

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

Doktora Tezi

**FORMAL VE İNFORMAL AİLE DESTEKLEYİCİSİ İŞ
ORTAMININ ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE İŞ YAŞAM DENGESİNİN ARACI ROLÜ**

Fatma ÇAM KAHRAMAN
2502140124

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR

İstanbul, 2018



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : FATMA ÇAM KAHRAMAN Numarası : 2502140124
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Danışmanı : PROF.DR.GÖNEN İLKAR DÜNDAR
Tez Savunma Tarihi : 16.11.2018 Saati : 13:30
Tez Başlığı : FORMAL VE İNFORMAL AİLE DESTEKLEYİCİSİ İŞ ORTAMININ ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ YAŞAM DENGESİNİN ARACI ROLÜ

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.AYŞE OYA ÖZÇELİK		Kabul
PROF.DR.GÖNEN İLKAR DÜNDAR		Kabul
PROF.DR.DENİZ BÖRÜ		Kabul
PROF.DR.V.LALE TÜZÜNER		Kabul
DOÇ.DR.TURHAN ERKMEN		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.NURSEL TELMAN		
DOÇ.DR.FULYA AYDINLI KULAK		

ÖZ

FORMAL VE İNFORMAL AİLE DESTEKLEYİCİSİ İŞ ORTAMININ ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ YAŞAM DENGESİNİN ARACI ROLÜ

Fatma ÇAM KAHRAMAN

Son zamanlarda iş yaşam dengesi, pek çok işgören için önemli bir mesele haline gelmiştir. Dengenin kurulmasında kişilerin kendi çabalarının yanında, örgütün bu konudaki çabaları da önem taşımaktadır. Örgütün aile destekleyicisi bir iş ortamı yaratması işgörenlerin iş yaşam dengesi algılarını olumlu etkileyebilir, bu da olumlu örgütsel sonuçlara yol açabilir. Bu doğrultuda mevcut araştırmada formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamının örgütsel sonuçlar (iş tatmini, algılanan iş performansı, işten ayrılma eğilimi) üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Ulusal literatürde aile destekleyicisi iş ortamı kavramına rastlanmadığından, bu kavramın farklı boyutlarıyla birlikte ele alınarak incelenmesi önem taşımaktadır.

Araştırmanın örneklemini İstanbul, Kırklareli ve Kocaeli’de farklı sektör ve işletmelerde çalışan toplam 300 beyaz ve mavi yakalı işgören oluşturmuştur. Aracı modelin test edilmesi için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin kısmi aracı rolü olduğu görülürken; algılanan iş performansı üzerindeki etkisinde ise iş yaşam dengesinin aracı rolü olmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmadaki tüm bulgular geçmiş çalışmalarla ilişkilendirilerek tartışılmış, örgütler ile gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Aile Destekleyicisi İş Ortamı; İş Yaşam Dengesi; İş Tatmini; Algılanan İş Performansı; İşten Ayrılma Eğilimi

ABSTRACT

THE IMPACT OF FORMAL AND INFORMAL FAMILY SUPPORTIVE WORK ENVIRONMENT ON ORGANIZATIONAL OUTCOMES: THE MEDIATING ROLE OF WORK-LIFE BALANCE

Fatma CAM KAHRAMAN

Work-life balance has become an important issue for many employees in recent years. In addition to personal efforts, organizational efforts are also important to establish the balance. Family supportive work environment that is created by organizations can effect the work-life balance perceptions of employees, this fact can cause positive organizational outcomes. Accordingly, the aim of this study is to find out the mediating role of work-life balance in the relationship between formal and informal family supportive work environment and organizational outcomes (job satisfaction, perceived job performance, intention to leave the work). The notion of family supportive work environment has not been encountered in national literature, examining this notion with its different types is important.

The sample of this study consisted of 300 white and blue collar employees working at different sectors and organizations in Istanbul, Kirklareli and Kocaeli. To test the mediation model, multiple regression analysis was conducted. The results indicated that work-life balance had partial mediator role on the relationship between family supportive work environment (formal and informal) and job satisfaction, and also intention to leave the work. But work-life balance had no significant effect on the relationship between family supportive work environment (formal and informal) and perceived job performance. All results were discussed according to the previous findings, also suggestions were made both for organizations and future studies.

Key Words: Family Supportive Work Environment; Work-Life Balance; Job Satisfaction; Perceived Job Performance; Intention to Leave the Work

ÖNSÖZ

Farklı yaşam alanlarından gelen talepleri karşılamak zorunda kalan işgörenler, çoğu zaman bu talepler karşısında çaresiz kalmaktadırlar. Her ne kadar bireysel çabalarıyla bu sorunların üstesinden gelmeye çalışsalar da, tek başına yeterli olmamaktadır. Bu konuda örgütlere önemli görevler düşmektedir. İşgörenlerin iş ve iş dışındaki talepleri yönetmelerini kolaylaştıracak bir iş ortamı yaratmaları yarar sağlayacaktır. Aile destekleyicisi bir iş ortamı oluşturmayı başaran örgütlerde çalışan işgörenler, iş ve iş dışındaki yaşamları arasında daha kolay denge sağlayacaklardır. Toplulukçu bir kültüre sahip olan ülkemiz açısından aileye verilen önem de dikkate alınacak olursa, aile destekleyicisi iş ortamı kavramının farklı boyutlarıyla ele alınarak örgütsel sonuçlar üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin belirlenmesinin hem örgütler hem de ilgili yazın açısından önemli katkılar sağlayacağı düşünülmüştür. Bu doğrultuda bu araştırmada formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır.

Doktora eğitimim boyunca desteğini her zaman hissettiğim, tez çalışmamda bana yol gösteren, değerli zamanını benimle paylaşan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Gönen İlkar Dünder'a;

Engin bilgisi, yardımsever kişiliği ve yol göstericiliği ile kapısını her daim çalabileceğim, akademik çalışmalarını kendime örnek aldığım, tez çalışmam süresince bana zaman ayıran ve titizliğiyle tez çalışmamdaki önemli noktaları fark etmemi sağlayan Sayın Prof. Dr. Ayşe Oya Özçelik'e;

Doktora yeterlilik ve tez izleme sürecindeki değerli katılımlarıyla kendisini tanıma fırsatı bulduğum, güler yüzlülüğü ve yardımseverliği ile beni etkileyen ve önerilerini her zaman önemsediğim Sayın Doç. Dr. Turhan Erkmen'e;

Dört yıl boyunca manevi desteklerini hissettiğim, alandaki engin bilgilerinden etkilendiğim Sayın Prof. Dr. Cavide Uyargil'e ve Sayın Prof. Dr. V. Lale Tüzüner'e;

Yaklaşık altı yıldır kendisiyle çalışma imkanı bulduğum, yönetici rolünün yanında kendisini bir aile üyesi gibi hissettiğim, beni koşulsuz dinleyen, doktora çalışmalarım boyunca beni manevi olarak destekleyen Sayın Prof. Dr. F.Betül Aydın'a;

Endüstri ve Örgüt Psikolojisi alanında önemli çalışmalara imza atmış olan, akademik çalışmalarından ilham aldığım, ben dahil pek çok akademisyene rehberlik etmeyi gönülden arzulayan Sayın Prof. Dr. Nursel Telman'a; Sayın Prof. Dr. Pınar Ünsal'a; Sayın Doç. Dr. İlknur Özalp Türetgen'e;

24 Kasım 2017 tarihinde aramızdan ayrılan, ancak pek çok zaman sözlerini ve görüşlerini özlemle anımsadığım, hayatımda tanıdığım en iyi yürekli insanlardan biri olan Merhum Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Bayhan Üge'ye;

Uzun yıllardan beri aynı çalışma odasını kendisiyle paylaştığım, iyi bir iş arkadaşının yanında iyi bir dost kazandığım, sabırlı ve yardımsever kişiliği ile her zaman yanımda olduğunu hissettiğim Sayın Öğr. Gör. Gülçin Cihandide Ayalp'e;

Tüm eğitim hayatım boyunca desteğini her zaman hissettiğim, koşulsuz sevgi ve yardımlarından minnet duyduğum eşim Serkan Kahraman başta olmak üzere tüm aileme;

Araştırmama gönüllü olarak katılarak, soruları içtenlikle cevaplandıran değerli katılımcılara teşekkürü bir borç bilirim.

Fatma ÇAM KAHRAMAN

İstanbul, 2018

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE DESTEKLEYİCİSİ İŞ ORTAMI VE ALT BOYUTLARI

	Sayfa No
1.1. AİLE YAPILARI VE AİLE ROLLERİNDE YAŞANAN DEĞİŞİKLİKLER.....	5
1.2. AİLE DESTEKLEYİCİSİ İŞ ORTAMI.....	6
1.3.İNFORMAL AİLE DESTEKLEYİCİSİ İŞ ORTAMI.....	10
1.3.1. Aile Destekleyicisi Örgüt Felsefesi.....	11
1.3.2. Aile Destekleyicisi Yöneticiler.....	12
1.4. FORMAL AİLE DESTEKLEYİCİSİ İŞ ORTAMI.....	16
1.4.1. Aile Dostu Uygulamalar.....	17
1.4.1.1.Esnek Çalışma Saatleri.....	24
1.4.1.2.Tele-Çalışma ve Evden Çalışma.....	25
1.4.1.3. Part- Time Çalışma.....	28

1.4.1.4. İş Paylaşımı (Job Sharing).....	30
1.4.1.5. Sıkıştırılmış İş Haftası.....	30
1.4.1.6. Finansal Destek.....	31
1.4.1.7. Bağımlı Bakım Desteği.....	31

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ-YAŞAM DENGESİ

	Sayfa No
2.1. İŞ, YAŞAM, DENGİ ve İŞ-YAŞAM DENGESİ KAVRAMLARI...	34
2.1.1. İş Kavramı.....	34
2.1.2. Yaşam Kavramı.....	35
2.1.3. Denge Kavramı.....	37
2.1.4. İş-Yaşam Dengesi.....	40
2.2. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÖNEM KAZANMASINA YOL AÇAN FAKTÖRLER.....	52
2.2.1. Toplumsal Değişiklikler.....	55
2.2.2. İşgücüne Dair Değişiklikler.....	57
2.2.3. Teknolojik Değişiklikler.....	59
2.2.4. Örgüt Yapılarındaki Değişiklikler.....	60
2.3. İŞ-YAŞAM DENGESİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR.....	61
2.3.1. Taşma (Spillover) Teorisi.....	64
2.3.2. Telafi (Compensation) Teorisi.....	65
2.3.3. Bölünme (Segmentation) Teorisi.....	66
2.3.4. Kaynak Tüketme (Resource Drain) Teorisi.....	67
2.3.5. Uygunluk (Congruence) Teorisi.....	67
2.3.6. İş Aile Çatışması (Work Family Conflict) Teorisi.....	67
2.3.7. Rol Teorisi.....	68
2.3.8. Araçsallık (Instrumental) Teorisi.....	68
2.3.9. Sınır (Border) Teorisi.....	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
AİLE DESTEKLEYİCİSİ İŞ ORTAMI, İŞ YAŞAM DENGESİ VE
ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER

	Sayfa No
3.1. ÖRGÜTSEL SONUÇLAR.....	72
3.1.1. İş Tatmini	72
3.1.2. İşten Ayrılma Eğilimi.....	74
3.1.3. Algılanan İş Performansı	76
3.2. AİLE DESTEKLEYİCİSİ İŞ ORTAMI VE İŞ YAŞAM DENGESİ..	80
3.3. AİLE DESTEKLEYİCİSİ İŞ ORTAMI VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR.....	81
3.4. İŞ-YAŞAM DENGESİ VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR.....	85

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
FORMAL VE İNFORMAL AİLE DESTEKLEYİCİSİ İŞ ORTAMININ
ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ YAŞAM
DENGESİNİN ARACI ROLÜ

	Sayfa No
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	89
4.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI.....	90
4.3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	91
4.3.1. Araştırmanın Modeli.....	91
4.3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	92
4.3.3. Araştırmanın Örneklemi.....	93
4.3.4. Veri Toplama Araçları.....	93
4.3.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	97
4.4. BULGULAR	98
4.4.1. Pilot Çalışmaya İlişkin Bulgular.....	98

4.4.1.1. İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamı Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri.....	99
4.4.1.2. Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı Ölçeği'nin Geçerlik Güvenirlik Analizleri.....	100
4.4.2. Betimleyici Bulgular.....	102
4.4.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	102
4.4.2.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular	104
4.4.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	105
4.4.3.1. İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkilerine İlişkin Basit Regresyon Analizi Bulguları.....	106
4.4.3.2. Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamının Araştırmadaki Diğer Değişkenler Üzerindeki Etkilerine İlişkin Basit Regresyon Analizi Bulguları.....	109
4.4.3.3. Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamının Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	112
4.4.3.4. İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamının Araştırmadaki Diğer Değişkenler Üzerindeki Etkilerine İlişkin Basit Regresyon Analizi Bulguları.....	115
4.4.3.5. İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamının Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	118
4.4.4. İşletme ve İşgörenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Fark Bulguları.....	121
4.4.4.1. İşletme Özelliklerine İlişkin Analiz Bulguları.....	121
4.4.4.2. İşgörenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Analiz Bulguları.....	130
SONUÇ	142
KAYNAKÇA	153
EKLER	187
ÖZGEÇMİŞ	194

