iş yerindeki görevlerini ve yükümlülüklerini dengeleme bakımından birtakım sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu çalışmanın amacı, yoğun çalışma saatlerine sahip olan farklı kademelerdeki banka çalışanı kadınların bakış açısından, iş ve aile yaşamı arasındaki denge durumlarının analizi ve iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Kadınların özellikle iş yerlerindeki ve aile yaşamlarındaki rollerini ve yükümlülüklerini dengeleyememesi, başka bir ifadeyle iş-aile yaşamı dengesini kuramamaları kadınlarda, stres, kendine güven eksikliği, verimsizlik, memnuniyetsizlik, mutsuzluk ve depresyon şeklinde birtakım psikolojik problemlere yol açmaktadır. Söz konusu çatışmalar da, kadınların hayat kalitelerini düşürdüğü gibi, hem zihinsel açıdan yorgunluk ve sorunlara yol açmakta hem de ekonomik yönden noksanlıklara sebebiyet vermektedir. Özellikle, kadın çalışanların söz konusu dengeyi kuramamaları mutsuz, memnuniyetsiz ve verimsiz bireylerin yetiştirilmesi ve ileride sağlıklı bir toplumun oluşması anlamına gelir. Dolayısıyla sağlıklı bir toplumun devamlılığı için de özellikle kadın çalışanların iş ve aile yaşamı dengesini kurmaları gereklidir. Diğer açıdan, örgütsel bağlılığı azalan kadın çalışanların motivasyon düşüklüğü sonucunda iş yeri verimliliği düşecek, iş performansı azalacaktır. Yoğun çalışma saatlerinin yaşandığı bankacılık sektöründe kadın çalışanlar açısından iş-yaşam dengesi ve bunun örgütsel bağlılığa yansımalarının araştırılması, finans sektörünün temel taşı olan bankacılık sektörünün verimliliğinde önem taşımaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın ana hipotezi iş-yaşam dengesinin örgüt bağlılığını pozitif yönde etkilediğidir. Ayrıca demografik faktörler açısından iş-yaşam dengesi alt boyutlarının ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarının anlamlı farklılık gösterdiği alt hipotez olarak araştırılmıştır. Çalışmada geliştirilen hipotezler Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1: Araştırmanın Hipotezleri

H	Yön	Hipotez
H1	Ana hipotez İYD→ÖB	İş-yaşam dengesinin (İYD) örgüt bağlılığı (ÖB) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H2	AD→DB	Aile desteğinin (AD) duygusal bağlılık (DB) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H3	AD→DEB	Aile desteğinin (AD) devamlılık bağlılığı (DEB) üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.
H4	AD→NB	Aile desteğinin (AD) normatif bağlılık (NB) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H5	İD→DB	İş desteğinin (İD) duygusal bağlılık (DB) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H6	İD→DEB	İş desteğinin (İD) devamlılık bağlılığı (DEB) üzerinde olumsuz yönde etkisi vardır.
H7	İD→NB	İş desteğinin (İD) normatif bağlılık (NB) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.
H8	Alt hipotez	Demografik faktörler için Aile desteği (AD), İş desteği (İD), duygusal bağlılık (DB), devamlılık bağlılığı (DEB) ve normatif bağlılık (NB) açısından anlamlı farklılık vardır

3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI, KISITLARI VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Çalışmada, aktif büyüklüğü sıralamasında ilk üç sırada yer alan bankaların genel müdürlüklerinde çalışan kadınlar örneklem olarak belirlenmiştir. Gece vardiyasında telefon bankacılığında çalışanlar da örnekleme dahildir. Anketler, 01.03.2018-15.04.2018 tarihleri arasında mail yoluyla uygulanmış ve toplamda 201 adet anket tamamlanmıştır. Verilerin giriş aşamasında 7 katılımcının soruların birçoğunu cevaplamaması sebebiyle bu anketler analize dahil edilmeyerek toplamda 194 anket uygulamada kullanılmıştır.

Anket izni alınan birinci bankada Türkiye geneli için kadın çalışan sayısı 9611, ikinci bankada 7625 ve üçüncü bankada 8272 olarak Bankalar Birliği veri bankasından alınmıştır. Bu çalışma, İstanbul ili ve sadece genel müdürlük içinde çalışan kadınlarla sınırlandırılmıştır. Her üç banka da anket izni alınırken şubeler için izin vermemiştir. İstanbul'da merkez genel müdürlükte çalışan kadın sayısı birinci bankada 190, ikincide 167 ve üçüncüde 149 olup toplamda 506 kadın çalışandır. Anakütle 506 kişi olduğu için çekilecek örnek sayısı Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen tabloda 0.05 örnekleme hatası için $p=0.80$ ve $q=0.20$ için 165 olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.2: Örneklem Büyüklükleri Tablosu

Anakütle büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Geliştirilen bu tablo hedef kitledeki birey sayısı biliniyorsa;

$$n = N t^2 pq / d^2 (N-1) + t^2 pq$$

formüllünden araştırmacılara kolaylık olması açısından hesaplanmıştır. Formüllerde;

N : Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örnekleme alınacak birey sayısı

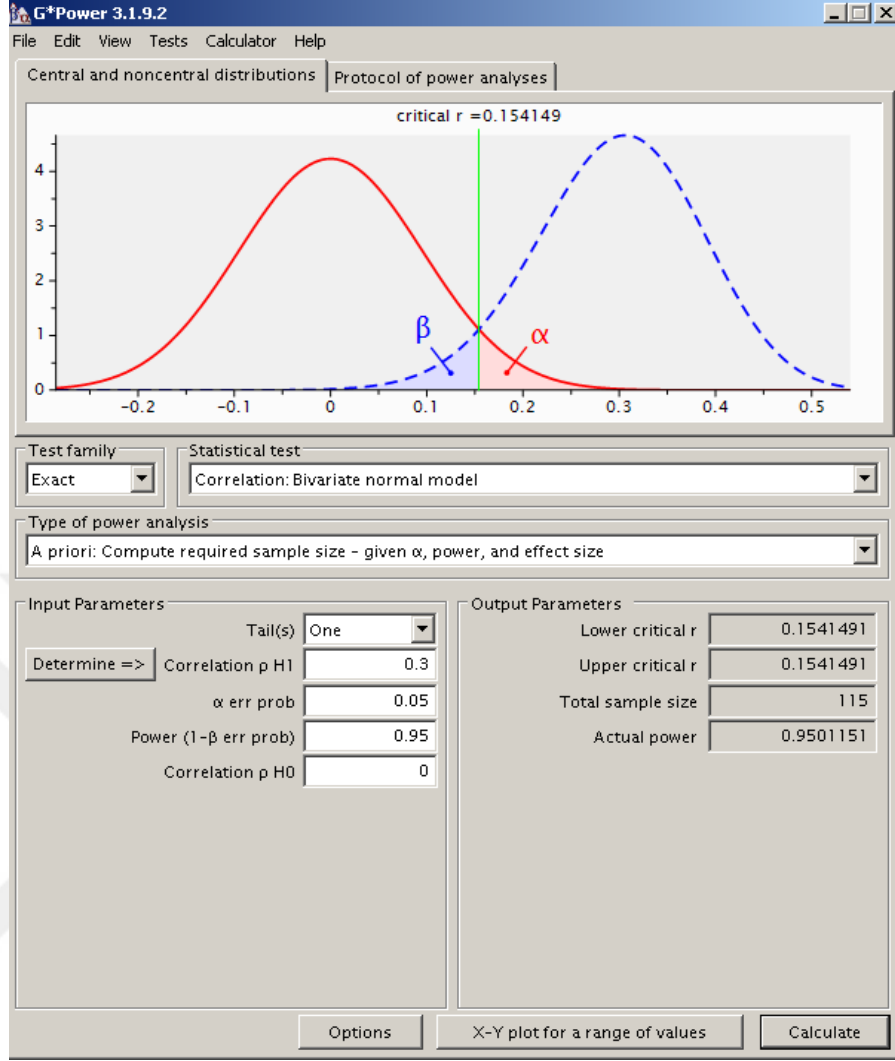
p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer (0.05 için 1.96)

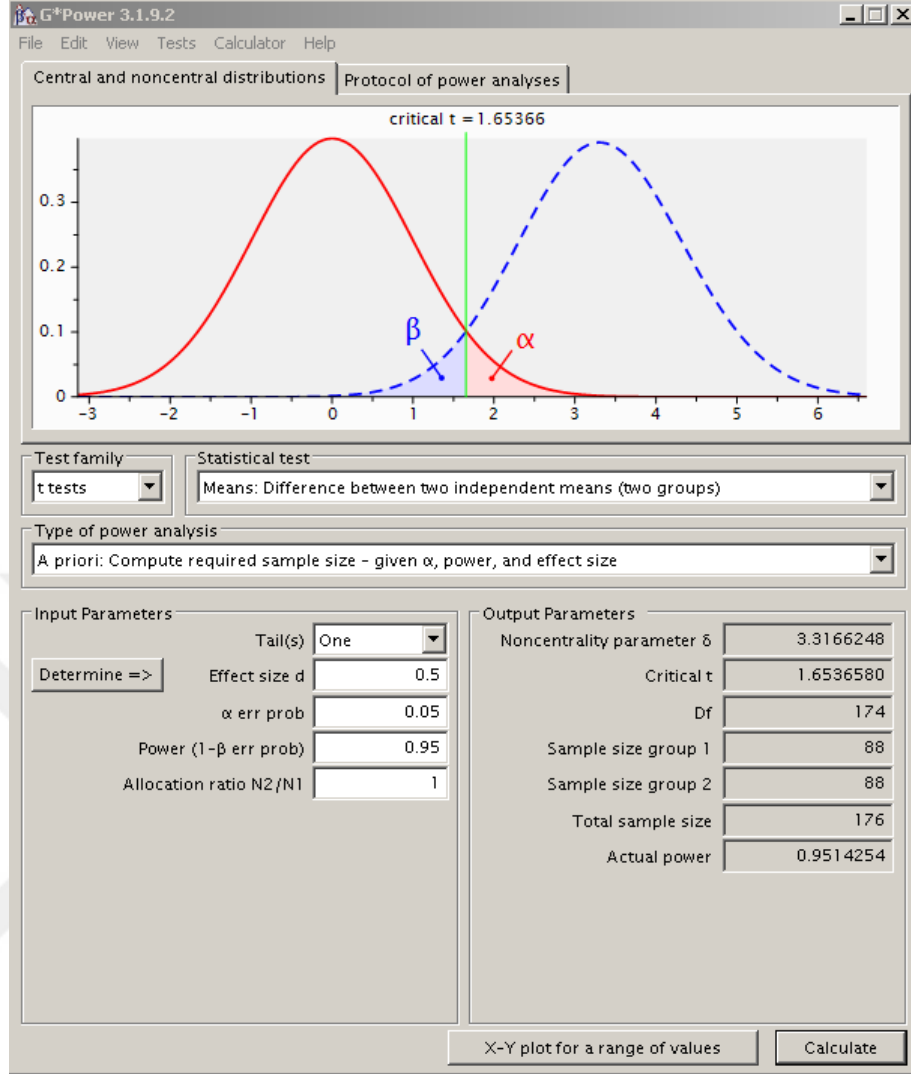
d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır ve literatürde 0.05 alınır.

Diğer taraftan güç analizi (power analysis) yapılacak her analiz çeşidi için en az kaç örneklem gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada hem grup farklılığı hem de ilişki analizi yapılacaktır. Ankete katılmayı kabul eden kadın çalışanlar sayısının robust (sağlam) sonuçlar üretebilme yeteneğinin varlığı için Güç (power) analiz G*POWER 3.1 sürümü ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmalarda, istatistiksel gücün $1-\beta= 0.95$ olmasının yeterli olduğunu Cohen ve Parajapati ayrı ayrı çalışmalarında belirtmiş olup, korelasyonlar ve grup farklılığı hesaplanacağı belirtilerek sonuçlar elde edilmiştir. İstatistik anlamlılık $\alpha=0.05$ alınmıştır.



Şekil 3.1: Korelasyon analizi için Güç analizi ekran çıktısı

Güç analizi sonucunda en az 115 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir. Bu çalışmada 194 örneklem kullanılmış, yapılacak analizlerin güvenilir olacağı ortaya konulmuştur.



Şekil 3.2: Grup farklılığı analizi için Güç analizi sonuçları ekran çıktısı

Güç analizi sonucunda grup farklılığı analizlerinde en az 176 örneklem ile çalışılması durumunda çalışmanın geçerliliği belirlenmiştir. Bu çalışmada 194 örneklem kullanılmış, yapılacak analizlerin güvenilir olacağı ortaya konulmuştur.

Anket sorularını yanıtlayan kadın çalışanların ölçme aracında bulunan sorulara gerçek duygu ve düşünceleriyle yanıt verdikleri kabul edilmektedir. Katılımcıların anket sorularına kendi istekleriyle yanıt verdikleri ve anketi doğru ve eksiksiz şekilde yanıtladıkları varsayılmıştır. Ankete katılanların soruları yanıtlarken kelimeleri gerçek anlamlarıyla anladıkları kabul edilmiştir. Meydana gelebilecek kavram yanılgıları göz ardı edilmiştir. Bazı kadın çalışanların anket çalışmasına

katılma konusuna olumlu yaklaşmalarını da önemli bir kısıt şeklinde değerlendirilmiştir.

3.5. VERİ TOPLAMA ARACI

Yapılan anket çalışması “deneysel olmayan nitel araştırma” tasarımıdır ve uygulanma biçimine göre tarama yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada, örneklemeden verilerin toplanması açısından “survey modeli (saha taraması)” kullanılmıştır. Saha taraması modelinde ise katılımcıların görüşlerinin yazılı şekilde alındığı bir veri toplama yöntemi olan anket yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmada kullanılan anket, geniş bir literatür taraması neticesinde geçerlilikleri ve güvenilirlikleri daha önce yapılan çalışmalarda onaylanmış ölçekler kullanılarak oluşturulmuştur.