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: İş-Yaşam Entegrasyonunu Destekleyen İnsan Kaynakları Geliştirme Uygulamaları.....	9
Tablo 2: İş-Yaşam Dengesi için Çalışma Modelleri.....	19
Tablo 3: “İş ve İş Dışı Yaşam Dengesi Deyince Aklınıza Neler Geliyor?” Sorusuna Verilen Cevapların Kategorizasyonu.....	43
Tablo 4: İş-Yaşam Dengesi ile İlgili Farklı Teoriler ve Konuya Yaklaşım Biçimleri.....	64
Tablo 5: İş-Yaşam Dengesinin Doğası, Belirleyicileri ve Sonuçları.....	87
Tablo 6: İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamı Ölçeği’nin Faktör Yapısı ve Maddelerin Faktör Yükleri.....	100
Tablo 7: Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı Ölçeği’nin Faktör Yapısı ve Maddelerin Faktör Yükleri.....	101
Tablo 8: Katılımcıların Genel Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	103
Tablo 9: Katılımcıların Kıdemlerine ve Çalıştıkları İşletmelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	104
Tablo 10: Araştırmadaki Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları.....	105
Tablo 11: Temel Aracılık Modelinin Test Edilmesine İlişkin Adımlar.....	106
Tablo 12: İş Yaşam Dengesinin İş Tatminine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H3a).....	107
Tablo 13: İş Yaşam Dengesinin Algılanan İş Performansına Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H3b).....	108
Tablo 14: İş Yaşam Dengesinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H3c).....	108

Tablo 15: Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamının İş Yaşam Dengesine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H1a).....	109
Tablo 16: Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamının İş Tatminine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H1b).....	110
Tablo 17: Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamının Algılanan İş Performansına Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H1c).....	111
Tablo 18: Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H1d).....	111
Tablo 19: Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamının (ADİ) İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin (İYD) Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (H4a).....	113
Tablo 20: Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamının (ADİ) Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin (İYD) Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (H4b).....	114
Tablo 21: Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamının (ADİ) İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin (İYD) Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (H4c).....	115
Tablo 22: İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamının İş Yaşam Dengesine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H2a).....	116
Tablo 23: İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamının İş Tatminine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H2b).....	116
Tablo 24: İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamının Algılanan İş Performansına Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H2c).....	117
Tablo 25: İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H2d).....	118

Tablo 26: İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamının (ADİ) İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin (İYD) Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (H5a).....	119
Tablo 27: İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamının (ADİ) Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin (İYD) Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (H5b).....	120
Tablo 28: İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamının (ADİ) İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin (İYD) Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (H5c).....	121
Tablo 29: İşletme Türüne İlişkin Ortalamalar.....	122
Tablo 30: İşletme Türüne İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları.....	123
Tablo 31: Tanımlayıcı İstatistikler.....	124
Tablo 32: Varyansların Eşitliği Testi.....	125
Tablo 33: Anova Tablosu.....	125
Tablo 34: Çoklu Karşılaştırma Tablosu.....	126
Tablo 35: Tanımlayıcı İstatistikler.....	127
Tablo 36: Varyansların Eşitliği Testi.....	128
Tablo 37: Anova Tablosu.....	128
Tablo 38: Çoklu Karşılaştırma Tablosu.....	129
Tablo 39: Tanımlayıcı İstatistikler.....	130
Tablo 40: Varyansların Eşitliği Testi.....	131
Tablo 41: Anova Tablosu.....	131
Tablo 42: Tanımlayıcı İstatistikler.....	132

Tablo 43: Varyansların Eşitliği Testi.....	133
Tablo 44: Anova Tablosu.....	133
Tablo 45: Cinsiyetlere İlişkin Ortalamalar.....	134
Tablo 46: Cinsiyetlere İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları.....	135
Tablo 47: Tanımlayıcı İstatistikler.....	136
Tablo 48: Varyansların Eşitliği Testi.....	136
Tablo 49: Anova Tablosu.....	137
Tablo 50: Tanımlayıcı İstatistikler.....	138
Tablo 51: Varyansların Eşitliği Testi.....	138
Tablo 52: Anova Tablosu.....	139
Tablo 53: Çocuk Sahibi Olup Olmamaya İlişkin Ortalamalar.....	140
Tablo 54: Çocuk Sahibi Olup Olmamaya İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları.....	140

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Esnek Çalışma Programı.....	24
Şekil 2: İş-Yaşam Dengesinin Boyutları.....	47
Şekil 3: Hayat Dengesi.....	49
Şekil 4: İş-Aile Yaklaşımlarının Geçirdiği 3 Evre.....	62
Şekil 5: İş/Aile Sınır Teorisi: Ana Kavramlar ve Özellikleri ile Resimsel Bir Temsili.....	70
Şekil 6: Bireyin Kendisi ve Yöneticisinin Performans Değerlendirme Süreci Arasındaki İlişki.....	78
Şekil 7: Negatif Zincirleme Tepki.....	86
Şekil 8: Araştırmanın Modeli.....	91
Şekil 9: Aracı (Mediator) Değişken Modeli.....	98

KISALTMALAR LİSTESİ

ADİ	:Aile Destekleyicisi İş Ortamı
Akt.	:Aktaran
B.lı d.	:Bağımlı Değişken
B.sız d.	:Bağımsız Değişken
Bkz.	:Bakınız
İK	:İnsan Kaynakları
İYD	:İş-Yaşam Dengesi
Örn.	:Örnek

GİRİŞ

İş ve aile yaşamının birbirleri üzerindeki olumsuz etkileri, özellikle son yıllarda işgücünde, ekonomide, teknolojide, örgüt yapılarında ve toplumsal yaşamda yaşanan değişikliklerle birlikte artmaktadır. İşgücü piyasasındaki demografik değişiklikler, daha çeşitli işgücü, hükümet politikaları, dar iş piyasası, işletme zorunlulukları gibi faktörlerin yanında müşterilerin geleneksel çalışma saatlerinin dışında hizmetlere ulaşmayı daha fazla beklemesi ve rekabetçilik ve esneklikle ilgili iyileştirmelerin öneminin artması gibi faktörler iş yaşam dengesini gündeme taşımıştır.

Geçmişte yaşayan insanların büyük bir çoğunluğu hayatta kalabilmek için çalışmıştır. “Aile” kavramı da mülkiyet ve soyun devamlılığı için bir araç olarak görülmüştür. Sanayi devrimi ile birlikte çoğu ailenin şehirlere akın ederek buralardaki fabrikalarda işe başlamaları sonucu iş ve ev yaşamı arasındaki sınır belirginleşmiştir. İş ve aile yaşamının birbirinden farklı olduğu bu sebeple de bu alanlardaki taleplerin farklı yer ve farklı zamanlarda karşılanması gerektiği düşünüldürken; günümüzde ise iş ve aile yaşamı arasındaki sınır geçişken bir hale gelmiştir. Bu geçişken yapıdan dolayı çoğu işgören işlerini yetiştirememekten şikayet etmektedir. İş ve kişisel yaşam arasındaki algılanan zaman sıkışıklığı, iş ve ailenin değişen doğasından ortaya çıkmaktadır. Örneğin uzun çalışma saatleri, standart olmayan iş programlarının yaygınlaşması, işgücündeki kadın istihdamının artması ve geleneksel olmayan ailelerin sayısındaki artış gibi faktörler iş ve aile yaşamını değiştirmiştir.

Kuşaklar arasında pek çok konuda olduğu gibi iş yaşamına dair bakış açılarında da farklılıklar mevcuttur. Önceki kuşaklar (X kuşağı) iş yaşamını tüm yaşamın merkezine koyarken, yeni kuşaklar (Y, Z kuşakları) iş yaşamının dışındaki yaşamı da merkeze koyabilmektedir. Özellikle günümüzde iş yaşamında daha fazla yer alan Y kuşağı iş yaşamının yanında kendi kişisel gelişimlerine, hobilerine ve aynı zamanda iş yaşam dengelerini kurmaya daha fazla önem vermektedirler.

İş-yaşam dengesi İnsan Kaynakları (İK) profesyonelleri, danışmanlar, işverenler, hükümet, medya tarafından tartışılan bir konudur. İş-yaşam dengesinin bu kadar yaygın alanda tartışılmasına yol açan en önemli unsurlardan biri denge sağlamaya

alışan bireylerin sayısının artması ve bu kişilerin iş yaşam dengesini kolaylaştıracak taleplerde daha fazla bulunmaları iken bir diğeri de iş yaşam dengesizliğinin olumsuz örgütsel sonuçlara yol açmasıdır. İş yaşam dengesizliğı, ufak sorunların yanında iş kazaları gibi büyük sorunlara da neden olabilmektedir.

Günümüzde örgütlerin işğörenler üzerindeki daha fazla çalışma ve daha iyi çıktılar üretme baskısı, işğörenlerin kendileri üzerinde yaptıkları baskıyı da arttırmaktadır. Bu, pek çok işğörenin daha uzun saatler çalışmasına mal olmakta ve kariyerleri uğruna daha büyük fedakarlıklar yapmalarına yol açmaktadır. Ancak bu durum hem örgüt hem de birey için verimsizliğe yol açmaktadır. Verimsizliğın yanında stres, devamsızlık, işten ayrılma, düşük iş bağılılığı gibi örgütsel sonuçlar ortaya çıkabilir. İş ve aile talepleriyle baş edemeyen yetenekli çalışanlarını kaybetme olasılığı ile karşılaşan örgütler, modası geçmiş politikalarını tekrar gözden geçirmek isteyebilirler. Çalışanların “geleneksel” iş saatlerinde fiziksel olarak hazır bulunma zorunlulukları artık modası geçmiş iş yapma modelleri olarak görölmektedir ve günümüz yöneticileri yeni haberleşme ağıları sayesinde işin yeri, zamanı, yapılış şekli konusunda daha fazla esneklik sağılayabileceklerinin farkındadırlar.

Geleneksel bakış açısına sahip çoğı örgütte, iş ve özel hayata bir alanda kazanılan diğeri alanda kaybedilen “sıfır toplamlı bir oyun” olarak bakılmaktadır. Günümüzde ise modern yöneticiler çalışanlarının hem iş hedeflerini hem de kişisel hedeflerini gerçekleştirmeleri için işbirliğı yapmaktadırlar. Çünkü iş ve kişisel yaşamın birbirini tamamlayan alanlar olduğı düşüncesiyle kazan-kazan yaklaşımını benimsemektedirler. Böylece hem çalışanlar hem de örgütler yarar sağılamaktadır. alışanlarının iş ve aile dengesini sağılamaları konusunda destek olan bir örgüt yetenekli adayları örgüte cezbedebilir, örgütte kalmalarını sağılayarak verimlilikte artış sağılayabilir, daha az devamsızlık yaşanabilir, daha mutlu ve bağılı çalışanlara sahip olabilir.

İş, aile ve toplumun entegrasyonunu desteklemek kurumsal sosyal sorumluluğın da bir parçasıdır. Çünkü işğörenler sadece örgütün değıerli üyeleri değıil, aynı zamanda toplumda çoklu rolleri olan bireylerdir. İş ve aile yaşamının entegre edilmesi için bilgili bir işbirlikçi güce ihtiyaç vardır. İşverenler, sendikalar, profesyonel dernekler,

hükümet ve halkın tümü iş ve aile yaşamının entegrasyonunda rol oynarlar. İşverenler esnek çalışma uygulamalarıyla, sendikalar toplu pazarlık görüşmelerinde bu uygulamaların toplu iş sözleşmelerinde yer almasını sağlayarak, hükümetler ise iş kanunları çerçevesinde çeşitli destekleyici yasal hükümlerin çıkarılmasını sağlayarak tüm işgörenlerin iş yaşam dengelerini destekleme rolünü üstlenebilirler.

İş-yaşam dengesi, hem bireysel hem de örgütsel girişimlerle yönetilebilir. Bireyler işte ve evde uygun sosyal desteği arayabilir ve geliştirebilirler, iş veya aile taleplerine bağlı olan zamanı azaltabilir veya yeniden düzenleyebilirler, her iki alandaki rollerin psikolojik önemini azaltabilirler, stresör ve zorlanmaları azaltmanın ve daha iyi baş etmenin yollarını bulabilirler. Örgütler ise çalışanların iş ve aile yaşamı dengesini sağlamalarına yardımcı olacak aile dostu örgüt politika ve uygulamaları geliştirebilirler. Sağlıklı bir iş yaşam dengesinin geliştirilmesi için çalışanların ihtiyaçlarını en iyi şekilde ele alacak programların tanımlanması ve uygulanması rolü ise insan kaynakları departmanlarına düşmektedir.

İşletmelerde iş yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik politika ve uygulamaların yanında yönetici desteği ve örgütün dengeye yönelik oluşturduğu iş ortamı da önemli diğer değişkenlerdir. Sadece yasal zeminde yer alan veya şirket tarafından oluşturulmuş uygulamalar iş yaşam dengesinin desteklenmesinde tek başına yeterli olmayabilir. Aynı zamanda işgörenin yöneticisinin davranışları ve örgütte bu konudaki informal destek, iş yaşam dengesi için önemli olabilir. Yapılan araştırmalarda da aile destekleyicisi iş ortamının informal boyutu sıkça incelenmiştir (Örn., Greenberger, Goldberg, Hamill, O'Neil ve Payne, 1989; Thompson ve Protas, 2005; Behson, 2005).

İşgörenlerin iş ortamının aile destekleyicisi olduğunu algılamaları, iş yaşam dengesini sağlamalarını kolaylaştırabilir, iş yaşam dengesinin sağlanması da örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olabilir. Bu bağlamda mevcut araştırmada aile destekleyicisi iş ortamı hem formal hem de informal boyutlarıyla ele alınacak ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolü incelenecektir.

Araştırmanın birinci bölümünde aile destekleyicisi iş ortamı formal ve informal boyutlarıyla açıklanacaktır. Formal aile destekleyicisi iş ortamı kapsamında aile

dostu uygulamalar incelenecek olup; informal aile destekleyicisi iş ortamı kapsamında da yönetici davranışları ve örgüt felsefesi incelenecektir. İkinci bölümde iş yaşam dengesi ele alınarak iş, yaşam, denge kavramları tanımlanacak, iş yaşam dengesinin önem kazanmasına yol açan etmenler sıralanacak ve iş yaşam dengesi konusunda ortaya atılmış teoriler gözden geçirilecektir. Üçüncü bölümde aile destekleyicisi iş ortamı, iş yaşam dengesi ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiler ele alınacaktır; öncelikle bu araştırmada örgütsel sonuçlar olarak ele alınan değişkenler açıklanacak ardından da araştırmadaki tüm değişkenler arasında geçmişte bulunmuş ilişkilere değinilecektir. Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde de araştırmanın amacı, önemi, metodolojisi ve bulguları incelenecek ve sonuç aktarılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE DESTEKLEYİCİSİ İŞ ORTAMI VE ALT BOYUTLARI

1.1. AİLE YAPILARI VE AİLE ROLLERİNDE YAŞANAN DEĞİŞİKLİKLER

Aile “evlenme bağıyla birbirine bağlanmış, aynı mekanda yaşayan, aynı geliri paylaşan, oynadıkları çeşitli roller çerçevesinde birbirlerine etki eden, içinde yaşadıkları toplumun kültürel yapısına uygun bir kültür yaratıp kuşaktan kuşağa sürdüren toplumsal bir birim” olarak tanımlanmıştır (Güler ve Ulutak, 1992: 53).

Kırsal bölgelerde aile ve çocuk yetiştirmeye verilen değerin halen devam etmesinin yanında, toplumsal yapıda yaşanan değişimler özellikle küçük şehirlerden büyük şehirlere göçlerin hızlanması ve bunun sonucu olarak kentleşmenin artmasıyla ailenin niteliği de değişmiştir (Güler ve Ulutak, 1992: 64). Geniş aile yapısı, ekonomik koşulların değişmesi ve endüstrinin gelişmesi sonucunda yerini modern demokratik aile yapısına bırakmıştır (Tezel Şahin ve Cevher, 2007: 775). Türk toplumunun aile yapısında meydana gelen bu değişikliklere rağmen; aile halen toplumun temelini oluşturan bir kurum olarak kabul edilmektedir (Özkiraz ve İşçi Baş, 2016: 94).

Geleneksel aile yapısından çekirdek aile yapısına geçiş, aile bireylerinin rol ve sorumluluklarının da değişmesine yol açmıştır. Özellikle kadının eğitim düzeyinin artması, erkeklere ekonomik yönden bağımlılığının kalmaması kadının toplum içindeki statüsünü de farklılaştırmıştır. Kadının statüsündeki farklılaşma sonucunda toplumsal cinsiyet rolleri arasındaki sınırların kısmen kalkması, aile içindeki anne-baba rollerinde de değişiklikler yaratmıştır. Eskiden kadının sorumluluğu olarak görülen ev işi ve çocuk bakımıyla ilgili görevler, artık erkekler ile kadınlar arasında paylaşılan bir sorumluluk olarak görülmeye başlanmıştır (Zeybekoğlu, 2013: 297).

Günümüz koşulları sebebiyle aileler işlevlerini yerine getirmekte zorlanmaktadırlar. Özellikle yaşam ve çalışma koşullarının ağırlaşması, ulaşım problemleri, göç sorunu ve teknolojik gelişmelerin hızı gibi bir takım toplumsal sorunlar aile üyeleri arasındaki ilgi ve iletişim ortamının bozulmasına yol açmaktadır (Alacahan, 2010: 297). Modern çağın dinamiklerinden etkilenen aile kurumu, fonksiyonlarını diğer kurumlara devrederek güçsüz ve kırılgan bir hale gelmiş ve bunun sonucunda da boşanma oranları artmıştır (Özkeraz ve İşçi Baş, 2016: 94).

Aile kurumunda yaşanan zorlukları aşmak için bireyler farklı kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kaynakların başında ekonomik koşulların iyileştirilmesi gelse de tek başına yeterli bir kaynak olmamaktadır. Özellikle iş yaşamının yol açtığı zorluklar, bireyin ailesi ile olan iletişimini olumsuz olarak etkilemektedir. Bunun sonucunda bireyler bir takım bireysel ve toplumsal sorunlar yaşamaktadırlar (Alacahan, 2010: 298). Bu sorunların engellenmesi veya çözümü noktasında örgütlere de önemli görevler düşmektedir. Bu görevlerin en önemlilerinden birinin aile destekleyicisi iş ortamının yaratılması olduğu söylenebilir.

1.2. AİLE DESTEKLEYİCİSİ İŞ ORTAMI

Algılanan örgütsel destek kavramı ilk kez Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından ortaya atılmış olup; bu kavram bir örgütte çalışan işgörenlerin kendi katkılarının ve iyilik hallerinin örgüt tarafından ne oranda değer verildiğine dair genel inançlarını yansıtmaktadır. Yapılan araştırmalarda da bu kavram sıklıkla kullanılmıştır (Örn., Allen, Shore ve Griffeth, 2003; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Settoon, Bennett ve Liden, 1996; Wayne, Shore ve Liden, 1997).

Kossek, Pichler, Bodner ve Hammer (2011: 3) işyerindeki sosyal desteğin (a) yöneticiler, iş arkadaşları ve örgüt gibi farklı kaynakları olduğunu öne sürmüşler ve (b) desteğin “genel” içerikli ve “spesifik” içerikli olmak üzere 2 türünü ortaya koymuşlardır. Genel içerikli iş desteği, çalışanın yöneticisi veya işvereni tarafından pozitif sosyal etkileşim veya kaynakların sağlanması yoluyla işte genel iyilik halinin

önemsendiğini algılama derecesidir. Spesifik içerikli destek ise belirli tip bir rol talebinin desteklenmesini sağlayan ilgi ve kaynakların algılanmasını içerir. Aile desteği de spesifik içerikli destek türü olup, işgörenlerin pozitif iş-aile ilişkilerini deneyimleme becerilerini yönetici ve işverenlerinin önemsemeleri ve önemsediklerini de sosyal etkileşim ve kaynaklar yoluyla kanıtlamalarını kapsamaktadır.

İş-yaşam dengesinin sağlanmasında sosyal destek önemli bir faktördür (Vatansever, 2010: 217). Thomas ve Ganster (1995: 7) aile destekleyicisi iş ortamının aile destekleyicisi politikalar ve aile destekleyicisi yöneticilik bileşenlerini içerdiğini ortaya koymuştur. Her iki bileşenin de örgütün kendi çalışanlarının aile sorumluluklarına olan destek çabalarını içerdiğini ifade etmişlerdir. Allen'a (2001: 415) göre aile dostu yardımların uygulanması, çalışanların iş ve iş dışındaki sorumluluklarını yönetmesine yardım etse de bu yardımların kullanılabilirliği tek başına yararlı değildir. İşgörenler iş ve iş dışı yaşamları arasındaki dengeyi sağlamaya yönelik çabalarında örgüt ortamının bu konuda yardımcı olmadığını algıladıklarında aile dostu yardımların uygulanmasının planlanan etkiyi yaratmayacağını öne sürmüştür. Bu yüzden sadece aile dostu yardımlar ve destekleyici yönetici davranışları değil, örgütün aile destekleyicisi olma derecesinin de önemli bir bileşen olduğunu ortaya koymuştur.

İş-yaşam dengesi konusunda örgütün, yöneticilerin ve çalışanların üzerine düşen görevlerin neler olduğunu Glynn, Steinberg ve McCartney (2002: 32) şu şekilde açıklamıştır: Örgüt, yöneticiyi uygun eğitim ve politikalar sağlayarak, bireylere saygı duyulan ve iş yaşam dengesini sağlamayı teşvik eden bir kültür yaratarak, yeterli istihdam oluşturarak desteklemelidir. Ayrıca örgüt işyeri bağlamında konuya bakmalı ve iş yaşam dengesini maximize edecek yenilikçi uygulamalarla çözüm yolları denemelidir. Yönetici örgütsel destekten yararlanmalı ve personeli ile açık iletişim yolları geliştirerek her bir çalışanın karşı karşıya olduğu meselelerle ilgili iyi bir kavrayışa sahip olmalıdır. Astlarının ihtiyaçlarını fark ederek alternatif ve denenmemiş muhtemel çözümlerle ilgili vizyon sahibi olarak onlarla empati kurmalı ve gerçek endişelerini göstermelidir. Daha da önemlisi çalışanlarına güvendiğini

göstermeli, görevlerini ne zaman ve nasıl tamamlayacakları ile ilgili kararları vermeleri için yetki vermelidir. Çalışanlar ise yöneticilerinin güvenine sadakat ve güvenilirlik göstererek karşılık vermeliler. Örgüt ve örgütün yöneticilerinin kendilerine saygı gösterdiklerini, bireysel olarak önemsediklerini, işlerini yapmalarında ve karar vermelerinde güçlendirildiklerini hissettiklerinde çalışanların doğal olarak yüksek düzeyde motivasyon ve sadakat ile karşılık verdikleri görülmüştür.

Financial Times'ın 2005 yılı en iyi işyerleri raporunda kullanılan faktörler şu şekildedir (Akt., Armstrong, 2006: 394);

- *Çalışanların değerli ve dinlendiklerini hissetmelerine yardım eden yönetim uygulamalarının bir çeşitliliğinin olması,
- *Çalışanlar kişisel problemlerinden yakındıklarında devreye girme,
- *İş ve aile arasındaki dengeyi sürdürmek,
- *Etkili çalışan geliştirme programının olması,
- *İşini düzgün yapan çalışanlara güvenilmesi.

Polach (2003: 65) iş ve iş dışı yaşamın entegre edilmesini destekleyen insan kaynakları geliştirme uygulamalarını örgütsel düzey, bireysel düzey ve süreç düzeyi olmak üzere 3 düzeyde ele almıştır (Bkz., Tablo 1). Örgütsel düzeyde yöneticilerin teşvik edilmesi, tartışmaların şekillendirilmesi gibi destekler; süreç düzeyinde programların geliştirilmesi, doyum ölçümlerinin yapılması ve alternatif iş programlarının düzenlenmesi gibi uygulamalar; bireysel düzeyde de iletişim ortamının geliştirilmesi gibi destekler verilebilir.

Tablo 1: İş-Yaşam Entegrasyonunu Destekleyen İnsan Kaynakları Geliştirme Uygulamaları

Müdahale düzeyi	Strateji veya eylemler
Örgütsel düzey	İş kararlarının bireyler üzerindeki etkisini tartışma Denge sağlamalarını savunma Yöneticilerin denge sağlamalarını teşvik etme İş amaçlarını ve iş etkisi konusundaki tartışmaları şekillendirme
Süreç düzeyi	Mevcut programların ayarlanması ve geliştirilmesinde geribildirim sağlama Başarıları kutlama ve paylaşma Çalışanların iş dengesi doyumunu ölçme Doyum ölçümlerinin geliştirilmesi için yöneticileri sorumlu tutma Alternatif iş düzenlemelerini savunma
Bireysel düzey	Diğerlerinin deneyimlerini dinleme, meselelerde hassaslık sağlama Erkekleri de kadınlar gibi bu diyaloglara dahil etme Yaşam hedefini savunma Kendilerine uygun adımları atmaları konusunda bireyleri teşvik etme
Kaynak: Polach, 2003: 65	

Çarıkçı (2001:130-133) aile dostu örgüt politikaları ve bu politikalar doğrultusunda oluşturulan aile dostu programları sıralamıştır. Aile dostu politikaları çalışanların ailevi ihtiyaçlarına ve sınırlarına duyarlılık, çalışanların ailevi ve kişisel değerlerine duyarlılık, demografik farklılıklara duyarlılık, esnek örgüt kültürü, aileye duyarlı yöneticiler şeklinde; aile dostu uygulamaları ise aile konularında eğitim ve danışmanlık programları, ailenin bazı örgütsel karar mekanizmalarına dahil edilmesi, ailenin bazı ödül ve terfi mekanizmalarına dahil edilmesi, işyerinde “aile günleri” düzenlemesi, eşe iş bulma yardımı ve bazı örgüt kaynaklarından ailenin faydalanması şeklinde sıralamıştır.

Literatürde iş yaşam dengesi ile ilgili yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu iş-aile çatışmasını ele alırken (Örn., Burke, 1988; Carlson, Kacmar ve Williams, 2000; Frone, Russell ve Barnes, 1996; Netemeyer, Boles ve McMurrian, 1996) bazı araştırmalar destekleyici yönetici tutumlarını (Örn., Breugh ve Frye, 2008; Matthews, Mills, Trout ve English, 2014), destekleyici örgütü (Örn., Allen, 2001; Haar ve Roche, 2010) ve destekleyici uygulamaları (Örn., Grover ve Crooker, 1995;

Booth ve Matthews, 2012; Frone ve Yardley, 1996) ele almıştır. Ulusal yayınlarda da çoğunlukla iş-aile çatışması (Örn., Arslan, 2012; Çelik ve Turunç, 2011; Efeoğlu ve Özgen, 2007) ile ilgili araştırmalar mevcuttur.

“Aile destekleyicisi (family supportive)” kavramının yönetici, örgüt kültürü, politikalar, örgüt algıları, iş ortamı boyutları araştırmalarda ayrı ayrı ele alındığı gibi bu boyutlardan bazılarının formal ve informal boyutları altında incelendiği görülmüştür (Örn., Behson, 2005; Greenberger ve diğ., 1989; Thompson ve Prottas, 2005). Bu araştırmada da aile destekleyicisi iş ortamı formal ve informal boyutlarıyla incelenecektir. Informal boyutta aile destekleyicisi örgüt felsefesi ve aile destekleyicisi yönetici alt boyutları ele alınacak olup; formal boyutta aile dostu uygulamalar göz önüne alınacaktır.

Özellikle ulusal literatürde “aile destekleyicisi” kavramına rastlanmamış olup, sadece “aile dostu uygulamalar” konusunda yapılmış sınırlı sayıda araştırmaya rastlanmıştır (Örn., Ceylan, 2011; Çarıkçı ve Avşar, 2005; Topgül, 2017). Bu bağlamda, bu araştırmada “aile destekleyicisi” kavramı kullanılarak bu kavramın ulusal kaynaklarda yer alması amaçlanmaktadır.