Ankette ilk bölüm katılımcılar hakkındaki genel bilgilerin ölçülmesi niteliğindedir. İkinci bölüm ise ölçeklerden oluşmakta ve tüm sorular 5’li likert formatındadır. İlk olarak, iş yaşam dengesi ölçeği için 1996 yılında Netemeyer ve diğerleri²⁹¹ tarafından geliştirilmiş olan iş-aile ve aile-iş çatışması ölçeklerinden faydalanılmıştır. Guest’in²⁹² 2002 yılında yayınladığı çalışmasında iş yaşam dengesinin; iş ve aile dengesi olmak üzere iki boyutu olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle iş yaşam dengesi ölçeği iş ve aile dengesi olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Böylece, iş yaşam dengesi ölçeği iş yaşamı ve aile yaşamı olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği için Meyer ve Allen²⁹³ tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, araştırmalarda yaygın kullanım alanı bulmuş genel kabul görmüş bir ölçektir. Ölçek duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır.

²⁹¹ Richard Netemeyer, James Boles ve Robert McMurrian, “Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales”, *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 1996, s. 400.

²⁹² Guest, *a.g.m.*, s. 2.

²⁹³ Meyer ve Allen, *a.g.m.*, s. 61-89.

Çalışmada kullanılan hem iş-yaşam dengesi hem de örgüte bağlılık ölçeği Türkçeye birçok araştırmacı tarafından uyarlanmış, uzun yıllardır kullanılan ve temel sayılan ölçeklerdir. Yıllar içinde birçok çalışmada kullanılmış ve geçerlilikleri güvenilirlikleri test edilmiştir. Bu nedenle her iki ölçek güvenilir düşünüldüğü için çalışmada yer verilmiştir.

3.6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmada kullanılan ölçekten elde edilen verilerin analizi IBM SPSS 22.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Birinci aşamada demografik bilgilerin bulunmuş olduğu genel bilgilere ilişkin sıklık (frekans) dağılımları sunulmaktadır. İkinci aşamada, çalışmada kullanılan ölçeklerin dağılımı incelenerek güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Hipotezleri test edebilmek açısından ilk olarak açıklayıcı faktör analizi (AFA) kullanılmıştır. Sonrasında alt boyutlarına ayrılan iki ölçeğin her bir alt boyutu için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik sınamaları yapılmıştır. Verilerin dağılımları normal dağılıma uymadığı için grup farklılıkları sınamasında her bir ikili grup için Mann-Whitney-U testi ve üçlü ve fazla grup için de Kruskal Wallis testleri yapılmıştır. Gruplar arasındaki farkların kaynağını tespit edebilmek için ortalama sıra (mean rank) değerleri incelenmiştir. Ölçeğin dağılımında normal dağılıma uyum sağlanamadığından ilişki analizlerinin sınamasında Kendall's Tau-b korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Daha sonra ölçeklerin ana ve alt boyutlarına yönelik regresyon analizi uygulanmıştır.

3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

3.7.1. Anketin Güvenilirlik Analizi

Bir ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için en yaygın uygulanan testler; “Cronbach Alpha, İkiye Bölme (split), Paralel ve Mutlak Kesin Paralel (strict)” şeklindedir. Cronbach Alpha testi sonucunda elde edilen değerlerin %70’in üzerinde olması anketin başarılı olduğunu ifade etmektedir. Kimi araştırmacılar tarafından ise bu değerlerin %75’in üzerinde olması beklenmektedir. Diğer güvenilirlik kriterlerinin de %70’in üzerinde çıkması, anketin iç tutarlılığının sağlandığını ve çıkarımlara güvenilebileceğini göstermektedir. Tablo 3.2’den görülebileceği üzere her dört testin sonucunda da belirtilen ve olması beklenen yüzde değerleri güven kriterini sağlamıştır. Dolayısıyla örneklem sonuçlarının yüksek güvenilirlik değerleriyle tutarlı ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ele alınan bütün güvenilirlik kriterleri %70 değerini geçtiği için, uygulanan anketin başarılı olduğu, anketin kendi içinde tutarlılık gösterdiği, ulaşılabilecek sonuçların gerçek değerleri yansıtacağı sonucu ortaya koyulmuştur.

Tablo 3.3: Anketin Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

	Anketin Güvenirlilik Sonuçları
Cronbach_Alpha	0.917
Split	0.910-0.915
Parelel	0.916
Strict	0.917

3.7.2. Demografik Özelliklere İlişkin Sıklık Dağılımları

Tablo 3.4: Yaş Sıklık Dağılım Tablosu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-25 Yaş Arası	50	25,8	25,8	25,8
26-33 Yaş Arası	57	29,4	29,4	55,2
34-41 Yaş Arası	43	22,2	22,2	77,3
42-49 Yaş Arası	33	17,0	17,0	94,3
50 Yaş ve Üstü	11	5,7	5,7	100,0
Toplam	194	100,0	100,0	

Ankete katılanların %25,8'i 18-25 yaş, %29,4'ü 26-33 yaş, %22,2'si 34-41 yaş, %17'si, 42-49 yaş aralığında ve %5,7'si ise 50 yaşın üzerindedir.

Tablo 3.5: Eğitim Düzeyi Sıklık Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	41	21,1	21,1	21,1
Yüksekokul	43	22,2	22,2	43,3
Lisans	94	48,5	48,5	91,8
Lisansüstü	11	5,7	5,7	97,4
Doktora	5	2,6	2,6	100,0
Toplam	194	100,0	100,0	

Ankete katılanların %21,1'i lise, %22,2'si yüksekokul, %48,5'i lisans, %5,7'si lisansüstü ve %2,6'sı ise doktora mezunudur.

Tablo 3.6: Medeni Durum Sıklık Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	123	63,4	63,4	63,4
Bekar	60	30,9	30,9	94,3
Boşanmış/Dul	11	5,7	5,7	100,0
Toplam	194	100,0	100,0	

Katılımcıların %63,4'ü evli, %30,9'u bekar ve %5,7'si ise boşanmış/dul olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.7:Eşin Çalışma Durumu Sıklık Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çalışmıyor	13	10,6	10,6	10,6
Kısmi Zamanlı Çalışıyor	17	13,8	13,8	24,4
Tam Zamanlı Çalışıyor	87	70,7	70,7	95,1
Emekli	6	4,9	4,9	100,0
Toplam	123	100,0	100,0	

Ankete katılan evli çalışanların eşlerinin %10,6'sı çalışmamakta, %13,8'i kısmi zamanlı, %70,7'si tam zamanlı çalışmaktadır ve %4,9'u ise emeklidir.

Tablo 3.8: Evde Bakmakla Yükümlü Olunan Birey Varlığı Sıklık Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	75	38,7	38,7	38,7
Hayır	119	61,3	61,3	100,0
Toplam	194	100,0	100,0	

Ankete katılanların %38,7'sinin evde bakmakla yükümlü bulunduğu birey bulunurken %61,3'ünün bakmakla yükümlü olduğu birey bulunmamaktadır.

Tablo 3.9: Toplam Çalışma Süresi Sıklık Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-4 Yıl	89	45,9	45,9	45,9
5-9 Yıl	45	23,2	23,2	69,1
10-14 Yıl	24	12,4	12,4	81,4
15-19 Yıl	25	12,9	12,9	94,3
20 ve Üzeri	11	5,7	5,7	100,0
Toplam	194	100,0	100,0	

Katılımcıların %45,9'u 0-4 yıl, %23,2'si 5-9 yıl, %12,4'ü 10-14 yıl, %12,9'u 15-19 yıl arasında çalışmaktayken %5,7'si ise 20 yılın üzerinde çalışma hayatındadır.

Tablo 3.10: Kurumda Çalışma Süresi Sıklık Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-4 Yıl	130	67,0	67,0	67,0
5-9 Yıl	32	16,5	16,5	83,5
10-14 Yıl	22	11,3	11,3	94,8
15-19 Yıl	10	5,2	5,2	100,0
Toplam	194	100,0	100,0	

Katılımcıların %67'si 0-4 yıl, %16,5'i 5-9 yıl, %11,3'ü 10-14 yıl ve %5,2'si ise 15-19 yıl arasında buldukları kurumda çalışmaktadırlar.

Tablo 3.11: Görev Durumu Sıklık Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlk Kademe Çalışan	103	53,1	53,1	53,1
Ekip Yöneten Birinci Derece Yönetici	62	32,0	32,0	85,1
Ekip Yöneticilerini Yöneten Orta Kademe Yönetici	23	11,9	11,9	96,9
Üst Düzey Yönetici	6	3,1	3,1	100,0
Toplam	194	100,0	100,0	

Ankete katılanların %53,1'i ilk kademe çalışan, %32'si ekip yöneten birinci derece yönetici, %11,9'u ekip yöneticilerini yöneten orta kademe yönetici ve %3,1'i ise üst düzey yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır.

Tablo 3.12: Ev İşlerinde Ücretli Çalışan Desteği Sıklık Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	97	50,0	50,0	50,0
Hayır	97	50,0	50,0	100,0
Toplam	194	100,0	100,0	

Ankete katılanların %50'si ev işlerinde ücretli bir çalışan almaktayken %50'si almamaktadır.

Tablo 3.13: Okul Öncesi Yaşta Çocuk Varlığı Sıklık Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	48	24,7	24,7	24,7
Hayır	146	75,3	75,3	100,0
Toplam	194	100,0	100,0	

Ankete katılanların %24,7'si okul öncesi yaşta çocuğa sahip iken, %75,3'ü sahip değildir.

3.7.3. İş-Yaşam Dengesi Ölçeğine İlişkin Sıklık Dağılımları

Tablo 3.14: Aile Desteği Faktörü

FAKTÖR 1: AİLE DESTEĞİ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ort.	Std.
Evdeki sorumluluklarımdan (çocuk/ yaşlı bakımı veya ev işi) dolayı iş- yaşam çatışması yaşamaktayım	4,6	13,4	19,1	30,9	32,0	3,72 ±	1,181
İş yaşam dengesini kuramadığımdan dolayı aile yaşamımda da kendimi mutsuz hissediyorum	3,1	15,5	19,1	34,0	28,4	3,69 ±	1,132
Aile yaşamından kaynaklanan stres benim işime olan konsantrasyonumu azaltmaktadır	3,1	12,4	20,6	35,6	28,4	3,74 ±	1,095
Evdeki talepler nedeniyle çoğu zaman işlerimi ertelemek zorunda kalıyorum	6,7	7,7	22,2	32,0	31,4	3,74 ±	1,177
Aile sorumluluklarımı yerine getirdikten sonra kendimi işte yorgun hissediyorum	2,1	8,2	19,6	39,2	30,9	3,89 ±	1,006
Evdeki sorunlardan dolayı iş yerinde sıkıntı çekmekteyim	4,1	8,8	16,5	35,6	35,1	3,89 ±	1,109
GENEL ORTALAMA						3,78 ±	0,088

Aile Desteği faktörünün genel ortalaması 3,78 ve standart sapma değeri 0,088 olarak bulunmuştur.

Önerme 1: “Evdeki sorumluluklarımdan (çocuk ve yaşlı bakımı ve ev işi) dolayı iş- yaşam çatışması yaşamaktayım.” önermesine katılımcıların %4,6'sı “Hiç Katılmıyorum”, %13,4'ü “Katılmıyorum”, %19,1'i “Kısmen Katılmıyorum”, %30,9'u “Katılıyorum” ve %32'si ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir.

Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,72 ve standart sapma değeri ise 1,181 olarak bulunmuştur.

Önerme 2: “İş yaşam dengesini kuramadığımdan dolayı aile yaşamımda da kendimi mutsuz hissediyorum” önermesine katılımcıların %3,1’i “Hiç Katılmıyorum”, %15,5’i “Katılmıyorum”, %19,1’i “Kısmen Katılmıyorum”, %34’ü “Katılıyorum” ve %28,4’ü ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,69 ve standart sapma değeri ise 1,132 olarak bulunmuştur.

Önerme 3: “Aile yaşamından kaynaklanan stres benim işime olan konsantrasyonumu azaltmaktadır” önermesine katılımcıların %3,1’i “Hiç Katılmıyorum”, %12,4’ü “Katılmıyorum”, %20,6’sı “Kısmen Katılmıyorum”, %35,6’sı “Katılıyorum” ve %28,4’ü ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,74 ve standart sapma değeri ise 1,095 olarak bulunmuştur.

Önerme 4: “Evdeki talepler nedeniyle çoğu zaman işlerimi ertelemek zorunda kalıyorum” önermesine katılımcıların %6,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %7,7’si “Katılmıyorum”, %22,2’si “Kısmen Katılmıyorum”, %32’si “Katılıyorum” ve %31,4’ü ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,74 ve standart sapma değeri ise 1,177 olarak bulunmuştur.

Önerme 5: “Aile sorumluluklarımı yerine getirdikten sonra kendimi işte yorgun hissediyorum” önermesine katılımcıların %2,1’i “Hiç Katılmıyorum”, %8,2’si “Katılmıyorum”, %19,6’sı “Kısmen Katılmıyorum”, %39,1’si “Katılıyorum” ve %30,9’u ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,89 ve standart sapma değeri ise 1,006 olarak bulunmuştur.

Önerme 6: “Evdeki sorunlardan dolayı iş yerinde sıkıntı çekmekteyim” önermesine katılımcıların %4,1’i “Hiç Katılmıyorum”, %8,8’i “Katılmıyorum”, %16,5’i “Kısmen Katılmıyorum”, %35,6’sı “Katılıyorum” ve %35,1’i ise “Tamamen

Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,89 ve standart sapma değeri ise 1,109 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.15: İş Desteği Faktörü

FAKTÖR 2: İŞ DESTEĞİ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ort.	Std.
Uzun çalışma saatlerinin, zorunlu fazla mesainin ve iş değişiminin iş -yaşam dengemi bozduğuna inanıyorum	2,1	2,6	16,0	26,3	53,1	4,26 ±	0,958
İş saatlerini aşan uzun toplantılar, bir yerden bir yere sık sık seyahat etmek iş-yaşam dengemi bozmaktadır	1,5	5,2	12,9	33,0	47,4	4,20 ±	0,956
Yöneticilerimin ve iş arkadaşlarımla olumsuz davranışları iş- yaşam dengemi bozmaktadır	9,3	10,3	12,4	25,8	42,3	3,81 ±	1,330
İş paylaşımının olmaması ve eve iş götürmek zorunda kalmam iş -yaşam dengemi bozmaktadır	5,2	5,7	12,4	30,4	46,4	4,07 ±	1,131
İşimde artan talepler beni kişisel yaşamımda stresli bir insan haline dönüştürmektedir	3,1	7,7	19,6	34,0	35,6	3,91 ±	1,066
GENEL ORTALAMA						4,05 ±	0,189

İş Desteği faktörünün genel ortalaması 4,05 ve standart sapma değeri 0,189 olarak bulunmuştur.

Önerme 7: “Uzun çalışma saatlerinin, zorunlu fazla mesainin ve iş değişiminin iş -yaşam dengemi bozduğuna inanıyorum” önermesine katılımcıların %2,1’i “Hiç Katılmıyorum”, %2,6’sı “Katılmıyorum”, %16’sı “Kısmen Katılmıyorum”, %26,3’ü “Katılıyorum” ve %53,1’i ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 4,26 ve standart sapma değeri ise 0,958 olarak bulunmuştur.

Önerme 8: “İş saatlerini aşan uzun toplantılar, bir yerden bir yere sık sık seyahat etmek iş- yaşam dengemi bozmaktadır” önermesine katılımcıların %1,5’i “Hiç Katılmıyorum”, %5,2’si “Katılmıyorum”, %12,9’u “Kısmen Katılmıyorum”,

%33'ü "Katılıyorum" ve %47,4'ü ise "Tamamen Katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 4,20 ve standart sapma değeri ise 0,956 olarak bulunmuştur.

Önerme 9: "Yöneticilerimin ve iş arkadaşlarımla olumsuz davranışları iş-yaşam dengemi bozmaktadır" önermesine katılımcıların %9,3'ü "Hiç Katılmıyorum", %10,3'ü "Katılmıyorum", %12,4'ü "Kısmen Katılmıyorum", %25,8'i "Katılıyorum" ve %42,3'ü ise "Tamamen Katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,81 ve standart sapma değeri ise 1,330 olarak bulunmuştur.

Önerme 10: "İş paylaşımının olmaması ve eve iş götürmek zorunda kalmam iş -yaşam dengemi bozmaktadır" önermesine katılımcıların %5,2'si "Hiç Katılmıyorum", %5,7'si "Katılmıyorum", %12,4'ü "Kısmen Katılmıyorum", %30,4'ü "Katılıyorum" ve %46,4'ü ise "Tamamen Katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 4,07 ve standart sapma değeri ise 1,131 olarak bulunmuştur.

Önerme 11: "İşimde artan talepler beni kişisel yaşamımda stresli bir insan haline dönüştürmektedir" önermesine katılımcıların %3,1'i "Hiç Katılmıyorum", %7,7'si "Katılmıyorum", %19,6'sı "Kısmen Katılmıyorum", %34'ü "Katılıyorum" ve %35,6'sı ise "Tamamen Katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,91 ve standart sapma değeri ise 1,066 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.16: Duygusal Bağlılık Faktörü

FAKTÖR 3: DUYGUSAL BAĞLILIK	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ort.	Std.
Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.	9,3	17,5	17,5	24,2	31,4	3,51	± 1,340
Bu şirkette kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum	7,2	14,4	21,6	34,5	22,2	3,50	± 1,193
Bu şirketin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum	10,8	15,5	19,6	31,4	22,7	3,40	± 1,289
Kendimi şirketimde “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum	13,4	22,2	21,6	27,3	15,5	3,09	± 1,284
Bu şirketin benim için çok özel bir anlamı var	24,2	28,9	18,6	14,9	13,4	2,64	± 1,351
Şirketime karşı güçlü bir ait olma hissim yok	12,4	21,6	28,4	24,2	13,4	3,05	± 1,223
GENEL ORTALAMA						3,19	± 0,338

Duygusal Bağlılık faktörünün genel ortalaması 3,19 ve standart sapma değeri 0,338 olarak bulunmuştur.

Önerme 12: “Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.” önermesine katılımcıların %9,3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %17,5’i “Katılmıyorum”, %17,5’i “Kısmen Katılmıyorum”, %24,2’si “Katılıyorum” ve %31,4’ü ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,51 ve standart sapma değeri ise 1,340 olarak bulunmuştur.

Önerme 13: “Bu şirkette kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum” önermesine katılımcıların %7,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %14,4’ü “Katılmıyorum”, %21,6’sı “Kısmen Katılmıyorum”, %34,5’i “Katılıyorum” ve %22,2’si ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,50 ve standart sapma değeri ise 1,193 olarak bulunmuştur.

Önerme 14: “Bu şirketin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum” önermesine katılımcıların %10,8’i “Hiç Katılmıyorum”, %15,5’i

“Katılmıyorum”, %19,6’sı “Kısmen Katılmıyorum”, %31,4’ü “Katılıyorum” ve %22,7’si ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,40 ve standart sapma değeri ise 1,289 olarak bulunmuştur.

Önerme 15: “Kendimi şirketimde “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum” önermesine katılımcıların %13,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %22,2’si “Katılmıyorum”, %21,6’sı “Kısmen Katılmıyorum”, %27,3’ü “Katılıyorum” ve %15,5’i ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,09 ve standart sapma değeri ise 1,284 olarak bulunmuştur.

Önerme 16: “Bu şirketin benim için çok özel bir anlamı var” önermesine katılımcıların %24,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %28,9’u “Katılmıyorum”, %18,6’sı “Kısmen Katılmıyorum”, %14,9’u “Katılıyorum” ve %13,4’ü ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 2,64 ve standart sapma değeri ise 1,351 olarak bulunmuştur.

Önerme 17: “Şirketime karşı güçlü bir ait olma hissim yok” önermesine katılımcıların %12,4’ü “Hiç Katılmıyorum”, %21,6’sı “Katılmıyorum”, %28,4’ü “Kısmen Katılmıyorum”, %24,2’si “Katılıyorum” ve %13,4’ü ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,05 ve standart sapma değeri ise 1,223 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.17: Devamlılık Bağlılığı Faktörü

FAKTÖR 4: DEVAMLILIK BAĞLILIĞI	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ort.	Std.
Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	17,5	30,9	26,8	16,0	8,8	2,68	± 1,193
Benim için avantajlı da olsa şirketimden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	6,7	18,6	18,0	29,9	26,8	3,52	± 1,252
Şirketimden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim	8,8	10,3	17,5	33,0	30,4	3,66	± 1,254
Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor	13,9	18,6	20,1	27,8	19,6	3,21	± 1,331
Şirketimdeki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için şirketimden şu anda ayrılmayı düşünmem	5,7	11,9	18,0	35,1	29,4	3,71	± 1,175
Şirketime çok şey borçluyum	8,8	11,9	24,2	32,5	22,7	3,48	± 1,214
GENEL ORTALAMA						3,38	± 0,383

Devamlılık Bağlılığı faktörünün genel ortalaması 3,38 ve standart sapma değeri 0,383 olarak bulunmuştur.

Önerme 18: “Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum” önermesine katılımcıların %17,5’i “Hiç Katılmıyorum”, %30,9’u “Katılmıyorum”, %26,8’i “Kısmen Katılmıyorum”, %16’sı “Katılıyorum” ve %8,8’i ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 2,68 ve standart sapma değeri ise 1,193 olarak bulunmuştur.

Önerme 19: “Benim için avantajlı da olsa şirketimden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.” önermesine katılımcıların %6,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %18,6’sı “Katılmıyorum”, %18’i “Kısmen Katılmıyorum”, %29,9’u “Katılıyorum” ve %26,8’i ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,52 ve standart sapma değeri ise 1,252 olarak bulunmuştur.

Önerme 20: “Şirketimden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim” önermesine katılımcıların %8,8’i “Hiç Katılmıyorum”, %10,3’ü “Katılmıyorum”, %17,5’i “Kısmen Katılmıyorum”, %33’ü “Katılıyorum” ve %30,4’ü ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,66 ve standart sapma değeri ise 1,254 olarak bulunmuştur.

Önerme 21: “Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor” önermesine katılımcıların %13,9’u “Hiç Katılmıyorum”, %18,6’sı “Katılmıyorum”, %20,1’i “Kısmen Katılmıyorum”, %27,8’i “Katılıyorum” ve %19,6’sı ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,21 ve standart sapma değeri ise 1,331 olarak bulunmuştur.

Önerme 22: “Şirketimdeki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için şirketimden şu anda ayrılmayı düşünmem.” önermesine katılımcıların %5,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %11,9’u “Katılmıyorum”, %18’i “Kısmen Katılmıyorum”, %35,1’i “Katılıyorum” ve %29,4’ü ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,71 ve standart sapma değeri ise 1,175 olarak bulunmuştur.

Önerme 23: “Şirketime çok şey borçluyum.” önermesine katılımcıların %8,8’i “Hiç Katılmıyorum”, %11,9’u “Katılmıyorum”, %24,2’si “Kısmen Katılmıyorum”, %32,5’i “Katılıyorum” ve %22,7’si ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,48 ve standart sapma değeri ise 1,214 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.18: Normatif Bağlılık Faktörü

FAKTÖR 5: NORMATİF BAĞLILIK	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ort.	Std.
Şu anda şirketimde kalmak istemesem bile kalmaya mecburum	5,7	9,3	20,1	32,0	33,0	3,77	± 1,170
Şu anda şirketimden ayrılmak benim için çok zor	7,2	4,6	11,3	35,1	41,8	3,99	± 1,172
Şu anda şirketimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur	4,6	9,3	14,9	33,5	37,6	3,90	± 1,145
Bu şirketi bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum	7,7	14,4	13,4	38,1	26,3	3,61	± 1,235
Bu şirketten ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kılığı olurdu	9,3	12,9	13,9	35,1	28,9	3,61	± 1,280
Eğer bu şirkete kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	2,6	10,3	14,4	34,0	38,7	3,96	± 1,086
GENEL ORTALAMA						3,80	± 0,170

Normatif Bağlılık faktörünün genel ortalaması 3,80 ve standart sapma değeri 0,170 olarak bulunmuştur.

Önerme 24: “Şu anda şirketimde kalmak istemesem bile kalmaya mecburum” önermesine katılımcıların %5,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %9,3’ü “Katılmıyorum”, %20,1’i “Kısmen Katılmıyorum”, %32’si “Katılıyorum” ve %33’ü ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,77 ve standart sapma değeri ise 1,170 olarak bulunmuştur.

Önerme 25: “Şu anda şirketimden ayrılmak benim için çok zor” önermesine katılımcıların %7,2’si “Hiç Katılmıyorum”, %4,6’sı “Katılmıyorum”, %11,3’ü “Kısmen Katılmıyorum”, %35,1’i “Katılıyorum” ve %41,8’i ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,99 ve standart sapma değeri ise 1,170 olarak bulunmuştur.

Önerme 26: “Şu anda şirketimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur” önermesine katılımcıların %4,6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %9,3’ü “Katılmıyorum”, %14,9’u “Kısmen Katılmıyorum”, %33,5’i “Katılıyorum” ve %37,6’sı ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,90 ve standart sapma değeri ise 1,145 olarak bulunmuştur.

Önerme 27: “Bu şirketi bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.” önermesine katılımcıların %7,7’si “Hiç Katılmıyorum”, %14,4’ü “Katılmıyorum”, %13,4’ü “Kısmen Katılmıyorum”, %38,1’i “Katılıyorum” ve %26,3’ü ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,61 ve standart sapma değeri ise 1,235 olarak bulunmuştur.

Önerme 28: “Bu şirketten ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu” önermesine katılımcıların %9,3’ü “Hiç Katılmıyorum”, %12,9’u “Katılmıyorum”, %13,9’u “Kısmen Katılmıyorum”, %35,1’i “Katılıyorum” ve %28,9’u ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,61 ve standart sapma değeri ise 1,280 olarak bulunmuştur.

Önerme 29: “Eğer bu şirkete kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim” önermesine katılımcıların %2,6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %10,3’ü “Katılmıyorum”, %14,4’ü “Kısmen Katılmıyorum”, %34’ü “Katılıyorum” ve %38,7’si ise “Tamamen Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların bu önermeye yönelik genel ortalamaları 3,96 ve standart sapma değeri ise 1,086 olarak bulunmuştur.

3.7.4. Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Ölçeklere yönelik açıklayıcı faktör analizi sürecinde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Buna göre veri setinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi düzey olan 0,70 değerinin üzerinde 0,953 bulunmuştur. Analize tabi tutulan maddelerin/değişkenlerin tutarlılığını ölçen Bartlett küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı ($\chi^2= 4886,361$ ve $p=,000$) bulunmuştur. Testler sonucunda açıklayıcı faktör analizi için kullanılacak örneklemin yeterli olduğu ve faktör analizinin uygunluğu belirlenmiştir.

Veri setinin uygunluğunun yapılan testlerle onaylanmasının ardından faktör yapısının ortaya konulması amacıyla faktör tutma yöntemi olarak “varimax” döndürme metodu ile temel bileşenler analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör yapısında, toplam varyansın %83,27’sini açıklayan 5 faktörlük bir yapı belirlenmiştir. Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda çok faktörlü desenlerde açıklanan varyansın %40 ile %60 arasında olması yeterli olarak kabul edilmektedir²⁹⁴. Beş boyut toplamda varyanstaki değişimin %83,27’sini açıkladığı için faktörlerin açıklama oranı yeterli bulunmuştur.

Faktör analizi sonucunda Extraction (çıkarma) sütununda değeri 0,20’nin altında kalan sorular Costello ve Osborne’un çalışmasında belirtildiği üzere, varyans değişime etkileri az olduğu için analiz dışında bırakılmalıdır²⁹⁵. Bu çalışmada 5 faktör için 0,20 değerinin altında bir soru olmadığı için çıkarma yapılmamış, tüm anket soruları kullanılmıştır.

²⁹⁴ Ömay Çokluk, Güçlü Şekercioğlu ve Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları**, Pegem Akademi, 2012, s. 36.