1.3. İNFORMAL AİLE DESTEKLEYİCİSİ İŞ ORTAMI

Örgütün informal boyutu, yazılı olmayan kuralları veya nelerin uygulandığı ve müsaade edildiğini yöneten işyeri kültürünü kapsar. Formal kuralların yanında informal kurallar da bulunmaktadır. Informal kurallar bazı durumlarda işyeri esnekliğini arttırırken; diğer bazı durumlarda ise halihazırdaki formal kuralları sınırlandırabilmektedirler (Holt ve Taulow, 1996: 85).

Informal aile desteği kapsamında araştırmalarda farklı destek kaynakları ele alınmıştır. Bir araştırmada iş-aile kültürü, yönetici desteği ve iş arkadaşlarının desteği şeklinde gruplandırılırken (Thompson ve Prottas, 2005); başka bir araştırmada da total yönetici desteği, yönetici esnekliği ve iş arkadaşı desteği şeklinde gruplandırılmıştır (Greenberger ve diğ., 1989: 765).

Behson ise (2005) aile destekleyicisi iş ortamının informal boyutu kapsamında iş otonomisi, yönetici desteği ve kariyer etkisi endişelerini incelemiş ve aile destekleyicisi iş ortamının bu boyutunun örgütsel sonuçları açıklamakta formal boyuta göre daha önemli olduğunu iddia etmiştir.

Bu araştırmada informal aile destekleyicisi iş ortamı kapsamında örgütün bu konudaki felsefesi ve işgörenin yöneticisinin davranışları ele alınacaktır.

1.3.1. Aile Destekleyicisi Örgüt Felsefesi

Allen 2001 yılında yaptığı araştırmada “aile destekleyicisi örgüt algıları” kavramını ortaya atmıştır. Geliştirmiş olduğu Aile Destekleyicisi Örgüt Algıları Ölçeği örgütün aile destekleyicisi olma düzeyi, örgütün bu konudaki felsefesi ve genel inançlarının çalışan tarafından değerlendirildiği bir ölçektir. Bu bağlamda bu araştırmada “aile destekleyicisi örgüt algıları” kavramı yerine “aile destekleyicisi örgüt felsefesi” kavramı kullanılacaktır.

Thompson, Beauvais ve Lyness ise (1999: 392) iş-aile kültürü kavramını ortaya atmışlardır. İş-aile kültürünün çalışanların iş ve aile yaşamlarını bütünleştirmede örgütün verdiği destek ve değer kapsamı konusundaki paylaşılan varsayımlar ve inançlar olduğunu öne sürmüşlerdir. İş-aile kültürünün 3 olası bileşeni olarak yönetsel destek, kariyer sonuçları ve örgütsel zaman taleplerini incelemişlerdir. Glynn ve arkadaşları (2002: 25) iş yaşam dengesini destekleyen bir kültürün geliştirilmesi ve sürdürülmesinde en önemli etkenin örgütün tepe yönetiminden gelen destek olduğunu, sözel desteğin yanında bu desteği fiilen de kanıtlamaları gerektiğini öne sürmüşlerdir. Aile desteği kültürünün güçlü olduğu bir örgütte, yöneticiler ve astlar aile dostu olma ile özdeşleşebilir ve aile desteği arama ve aile desteğine daha fazla ulaşmaya çalışabilirler (Foley, Linnehan, Greenhaus ve Weer, 2006: 426).

Pek çok bağlamda, ideal çalışanın uzun çalışma saatleri çalışan ve işe adanmış kişiler oldukları düşünülür (Gambles, Lewis ve Rapoport, 2006: 45). “İdeal çalışan”ın iş

gereklerinin dışındaki diğer tüm unsurları ikinci plana atan kişi olduğunu öne süren geleneksel yaklaşım terk edilmelidir (Bailyn, Drago ve Kochan, 2001: 2). Çünkü günümüzde çok sayıdaki kişi, iş hayatının yanında iş dışındaki hayatına da zaman ayırmak ve iş dışındaki rollerinin gerekliliklerini de uygun biçimde yerine getirmek istemektedirler. İş dışındaki yaşam taleplerini karşılayamadıklarında ise stres, yetersizlik, tatminsizlik duymaktadırlar. Bu olumsuz tepkileri önlemenin en önemli yolu, örgütlerin aile destekleyicisi olmasından geçer.

1.3.2.Aile Destekleyicisi Yöneticiler

İş yaşam dengesi ortamının nasıl geliştiği ve evrimleştiği bakımından örgüt, yöneticiler ve çalışanlar arasında simbiyotik (ortak yaşam) bir ilişki vardır. Politikalar üst yönetimin örgütte oluşturduğu kültürde rol oynar ancak yönetici ve işgörenler de iş yaşam dengesi politikaları, uygulamaları ve kültürünün örgütte gelişmesinde azımsanmayacak bir katkı sağlarlar (Glynn ve diğ., 2002: 21). İş yaşam dengesi politikalarının uygulamaya aktarılmasındaki en önemli nokta iş yaşam dengesi ile ilgili operasyonel kararları alan yöneticilerdir. Yöneticiler iş yaşam dengesinde kritik araçlardır (Maxwell ve McDougall, 2004: 382).

Aile destekleyicisi yönetici, çalışanlarının iş ve aile sorumlulukları arasında denge arama isteklerini paylaşan kişidir. Bu destek tipi, çalışanın esnek çalışmasına yardımcı olma, kısa kişisel telefon görüşmelerine tolerans gösterme, karlı bir günde çocuğun işe getirilmesine izin verme gibi konularda yardımı içerir (Thomas ve Ganster, 1995: 7). Bu sayede iş-aile çatışması ve zorlanmanın çalışan üzerindeki negatif etkisini minimize eden önemli bir role sahiptirler (O'Driscoll ve diğ., 2003: 341).

Pek çok işgörenin örgüt kültürü algıları, en yakın hat yöneticisinin tutum ve davranışlarıyla şekillenir. Bu yüzden çalışanların iş dışındaki sorunları ile ilgili konuşabileceğini, çalışmanın farklı yolları ile ilgili öneriler sunabileceğini hissetmesi ve örgütün dengeyi gerçekten sağladığına inanması, yöneticinin güven ve saygıya

dayalı açık bir iletişim kültürü yaratma becerilerine bağlıdır (Glynn ve diğ., 2002: 8). İş-yaşam dengesinin kurulması için güven oluşturan bir yönetici, astları kişisel meselelerini ön planda tuttukları için onları cezalandırmaz, iş dışındaki ilgilerinden vazgeçmeye zorlamaz, hem bireysel doyumunu hem de iş başarısını ortak paydada birleştirerek hedefler ortaya koyar. Bu hedefler için çalışanlarına özerklik imkanı verir. Bu yöneticilerin astlarının hayatlarıyla ilgili derin ve ayrıntılı bilgileri vardır ve bütün rolleri için çalışanlarını desteklerler. Yöneticilerin astlarının iş dışı faaliyetlerini öğrenme sebepleri şunlar olabilir (Friedman, Christensen ve Degroot, 2001: 15-18);

- Çalışanın kişisel yaşamıyla ilgilenerak bağ kurmak ve güven ortamı yaratmak,
- Çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarma olanağı sağlamak,
- Çalışanların iş ve özel yaşam arasındaki sınırları oluşturarak işe odaklanmalarını kolaylaştırmak,
- Hem iş hem de kişisel hedeflere ulaşmayı sağlamak.

İş-aile desteği sağlayan yöneticiler, sadece iş rolü için genel destek veren yöneticilere göre iş-aile iyilik hali ile daha ilgili ve iş-aile etkililiğinin sağlanmasında daha yardımcıdır. Bunun sonucu olarak iş-aile desteğine daha fazla erişim sağlayan işgörenler genel destek alan işgörelere oranla iş-aileye özgü daha fazla psikolojik kaynak sahibi olacaklardır. Bu kişiler, iş-aile problemleri hakkında yöneticileriyle daha rahat konuşacak veya iş-aile yaşamını daha iyi yönetmek için daha fazla esneklik ve otonomi talep edeceklerdir (Kossek ve diğ., 2011: 4-5).

Yönetici ve ast arasındaki demografik özelliklerin benzerliği, astın aile ve kişisel problemlerini yöneticisine bildirme ve yöneticinin astını destekleme ihtimalini arttırmaktadır. Yönetici ve astı arasındaki demografik benzerlik, tutum ve değerlerdeki benzerliğe yol açmakta ve bu da kişilerarası sempati ve güveni arttırmaktadır. Artan rahatlık ve güven duygusu sonucunda yönetici, kendisiyle demografik benzerlik gösteren astına karşı iş ve aile yaşamını dengelemesi konusunda –demografik benzerlik göstermeyen astlarına oranla- daha fazla empati gösterecektir. Benzer biçimde astlar da kendilerine demografik açıdan benzeyen

yöneticilerine –benzer olmayanlara oranla- aile problemlerini anlatmakta daha rahat hissedeceklerdir (Foley ve diğ., 2006: 424).

Son yıllarda gittikçe artan sayıdaki yönetici, iş ve aile yaşamının birbiriyle rekabet etmediğini aksine birbirini bütünleyen alanlar olduğunu varsaymaktadır. Buna göre kazan-kazan felsefesini benimseyen bu yöneticiler, 3 ilke ile rehberlik etmektedirler (Friedman, Christensen ve DeGroot, 1998);

- Birincisi bu yöneticiler neyin önemli olduğunu açıklığa kavuştururlar. Astlarına iş önceliklerinin neler olduğu ile ilgili bilgilendirirler. Ayrıca astlarını bireysel ilgi ve meseleleri konusunda açık olmaya ve yaşamdaki tüm öncelikleri arasında işin nereye düştüğünü tanımlamaya teşvik ederler. Bu sayede, hem iş hem de bireysel amaçlarla ilgili insancıl bir diyalog ortaya koyarak tüm hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir plan ortaya koyarlar.
- İkincisi, bu yöneticiler astlarını “bütün” olarak kabul eder ve desteklerler ve ofis dışında da rolleri olduğunu onaylar ve hatta bu rollerini kutlarlar. Bir rolden diğer role bilgi ve becerilerin transfer edilebileceğini bilirler ve astlarının rollerinin nerede çakıştığını nerede ayrı tutulması gerektiğini belirlerler.
- Üçüncüsü, işgörenlerin bireysel arayışları için enerji ve zaman yaratmalarını sağlayarak; diğer yandan da örgütsel performansın artırılması için çeşitli yaklaşımlar ararlar.

Friedman ve diğerleri (1998) bu üç ilkenin bir döngüye neden olduğunu öne sürmüşlerdir. Bir yöneticinin çalışanlarının iş yaşam dengeleri için yardım ettiğinde, çalışanların örgüte yüksek bir bağlılık hissederek güvenlerinin ikiye katlandığını ve iş için harcadıkları enerji ve sadakatin de ikiye katlandığını, bunun sonucu olarak da performanslarının yükseldiğini ve örgütün yarar sağladığını belirtmişlerdir.

Aile destekleyicisi örgütlerde çalışan yöneticilerin, daha az aile destekleyicisi örgütlerde çalışan yöneticilere oranla astlarına daha fazla aile desteği verdikleri görülmüştür (Foley ve diğ., 2006: 434). Örgüt tarafından esnek olmalarına izin

verilen yöneticiler, çalışanlarının hem kişisel hem de iş amaçlarını başarmalarını teşvik ederler. Astlarının nasıl ve ne zaman çalışabilecekleri hakkında karar verme otonomisinin örgüt tarafından verilmediğini hisseden yöneticilerin standart olmayan çalışma programlarına izin vermeleri kolay olmamaktadır (Glynn ve diğ., 2002: 26).

Bir yöneticinin dengeye olanak sağlaması ve desteklemesini sağlayan parametreler örgütsel bağlam (iş ortamının doğası, örgüt kültürü, örgüt politikaları ve uygulamaları, yöneticilere örgüt tarafından verilen eğitim gibi destekler) tarafından çerçevelenmektedir (Glynn ve diğ., 2002: 23). Yöneticilerin iş yaşam dengesinin sağlanmasını insan kaynakları uzmanlarından ziyade, kendi rollerinin bir parçası olarak görmeleri önemlidir. Ancak hat yöneticilerinin iş yaşam dengesi politikalarını uygulamalarına ve iyi kararlar almalarına yardım edecek eğitim ve koçluk verilmesi anahtar role sahiptir (Maxwell ve McDougall, 2004: 388).

İş yaşam dengesi konusunda yöneticinin çalışanlarına destek verebileceği pek çok yol vardır (Hopkins, 2005: 458-459);

- Astlarının iş yaşamındaki sorumluluklarının baskılarını ve taleplerini fark etmek,
- İş ve aile ile ilgili problemlerini anlamak ve gerçek kaygılarını bildirmek,
- Aile dostu uygulamalar ve politikalarla ilgili astlarını bilgilendirmek,
- Örgütün politikaları, kaynakları, yatırımları ile ilgili bilgilerin yayılmasını sağlayarak çalışanların iş ve yaşam sorumluluklarını daha iyi dengelemelerine yardımcı olmak,
- Çalışanların aile dostu programları kullanmalarını kolaylaştırmak,
- Hamileliğin planlanması ve yönetilmesinde çalışanlarıyla işbirliği kurmak,
- İş yerinde aile dostu politikaların savunucusu olmak,
- Mentorluk ve koçluk yaptığı çalışanlarıyla meşgul olmak.

İşletmenin iş-aile kültürü, iş ve aile destek politikalarının kullanılması sözünü üstü kapalı verirken; destekleyici yönetici işgörenlere daha açık destek sağlar. Yöneticiler, çalışanlarının aile yükümlülükleri hakkında konuştuklarında ve yardım sağladıklarında çalışanlar mevcut iş-aile politikalarını kullanmada kendilerini daha rahat hissederler (Voydanoff, 2005: 83).