²⁹⁵ Anna Costello ve Jason Osborne, Costello, Anna B., and Jason W. Osborne. “Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations For Getting The Most From Your Analysis”, **Practical Assessment, Research & Evaluation**, 10(7), 2005.

Tablo 3.19: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Aile desteği	Açıkladığı varyans: 21.34	Cronbach alpha (CA):0.902
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
Evdeki sorumluluklarımdan (çocuk/ yaşlı bakımı veya ev işi) dolayı iş- yaşam çatışması yaşamaktayım	,392	0.891
İş yaşam dengesini kuramadığımdan dolayı aile yaşamımda da kendimi mutsuz hissediyorum	,417	0.893
Aile yaşamından kaynaklanan stres benim işime olan konsantrasyonumu azaltmaktadır	,347	0.903
Evdeki talepler nedeniyle çoğu zaman işlerimi ertelemek zorunda kalıyorum	,376	0.895
Aile sorumluluklarımı yerine getirdikten sonra kendimi işte yorgun hissediyorum	,377	0.892
Evdeki sorunlardan dolayı iş yerinde sıkıntı çekmekteyim	,492	0.903
Faktör 2: İş desteği	Açıkladığı varyans: 19.03	Cronbach alpha (CA):0.891
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
Uzun çalışma saatlerinin, zorunlu fazla mesainin ve iş değişiminin iş -yaşam dengemi bozduğuna inanıyorum	,648	0.889
İş saatlerini aşan uzun toplantılar, bir yerden bir yere sık sık seyahat etmek iş- yaşam dengemi bozmaktadır	,610	0.890
Yöneticilerimin ve iş arkadaşlarımla olumsuz davranışları iş- yaşam dengemi bozmaktadır	,276	0.884
İş paylaşımının olmaması ve eve iş götürmek zorunda kalmam iş -yaşam dengemi bozmaktadır	,625	0.883
İşimde artan talepler beni kişisel yaşamımda stresli bir insan haline dönüştürmektedir	,463	0.887
Faktör 3:Duygusal bağlılık	Açıkladığı varyans: 15.56	Cronbach alpha (CA):0.905
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
Meslek hayatımın kalan kısmını bu şirkette geçirmek beni çok mutlu eder.	,122	0.901
Bu şirkette kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum	,222	0.892
Bu şirketin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum	,112	0.877
Kendimi şirketimde “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum	,495	0.902
Bu şirketin benim için çok özel bir anlamı var	,391	0.803
Şirketime karşı güçlü bir ait olma hissim yok	,525	0.900
Faktör 4: Devamlılık bağlılığı	Açıkladığı varyans: 14.78	Cronbach alpha (CA):0.893
	Faktör yükü	Madde silinirse CA
Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	,063	0.883
Benim için avantajlı da olsa şirketimden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	,421	0.864
Şirketimden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim	,218	0.871
Bu şirket benim sadakatimi hak ediyor	,631	0.855
Şirketimdeki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için şirketimden şu anda ayrılmayı düşünmem	,491	0.824
Şirketime çok şey borçluyum	,526	0.871
Faktör 5:Normatif bağlılık	Açıkladığı varyans: 12.56	Cronbach alpha (CA):0.908
	Faktör yükü	Madde silinirse CA

Şu anda şirketimde kalmak istemesem bile kalmaya mecburum	,334	0.901
Şu anda şirketimden ayrılmak benim için çok zor	,487	0.903
Şu anda şirketimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur	,665	0.901
Bu şirketi bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum	,715	0.894
Bu şirketten ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kılığı olurdu	,584	0.885
Eğer bu şirkete kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	,427	0.902

3.7.5. Grup Farklılığı Analizleri

İlk aşamada analiz seçimine karar vermek için verilerin dağılımının normal olup olmadığı belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlere normallik testi uygulanmıştır.

Tablo 3.20: Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	s.d.	p	İstatistik	s.d.	p
Aile Desteği	.088	194	.001	.956	194	.000
İş Desteği	.119	194	.000	.903	194	.000
Duygusal Bağlılık	.038	194	.000	.995	194	.000
Devamlılık Bağlılığı	.043	194	.000	.982	194	.012
Normatif Bağlılık	.119	194	.000	.937	194	.000

Görüleceği üzere, her iki normallik testi sonucunda $p < 0.05$ olduğundan normal dağılımın sağlanmadığını belirten H_1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda grup farklılığı analizlerinde non-parametrik yöntemler kullanılacaktır. Grup farklılıklarının analizinde 2 grup için Mann-Whitney-U testi ile 3 ve üzeri grup için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Farkın kaynağı için ortalama sıra (mean rank) değerlerine bakılmıştır.

Tablo 3.21: Yaş Açısından Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	p
Aile Desteği	18-25 Yaş	50	70,86	33,523	0,000*
	26-33 Yaş	57	130,16		
	34-41 Yaş	43	99,93		
	42-49 Yaş	33	83,12		
	50 Yaş Üzeri	11	83,00		
İş Desteği	18-25 Yaş	50	90,04	12,325	0,000*
	26-33 Yaş	57	87,08		
	34-41 Yaş	43	114,76		
	42-49 Yaş	33	103,41		
	50 Yaş Üzeri	11	100,23		
Duygusal Bağlılık	18-25 Yaş	50	57,63	24,678	0,000*
	26-33 Yaş	57	76,44		
	34-41 Yaş	43	94,59		
	42-49 Yaş	33	86,64		
	50 Yaş Üzeri	11	113,64		
Devamlılık Bağlılığı	18-25 Yaş	50	122,49	16,068	0,003*
	26-33 Yaş	57	80,68		
	34-41 Yaş	43	99,34		
	42-49 Yaş	33	88,45		
	50 Yaş Üzeri	11	91,00		
Normatif Bağlılık	18-25 Yaş	50	78,76	14,352	0,006*
	26-33 Yaş	57	110,54		
	34-41 Yaş	43	87,16		
	42-49 Yaş	33	113,24		
	50 Yaş Üzeri	11	94,64		

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Katılımcıların yaşlarına göre, tüm alt boyutlar anlamlı farklılık göstermiştir. Aile desteği için 26-33 yaş, iş desteği için 34-41 yaş, duygusal bağlılık için 18-25 yaş, devamlılık bağlılığı için 50 yaş ve üzeri, normatif bağlılık için 26-33 yaş ölçeklere daha fazla puan ile olumlu cevaplar vermiştir.

Tablo 3.22: Eğitim Durumu Açısından Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	p
Aile Desteği	Lise	41	85,73	9,548	0,002*
	Yüksekokul	43	94,72		
	<i>Lisans</i>	94	114,68		
	Lisans Üstü	11	95,82		
	Doktora	5	122,60		
İş Desteği	Lise	41	97,02	10,551	0,000*
	Yüksekokul	43	95,08		
	<i>Lisans</i>	94	97,46		
	Lisans Üstü	11	86,41		
	Doktora	5	81,20		
Duygusal Bağlılık	Lise	41	81,43	11,722	0,020*
	Yüksekokul	43	83,08		
	Lisans	94	95,25		
	<i>Lisans Üstü</i>	11	96,86		
	Doktora	5	69,00		
Devamlılık Bağlılığı	<i>Lise</i>	41	114,21	9,620	0,037*
	Yüksekokul	43	84,55		
	Lisans	94	99,93		
	Lisans Üstü	11	65,73		
	Doktora	5	96,20		
Normatif Bağlılık	Lise	41	99,55	9,722	0,007*
	Yüksekokul	43	100,52		
	Lisans	94	93,21		
	<i>Lisans Üstü</i>	11	114,36		
	Doktora	5	98,20		

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre tüm alt boyutlar anlamlı farklı çıkmıştır. Aile ve iş desteğine lisans mezunları, duygusal bağlılığa lisan üstü, devamlılık bağlılığına lise mezunları, normatif bağlılığa lisansüstü eğitim alanlar daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

Tablo 3.23: Medeni Durum Açısından Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	p
Aile Desteği	<i>Evli</i>	123	104,52	7,566	0,023*
	Bekar	60	81,00		
	Boşanmış/ Dul	11	88,95		
İş Desteği	Evli	123	95,46	9,459	0,005
	Bekar	60	94,66		
	<i>Boşanmış/ Dul</i>	11	135,82		
Duygusal Bağlılık	Evli	123	89,00	8,745	0,013*
	<i>Bekar</i>	60	115,14		
	Boşanmış/ Dul	11	96,27		
Devamlılık Bağlılığı	Evli	123	87,77	11,779	0,003*
	Bekar	60	110,66		
	<i>Boşanmış/ Dul</i>	11	134,55		
Normatif Bağlılık	Evli	123	97,33	8,706	0,013*
	Bekar	60	89,38		
	<i>Boşanmış/ Dul</i>	11	143,68		

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre tüm boyutlar için anlamlı farklılık elde edilmiştir. Aile desteğine evliler, iş desteğine boşanmış/dul olanlar, duygusal bağlılığa bekarlar, devamlılık bağlılığına ve normatif bağlılığa boşanmış/dul olanlar daha fazla puan vermişlerdir.

Tablo 3.24: Eşin Çalışma Durumu Açısından Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	p
Aile Desteği	Çalışmıyor	13	63,65	9,254	0,001*
	Kısmi Zamanlı	17	54,79		
	<i>Tam Zamanlı</i>	87	64,25		
	Emekli	6	46,17		
İş Desteği	Çalışmıyor	13	34,88	8,603	0,035*
	Kısmi Zamanlı	17	65,03		
	<i>Tam Zamanlı</i>	87	68,86		
	Emekli	6	60,67		
Duygusal Bağlılık	Çalışmıyor	13	64,81	2,049	0,562
	Kısmi Zamanlı	17	50,74		

	Tam Zamanlı	87	63,41		
	<i>Emekli</i>	6	67,33		
Devamlılık Bağlılığı	Çalışmıyor	13	40,92	6,995	0,072
	Kısmi Zamanlı	17	61,41		
	Tam Zamanlı	87	63,76		
	<i>Emekli</i>	6	83,75		
Normatif Bağlılık	Çalışmıyor	13	55,38	3,576	0,311
	Kısmi Zamanlı	17	55,71		
	Tam Zamanlı	87	62,61		
	<i>Emekli</i>	6	85,33		

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Eşin çalışma duruma göre aile desteği ve iş desteği boyutları anlamlı farklılık göstermiş, katılımcılar örgütsel bağlılık alt boyutları için anlamlı farklı cevaplar vermemiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutları için aynı bakış açısına sahiptirler. Eşi tam zamanlı çalışanlar hem iş hem de aile desteği boyutlarına olumlu yönde puan vermiştir.

Tablo 3.25: Bakmakla Yükümlü Olunan Kişi Varlığı Açısından Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Mann-Whitney U	p
Aile Desteği	<i>Evet</i>	75	108,79	3616,000	0,026*
	Hayır	119	90,39		
İş Desteği	<i>Evet</i>	75	94,85	4264,000	0,002*
	Hayır	119	91,17		
Duygusal Bağlılık	Evet	75	90,37	3928,000	0,160
	<i>Hayır</i>	119	101,99		
Devamlılık Bağlılığı	Evet	75	88,25	3768,500	0,068
	<i>Hayır</i>	119	103,33		
Normatif Bağlılık	<i>Evet</i>	75	100,17	4262,500	0,599
	Hayır	119	95,82		

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Katılımcıların bakmakla yükümlü oldukları kişilere göre, yalnızca aile desteği ve iş desteği boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bakmakla yükümlü olduğu kişi olanlar iş ve aile desteğine daha çok olumlu cevap vermiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarına bakış açıları aynıdır, farklılık yoktur.

Tablo 3.26: Toplam Çalışma Süresi Açısından Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	p
Aile Desteği	0-4 Yıl	89	95,53	9,088	0,009*
	5-9 Yıl	45	118,00		
	10-14 Yıl	24	86,38		
	15-19 Yıl	25	83,68		
	20 ve Üzeri	11	85,27		
İş Desteği	0-4 Yıl	89	94,29	9,802	0,002*
	5-9 Yıl	45	91,78		
	10-14 Yıl	24	102,77		
	15-19 Yıl	25	112,42		
	20 ve Üzeri	11	101,50		
Duygusal Bağlılık	0-4 Yıl	89	106,10	9,604	0,028*
	5-9 Yıl	45	81,49		
	10-14 Yıl	24	94,79		
	15-19 Yıl	25	85,96		
	20 ve Üzeri	11	125,55		
Devamlılık Bağlılığı	0-4 Yıl	89	105,99	9,607	0,007*
	5-9 Yıl	45	81,76		
	10-14 Yıl	24	85,85		
	15-19 Yıl	25	108,44		
	20 ve Üzeri	11	93,73		
Normatif Bağlılık	0-4 Yıl	89	88,78	8,310	0,001*
	5-9 Yıl	45	194,02		
	10-14 Yıl	24	111,67		
	15-19 Yıl	25	121,20		
	20 ve Üzeri	11	97,55		

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçeğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre tüm alt boyutlar farklılık göstermiştir. Aile desteği için 5-9 yıl çalışanlar, iş desteği için 15-19 yıl çalışanlar, duygusal bağlılık için 20 ve üzeri yıl çalışanlar, devamlılık bağlılığı için 15-19 yıl çalışanlar, normatif bağlılık için 5-9 yıl çalışanlar ölçeğe daha fazla puan vermişlerdir.

Tablo 3.27: Kurumda Çalışma Süresi Açısından Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Ki-kare değeri	p
Aile Desteği	0-4 Yıl	130	99,93	11,592	0,001*
	5-9 Yıl	32	99,00		
	10-14 Yıl	22	86,70		
	15-19 Yıl	10	84,80		
İş Desteği	0-4 Yıl	130	94,65	9,046	0,029*
	5-9 Yıl	32	101,56		
	10-14 Yıl	22	86,18		
	15-19 Yıl	10	146,50		
Duygusal	0-4 Yıl	130	100,27	11,033	0,003*

Bağlılık	5-9 Yıl	32	92,05		
	10-14 Yıl	22	89,91		
	15-19 Yıl	10	95,60		
Devamlılık Bağlılığı	0-4 Yıl	130	100,62	9,744	0,021*
	5-9 Yıl	32	91,22		
	10-14 Yıl	22	71,57		
	15-19 Yıl	10	134,10		
Normatif Bağlılık	0-4 Yıl	130	90,80	14,055	0,003*
	5-9 Yıl	32	106,63		
	10-14 Yıl	22	96,64		
	15-19 Yıl	10	97,30		

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Katılımcıların buldukları kurumda çalışma sürelerine göre tüm alt boyutlar anlamlı farklılık göstermiştir. Aile desteği için 0-4 yıl, iş desteği için 15-19 yıl, duygusal bağlılık için 0-4 yıl, devamlılık bağlılığı için 15-19 yıl ve normatif bağlılık için 5-9 yıl kurumda çalışanlar ölçeklere daha fazla puan vermiştir.

Tablo 3.28: Ev İşlerinde Ücretli Çalışan Bulundurma Açısından Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Mann-Whitney U	p
Aile Desteği	Evet	97	94,05	4369,500	0,002*
	Hayır	97	100,95		
İş Desteği	Evet	97	83,37	3334,000	0,000*
	Hayır	97	111,63		
Duygusal Bağlılık	Evet	97	93,44	4310,500	0,004*
	Hayır	97	101,56		
Devamlılık Bağlılığı	Evet	97	88,89	3869,000	0,033*
	Hayır	97	106,11		
Normatif Bağlılık	Evet	97	90,11	4988,000	0,007*
	Hayır	97	104,89		

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Katılımcıların ev işlerinde ücretli çalışanları olma durumlarına göre tüm alt boyutlar anlamlı farklılık göstermiştir. Tüm alt boyutlara ev işlerinde yardımcı olmayanlar yüksek puan vermişlerdir.

Tablo 3.29: Okul Öncesi Yaşta Çocuk Varlığı Açısından Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Grup	N	Ortalama sıra	Mann-Whitney U	p
Aile Desteği	<i>Evet</i>	48	120,20	2414,500	0,001*
	Hayır	146	90,04		
İş Desteği	<i>Evet</i>	48	92,88	3282,000	0,000*
	Hayır	146	91,02		
Duygusal Bağlılık	<i>Evet</i>	48	80,81	2703,000	0,018*
	<i>Hayır</i>	146	102,99		
Devamlılık Bağlılığı	<i>Evet</i>	48	86,03	2953,500	0,003*
	<i>Hayır</i>	146	101,27		
Normatif Bağlılık	<i>Evet</i>	48	100,07	1380,500	0,714
	Hayır	146	96,65		

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Katılımcıların okul öncesi yaşta çocuğa sahip olma durumlarına göre sadece normatif bağlılık anlamlı farklılık göstermemiştir. Aile desteği ve iş desteği için okul öncesi yaşta çocuğu olanlar yüksek puan verirken, duygusal ve devamlılık bağlılığı için okul öncesi yaşta çocuğu olmayanlar daha yüksek puan vermiştir.

3.7.6. İlişki Analizleri Sonuçları

Faktör verileri normal dağılımlı olmadığı için Pearson korelasyon analizi yerine Kendall's tau-b korelasyon analizi kullanılmıştır.

Tablo 3.30: İş-Yaşam Dengesi ve Örgütsel Bağlılık İçin İlişki Analizi

		İş-yaşam dengesi	Örgütsel bağlılık
İş-yaşam dengesi	r	1.000	.649(**)
	p	.	.000
	N	194	194
Örgütsel bağlılık	r	.649(**)	1.000
	p	.000	.
	N	194	194

** 0.01 ve 0.05 için anlamlı ilişki

Ana faktörler olan iş-yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık arasında istatistik anlamlı pozitif yönde %64,9 pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. İş-yaşam dengesi

artıkça örgütsel bağlılık %64,9 artacaktır. Örgütsel bağlılık birçok faktörden etkilenen bir kavramdır. Bu çalışma bulgularına göre neredeyse %65 etki iş-yaşam dengesi ile oluşmaktadır.

Tablo 3.31: Alt Boyutlar İçin İlişki Analizi

		Aile Desteği	İş Desteği	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Aile Desteği	r	1.000	.431(**)	.590(**)	.616(**)	.615 (**)
	P	.	.007	.062	.734	.002
	N		194	194	194	194
İş Desteği	r		1.000	.633(**)	.587(**)	.552(**)
	P		.	.283	.000	.000
	N			194	194	194
Duygusal bağlılık	r			1.000	.651(**)	-.593(**)
	P			.	.002	.056
	N				194	194
Devamlılık Bağlılığı	r				1.000	.613(**)
	P				.	.000
	N					194
Normatif bağlılık	r					1.000
	P					.
	N					194

** 0.01 ve 0.05 için anlamlı ilişki

Aile desteği iş desteği ile %43,1 pozitif yönlü, duygusal bağlılık ile %59 pozitif yönlü, devamlılık bağlılığı ile %61,6 pozitif yönlü, normatif bağlılık ile %61,5 pozitif yönlü ilişki içindedir. İş desteği duygusal bağlılık ile %63,3 pozitif yönlü, devamlılık bağlılığı ile %58,7 pozitif yönlü, normatif bağlılık ile %55,2 pozitif yönlü ilişki içindedir. Aynı zamanda duygusal bağlılık %65,1 devamlılık bağlılığını arttırıcı yönde ve normatif bağlılığı %59,3 azaltıcı yönde ilişki içindedir. Devamlılık bağlılığı normatif bağlılık ile %61,3 pozitif ilişkilidir.

3.7.7. Regresyon Analizleri Sonuçları

Çalışmada ilişki analizi için ayrıca regresyon analizleri uygulanmıştır. İlk olarak ana faktörler olan iş-yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık için analiz gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.32: İş-Yaşam Dengesi ve Örgütsel Bağlılık İçin Regresyon Analizi Tahmin Sonuçları

Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık	Katsayı	St. hata	t istatistiği	p(anlamlılık)
Sabit	0.02	.008	2.501	0.000*
İş-yaşam dengesi	.640	.042	14.523	0.000*
$R^2 = 0.649$, $F_{hesap} = 87.26$ $F_{anlamlılık} = 0.001$, Harvey test (p) = 0.271 LM test (p) = 0.195, Jarque-Bera (p) = 0.329				

*0.05 için istatistik anlamlı değişken

Regresyon denklemi sonuçlarına göre, iş-yaşam dengesi örgütsel bağlılık üzerinde istatistik anlamlı ve pozitif yönde ilişkilidir. İş-yaşam dengesi arttıkça örgütsel bağlılık %64 artış gösterecektir. Modelin R^2 değeri %64,9 iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılığı açıkladığını göstermektedir. F testi $p < 0.05$ olduğundan modelin anlamlı olduğunu belirten H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Modelin varsayımları sınamaları için ilk olarak normallik varsayımı Jarque-Bera testi ile sınanmıştır ve $p > 0.05$ olduğundan normal dağılımı belirten H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Otokorelasyon sınaması için LM testi uygulanmıştır ve $p > 0.05$ olduğundan otokorelasyon bulunmadığını belirten H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Heteroskedasite probleminin sınanmasında Harvey testi uygulanmıştır ve $p > 0.05$ olduğundan homoskedasiteyi belirten H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Model tüm varsayımları sağlamıştır, elde edilen sonuçlar güvenilir yapıdadır.

Çalışmanın ikinci aşamasında iş-yaşam dengesi alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarına etkisini belirlemek amaçlı regresyon denklemi tahmin edilmiştir.

Tablo 3.33: Aile Desteği Ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları İçin Regresyon Analizi Tahmin Sonuçları

Bağımlı değişken: Duygusal bağlılık	Katsayı	St. hata	t istatistiği	p(anlamlılık)
Sabit	0.085	0.021	4.047	0.001*
Aile Desteği	0.592	0.001	39.331	0.000*
R ² = 0.595, F _{hesap} =67.34 F _{anlamlılık} =0.003, Harvey test (p) = 0.217 LM test (p)= 0.144 , Jarque-Bera (p)=0.361				
Bağımlı değişken: Devamlılık bağlılığı	Katsayı	St. hata	t istatistiği	p(anlamlılık)
Sabit	0.104	0.037	2.810	0.000*
Aile Desteği	0.610	0.014	43.571	0.000*
R ² = 0.617, F _{hesap} =89.22 F _{anlamlılık} =0.000, Harvey test (p) = 0.158 LM test (p)= 0.138 , Jarque-Bera (p)=0.213				
Bağımlı değişken: Normatif bağlılık	Katsayı	St. hata	t istatistiği	p(anlamlılık)
Sabit	0.127	0.005	25.478	0.002*
Aile Desteği	0.614	0.017	36.116	0.000*
R ² = 0.618, F _{hesap} =69.25 F _{anlamlılık} =0.001, Harvey test (p) = 0.141 LM test (p)= 0.163 , Jarque-Bera (p)=0.295				

*0.05 için istatistik anlamlı değişken

İş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla olan regresyon sonuçlarında her üç denklemde de F testi $p < 0.05$ olduğundan modelin anlamlı olduğunu belirten H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Modelin normallik varsayımı sınaması Jarque-Bera testi $p > 0.05$ olduğundan normal dağılımı belirten H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Otokorelasyon sınaması için LM testi uygulanmıştır ve $p > 0.05$ olduğundan otokorelasyon bulunmadığını belirten H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Heteroskedasite probleminin sınanmasında Harvey testi uygulanmıştır ve $p > 0.05$ olduğundan homoskedasiteyi belirten H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Model tüm varsayımları sağlamıştır, elde edilen sonuçlar güvenilir yapıdadır.

Aile desteği arttıkça duygusal bağlılık %59,2, devamlılık bağlılığı %61 ve normatif bağlılık %61.4 artacaktır.

Tablo 3.34: İş Desteği ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları İçin Regresyon Analizi Tahmin

Bağımlı değişken: Duygusal bağlılık	Katsayı	St. hata	t istatistiği	p(anlamlılık)
Sabit	0.129	0.053	2.433	0.026*
İş Desteği	0.631	0.036	17.527	0.000*
R ² = 0.634, F _{hesap} =56.21 F _{anlamlılık} =0.001, Harvey test (p) = 0.137 LM test (p)= 0.128 , Jarque-Bera (p)=0.225				
Bağımlı değişken: Devamlılık bağlılığı	Katsayı	St. hata	t istatistiği	p(anlamlılık)
Sabit	0.093	0.027	3.444	0.003*
İş Desteği	0.583	0.086	6.779	0.000*
R ² = 0.589, F _{hesap} =78.03 F _{anlamlılık} =0.002, Harvey test (p) = 0.236 LM test (p)= 0.105 , Jarque-Bera (p)=0.091				
Bağımlı değişken: Normatif bağlılık	Katsayı	St. hata	t istatistiği	p(anlamlılık)
Sabit	0.105	0.045	2.333	0.027*
İş Desteği	0.556	0.032	17.375	0.000*
R ² = 0.553, F _{hesap} =71.44 F _{anlamlılık} =0.001, Harvey test (p) = 0.195 LM test (p)= 0.149 , Jarque-Bera (p)=0.235				

*0.05 için istatistik anlamlı değişken

İş desteğinin örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla olan regresyon sonuçlarında her üç denklemde de F testi $p < 0.05$ olduğundan modelin anlamlı olduğunu belirten H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Modelin normallik varsayımı sınaması Jarque-Bera testi $p > 0.05$ olduğundan normal dağılımı belirten H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Otokorelasyon sınaması için LM testi uygulanmıştır ve $p > 0.05$ olduğundan otokorelasyon bulunmadığını belirten H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Heteroskedasite probleminin sınanmasında Harvey testi uygulanmıştır ve $p > 0.05$ olduğundan homoskedasiteyi belirten H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Model tüm varsayımları sağlamıştır, elde edilen sonuçlar güvenilir yapıdadır.

İş desteği arttıkça duygusal bağlılık %63.1, devamlılık bağlılığı %58.3 ve normatif bağlılık %55.6 artacaktır.



SONUÇ

İş-yaşam dengesi, çalışanların kendilerini fiziksel ve duygusal olarak iyi hissetmelerine yarayan stratejik bir insan kaynağı yönetimi faktörüdür. İş-yaşam dengesi konusu, iş ile iş dışı yaşamın arasında olan ilişkileri incelemekte olan bir alandır. Günümüzde farklı endüstri alanlarında faaliyetlerini sürdüren pek çok örgüt ve bu örgütlerde çalışmakta olan kişiler tarafından iş-yaşam dengesinin önemi anlaşılmış ve uygulamaya koyulmuştur. İş-yaşam dengesi, sağlık, kariyer ve özel yaşamda başarı şeklinde ifade edilirken, subjektif olarak; iş ve bireysel yaşam alanında memnuniyet şeklinde nitelendirilir²⁹⁶.

İş-yaşam dengesi, çalışanların hoşnutluk seviyesini ve kişinin yaşamı içinde üstlenmiş olduğu pek çok rolün uyumunu ifade eder. İş-yaşam dengesi uygulamalarının en fazla çalışanların memnuniyet düzeyleri ve örgütsel bağlılıklarının üstünde etkisi olduğu araştırmalar ile ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılık, çalışanlar ile örgütleri arasındaki uyuma bağlı şekilde gerçekleşmektedir. Örgütün değerleri ve inançlarıyla çalışanın değerleri ve inançları arasında bulunan uyum seviyesi ne derece yüksek ise çalışanın örgütüne duyduğu bağlılık da aynı derecede yüksek olacaktır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu işletmelerde; işin verimi, iş doyumunu, bilgi aktarımı, örgütsel güven, devamlılık, etkin kaynak kullanımı ve örgütsel vatandaşlık davranışı şeklindeki faktörlerin oranları da yüksektir.