Hopkins (2005) yöneticilerin astlarını destekleme ve yardımcı olma rolünü sosyal psikolojide yer alan bazı teoriler (seyirci-eşitlik modeli ve lider-üye etkileşim teorisi) ile ilişkilendirmiştir. Seyirci eşitlik modeli yöneticinin cinsiyet, ırk ve yaşı gibi bireysel özelliklerini; çalışanların yaşam problemleri ile ilgili tutum ve düşünceleri; problemlerinin tipi ve ciddiyeti; çalışanını desteklemesinin maliyeti gibi değişkenleri göz önüne alır. Lider-üye etkileşim teorisine göre yöneticinin çalışanlarıyla kurduğu farklı karşılıklı ilişkiler sonucu iyi ilişkiler kurduğu astlarının daha az iş-aile çatışması yaşayacağını öngörmektedir. Fakat bu teorilerdeki boşlukları dolduracak bir başka teorinin de Sosyal Kimlik Teorisi olduğunu iddia etmiştir. Bu teorinin hangi yöneticilerin iş-aile sorumlulukları ile ilgili astlarını destekleyeceğini tahmin edebilmemizi sağlayacağını öne sürmüştür. Yöneticinin örgütle ve çalışma grubuyla özdeşleşmesi, iş-aile entegrasyonu için yönetici desteğinin anlaşılmasında önemli olarak görülür. Örgütüyle yüksek özdeşleşme kuran yöneticiler, astlarına karşı daha prososyal davranarak örgütün tüm iyi ve yararlı yönlerini sunarlar. Yönetici, psikolojik olarak kendini çalışma grubuna yakın ve grubun bir parçası gibi hissederse; iş-aile problemlerinin rahat rahat konuşulduğu ve bu konularda destek sağlayan bir çalışma ortamı oluşturabilir. Bu destekleyici iklim, çalışanların yardım taleplerinde bulunmalarına, yöneticinin astlarının karşılaştığı zorlukları ve düşük performanslarını gözlemlemelerine yardımcı olabilir.

Yöneticiler, astlarının hem işyerindeki hem de iş dışı yaşamındaki uyum çabalarını göz önüne alarak onların mutlu bir yaşam sürmelerini sağlamaları önemlidir. Çünkü yaşamının farklı alanlarındaki sorunlarla boğuşan bireylerin iş tatminlerinin de düşük olması kaçınılmaz bir sonuçtur (Fındıkçı, 2009: 495).

1.4. FORMAL AİLE DESTEKLEYİCİSİ İŞ ORTAMI

Formal aile destekleyicisi iş ortamı açısından da farklı araştırmalarda farklı alt boyutlar ortaya konmuştur. Aile destekleyicisi iş ortamının formal boyutunu “iş programlarının esnekliği” ve “iş-aile yardımlarının ulaşılabilirliği” alt boyutlarının yanında (Behson, 2005: Thompson ve Prottas, 2005), “formal yardımların kullanım

sayısı” ve “ek yarar elde etmek için örgütten ayrılma eğilimi” boyutları da incelenmiştir (Greenberger ve diğ., 1989). Bu araştırmada ise formal aile desteği kapsamında aile dostu uygulamalar ele alınacaktır.

1.4.1. Aile Dostu Uygulamalar

Gittikçe daha fazla sayıda işgören, iş ve yaşamın diğer yönleri arasında denge aramaktadır. Yenilikçi örgütler stres düzeyi ve tükenmişliği azaltma, iş performansını artırma ihtiyacının ve ayrıca çift gelirli ailelerin yaşadığı artan baskının farkına varmaktadır. Bundan dolayı örgütler, işgörenlerin iş ve aile sorumluluklarını daha iyi dengelemelerine yardımcı olacak “aile dostu işyeri” yaratma girişimlerinde bulunmaktadırlar (French, Rayner, Rees ve Rumbles, 2011: 36-37). 1980 ve 1990’lı yıllarda örgütlerde aile dostu uygulamalar sunulmaya başlanmıştır. İlk dalgası öncelikle çocuklu anneleri desteklemeye yönelikken, günümüz uygulamaları daha az cinsiyet odaklıdır ve aile kadar yaşamdaki diğer sorumlulukları da kabul etmektedir (Lockwood, 2003: 2). Çalışma yaşamında kadın çalışanlar, çift kazançlı aileler, bekar ebeveynler, hem yaşlı hem de çocuk bakımını üstlenmek zorunda kalan işgörenlerin sayısındaki artış bu uygulamaların önemini arttırmıştır (Sutton ve Noe, 2005: 151-152). Bu uygulamalar sadece anne ve babalar için değil aynı zamanda yalnız yaşayan bireyler, yaşlı çalışanlar, genç çalışanlar için de önem arz etmektedir (McCarraher ve Daniels, 2002: 32).

İş ve aile talepleri çatışan çalışanlara bu talepleri dengelemelerinde yardım etmek için çoğu örgüt “aile dostu yardımlar” sunmaktadır. Tipik yardımlardan bazıları esnek ödeme hesapları, çocuk ve yaşlı bakımı yardımı, part time çalışma, esnek iş programları seçeneklerini içerir. (Jex, 2002: 203; Voydanoff, 2005: 830). Ayrıca ailevi sorumlulukların yerine getirilmesi için izin verilmesi ve bağımlı bakım desteği gibi yardımlar sunulmaktadır (McCarraher ve Daniels, 2002: 31).

Aile dostu uygulamalardan bazıları şu şekildedir; çocuk bakım merkezleri, yaz saati uygulaması, yemek molası, yaşlı bakım yönlendirme servisleri, esnek çalışma seçenekleri, iş paylaşma, tele çalışma olanağı, iş yerinde spor salonu (Ruderman,

2005: 496). Hogarth, Hasluck, Pierre, Winterbotham ve Vivian (2001: 13) ise iş yaşam dengesi uygulamalarını çalışma zamanı, çalışma yeri, izin düzenlemesi, sağlanan imkanlar olmak üzere 4 grupta toplamışlardır. Fleetwood (2007: 389) bu uygulamaları esnek başlangıç ve bitiş zamanı, dönemsel çalışma, part-time çalışma, iş paylaşımı, sıkıştırılmış iş haftası, vardiya değişimi, kariyere ara verme olarak ele almıştır. Arthur ve Cook (2003: 221) iş-aile programlarının bağımlı bakım, aile izni ve esnek çalışma saatleri olmak üzere 3 kategoriye ayrıldığını belirtmişlerdir. Gambles ve diğerleri (2006: 5) de uygulamaları zaman, hizmet ve ödeme provizyonları olmak üzere 3 farklı kategoriye ayırmıştır. Zaman provizyonları doğum izni, ebeveyn izni, part time veya esnek zaman olasılıklarını, hizmet provizyonları çocuk, ebeveyn veya diğer tipteki bakım desteğini, ödeme provizyonları da evde bakım hizmetleri veya belirli bir oranda ödeme desteğini içerdiğini belirtmişlerdir.

Glynn ve diğerleri (2002) iş yaşam dengesi için farklı çalışma modellerini vardiya sistemi, düzenli mesai saatleri, olağan olmayan çalışma saatleri ve esnek çalışma saatleri olarak ele almış ve bu modellerin pozitif ve negatif yönlerini değerlendirmişlerdir (Bkz., Tablo 2). Vardiya sistemi, vardiya değiştirme olanağı sağlamasına rağmen gece/haftasonu çalışma durumu iş yaşam dengesi üzerinde negatif etki yaratmaktadır. 9-5 çalışma modelinde çalışma saatleri belirli olmasına rağmen bu model herkese uymayabilir veya işgörenin önemli yaşam olaylarını kaçırmaya yol açabilir. Olağan olmayan çalışma saatleri bazı işgörenler için kolaylık sağlayabilirken, tahmin edilebilir saatlerde olmaması sebebiyle zorluklar yaşanabilir. Esnek çalışma saatleri işgörelere daha fazla kontrol sağlarken, bir diğer yandan çalışma miktarının ayarlanması sorunu doğabilir.

Tablo 2: İş-Yaşam Dengesi için Çalışma Modelleri

	Pozitif Yönü	Negatif Yönü
Vardiya sistemi	-Diğerleriyle vardiya değiştirebilme olanağı esneklik sağlar	-Bazı çalışanların gece/haftasonu çalışması gerekir bu da onların aile ve arkadaşlarıyla vakit geçirmesini zorlaştırır. -Toplantılar vardiya saatlerinin dışında olabilir
Düzenli mesai saatleri (9-5)	-Tahmin edilebilir, sosyal saatler -Ekstra çalışmaya gerek yoktur -Kontrol	-Olası esneksizlik, çalışma saatleri boyunca önemli yaşam olaylarına katılamama -9/5 çalışma herkese uygun olmayabilir (bazıları gece daha verimli çalışır, çocuklu işgörenler için 9da işe gelmek zor olabilir)
Olağan olmayan çalışma saatleri	-Bazılarının yaşam tarzına, kişisel özelliklerine veya mizacına uygun olabilir	-İnsanlardan uzak saatler geçirilmesi (sosyal olmayan saatler) -Tahmin edilebilirliği olmayan saatler
Esnek çalışma saatleri	-Çalışanların ne zaman çalışacaklarını seçmelerine izin verir -Kontrol şansı verir	-Öz disiplin gerektirir (daha fazla veya daha az çalışmamak için)

Kaynak: Glynn ve diğ., 2002: 24

Dex ve Smith (2002: 10) örgütlerin aile dostu politikalar belirlemelerine yol açan faktörleri şöyle sıralamıştır;

-Yasal baskılar, demografik değişiklikler ya da rakip firmalardan kıyaslama yapılması; özellikle kamu sektöründeki hukuki çevrenin yarattığı baskı

-Yüksek ürün piyasaları, iyi finansal ve satış performansı ve/veya yönetime destek olabilen ve esnekliği yönetebilen uzman İK fonksiyonunun varlığı

-Çalışanlara sunulan esneklik sayesinde gözetim maliyetlerinin düşürülebilmesi, performansa dayalı ücretlendirme gibi teşvik edicilerle de gerekli kontrol ve gözetim fonksiyonlarının gerçekleştirilebilmesi

-Esnek çalışma düzenlemelerinin işe alım ve işte tutmada yarar sağlaması

Bazı esnek çalışma uygulamaları ‘çalışan dostudur’ ve iş yaşam dengelerini arttırmak üzere çalışanlar tarafından arzu edilen uygulamalardır. Diğer bazılarıysa ‘işveren dostudur’ ve öncelikli olarak işletmenin kârını sürdürmeye yönelik olup, ikincil olarak işgörenlerin iş yaşam dengelerini arttıran uygulamalardır (Fleetwood, 2007: 387).

Esnek çalışma uygulamaları işverenlerin, müşterilerinin ve çalışanlarının değişen ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olur. Bu ihtiyaçlar şu şekildedir (Çevrimiçi: <http://acas.org.uk>, Erişim Tarihi: 15.02.2018: 4);

-Müşteriler, geleneksel 9-5 çalışma saatlerinin dışında da ürün ve hizmetlere ulaşabilir olmayı beklemektedir,

-Çalışanlar, iş ve aile yaşamı arasında daha iyi bir denge sağlamak istemektedir,

-Örgütler de müşterilerinin ve çalışanlarının ihtiyaçlarını olabildiğince verimli biçimde karşılamak istemektedir.

Arthur ve Cook (2003) aile dostu politika ve programların kullanılmasının 3 yararından söz etmektedir. Birincisi bu politikalar, işletmeye uygun adayların cezbedilmesini sağlamasıdır. Bu tip politikaları arzu eden adaylar, politika ve uygulamaların olmadığı örgütler yerine bunların bulunduğu örgütleri tercih edeceklerdir. Bu programların kullanılmasının ikinci bir yararı da yetenekli işgörenlerin örgütte kalmalarını sağlamasıdır. Bunlar işten ayrılma eğilimini azaltırken; örgütte kalma arzusu, bağlılık, sadakat ve iş tatmini düzeylerinde artışa yol açmaktadır. Programların üçüncü ve son yararı ise verimliliklerdir. İş ve aile yaşamı arasında denge sağlayan, iş ve aile yaşamı arasındaki çatışmayı en aza indiren işgörenler işte daha verimli olmaktadır.

Çoğu örgütte en azından birkaç aile dostu program olsa da kapsamlı aile dostu politikalar yoktur (Galinsky, Bond ve Friedman, 1992). Örgütün büyüklüğü ile aile dostu uygulamaların sayısı arasında pozitif bir ilişki olduğu öne sürülmüştür (Seyler, Monroe ve Garand, 1995: 175). Aile dostu uygulamaların daha çok aşağıdaki özelliklere sahip işletmelerde yaygın olduğu ifade edilmiştir (Dex ve Smith, 2002: 41);

-Büyük işletmeler ve kuruluşlar,

-Kamu kurum ve kuruluşları,

-Eşit politikaların olduğu işletmeler,

-Çalışanlarının karar mekanizmasına yüksek katılımının olduğu işletmeler,

-Yüksek oranda kadın istihdamının bulunduğu işletmeler,

-Yüksek eğitilmiş işgücünün olduğu işletmeler.

Aile dostu yardımların uygulanması, çoğu zaman yöneticilerin kendi özgür kararına kalmaktadır. Bunun sonucu olarak aile dostu bir yararın var olması, tüm çalışanların buna eşit ulaşım garantisi vermemektedir (Jex, 2002: 203). Bu uygulamaların sunulması, bunların kullanılacağı ve etkili olacağı anlamına gelmemektedir (Jones, Burke ve Westman, 2006: 3-4). İşletmelerde çalışanlara sunulan aile dostu uygulamalardaki söylem ve uygulama arasındaki farkı vurgulamak gerekir. Bu uygulamalar örgütte sunulsa da örgütteki negatif sonuçlarla ilişkili olmasından endişe edilir. Bu endişeler küçülme, şirket birleşmeleri ve geçici işten çıkarma dönemlerinde artar. Çoğu çalışan da bu seçeneklerin avantajını kullanmakta gönülsüz olabilir (Barnett, 1999: 150). Ayrıca şirketin örtük normları sebebiyle çalışanlar bu uygulamalardan yararlanma konusunda cesaretleri olmayabilir (Halpern ve Murphy, 2005: 25). Üst yönetim tarafından düzenlenen bu politika ve uygulamaların kullanımında, çalışanların kendilerini rahat hissedip hissedememelerinde yöneticilerinin büyük etkisi vardır (Murphy ve Zagorski, 2005: 35). Yöneticilere bu konuda büyük görev düşmektedir. Yöneticiler, astlarının esnek çalışma ile ilgili taleplerine önem verir ve bu talepleri sebebiyle astlarının performans ve kariyer

değerlendirmelerini olumsuz olarak yapmazlarsa daha fazla sayıdaki işgören esnek uygulamalardan yararlanma talebinde bulunacaktır (Vatansever, 2010: 219-220).