Örgütsel bağlılık yaklaşımı modeli; “duygusal”, “devamlılık” ve “normatif” bağlılık şeklinde isimlendirilen üç faktör içermektedir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerine bağlılık hissi duymalarını, örgütü benimsemelerini ve bireysel arzu ve tercihleri ile örgütte çalışmaya devam etmelerini ifade eder. Devamlılık bağlılığı konusu, çalışanların örgütten ayrılmalarına yönelik algılanan

²⁹⁶ Simon Chak-keung Wong ve Annie Ko, “Exploratory Study of Understanding Hotel Employees’ Perception on Work-Life Balance Issues”, **International Journal of Hospitality Management**, 28(2), 2009, s.195-196.

maliyetler ile ilgilidir. Devamlılık bağıllığı, örgütten ayrılma halinde katlanılacak olan maliyet, olumsuzluk veya örgütte kalma halinde getirilerin göz önünde bulundurulmasıyla verilen kararları kapsamaktadır. Normatif bağıllık, örgütte kalma ile ilgili algılanan zorunluluğun göstergesidir. Normatif bağıllıkta çalışan, işverenine karşı kendini borçlu veya minnettar hissetmekte olduğu için örgütte kalmaya devam eder. Bununla birlikte, çalışanın örgütünün kendine gereksinimi olduğu düşüncesiyle bağıllık duyması da söz konusu boyut içinde tanımlanır. Özetle örgütlerine karşı güçlü bir duygusal bağıllık duyan çalışanlar, örgütte kalmayı istedikleri için kalacaklar, güçlü bir devamlılık bağıllığı duyan çalışanlar örgüte ihtiyaç duydukları için bağlanacaklar ve güçlü bir normatif bağıllık duyan çalışanlar ise kendilerini örgütte bulunmaya mecbur hissettikleri için bağlanacaklardır.

Bu çalışmanın temel amacı, iş-yaşam dengesi ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkilerin yoğun çalışma saatleri olan bankacılık sektöründeki çalışan kadınlar için ortaya koyulmasıdır. Buradan hareketle, 194 kadın çalışana mail yoluyla ulaşılmış ve anketler vasıtasıyla görüşleri alınmıştır. İş-yaşam dengesi ölçeği, “iş dengesi” ve “aile dengesi” olarak iki boyuta ayrılarak ele alınmıştır. Örgütsel bağıllık ölçeği, Meyer ve Allen’in geliştirmiş olduğu “örgütsel bağıllık ölçeği” kullanılarak hazırlanmıştır. Söz konusu ölçek; “duygusal bağıllık”, “devamlılık bağıllığı” ve “normatif bağıllık” alt boyutlarını kapsamaktadır.

Özellikle kadın çalışanların, çalışma ortamında ve ailesindeki rollerini ve sorumluluklarını dengeleyememesi, başka bir ifadeyle iş-aile yaşamı dengesini sağlayamaması durumu yoğun stres, özgüven eksikliği, verimsiz çalışma durumu, hoşnutsuzluk, mutsuzluk ve depresyon şeklinde birtakım psikolojik problemlere yol açmaktadır. Kadınların yaşadıkları bu durumlar, hayat kalitelerini düşürmekle birlikte hem zihinsel olarak yorgunluk ve sorunlara yol açmakta hem de ekonomik olarak yetersizliğe sebep olmaktadır. Kadınların, iş-yaşam dengesini kuramamaları; mutsuz, memnuniyetsiz ve verimsiz yeni nesillerin yetiştirilmesi ve ileride sağlıklı bir toplumun oluşması manasına gelir. Dolayısıyla, sağlıklı bir toplumun devamlılığı açısından özellikle kadın çalışanların iş ve aile yaşamı dengesini sağlamaları oldukça önemlidir.

Yapılan analizler sonucunda, ankete katılanların %25,8'i 18-25 yaş, %29,4'ü 26-33 yaş, %22,2'si 34-41 yaş, %17'si, 42-49 yaş aralığında ve %5,7'si ise 50 yaşın üzerindedir. Ankete katılanların %21,1'i lise, %22,2'si yüksekokul, %48,5'i lisans, %5,7'si lisans üstü ve %2,6'sı ise doktora mezunudur. Katılımcıların %63,4'ü evli, %30,9'u bekar ve %5,7'si ise boşanmış/dul olarak belirlenmiştir. Ankete katılan evli çalışanların eşlerinin %10,6'sı çalışmamakta, %13,8'i kısmi zamanlı, %70,7'si tam zamanlı çalışmaktadır ve %4,9'u ise emeklidir. Ankete katılanların %38,7'sinin evde bakmakla yükümlü bulunduğu birey bulunurken %61,3'ünün bakmakla yükümlü olduğu birey bulunmamaktadır. Katılımcıların %45,9'u 0-4 yıl, %23,2'si 5-9 yıl, %12,4'ü 10-14 yıl, %12,9'u 15-19 yıl arasında çalışmaktayken %5,7'si ise 20 yılın üzerinde çalışma hayatındadır. Katılımcıların %67'si 0-4 yıl, %16,5'i 5-9 yıl, %11,3'ü 10-14 yıl ve %5,2'si ise 15-19 yıl arasında buldukları kurumda çalışmaktadırlar. Katılımcıların %67'si 0-4 yıl, %16,5'i 5-9 yıl, %11,3'ü 10-14 yıl ve %5,2'si ise 15-19 yıl arasında buldukları kurumda çalışmaktadırlar. Ankete katılanların %50'si ev işlerinde ücretli bir çalışan almaktayken %50'si almamaktadır. Ankete katılanların %24,7'si okul öncesi yaşta çocuğa sahip iken, %75,3'ü sahip değildir. Aile desteği faktörünün genel ortalaması 3,78 ve standart sapma değeri 0,088 olarak bulunmuştur. İş desteği faktörünün genel ortalaması 4,05 ve standart sapma değeri 0,189 olarak bulunmuştur. Duygusal bağlılık faktörünün genel ortalaması 3,19 ve standart sapma değeri 0,338 olarak bulunmuştur. Devamlılık bağlılığı faktörünün genel ortalaması 3,38 ve standart sapma değeri 0,383 olarak bulunmuştur. Normatif bağlılık faktörünün genel ortalaması 3,80 ve standart sapma değeri 0,170 olarak bulunmuştur. Ortalama cevaplar değerlendirildiğinde iş-yaşam dengesinin kurulmadığı ve örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olmadığı söylenebilir.

Faktör analizine göre, veri setinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği iyi düzey olan 0.70 değerinin üzerinde 0.953 bulunmuştur. Analize tabi tutulan maddelerin/değişkenlerin tutarlılığını ölçen Bartlett küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı ($\chi^2= 4886.361$ ve $p=.000$) bulunmuştur. Testler sonucunda açıklayıcı faktör analizi için kullanılacak örneklemin yeterli olduğu ve faktör analizinin uygunluğu belirlenmiştir. Beş boyut toplamda varyanstaki değişimin %83.27'sini açıkladığı için faktörlerin açıklama oranı yeterli bulunmuştur.

Katılımcıların yaşlarına göre, tüm alt boyutlar anlamlı farklılık göstermiştir. Aile desteği için 26-33 yaş, iş desteği için 34-41 yaş, duygusal bağlılık için 18-25 yaş, devamlılık bağlılığı için 50 yaş ve üzeri, normatif bağlılık için 26-33 yaş ölçeklere daha fazla puan ile olumlu cevaplar vermiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre tüm alt boyutlar anlamlı farklı çıkmıştır. Aile ve iş desteğine lisans mezunları, duygusal bağlılığa lisan üstü, devamlılık bağlılığına lise mezunları, normatif bağlılığa lisansüstü eğitim alanlar daha olumlu cevaplar vermişlerdir. Katılımcıların medeni durumlarına göre tüm boyutlar için anlamlı farklılık elde edilmiştir. Aile desteğine evliler, iş desteğine boşanmış/dul olanlar, duygusal bağlılığa bekarlar, devamlılık bağlılığına ve normatif bağlılığa boşanmış/dul olanlar daha fazla puan vermişlerdir. Eşin çalışma duruma göre aile desteği ve iş desteği boyutları anlamlı farklılık göstermiş, katılımcılar örgütsel bağlılık alt boyutları için anlamlı farklı cevaplar vermemiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutları için aynı bakış açısına sahiptirler. Eşi tam zamanlı çalışanlar hem iş hem de aile desteği boyutlarına olumlu yönde puan vermiştir. Katılımcıların bakmakla yükümlü oldukları kişilere göre, yalnızca aile desteği ve iş desteği boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bakmakla yükümlülüğü olduğu kişi olanlar iş ve aile desteğine daha çok olumlu cevap vermiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarına bakış açıları aynıdır, farklılık yoktur. Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre tüm alt boyutlar farklılık göstermiştir. Aile desteği için 5-9 yıl çalışanlar, iş desteği için 15-19 yıl çalışanlar, duygusal bağlılık için 20 ve üzeri yıl çalışanlar, devamlılık bağlılığı için 15-19 yıl çalışanlar, normatif bağlılık için 5-9 yıl çalışanlar ölçeğe daha fazla puan vermişlerdir. Katılımcıların buldukları kurumda çalışma sürelerine göre tüm alt boyutlar anlamlı farklılık göstermiştir. Aile desteği için 0-4 yıl, iş desteği için 15-19 yıl, duygusal bağlılık için 0-4 yıl, devamlılık bağlılığı için 15-19 yıl ve normatif bağlılık için 5-9 yıl kurumda çalışanlar ölçeklere daha fazla puan vermiştir. Katılımcıların ev işlerinde ücretli çalışanları olma durumlarına göre tüm alt boyutlar anlamlı farklılık göstermiştir. Tüm alt boyutlara ev işlerinde yardımcısı olmayanlar yüksek puan vermişlerdir. Katılımcıların okul öncesi yaşta çocuğa sahip olma durumlarına göre sadece normatif bağlılık anlamlı farklılık göstermemiştir. Aile desteği ve iş desteği için okul öncesi yaşta çocuğu olanlar yüksek puan verirken,

duygusal ve devamlılık bağıllığı için okul öncesi yaşta çocuğu olmayanlar daha yüksek puan vermiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, ana faktörler olan iş-yaşam dengesi ve örgütsel bağıllık arasında istatistik anlamlı pozitif yönde %64,9 pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. İş-yaşam dengesi arttıkça örgütsel bağıllık %64,9 artacaktır. Regresyon denklemi sonuçlarına göre, iş-yaşam dengesi örgütsel bağıllık üzerinde istatistik anlamlı ve pozitif yönde ilişkilidir. İş-yaşam dengesi arttıkça örgütsel bağıllık %64 artış gösterecektir. Modelin R^2 değeri %64,9 iş-yaşam dengesinin örgütsel bağıllığı açıkladığını göstermektedir. F testi $p < 0.05$ olduğundan modelin anlamlı olduğunu belirten H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Model tüm varsayımları sağlamıştır, elde edilen sonuçlar güvenilir yapıdadır. Daha sonra aile desteği ve iş desteği boyutlarının örgütsel bağıllık alt boyutları üzerindeki etkisini ölçmek amaçlı regresyonlar tahmin edilmiştir. Aile desteği arttıkça duygusal bağıllık %59,2, devamlılık bağıllığı %61 ve normatif bağıllık %61,4 artacaktır. İş desteği arttıkça duygusal bağıllık %63,1, devamlılık bağıllığı %58,3 ve normatif bağıllık %55,6 artacaktır. Bu modellerde tüm varsayımları sağlamıştır.

Analizler sonucunda bankacılık sektöründe çalışan 194 kadın için iş-yaşam dengesi sağlanmamış ve orta seviyede örgütsel bağıllık düzeyi belirlenmiştir. Yoğun çalışma saatleri gerektiren bankacılık sektöründe iş-yaşam dengesinin sağlanması amaçlı iyileştirici politikaların uygulanmasına ihtiyaç vardır.

Bu çalışma bulgularını destekler nitelikteki çalışmalardan biri olan Malone ve Issa'nın çalışması iş yaşam dengesinin en yüksek etkiyi örgütsel bağıllık üzerinde gösterdiğini tespit etmiştir. Sakthivel ve Jayakrishnan'ın çalışmasında, iş yaşam dengesinin örgütsel bağıllığı etkilediğini ve iş yaşam dengesi ile örgütsel bağıllık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Azim vd. (2012) çalışmalarında iş yaşam dengesinin işteki otonomi, iş aile psikolojik sözleşmesi ve örgütsel bağıllık ile ilişkili olduğunu ve iş aile psikolojik sözleşmesinin de örgütsel bağıllık ile ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Benligiray ve Sönmez'in çalışmasında, doktor ve hemşireler üzerine yaptıkları bir çalışmada örgütsel bağıllık ile iş aile çatışması arasında zayıf ve pozitif yönde bir ilişki bulmuşlardır. Bu çalışmada doktor ve hemşirelerin örgütsel bağıllığı arttıkça iş aile çatışmalarının da

arttığı ifade edilmektedir. Bu nedenle çalışanların iş ve aile dengelerini kurmalarının örgütsel bağlılığı geliştireceği sonucuna ulaşılmıştır. Korkmaz ve Erdoğan (2014) çalışmasında iş-yaşam dengesinin örgüte bağlılık üzerinde yüksek düzeyde pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur.

Çalışmada da belirlendiği üzere, iş-yaşam dengesi yükseldikçe çalışanların örgütsel bağlılıkları da artış göstermektedir. Dolayısıyla, işverenler, çalışanlarının iş-yaşam dengesini kurmalarına destek olacak uygulamalar ile çalışanı güçlendirme yoluna gitmelidir. Çalışanların aile hayatlarını işe taşımaları ve iş streslerini de ailelerine yansıtılmaları açısından iş yükü konusu göz önünde bulundurulmalı, yoğun iş yükünün oluşması engellenmeli ve çalışma ortamında strese yol açan etkilerin düzenlenmesi gereklidir. Modern yönetim anlayışını ve uygulamalarını benimseyen birçok örgütte çalışanların iş-yaşam çatışması seviyelerinin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için uygulamalar yapılıyor olsa dahi iş-yaşam çatışmasının olumsuz etkileri işte ve ailede hissedilmeye devam etmektedir. Söz konusu çatışma seviyesinin yönetilebilmesi açısından bireysel emek gösterilmesinin gerekli olduğu açık bir şekilde görülmekle beraber, örgütlerin de çalışanların iş-yaşam çatışması seviyelerini yönetmeye yönelik uygulamalar kullanmaları gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır.