Örgütlerde aile dostu uygulamalar ile ilgili iletişim önemlidir. Bir örgüt aile dostu uygulamalar ile ilgili zengin bir menü sunsa da, eğer çalışanların uygulamalarla ilgili bilgisi yoksa veya bunları anlamıyorsa bu uygulamaların pozitif iş sonuçlarına yol açma imkanı yoktur. Bu sebeple insan kaynakları uzmanları 4 kritik soruyu göz önüne almalıdırlar: 1) İşletme kültürü, aile dostu uygulamaları destekliyor mu? 2) Yönetim felsefesi, aile dostu uygulamaları içtenlikle destekliyor mu? 3) Yöneticiler, iş yaşam dengesinin işgücü üzerindeki etkisini anlıyor mu? 4) Çalışanlar örgütün aile dostu uygulamalarının farkındalar mı ve anlıyorlar mı? (Lockwood, 2003: 6).

Kumar ve Chakraborty (2013: 65) iş yaşam dengesini kolaylaştıran uygulamaların örgütlerde tanıtılması ve uygulanması ile ilgili ana problemlerin şunlar olduğunu ortaya koymuşlardır;

-İş yaşam dengesi üzerine stratejik hareket başlatmanın bazı tepe yönetimlerde negatif tutumlara yol açabilmesi,

-Yöneticilerin iş yaşam dengesi girişimleri ve bunların avantajlarıyla ilgili düşük düzeyde güven duymaları,

-İş yaşam dengesi uygulamalarının kullanılmasında işgörenlerin isteksizliği,

-İşgörenlerin esnek iş uygulamalarını deneyimlemelerine olanak sağlamayan katı iş programları,

-İş yaşam dengesi uygulamalarını desteklemeyen örgüt kültürü,

-Çalışanların esnek iş programlarını kullanmalarını sağlayacak araçların uygun olmaması.

İşverenler ve işgörenler iyilik hali, aile ilişkileri ve kişisel yaşamın diğer yönlerine zarar vermeden verimliliği en yüksek düzeye çıkarmak için benzer esneklik ve yenilikçi çözümlere ihtiyaç duyarlar. Ayrıca iş yaşam dengesini sağlamaya yönelik politikalar, işgücü piyasasında yetenekli çalışanların işletmeye alınması ve

tutulmasıyla işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar (Jones ve diğ., 2006: 1). Fortune 500 şirketinden çoğu esnek çalışma saati gibi uygulamaların çalışan annelerin ve çift kariyerli eşlerin sayısında artış sağladığı bulunmuştur. Çalışanlara esnek çalışma izninin verilmesi, iş kargaşasını minimize ederken; aile ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak sağlar (Halpern ve Murphy, 2005: 25). Fakat herhangi bir uygulamaya karar vermeden önce işgücünün demografik özellikleri incelenmelidir. Çünkü iş ve aile taleplerini dengeleme yeteneği, çalışanların cinsiyet ve yaşam evreleri ile olan etkileşimine dayanır (Higgins, Duxbury ve Lee, 1994: 149-150). Aile rolleri ve sorumluluklarının çocukların büyümesi ve ebeveynlerin yaşlanması gibi durumlarla değişmesi sonucu, bugünün sorumluluklarının on veya yirmi yıl sonra da aynı kalacağı varsayılmaz. Bu yüzden oluşturulan politikalarda insanların aile rollerinin zamanlaması ve zamansal değişiklikleri göz önüne alınarak, gerçek tercihlerinin ne olduğu titiz bir şekilde saptanarak belirlenmelidir (Bailyn ve diğ., 2001: 12).

Sutton ve Noe (2005: 164-167) aile dostu programların etkililiği ile ilgili dört alanın gelecek araştırmalarda belirlenmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Bu alanlar; çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar, örgütteki sosyal destek, iş/örgüt özellikleri, örgütsel düzeydeki sonuçların kullanılmasıdır. İnsan Kaynakları departmanı, çalışanların aile dostu programlar için önceliklerinin farklı olduğunun farkına varmaları gerekir. İkincisi aile dostu programların yararlılığı ile ilgili algılar, hem çalışanların aldığı sosyal destek hem de çalıştıkları iş ortamı tarafından etkilenir. Bu programların başarısı için programların geliştirilmesinde çalışanların katılım oranı, çalışanların programdan duydukları tatmin, programlardan yararlanma ile çalışanların psikolojik sözleşmeleri arasındaki ilişkinin analiz edilmesi gerekir.

Bu kısımda aile dostu uygulamalar kapsamında esnek çalışma saatleri, tele-çalışma ve evden çalışma, part-time çalışma, iş paylaşımı, sıkıştırılmış iş haftası, finansal destek, bağımlı bakım desteği gibi uygulamalar gözden geçirilecektir.

1.4.1.1. Esnek Çalışma Saatleri

Esnek çalışma programları günümüzde bazı örgütler tarafından kullanılan önemli ve yeni çalışma düzenlemelerinden biridir. Bu çalışma programında bir iş günü iki kategoriye bölünür; esnek zaman ve temel (çekirdek) zaman (Bkz., Şekil 1). Tüm işgörenlerin temel zamanda işte olmasını zorunlu kılan bu çalışma biçimi, esnek çalışma saatlerini kendilerinin seçmesine olanak sağlamaktadır. Bu yüzden bir işgören sabahın erken saatlerinde çalışmaya başlayıp öğleden sonra (2-4 arası) işten çıkabilir, başka bir işgören sabah geç saatte işe gelip akşama doğru işten çıkabilir. Bir başkası da işe erken gelip öğle arasını uzun tutabilir ve işten akşama doğru çıkabilir (Griffin ve Moorhead, 2013: 138).

06:00	09:00-11:00		13:00-15:00		18:00
Esnek zaman	Temel zaman	Esnek zaman	Temel zaman	Esnek zaman	

Şekil 1: Esnek Çalışma Programı

Kaynak: Griffin ve Moorhead, 2013: 138

Eren (2001: 573) örgüt geliştirme teknikleri kapsamında ele aldığı esnek çalışma saatlerini, çalışma saatlerinin katı olmadığı iş ortamlarında işgörenin görevinin zamanlaması ile ilgili kontrole sahip olması şeklinde kavramlaştırmıştır. Çalışma zamanını ve görevlerini aksatmadan işe geliş ve çıkış saatlerinde esnekliğe sahip olan birey, bu sayede işe geç kalma, amirinin uyarılarına maruz kalma ve bir takım cezaları alma riskinden kurtulacaktır. Bunun yanında örgüt de çatışmaları ortadan kaldıracak, motivasyon sağlayacak ve verimlilik düzeyini arttıracaktır.

Armstrong (2006: 384) esnek iş planlarının amaçlarının aşağıdaki şekilde olmasını önermiştir;

- Daha fazla operasyonel esneklik sağlamak
- Çalışanların beceri ve kapasitelerinden daha fazla yararlanmak

- İşgücü maliyetlerini düşürmek
- Küçülmeye yumuşak bir şekilde yardımcı olmak
- Verimliliği arttırmak

Alternatif çalışma programlarının zaman sıkışıklığına yol açması veya bu sıkışıklığı çözmesi, bu programların uygulanmasındaki gönüllülük (gönüllü/gönülsüz olma) ilkesine bağlıdır. Bu programlarda gönüllülük ilkesi olduğunda işgörenlerin çalışma saatleri veya günleri üzerindeki kontrolü ve seçeneği olacak ve bu da iş yaşam dengesizliğini azaltacak veya engelleyecektir. Fakat programlar gönüllülük ilkesine bağlı olmadığında (yani zorunlu olduğunda) işgörenlerin çalışma zamanı ile ilgili bir seçeneği olmayacak, standart mesai saatlerinin dışında çalışmak zorunda kalan işgören iş yaşam dengesizliği yaşayacaktır (Tausig ve Fenwick, 2001: 103).

Esnek çalışma saatlerinin potansiyel faydaları aşağıdaki şekildedir (Çevrimiçi: <http://acas.org.uk>, Erişim Tarihi: 15.02.2018: 8);

- Adayların işe alınması ve işte tutulmasına yardım eder,
- Çalışanların iş dışındaki sorumluluklarını yerine getirmelerine yardım eder,
- En yoğun saatlerin dışında işe gelmek/gitmek, seyahat masraflarını azaltabilir.

Uyargil de (2013a: 81) esnek çalışma saatlerinin faydalarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

- Çalışma saatleri üzerinde kontrol sahibi olan bireyler iş yaşam dengelerini sağlayabilirler,
- Çalışma saatlerini belirleme imkanı olan işgörenlerde iş tatmini artar,
- Büyükşehirlerdeki trafik sorunları azalır.

1.4.1.2. Tele-Çalışma ve Evden Çalışma

Çoğu işgören esneklik sağlaması açısından tele-çalışma biçimini tercih etmektedir. Haftanın bir veya iki günü işyeri dışından çalışabilecek olmak, kişisel aktivitelerin yönetilme esnekliğini sağlar. Örgütler açısından da pek çok yararı vardır. Birincisi

işgörenler daha az resmi izin alacaklar ve devamsızlık ve işten ayrılmalar azalacaktır. İkincisi de örgütteki imkanların idareli kullanılması (örneğin, park yerinin kullanılması) sağlanacaktır. Bu çalışma biçiminin bireyler üzerinde yarattığı olumsuz etki şöyle olacaktır: İşgörenler daha az kesintiye uğradıkları için daha fazla çalıştıkları algısını yaşayabilirler (Griffin ve Moorhead, 2013: 139).

Teknolojik olanaklarla birlikte evden çalışma düzeni ortaya çıkmış ve yaşam koşulları da evden çalışmayı zorunlu hale getirmiştir. Geleneksel çalışmaya göre farklı olan bu çalışma düzeni, uygun şartlarda yönetildiği takdirde hem işgörenler hem de işverenler açısından yarar sağlayacaktır (Uyargil, 2013a: 83).

Evden çalışma, işgörenin işverenin işyeri yerine işin tamamını veya bir kısmını evden yürütmesi anlamına gelmektedir. Bu, tam zamanlı veya anlaşılmış günlerde çalışma biçimi olabilir. Teknolojinin avantajları, temasta olmayı ve işverenin işyerine bağlı olmadan çalışmayı olanaklı hale getirmektedir. Bu çalışma biçimi, güvene dayalı bir çalışma ilişkisi gerektirir ve işgörenlerin kendi işlerini yönetmelerini teşvik eder (Çevrimiçi: <http://acas.org.uk>, Erişim Tarihi: 15.02.2018: 15).

Evden çalışma biçimi ülkemizde 6098 sayılı Borçlar Kanunu'nun 418.maddesinde belirtilmektedir. Kanuna göre *“işçi işverenle birlikte ev düzeni içinde yaşıyorsa işveren, yeterli gıda ve uygun bir barınak sağlamakla yükümlüdür. İşçi, kusuru olmaksızın hastalık veya kaza gibi sebeplerle işgörme edimini yerine getiremezse işveren, sosyal sigortalar yardımlarından yararlanamayan, bir yıla kadar çalışmış işçinin bakımını ve tedavisini, iki hafta süreyle sağlamak zorundadır. İşçinin bir yılı aşan her hizmet yılı için söz konusu süre, dört haftayı aşmamak üzere ikişer gün artırılır. İşveren, işçinin gebeliğinde ve doğum yapması durumunda da aynı edimleri yerine getirmekle yükümlüdür.”*(Çevrimiçi: <http://mevzuat.gov.tr>, Erişim Tarihi: 24.05.2018).

Ülkemizde 4857 sayılı İş Kanunu'nda evden çalışmaya dair doğrudan bir ifade bulunmamasına karşılık uzaktan çalışma kavramı kullanılmıştır, evden çalışma da bu kapsamda değerlendirilmiştir. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 14. maddesine 2016 yılında

yapılan eklemeyeyle “uzaktan çalışma, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir” şeklinde tanımlanmıştır (Çevrimiçi: <http://mevzuat.gov.tr>, Erişim Tarihi: 26.02.2018).

Olson ve Primps (1984: 99-100) evden çalışmanın farklı tipleri olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunlar gün boyu çalışma sonrası evden çalışma, kendi hesabına evden çalışma, ara sıra evden çalışma, tam zamanlı çalışanların düzenli olarak evden çalışmasıdır.

Yeni teknoloji ve telefon iletişimleri, evden çalışma olanağını arttırmıştır (Dex ve Smith, 2002: 18). Evden çalışma diğer aktivitelere zaman bulma esnekliğini arttırabilir fakat bu da bireylerin sürekli çalışmalarına yol açar (Gambles ve diğ., 2006: 47-48).

Evden çalışma, bazı bireyler için iyi bir seçenek olabilir. Bu çalışma biçimi bir yandan bireyin özsaygı ve otonomisini arttırmak üzere tasarlanan aynı zamanda çalışanların performansını arttırarak örgütsel iyilik halini arttıran esnek çalışma seçeneklerinden biri olabilir (Olson ve Primps, 1984: 111). İşinde yüksek derecede otonomiye alışmış olan yüksek becerili profesyoneller evden çalışma ile otonomilerini güçlendirirler (Olson ve Primps, 1984: 105).