Çalışan kadınların iş ve aile yaşamları arasındaki dengeyi sağlayarak, iş ve yaşam tatmininin sağlanabilmesi bakımından birtakım tavsiyeler verilmesi mümkün olacaktır. Bu tavsiyeler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Öncelikli olarak kadınların yaşadıkları rol çatışmasından doğan sıkıntıların altından kalkabilmeleri açısından, psikolojik destek ve zaman yönetimi konularında destek almaları sağlanabilir.

- Kadınların aile içindeki yükümlülüklerinin azaltılması, çocuk, yaşlı ve hasta bakımı şeklindeki görevlerinin arasında sıkışan kadınlar için devlet tarafından verilecek sosyal yardımlar yararlı olacaktır. Bu noktada devlet, kamusal çocuk bakımı hizmetlerinin yaygınlık kazanmasını ve herkes için kullanılabilir duruma getirilmesini sağlayarak iş hayatındaki annelere destek olabilir.

- İşverenler tarafından aile dostu şirket stratejileri izlenip, gerekli görülmesi halinde çalışanlara danışmanlık ve destek hizmeti vermeleri sağlanabilir.

- İşverenler tarafından kadın çalışanların istemeleri halinde daha az saat çalışabilmelerine olanak tanıyan esnek çalışma yöntemleri, aile rollerini sürdürebilmeleri açısından başka bir çözüm yolu sağlayacaktır. Yarı zamanlı çalışma veya diğer esnek çalışma şekilleri, çalışan anneler açısından hem gelir elde etmek hem de çocuklarına daha fazla zaman ayırabilmek bakımından tercih edilmektedir.

Genel olarak; çalışma şartları verimlilik ve performansı arttırmaya ilişkin olarak düzenlenmelidir. Bununla birlikte çalışma saatlerinin ayarlanması, iş planının ve organizasyonunun yapılması, iş yaşamıyla ilgili rollerin net olarak tanımlanması, iş yükünün azaltılması, çalışanların özerkliğinin artırılması gibi girişimler; iş ve aile yaşamı arasında çatışma yaşanmaması açısından örgütlerden beklenen uygulamalardır. Uygulanması mümkün olan bütün çözüm önerilerinin katılımcı yaklaşımlar ile çalışan görüşleri de alınarak belirlenmesi gerekmektedir. İşyerinde daha insancıl koşullarda çalışılabilmesi açısından örgütlerin gereken düzenlemeleri yapmaları gerekmektedir. Toplumsal seviyede aile dostu uygulamalar yeniden gözden geçirilerek ve bu alanda düzenlemeye gidilmeli; örgütsel etkinliğin ifade edilmesi açısından çalışanlar için yeterli esneklik sunulmalı, aile ve aile fertlerinin haklarının ve gereksinimlerinin daha fazla koruma altına alınması konusundaki öncelikler tespit edilmelidir.

KAYNAKLAR

- ADAMS, Gary A., KING, Lynda. A. ve KING, Daniel. W., “Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work-Family Conflict With Job and Life Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, 81(4), 1996, 411-420.
- AKOĞLAN KOZAK, Meryem, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.
- AKTÜRK, Yudum, “Temel Değerlerin Sürdürülebilirliği ve Performans Değerleme İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Tezi, 2009.
- ALDANA, Steven, MERRILL, Ray ve PRICE, Kristine, “Financial Impact of a Comprehensive Multisite Workplace Health Promotion Program”, **Preventive Medicine**, 40(1), 2004, pp. 131-137.
- ALTAN, Ömer Zühtü ve GEREK, Nüvit, **İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku**, T.C. Açıköğretim Üniversitesi Yayınları, No: 79, 2001.
- ANGEL, Harold ve Perry, James, “An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, 26(1),1981, pp. 1-14.
- ANDERSON, Stella, COFFEY, Beyyt ve BYERLY, Robin, “Formal Organizational Initiatives ad Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes”, **Journal of Management**, 28(6), 2002, pp. 787-810.
- ARDIÇ, Kadir ve BAŞ, Türker, “Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 2001, ss. 24-26.

ARSLAN, Şebnem, “Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı ile Organizasyonel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 15(2), 2008, ss. 163-178.

AZİM, Mohamed, AHMAD, Aminah, OMAR, Zoharah ve SİLON, Abu Daud ,“Work-Family Contract, Job Autonomy and Organizational Commitment” **American Journal of Applied Sciences**, 9(5), 2012, pp.740-747.

AYCAN, Zeynep, ESKİN, Mehmet ve YAVUZ, Serap, **Hayat Dengesi, İş Aile ve Hayatı Dengeleme Sanatı**, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007.

BAKAN, İsmail ve BÜYÜKBEŞE, Tuba, “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, 7(1), 2004, ss. 1-30.

BARLING, Julian, KOLLOWAY, E. Kevin ve FRONE, Michael Robert, **Handbook of Work Stress**, Sage Publications, 2005.

BARUTÇUGİL, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, 2004.

BAYRAM, Levent, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, 59(1), 2005, ss. 150-164.

BENLİGİRAY, Serap ve SÖNMEZ, Harun, “Analysis of Organizational Commitment and Work-family Conflict in View of Doctors and Nurses” **The International Journal of Human Resource Management**, 23(18), 2012, 3890-3905.

BERG, Peter, KALLEBERG, Arne L., “Balancing Work and Family: The Role of High-Commitment Environments”, **Industrial Relations**, 42(2), 2003, pp. 168-185.

- BIDDLE, Bruce J., "Recent Development in Role Theory", **Annual Review of Sociology**, 12(1), 1986, pp. 67-92.
- BLAIR-LOY, Mary ve WHARTON, Amy S., "Employees' Use Of Work-Family Policies And The Workplace Social Context", **Social Forces**, 80(3), 2002, pp. 813-845.
- BRONFENBRENNER, Urie, **The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design**, Harvard College Press, 1979.
- BUCHMUELLER, Thomas C., "Frienge Benefits ve the Demand for Part-Time Workers", **Applied Economics**, 31(5), 1999, pp. 551-563.
- BURKE, Ronald, TAMARA, Weir ve DUWORS JR, Richard E., "Type A Behavior of Administrators and Wives. Reports of Marital Satisfaction and Well Being", **Journal of Applied Psychology**, 64(1), 1979, p. 57.
- CARROLL, Michael, **Workplace Counselling: A Systematic Approach to Employee Care**, Sage Publication, 1996.
- CINAMON, Rachel Gali ve RICH, Yisrael, "Gender Differences in the Importance of Work and Family Roles: Implications for Work-Family Conflict", **Sex Roles**, 4(2), 2002, pp. 531-541.
- CLARK, Sue Campbell, "Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance", **Human Relations**, 53(1), 2000, pp. 747-770.
- CLARK, Sue Campbell, "Work Cultures and Work/Family Balance", **Journal of Vocational Behaviour**, 58(1), 2001, pp. 348-365.
- COHEN, Jacob, **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates Pbc. USA, 1988.

CORWIN, Vivien, LAWRENCE, Thomas B. ve FROST, Peter J., “Five Strategies of Successful Part-Time Work”, **Harvard Business Review**, 79(7), 2001, pp. 121-127.

COSTELLO, Anna B. ve OSBORNE, Jason W. “Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis”, **Practical Assessment Research & Evaluation**, 10(7), 2005, pp. 1-9.

CROPANZANO, Russell, **Justice in the Workplace: From Theory to Practice**, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1993.

ÇAKIR, Özlem, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001.

ÇARIKÇI, İlker, “İş-Aile Çatışmaları: Etkileşim, Süreç ve Nedenler-Türkiye’deki Banka Çalışanlarında Bir Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2001.

ÇEKMECELİOĞLU, Hülya, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2006, 8(2), ss. 153-168.

ÇOKLUK, Ömay, ŞEKERCİOĞLU, Güçlü ve BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları**, Pegem Akademi, 2012.

DE CIERI Helen, HOLMES, B., ABBOTT, J. Ve PETTIT, T., “Achievements and Challenges for Work/life balance Strategies in Australian Organizations”, **International Journal of Human Resource Management**, 16(1), 2005, pp. 90-103.

DECONINCK, James B. ve BACHMANN, Duane P., “Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers”, 10 (3), 1994, pp. 87-96.

DEMİRCİOĞLU, Murat, **Yargıtay Kararları Işığında Sorularla 4857 Sayılı İş Yasası**, İTO Yayın No: 2008-71, 2008.

DESROCHERS, Stephan, SARGENT, Leisa D., “Boundary/Border Theory and Work-Family Integration”, **Organization Management Journal**, 1(1), 2004, pp. 40-48.

DEX, Shirley, SMITH, Colin, WINTER, Sally, **Effects of Family-Friendly Policies on Business Performance**, University of Cambridge Research Paper, November 2001.

EDWARDS, Jeffrey R., NANCY P. Rothbard, “Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship Between Work and Family Constructs”, **Academy of Management Review**, 25(1), 2000, pp. 178-199.

EFEÖĞLU, İ. Efe ve ÖZGEN, Hüseyin, “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(2), 2007, ss. 237-254.

EĞİNLİ, Ayşen Temel, “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23(3), 2009, ss.35-52.

EISENBERGER, Robert, HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. ve SOWA, D., “Perceived organizational support”, **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 1986, pp. 500-581.

EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, (6. Baskı), İstanbul, 2000.

EVANS, John M., **Firms' Contribution to the Reconciliation between Work and Family Life**, OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers, No. 48, OECD Publishing, 2001.

EWERS, Justin, “Get to Work”, **U.S. News World Report**, 132(14), 2002, pp. 1-42.

FETTAH, Melek, “İş ve Sosyal Güvenlik Hukukunda Kadın İşçilerin Korunması”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

FELSTED, Alan, JEWSON, Nick ve WALTERS, Sally, “Managerial control of employees working at home”, **British Journal of Industrial Relations**, 41(2), 2003, pp. 241-264.

FITZER, Mary Molina, “Managing From Afar: Performance and Rewards in a Telecommuting Environment”, **Compensation & Benefits Review**, 29(1), 1997, pp. 65-73.

FREDRSKEN-GOLDSSEN, Karen I., SCHARLACH, Andrew E., **Families and Work: New Directions in the Twenty-first Century**, Oxford University Press, 2001.

FRIEDMAN, Stewart, D ve GREENHAUS, Jeffrey H., **Work and Family-Allies or Enemies? What Happens When Business Professionals Confront Life Choices?**, Oxford University Press, 2000.

FRONE, Michael, COOPER, R. M. Lynne, “Relationship Between Job and Family Satisfaction: Casual or Noncasual Covariation?”, **Journal of Management**, 20(3), 1994, pp. 565-579.

GALINSKY, Ellen ve STEIN, Peter J., “The Impact of Human Resource Policies on Employees: Balancing Work/Family Life”, **Journal of Family Issues**, 11(4), 1990, pp. 368-383.

GLASS, Jennifer L., ESTES, Sarah Beth, “The Family Responsive Workplace”, **Annual Rev. Sociology**, 23(1), 1997, pp. 289-313.

- GLASS, Jennifer L., FINLEY, Ashley, "Coverage and Effectiveness of Family-Responsive Workplace Policies", **Human Resources Management Review** 12(1), 2002, pp. 313-337.
- GLISS, Ruth, "Job Sharing: An Option for Professional Nurses", **Nursing Economics**, 18(1), 2000, pp. 1-23.
- GOLEMAN, Daniel, **İşbaşında Duygusal Zeka**, Varlık Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 2000.
- GRANDEY, Alicia A., CROPANZANO, Russell, "The Conservation of Resources Model Applied to Work-Family Conflict and Strain", **Journal of Vocational Behavior** 54(1), 1999, pp. 350-370.
- GREENHAUS, Jeffrey H. ve BEUTELL, Nicholas J., "Sources of Conflict Between Work and Family Roles", **Academy of Management Review**, 10(1), 1985, pp. 76-88.
- GREENHAUS, Jeffrey H. ve POWELL, Gary N., "When Work and Family Collide: Deciding Between Competing Role Demands", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 90(1), 2003, pp. 291-303.
- GROVER, Steven L. ve CROOKER, Karen J., "Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-Parents", **Personnel Psychology**, 48(1), 1995, pp.271-288.
- GRZYWACZ, Joseph G., MARKS, Nadine F., "Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover between Work and Family", **CDE Working Paper**, No.99-03, 1999, pp. 1-15.

- GUEST, David E., **Perspectives on the Study of Work-Life Balance**, Discussion Paper, ENOP Symposium, 2002, pp.1-13.
- GUPTA, Suraj N. ve BEEHR, Terry, "Relationship Among Employee's Work and Nonwork Responses", **Journal of Occupational Behavior**, 2(1), 1981, pp. 203-209.
- GUTEK, Barbara A., SEARLE, Sabrina ve KLEPA, Lilian, , "Rational versus Gender Role Explanations for Work Family Conflict", **Journal of Applied Psychology**, 76(4), 1991, pp. 560-568.
- GÜÇLÜ, Hatice, "Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Organizasyonel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(1), 2006, ss. 1-10.
- HARRINGTON, Brad, **The Work-Life Evolution Study**, Boston College for Work&Family Pbc., 2007.
- HARTMANN, Douglas, "Rethinking the relationships between sport and race in American culture: Golden ghettos and contested terrain" **Sociology of Sport Journal**, 17(3), 2000, pp. 229-253.
- HEIN, Catherine, **Reconciling Work and Family Responsibilities: Practical Ideas From Global Experience**, International Labour Organization Pbc., 2005.
- HERTZ, Rosanna, MARSHALL, Nancy L., **Working Families: The Transformation of the American Home**, University of California Press, 2001.
- HERZBERG, Frederick, "One More Time: How Do You Motivate Employees?", Harvard Business Review, **Harvard College Pbc.**, 2008.
- HOBFOLL, Stevan E., "Conservation of Resources, A New Attempt at Conceptualizing Stress", **American Psychologist**, 44(3), 1989, pp. 513-532.

HONEYCUTT, Tracey L., ROSEN, Benson, "Family Friendly Human Resource Policies, Salary Levels and Salient Identity as Predictors of Organizational Attraction", **Journal of Vocational Behavior**, 50(1), 1997, pp. 271-290.

HUWS, Ursula, "Teleworking and Gender", **The Institute for Employment Studies**, Mantell Building, University of Sussex, Brighton BN1 9RF, England, United Kingdom, 1996.

İNCE, Mehmet ve GÜL, Hasan, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.

JACKSON, Susan E., ZEDECK, Sheldon ve SUMMERS, Elizabeth, "Family Life Disruptions: Effects of Job Induced Structural and Emotional Interference", **Academy of Management Journal**, 28(3), 1985, pp. 574-586.

JOHNSON, Arlene A., "The Business Case for Work-Family Programs", **Journal of Accountancy**, 1(1), 1995, pp. 23-34.

JOHNSON, Nancy J., **Telecommuting and Virtual Offices: Issues and Opportunities**, Idea Group Publishing, 2001.

JONES, Fiona, BURKE, Roald J., WESTMAN, Mina, **Work-Life Balance, Psychological Perspective**, Psychology Press, 2006.

KAHN, Robert L. vd., **Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity**, John Wiley & Sons, New York, 1964.

KALLEBERG, Anne L., "Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary nad Contract Work", **Annual Rev. Sociology**, 26(1), 2000, pp. 341-365.

KANTER, Rosabeth Moss, “Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities”, **American Sociological Review**, 1(2), 1968, pp. 499-517.

KAPIZ, Serap Özen, “İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4(3), 2002, ss. 139-153.

KARATEPE, Osman. M. ve BADDAR, Lulu. “An Emprical Study of the Selected Consequences of Frontline Employees’ Work-Family Conflict and Family-Work Conflict”, **Tourism Management**, 27(5), 2006, pp. 1017-1028.

KATZ, Daniel ve KHAN, Robert L., **The Social Psychology of Organizations**, Wiley, New York, 1978.

KAYNAK, Tuğray, ADAL, Zeki, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, 1998.

KESER, Aşkın, “Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumu İlişkisine Teorik Bakış”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, 55(1), 1992, ss. 897-913.

KORKMAZ, Oya, ERDOĞAN, Evrim, “İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi”, **Ege Akademik Bakış**, 14(4), 2014, ss. 541-557.

KÖSE, Sevinç, TETİK, Semra ve ERCAN, Cuma, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8(1), 2001, ss. 219-242

KÜÇÜKUSTA, Deniz, **Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2007.

- KONRAD, Alison M., MANGEL, Robert, "The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity", **Strategic Management Journal**, 21(12), 2000, pp. 1225-1237.
- KOSSEK, Ellen Ernst ve OZEKİ, Cynthia, "Wellness Incentives: Lessons Learned about Organizational Change", **Human Resource Planning**, 24(4), 2001, pp. 24-36.
- KOSSEK, Ellen Ernst, LAMBERT, Susan J., **Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives**, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 2005.
- KOSSEK, Ellen Ernst, NOE, Raymond A., DEMARR, Beverly J, "Work-family Role Synthesis: Individual and Organizational Determinants", **International Journal of Conflict Management**, 10(2), 1999, pp. 102-129.
- KUHLMAN, Patricia S., ve KUHLMAN, Greory A., **Marriage Facts, Balancing Family and Work**, 2004.
- LARSON, Carl E. ve LAFASTO, Frank M. J., **Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong**, Sage Publication, 1989.
- LATAACK, Janina C. ve FOSTER, Lawrance W., "Implementation of Compressed Work Schedules: Participation and Job Redesign as Critical Factors For Employee Acceptance", **Personnel Psychology**, 38(1), 1985, pp. 75-92.
- LEVENSON, Alec R., "Recent Trends in Part-Time Employment", **Contemporary Economic Policy**, 14(4), 1996, pp. 78-89.
- LOBEL, Sharon Alisa, "Allocation of Investment in Work and Family Roles: Alternative Theories and Implications for Research", **Academy of Management Review**, 16(3), 1991, pp. 507-521.
- LOCKWOOD, Nancy R., "Work/Life Balance: Challanges and Solutions", **Research Quarterly, HR Magazine**, 48(1), 2003, pp. 1-19.

- MACNEIL, Ian R. "Power, Contract, and the Economic Model", **Journal of Economic Issues**, 14(4), 1980, pp. 909-923.
- MALONE, Evan ve ISSA, Raja, "Work-Life Balance and Organizational Commitment of Women in the U.S. Construction Industry" **Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice**, 139(2), 2013, pp. 87-98.
- MARCHIORI, Dennis ve HENKIN, Alan B., "Organizational Commitment of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions", **Medical Teacher**, 26(4), 2004, pp. 353-358.
- McNALL, Laurel A., MASUDA, Aline D. ve NICKLIN, Jessica M., "Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment", **The Journal of Psychology**, 144(1), 2010, pp. 61-81.
- MEYER, John P. ve ALLEN, Natalie J., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 1(1), 1990, pp. 61-89.
- MONDY, R. Wayne, NOE, Robert M. ve PREMEAUX, Shane R., **Human Resource Management** (7. Baskı), Prentice-Hall, New Jersey, USA, 1999.
- MOWDAY, Richard T., STEERS, Richard M. ve PORTER, Lyman W., "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 14(2), 1979, pp. 224-247.
- NAMASIVAYAM, Karthik ve ZHAO, Xinyuan. "An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India", **Tourism Management**, 28(5), 2007, pp.1212-1223.

NARDONE, Thomas, "Part-Time Employment: Reasons, Demographics, Trends", **Journal of Labor Research**, 16(3), 1995, pp. 275-292.

NETENMEYER, Richard, BOLES, James ve McMURRIAN Robert, "Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales", **Journal of Applied Psychology**, 81(4), 1996, 400-421.

NETENMEYER, Richard. G, BRASHEAR-ALEJANDRO, Thomas ve BOLES, James. S., "A Cross-National Model of Job-Related Outcomes of Work Role and Family Role Variables: A Retail Sales Context", **Academy of Marketing Science Journal**, 32(1), 2004, pp. 52-63.

O'BRIAN, Erin, "Part-Time Boss", **IIE Solutions**, 32(2), 2000, pp. 34-46.

O'DRISCOLL, Michael, BROUGH, Paula, KALLIATH, Thomas, **Work-Family Conflict and Facilitation**, Chapter 6, "Managing the Work-Home Interface", Psychology Press, 2009.

O'REILLY, Charles, CHATMAN, Jennifer ve CALDWELL, David F., "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit", **Academy of management journal**, 34(3), 1991, pp. 487-516.

ÖNEL, Nursun, "İş-Aile Çatışmasının Çalışan Kadının Aile İçi İlişkileri Üzerine Etkileri", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2006.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, ÇAKMAK DORUK, Nihal, "Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 33(1), 2009, ss. 69-99.

ÖZUTKU, Hatice, “Organizasyona Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasında İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 37(2), 2008, ss. 79-97.

PARASURAMAN, Saroj, GREENHAUS, Jeffrey H., **Integrating Work and Family: Challenges and Choices for a Changing World**, Quorum Books Pbc., 1997.

PAZY, Asya ve GANZACH, Yoav, “Pay Contingency and the Effects of Perceived Organizational and Supervisor Support on Performance and Commitment”, **Journal of Management**, 35(4), 2009, pp. 1007-1025.

PERYÖN – Türkiye İnsan Yönetimi Derneği, “Esnek Çalışma Modelleri Uygulamaları Paneli”, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınları, İstanbul, 2010.

PIERCE, Jon L., DUNHAM, Randall B., “The 12-Hour Work Day: A 48-Hour, Eight Day Week”, **Academy of Management Journal**, 35(5), 1992, pp. 1086-1098.

PITT-CATSOPHES, Marcie, KOSSEK, Ellen Ernst, **The Work and Family Handbook: Multi-disciplinary Perspectives, Methods, and Approaches**, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006.

PITT-CATSOPHES, Marcie, SWANBERG, M., BOND, J. E., ve GALINSKY, E., “Work-life Policies and Programs: Comparing the Responsiveness of Nonprofit and For-Profit Organizations”, **NonProfit Management & Leadership**, 14(3), 2004, pp. 291-312.

POLACH, Janet, “HRD’s Role in Work-life Integration Issues: Moving the Workforce to a Change in Mindset”, **Human Resource Development International**, 6(1), 2003, pp.57-68.

POLICY BRIEF, “**Work and Family Life Balance**”, <http://www.rch.org/au/emplibary/PB3 Work-family balance pdf> (11.04. 2018), No: 3, 2006, ss. 1-4.

POWELL, Lisa M., , “Part-Time Versus Full-Time Work ve Child Care Costs: Evidence for Married Mothers”, **Applied Economics**, 30(4), 1998, pp. 503-511.

PRAJAPATI, Bhavna, DUNNE, Mark ve ARMSTRONG, Richard, “Sample Size Estimation and Statistical Power Analysis”, **Optometry Today**, 16(7), 2010, pp. 1-9.

RANDALL, Donna M., “Multiple Roles and Organisational Commitment”, **Journal of Organizational Behaviour**, 9(1), 1988, pp. 309-317.

RONEN, Simcha ve PRIMPS, Sophia B., “The Compressed Work Week as Organizational Change: Behavioural and Attitudinal Outcomes”, **Academy of Management Review**, 6(1), 1981, pp. 61-74.

SAKTHIVEL, Durai ve JAYAKRISHNAN, Jothi, “Work Life Balance and Organizational Commitment for Nurses” **Asian Journal of Business and Management Sciences**, 2(5), 2012, 1-6.

SAUVE, Roger, “Family Life and Work Life, An Uneasy Balance”, **People Patterns Consulting The Vanier Institute of the Family Publication**, 2009.

SCANDURA, Terri A. ve LANKAU, Melenie J., “Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction”, **Journal of Organizational Behaviour**, 18(1), 1997, pp. 377-391.

SHELLENBACK, Karen, **Child Care & Parent Productivity: Making the Business Case**, Cornell University Child Care Research Project Pbc, 2004.

SHERER, Pamela D. ve COAKLEY, Lori A., “Questioning ve Developing Your Part-Time Employee Practices”, **Workforce**, 78(10), 1999, pp. 4-8.

STAMPER, Christina ve JOHLKE, Mark, “The impact of Perceived Organizational on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes”, **Journal of Management**, 29(4), 2003, pp. 569-588.

STRACHAN, Glenda ve BURGESS, John, “The ‘Family Friendly’ Workplace: Origins, Meaning and Application at Australian Workplaces”, **International Journal of Manpower**, 19(4), 1998, pp. 250-265.

SULLIVAN, Cath ve LEWIS, Suzan, “Home-Based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and Their Co-residents”, **Gender, Work and Organization**, 8(1), 2001, pp. 123-145.

SÜZER, Sami, “Mısır Tarımı”, **Trakya Tarımsal Araştırma Enstitüsü Yayını**, Edirne, 2003.

ŞAHİN, Ali, “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11(1), 2004, ss. 523-547.

ŞİMŞEK, M. Şerif, AKGEMCİ, Tahir ve ÇELİK, Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

TİŞLİ, Barış, “Dünyada Her 4 İşverenden Biri Esnek Yan Hakları Tercih Ediyor”, **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, 1(2), 2010, ss.23-31.

THOMPSON, Cynthia A., BEAUVAIS, Laura L., “When Work-Family Benefits are not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict”, **Journal of Vocational Behaviour**, 54(1), 1999, pp. 392-415.

TOLLIVER, Cindy, CHAMBERS, Nancy, “The Payback From Part-Time”, **HR Focus**, December, 74(12), 1997, pp. 1-5.

- ÜNLÜCAN, Doğan, ÖZGEN, Hüseyin, “İşletmelerde Yarı Zamanlı Çalışma ve Motivasyon”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, 2(1), 2000, pp. 256-264.
- VATANSEVER, Çiğdem, **Work and Non-Work Life Balance, and its Relation to Organizational Commitment and Career Satisfaction**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Organizational Behavior Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2008.
- VINOKUR, Amiram D., PIERCE, Penny F. ve BUCK, Catherine L., “Work-family Conflicts Of Women In The Air Force: Their Influence On Mental Health And Functioning”, **Journal of Organizational Behavior**, 20(6), 1999, pp. 865-878.
- VLEMS, Elisa, **Work-Life Balance**, Katholieke Kempen Pubc., 2004.
- VLOEBERGHES, Daniel, “An Original and Data Based Approach to the Work-Life Balance”, **Equal Opportunities International**, 21(2), 2002, pp. 25-27.
- VOYDANOFF, Patricia, “Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation”, **Journal of Marriage and Family**, 66(1), 2004, pp. 398-412.
- YAVUZ, Arif, Çalışma Sürelerinin Esnekliği ve Esnek Zaman Modeli, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/2makale.htm> (12.05.2018), ss.1-14.
- WALDFOGEL, Jane, “Family and Medical Leave: Evidence from the 2000 Surveys”, **Monthly Labor Review**, 1(1), 2001, pp. 17-23.
- WALLACE, Jean E., “Work-To-Nonwork Conflict Among Married Male and Female Lawyers”, **Journal of Organizational Behavior**, 20(6), 1999, pp. 797-816.

WONG, Simon Chak-keung ve KO, Annie, “Exploratory Study of Understanding Hotel Employees’ Perception on Work-Life Balance Issues”, **International Journal of Hospitality Management**, 28(2), 2009, pp. 195-203.

QUICK, James Campbell, MACIK-FREY, Marilyn ve COOPER, Cary L., “Managerial Dimensions Of Organizational Health: The Healthy Leader At Work”, **Journal of Management Studies**, 44(2), 2007, pp. 189-205.

YARDLEY, John K ve FRONE, Michael R., “Workplace Family-Supportive Programmes: Predictors of Employed Parents’ Importance Ratings”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 69, 1996, pp. 351-366.

YAZICIOĞLU, Yahçi ve ERDOĞAN, Samiye, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.

YILDIRIM, Selahattin, “Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.

YÜKSEL, İhsan, “Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5(1), 2004, ss. 47-58.

ZEFFANE, Rachid, “Patterns Of Organizational Commitment And Perceived Management Style: A Comparison Of Public And Private Sector Employees”, **Human Relations**, 47(8), 1994, pp. 977-1010.