Armstrong (2006: 385) evden çalışmanın örgüt açısından sağladığı avantajları şu şekilde sıralamıştır;

- İş taleplerindeki dalgalanmalara daha hızlı cevap verebilme esnekliği sağlanması
- Genel giderlerin azalması
- Evden çalışan işgörenler, kendi hesabına çalışan bireylerse işgücü maliyetlerinin azalması (sigorta zorunluluğunun ve gözetim masraflarının olmaması).

1.4.1.3. Part- Time Çalışma

Part time işlerdeki artış hem çalışanların hem de kuruluşların ihtiyaçlarını karşılamaya dayandırılabilir. Öğrenciler, ev hanımları ve emekliler standart olmayan programa sahip işleri tercih ederler ve bu esnekliğin karşılığında daha düşük ücret almayı kabul ederler. İşverenler de işin en yoğun olduğu saatlerde veya düzensiz saatlerde çalışabilecek işgörenleri ararlar. Part time istihdam bu sebeple iki grubun uygun bir eşleşmesini sağlar. Fakat bu açıklama, iyimser bir açıklamadır. Part time işi tercih eden adayların çoğu tam zamanlı bir iş bulamadıkları için part time işleri gönülsüz olarak seçmektedirler. Bazıları part time bir iş bulabilmek için işsiz kalırken; diğer bazı tam zamanlı işgörenler part time saatlerde çalışmayı tercih etmelerine rağmen bu tip işleri bulamamaktadır (Tilly, 1996: 2-3).

Part-time çalışma biçimi, sahip olduğu bazı fırsatlardan dolayı hem işverenlerin hem de işgörenlerin dikkatini çekmektedir (Hoyman ve Duer, 2004: 129);

İşverenlerin için sağladığı fırsatlar:

- Azalan ücret ve sosyal yardım maliyetleri,
- Hizmet sağlamada ve işe alımda artan esneklik,
- Tam zamanlı işler için işgörenlerin gözlemlenerek değerlendirilebilmesidir.

İşgörenler için sağladığı fırsatlar:

- Esnek çalışma imkanı,
- İş ve aile dengesinin sağlanması,
- Kariyer keşfine yardım etmesi,
- İş deneyiminin elde edilmesi,
- Ek gelir sağlanması,
- Tam zamanlı bir iş ararken gelir sağlanmasıdır.

Armstrong (2006: 384) ise işletmelerin part-time işgören istihdam etmelerinin avantaj ve dezavantajlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

Avantajları:

- Esnek çalışma saatleri için daha fazla olanak sağlayabilir,
- Tam zamanlı çalışanlar için ödenen mesai ücretlerinin düşmesi sebebiyle işgücü maliyetleri azalabilir,
- Yarı zamanlı çalışan bireylerin kısa çalışma günleri boyunca işlerine daha fazla dikkatini verebilmesi sebebiyle tekrarlı işlerde daha yüksek verimlilik sağlayabilir,

Dezavantajları:

- Yarı zamanlı çalışanlar öğle saatlerinde veya akşam saatlerinde çalışmaya genellikle sıcak bakmazlar,
- Yarı zamanlı çalışanlarda işgücü devir oranları daha yüksek olabilir,
- Yarı zamanlı çalışanlar tam zamanlı çalışanlara göre örgüte bağlılık düzeyleri daha düşük olabilir.

Part-time çalışma, 4857 sayılı İş Kanunu'nda kısmi süreli iş sözleşmesi olarak yer almış ve şu şekilde ifade edilmiştir; “işçinin normal çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda sözleşme kısmi süreli iş sözleşmesidir”. Ayrıca “işyerinde çalışan işçilerin, niteliklerine uygun açık yer bulunduğu kısmi süreli tam süreliye veya tam süreli kısmi süreliye geçirilme istekleri işverence dikkate alınır ve boş yerler zamanında duyurulur” ibaresi de eklenmiştir (Çevrimiçi: <http://mevzuat.gov.tr>, Erişim Tarihi: 26.02.2018).

Günümüzde endüstri yapısı üretimden ticaret ve hizmet gibi part time çalışanların fazla olduğu endüstrilere kaymıştır. Bu endüstriler düşük ücret, düşük beceri ve yüksek işten ayrılmanın olduğu part-time işgörenleri tercih etmektedir. Bu endüstrilerin dışında da pek çok iş, part-time çalışmaya dönüşmüştür. İşgücünün büyük çoğunluğu gönülsüz olarak part-time istihdam sağlamasına rağmen, bütün bu gelişmeler part-time çalışanların kademesini yükseltmiştir (Tilly, 1996: 21).

1.4.1.4. İş Paylaşımı (Job Sharing)

Bir tam zamanlı pozisyonun iki kişi tarafından bölünmesiyle; ücret ve yararların her birinin çalışma zamanına göre pay edilmesini içeren bir düzenlemedir. İş paylaşımı, günleri veya haftaları bölmeyi veya değişimli haftalarda çalışmayı içerir. İş paylaşımının bireylerin ihtiyaçlarını karşılaması durumunda işten ayrılma ve devamsızlıkları azaltma avantajları vardır. İş paylaşımındaki bireylerden biri hasta olduğunda veya işten ayrıldığında, işi paylaşan diğer işgören günün diğer yarısında da çalışarak bu durumu telafi edebilir. Ayrıca daha geniş bir işgücü kademelendirilebilir; örneğin tam zamanlı çalışamayan fakat sürekli istihdam isteyen adaylar bu istihdam biçimini tercih edebilir. İş paylaşımı sonucu idari giderin artması ve sorumluluğun bölünme riski gibi dezavantajları da olabilir (Armstrong, 2006: 385).

Bazı işgörenler, esneklik ve özgürlük sağladığı için iş paylaşımını tercih etmektedirler. Çünkü iş paylaşımı yapıldığında kişiler okula gidebilir, ailesi ile ilgilenebilir veya en basitinden boş zamanını değerlendirebilir. İş paylaşımının en basit örneği resepsiyon görevlilerinin çalışma biçimidir. Bu işin paylaşılmasında işgörenlerden biri sabah 8'den öğleye kadar, diğer resepsiyon görevlisi de öğlen 1'den akşam 5'e kadar görev yapabilir (Griffin ve Moorhead, 2013: 139).

1.4.1.5. Sıkıştırılmış İş Haftası

Sıkıştırılmış iş haftası çalışma modeli, geleneksel çalışma düzeninden farklı olarak haftanın 5 günü yerine toplam çalışmanın daha az günde fakat daha uzun sürede çalışarak tamamlanmasını içerir. Toplam çalışma süresi 3-4 günlük süreye bölünerek sıkıştırılır (Aydıntan ve Kördeve, 2016: 34). Geleneksel çalışma düzeninde işgörenler haftanın 5 günü, günlük 8 saatten haftada toplam 40 saat çalışırken; sıkıştırılmış iş haftasında ise işgörenler haftanın 4 günü, günlük 10 saat çalışarak 40 saati tamamlamaktadırlar (Muchinsky, 2006: 368).

Sıkıştırılmış iş haftasının potansiyel fayda ve zorlukları aşağıdaki şekilde olabilir (Çevrimiçi: <http://acas.org.uk>, Erişim Tarihi: 15.02.2018: 11);

Potansiyel faydaları;

- İşe alım ve işten çıkarmalara yardım edebilir,
- Devamsızlıklar azalabilir,
- İşgörenler daha uzun bir haftasonuna sahip olabilir,
- Ücrette azalma olmaksızın iş dışında daha fazla vakit geçirme imkanı sağlayabilir.

Potansiyel zorlukları;

- İşin programlanması zor olabilir,
- Uzun bir haftasonundan sonra işe geri dönmek zor olabilir,
- Uzun saatler çalışmak yorgunluğu arttırabilir.

1.4.1.6. Finansal Destek

Esnek ödeme sistemleri (kafeterya stili) standart ödeme sistemine göre son zamanlarda gittikçe popüler olan sistemlerdir. Esnek bir ödeme sistemi, işgörenlere kendi ihtiyaçlarına en çok uyan yardımların kombinasyonunu seçmelerine izin verir. Örneğin genç bir işgören belirli oranlarda indirim sağlayan sağlık güvencesini tercih edebilir, birkaç yıllık deneyimi olan bir işgören ise çocuk bakımı yardımlarını tercih edebilirken, yaşlı bir işgören ise emeklilik planlarına yönelik ödülleri daha fazla tercih edebilir (Griffin ve Moorhead, 2013: 167).

1.4.1.7. Bağımlı Bakım Desteği

Ülkemizde 4857 sayılı iş kanununda bağımlı bakım desteği sadece hamilelik, doğum ve evlat edilme durumlarını kapsamaktadır. Bu iki durum dışında yaşlı bakımı ve kreş desteğine yönelik herhangi bir ifade bulunmamaktadır.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 74. maddesinde *“Kadın işçilerin doğumdan önce sekiz ve doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam onaltı haftalık süre için çalıştırılmamaları esastır”*. Ayrıca *“İsteği halinde kadın işçiye, onaltı haftalık sürenin tamamlanmasından veya çoğul gebelik halinde onsekiz haftalık süreden sonra altı aya kadar ücretsiz izin verilir”* ifadesi de doğum sonrasında ücretsiz izin kullanımını desteklemektedir. Emziren anneler için de şu ifadeler yer almaktadır: *“Kadın işçilere bir yaşından küçük çocuklarını emzirmeleri için günde toplam birbuçuk saat süt izni verilir. Bu sürenin hangi saatler arasında ve kaç bölünerek kullanılacağını işçi kendisi belirler. Bu süre günlük çalışma süresinden sayılır”* (Çevrimiçi: <http://mevzuat.gov.tr>, Erişim Tarihi: 26.02.2018).

İş Kanunu'nun 74. maddesine 2016 yılında yapılan eklemeyeyle evlat edinme durumu da kanuna dahil edilmiştir. Yapılan eklemeye göre *“Üç yaşını doldurmamış çocuğu evlat edinen eşlerden birine veya evlat edinene çocuğun aileye fiilen teslim edildiği tarihten itibaren sekiz hafta analık hâli izni kullandırılır”* (Çevrimiçi: <http://mevzuat.gov.tr>, Erişim Tarihi: 26.02.2018).

Ayrıca kısmi süreli çalışma ile ilgili olan 13. maddeye 2016 yılında yapılan eklemeye de yeni ebeveynlerin bağımlı bakım desteğini gerçekleştirmelerini kolaylaştırmaya yöneliktir. İfade şu şekildedir: *“74 üncü maddesinde öngörülen izinlerin bitiminden sonra mecburi ilköğretim çağının başladığı tarihi takip eden ay başına kadar bu maddeye göre ebeveynlerden biri kısmi süreli çalışma talebinde bulunabilir. Bu talep işveren tarafından karşılanır ve geçerli fesih nedeni sayılmaz”* (Çevrimiçi: <http://mevzuat.gov.tr>, Erişim Tarihi: 26.02.2018). Kısmi çalışma talebinin karşılanmaması durumunda işverenin ne tip yaptırımlara maruz kalacağı belirtilmediğinden, bu maddenin uygulanması örgütün inisiyatifine bırakılmış gibi görünmektedir.

Örgütler aile destekleyicisi iş ortamını gerek çeşitli destekleyici uygulamalar vasıtasıyla gerekse yöneticileri ve destekleyici bir felsefe yaratarak işgörenlerinin iş ve aile yaşamlarındaki talepleri karşılamalarını kolaylaştırabilirler. Bu talepleri karşılamalarının sonucunda işgörenler iş ve iş dışındaki yaşamları arasında daha iyi

denge kuracaklar ve bunun sonucunda da iş yaşam dengesi algıları da daha yüksek olacaktır. Bu doğrultuda, araştırmanın ikinci bölümünde iş yaşam dengesi ele alınacaktır. İş-yaşam dengesi kavramında yer alan iş, yaşam ve denge kavramları sırasıyla tek tek ele alınarak incelenecek, ardından iş yaşam dengesinin önem kazanmasına yol açan faktörler gözden geçirilecek ve son olarak da iş yaşam dengesi ile ilgili yaklaşımlar açıklanacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ-YAŞAM DENGESİ

2.1. İŞ, YAŞAM, DENGİ ve İŞ-YAŞAM DENGESİ KAVRAMLARI

2.1.1. İş Kavramı

İş, çaba gösterilmesi ve bilgi ve becerilerin uygulanması sonucunda bir amacın başarılmasıdır. Çoğu kişi para kazanmak için çalışsa da; getirdiği diğer bazı tatminleri için de çalışmaktadır. Örneğin zaman harcamaya değer şeyler yapmak, başarı hissi, prestij, onaylanma, yeteneklerin kullanılma ve geliştirilme fırsatı, enerji harcama, arkadaşlık gibi tatminler elde etme insanların ücretli bir işte çalışmasını motive etmektedir (Armstrong, 2006: 205).

Can Baysal (1993: 6) işi “üretken bir faaliyettir ve sonucunda bir ürün meydana çıkar; bu ürün insanı simgeleyen somut bir sonuçtur” şeklinde tanımlamıştır. Kabanoff’a (1980: 67-68) göre ise iş, bir bireyin bir örgütteki belirli bir pozisyonu işgal etmesiyle belirlenmiş görevler dizisini yerine getirmesi anlamına gelir. Örgüte hizmet eden birey, bu hizmetlerinin karşılığında parasal ödüller alır. 4857 sayılı iş kanununda ise iş sözleşmesi “bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir” ve taraflara iş sözleşmesini ihtiyaçlarına uygun türde düzenleyebilme şansı verilmiştir. İş sözleşmelerinin belirli/belirsiz süreli, kısmi/tam süreli, çağrı üzerine çalışma, uzaktan çalışma, deneme süreli iş sözleşmesi, takım sözleşmesi gibi türleri de ilgili kanunda belirtilmiştir (Çevrimiçi: <http://mevzuat.gov.tr>, Erişim Tarihi: 26.02.2018).

Çalışma yaşamında belirli bir işi yerine getirmek hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemlidir. Çalışmanın karşılığı olarak alınan ücret işgörenlerin belirli ekonomik düzeye ulaşmalarını sağlasa da bazıları daha fazla kazanmayı hedefleyebilir veya ekonomik düzeyinin yeterli olduğunu düşünerek iş dışındaki başka alanlara yönelebilir (Can Baysal, 1993: 7). Pek çok yönetici, işin astları için birincil öncelik taşıdığını düşünmektedir. Bu yargı bazı çalışanlar için doğru olabilir

fakat herkes için birincil öncelik değildir. Çoğu çalışan açısından iş sadece bir araçtır, amaç değildir (Friedman ve diğ., 2001: 15). Ücretli iş kimlik, haz, hedef ve ilişkinin önemli bir kaynağı olabilir. Aynı zamanda hem kadınlar hem de erkekler ücretsiz iş, aile ile olan bağlılık, arkadaşlarla olan bağlardan dolayı da haz duyabilir fakat ücretli işin yaygınlığı diğer yaşam olayları üzerinde etki etmektedir (Gambles ve diğ., 2006: 58).

Çalışanın işe ne kadar zaman ayıracağı ile ilgili düşüncesini etkileyen iki ana faktör bulunmaktadır. Bunlardan biri örgüt kültürü diğeri de işin doğasıdır (Milliken ve Dunn-Jensen, 2005: 50). Bazı iş özellikleri çalışanlar üzerinde daha fazla zorlanma, stres tepkisi ve tükenmişliğe yol açmaktadır. Örneğin strese neden olan iş özellikleri şu şekildedir; zorlu ve uzun saatler çalışmayı gerektiren, işin yapılışı ve zamanlamasında çalışana kontrol etme şansı vermeyen, ağır iş yükünün olduğu, işverenin çalışanlarına sınırsız erişim hakkı olan işlerdir (Murphy ve Zagorski, 2005: 31). Çünkü pek çok iş ve iş yeri özellikleri zamansal açıdan esneklik sağlamaya uygun değildir. Örneğin örgüt kültürü, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, çalışma saatleri, işin gerektirdiği bilgi ve becerideki başka çalışanların olup olmaması, hat yöneticisinin tutumu gibi değişkenler çalışanın evdeki meselelerini çözmek üzere işten kısa veya uzun süreli izin almasını etkileyebilir.

2.1.2. Yaşam Kavramı

İş-yaşam dengesi ifadesindeki “yaşam” kavramının iş dışındaki hangi unsurlardan oluştuğunu belirlemek güçtür. Bu ifade araştırmalarda tam olarak tanımlanamamıştır. Özel yaşam, profesyonel yaşam, kariyer ve kişisel yükümlülükler, iş ve yaşam zorlukları, aile, arkadaşlar, kişisel sorumluluklar ve hobiler dengelenmesi gereken faaliyetler olsa da, iş dışındaki yaşamın neye benzediğiyle ilgili net bir görünüm vermemektedir (Hoffman ve Cowan, 2008: 234).

Anlamlarında bir takım farklılıklar olsa da, bazı araştırmacılar “iş yaşam” ve “iş-aile” kavramlarını birbirlerinin yerine kullanmaktadırlar. Ancak araştırmalarda daha geniş bir “iş yaşam” terminolojisi kullanılmaktadır (Hoffman ve Cowan, 2008: 230). Yaşam kavramının kullanılması daha bütüncül bir perspektif sunmaktadır. Çünkü

bireylerin iş dışında sadece ailevi yükümlülükleri değil, ailenin dışında da bir takım başka yükümlülükleri bulunmaktadır.

İnsanların yaşamları boyunca sırasıyla çocuk, öğrenci, boş zaman düşkünü, vatandaş, işgören, eş, evi çekip çeviren, ebeveyn ve emeklilik rolleri vardır, ancak bazı kişiler yaşamları boyunca bu rollerin hepsini üstlenmezler. Örneğin bazıları yaşamları boyunca hiç evlenmezler veya bazılarıysa emekliliklerini göremeden yaşamları sona erer. Bu rolleri üstlenenler açısından ise rollerin önemi, yaşam evrelerine göre artacak veya azalacaktır. Rollerin zamansal ve duygusal olmak üzere iki farklı biçimi vardır. Zamansal önemde bir rolün önemi ancak önceki diğer rolün tamamlanmasını içerir. Örneğin çalışan olma rolü, okul bitene kadar çok önemli olmayacaktır. Aynı zamanda bir rolle ilgili psikolojik katılım da yaşam dönemlerine göre farklılık gösterecektir. Örneğin işe yeni başlamış biri için işin psikolojik önemi, orta yaşlardaki birine oranla çok daha yüksek olacaktır (Super, 1980).

Kelly (2011: 9) biri özel biri de profesyonel olmak üzere iki farklı yaşamımız olmadığını, özel ve profesyonel yönleri olan tek bir yaşamımız olduğunu ve bu yönlerin birbirini çok fazla etkilediğini öne sürmüştür. Örneğin bir bebek sahibi olmak özel yaşama dair olsa da profesyonel hayatı etkiler, veya sevilen birinin ölümü özel yaşamın yanında profesyonel hayatı da etkiler.

İşler, okullar, sağlık hizmetleri ve çağdaş yaşamın diğer yönlerinin organizasyonu, sanki çalışanların aile sorumlulukları yokmuşçasına organize edilmektedir. Bir kişinin okuldan sonra veya karlı bir günde çocuk bakımı ihtiyacı, aile üyelerinden birinin doktora götürülmesi, köpeğin veterinerine götürülmesi, buzdolabı tamirata gibi durumlar bireyin bir iş gününde müsait olduğu varsayımına dayanmaktadır (Bailyn ve diğ., 2001: 1). Oysa bütün bu özel ve acil olan durumlar için de bireylerin ekstra zamana ihtiyacı vardır. Bireyler, bu ihtiyaçlarını karşılamakta zorlandıklarında stres yaşamaları kaçınılmaz bir durum olmaktadır.

Her ailede ‘eşin eve iş getirmesi’ ile ilgili farklı kurallar vardır. Bazıları eşinin kariyerine yarar sağladığı veya ailesel bir uğraş olduğu gerekçesiyle (“Ne yapıyorsa bizim için yapıyor”) desteklerken; bazıları ise aileye ayrılan zamanı ihlal ettiği için eşin eve iş getirmesini engellemektedir. Bireyler, işte olduklarında aile yaşamında

eşlerinin kendilerinin yokluğunu telafi edeceklerine güvendikleri için iş yaşamında daha uzun saatler geçirebilirken, evde vakit geçirmek zorunda olduklarında iş yaşamında telafi sağlamak daha riskli olabilmektedir (Hall ve Richter, 1988: 216-217).

2.1.3. Denge Kavramı

Bütün canlı sistemler için denge, hayati öneme sahip olan bir gerekliliktir. Su ve hava gibi denge de tüm canlılar için bir zorunluluktur. Hayatta pek çok kişi için vazgeçilemeyen iki şeyden biri aile diğeri iştir. Canlı sistemlerde olduğu gibi bu sistemlerin de iç dengesi vardır. Birey bu iki alandan gelen talepleri karşılayamadığı takdirde sistemin dengesi bozulur ve sorunlar açığa çıkar (Aycan, Eskin ve Yavuz, 2007: 25).

Denge kavramının tanımına bakıldığında Türk Dil Kurumu tarafından “bir nesnenin veya bir insanın devrilmeden durma hali” ve “zihinsel ve duygusal uyum, istikrar” şeklinde ifade edildiği görülmüştür (Çevrimiçi: <http://tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 11.9.2018). Araştırmalarda ise dengenin tanımı ile ilgili pek çok ortak unsur bulunmaktadır. Bunlardan birincisi iş ve ev rolü deneyimleri arasındaki eşitlik veya eşitliğe yakınlık kavramıdır. Başka pek çok araştırmada çoklu roller arasındaki doyum, etkinlik, etkililik ve esenlik hali gibi kavramların kullanıldığı görülmüştür (Greenhaus, Collins ve Shaw, 2003: 512). Carlson ve Grzywacz (2008: 65-66) da dengenin tanımlanmasında eşitlik, doyum ve rol performansı kavramlarının kullanıldığını öne sürmüştür. Birincisi, iş yaşam dengesinin iş ve ailedeki eşitliğin (eşit yatırım) sonucu olduğunu ortaya koyarken, ikincisi bireyin rollerinden tatmin duyması olarak, üçüncüsü rol beklentilerinin başarılmaması olarak ortaya koyar.

Clark’a (2000: 751) göre denge, minimum rol çatışmasının yanında evde ve işteki iyi işlev ve doyum anlamına gelir. Hoffman ve Cowan (2008: 234) dengenin en yakın tanımının “fiziksel ve psikolojik iyilik hali” olduğunu öne sürmüşlerdir. Aycan (2010: 12) yapmış olduğu bir araştırmadan yola çıkarak dengenin sadece iş ve aile yaşamını içermediğini, aynı zamanda işgörenin kendi benliğini de dahil ederek iş-aile-özel hayat dengesi olarak 3 boyutta kavramsallaştırmıştır. Aycan ve arkadaşları 2007 yılındaki araştırmalarında dengeyi bu 3 boyut arasındaki ahenk olarak

tanımlamışlar ve bu 3 boyuttan birine daha fazla öncelik verilmesinin dengeyi bozacağını iddia etmişlerdir.

Başka bir araştırmada ise denge, hokkabaz metaforuyla açıklanmıştır: İşgörenin tıpkı bir hokkabaz gibi bilgisayar, eş, müşteri, çocuk ve diğer aile ve iş toplarını havada tuttuğunu; bu toplardan birinin uzun süre havada tutulmasının diğer tüm topların dağılmasına neden olacağı öne sürülmüştür (Halpern ve Murphy, 2005: 3).

Marks ve MacDermid (1996: 421) araştırmalarında rol dengesinin tanımını yapmışlardır. Rol dengesini roller arasındaki genel bir oryantasyon olarak tanımlamışlar, ayrıca pozitif ve negatif rol dengesinden bahsetmişlerdir. Pozitif rol dengesini bireyin tüm rollerine karşı tamamen adanma eğilimi olarak, negatif rol dengesini de bireyin tüm rollerine karşı tamamen adanmama eğilimi olarak ifade etmişlerdir.

Denge, pek çok farklı anlamı olan karmaşık bir kelimedir. Sözlüksel anlamında “miktar veya ağırlık olarak eşit dağılım gösterme” şeklinde tanımlanmıştır fakat bu tanım da problemlidir, çünkü her iki taraf da fazla ağır veya fazla hafif olabilir. Üstelik her iki taraftaki ağırlığın eşit olduğu anlamına da gelmemektedir. Diğer bir yandan dengeyi insanlar ancak kaybettiklerinde gözlemleyebiliriz ve bazı durumlarda bazı insanların diğerlerine göre daha fazla denge sahibi olduklarına tanık olabiliriz. Bu da bize dengenin koşullara ve bireylere göre değişebilen hem subjektif hem de objektif bir anlamı olabileceğini göstermektedir. Subjektif düzeyde “iş ve yaşamın geri kalanı arasındaki algılanan denge” şeklinde tanımlanabilir. Subjektif denge pek çok farklı biçimde ortaya çıkabilir. Örneğin bazıları bulunduğu kariyer evresi yüzünden, iş dışında kısıtlı yaşamı olması yüzünden işte uzun saatler harcamayı tercih edebilir. Dengesizlik bir işin olmayışından da ortaya çıkabilir. İş-yaşam dengesinin objektif göstergelerini çalışma saatleri, iş dışında geçirilen bağımsız ve boş zaman, ev ve başka yerlerdeki diğer aktiviteler içerir. Objektif ve subjektif göstergeler her zaman belli bir sıra izlemez. Örneğin haftalık 55 saatlik çalışma dengesizlik gibi algılanabilir fakat işine öncelik veren bir kişi işi ve evi arasında denge kurduğunu bildirebilir. Yapılan çalışmalarda çalışma saatleri gibi objektif göstergeler ile dengesizlik algıları arasında ilişki bulunmuş olsa da çok güçlü

bir ilişki yoktur. Buna göre çalışma saatleri gibi objektif kriterlerin sübjektif deneyimin göstergesi olarak ele alınmasının ne kadar doğru olduğu sorusunu akıllara getirir, ayrıca dengenin sübjektif belirleyicilerini diğerlerinden, örneğin paydaşlar ve iş arkadaşlarından gelen desteği göz ardı ederek açıklamak doğru değildir (Guest, 2002: 266-267). Aycan ve diğerleri de (2007: 37-38) dengenin öznel ve nesnel açıdan değerlendirilebildiğine dikkat çekmiştir. Dengenin varlığı algılardan bağımsız, iş ve aile yaşamına ayrılan zaman ve enerjinin miktarı açısından nesnel olarak değerlendirilebildiği gibi kişinin kendi hisleri açısından öznel olarak da değerlendirilebilir.

Denge algısı, bireyden bireye değişebilen bir kavramdır. Aynı koşullar altında çalışan bireylerden biri denge algılamak; bir diğeri iş yaşam koşulları arasındaki dengeyi sağlayamadığını düşünebilir. Çünkü iş ve özel hayatına herkes eşit derecede önem vermez. Biri için iş hayatı, özel hayatına göre daha fazla zaman ayrılması gereken önemli bir alan olabilir ve bu alandaki taleplerin karşılanmasına öncelik verebilir ve özel hayatına daha az zaman ayırıyor olması dengesizlik yaşadığını göstermez. Bir başkası ise özel hayatından gelen taleplere öncelik verebilir ve iş yaşamından gelen talepler özel yaşamından gelen talepleri karşılamasını engellediği için dengesizlik yaşayabilir (Kapız, 2002: 140). İş yükü, taleplerin en önemlilerinden biridir. İş yükü işin miktar ve yoğunluğu ile birlikte sübjektif bir kavramdır. Bazı işgörenler çok iş yapsalar da şikayet etmezken; bazıları ise görece daha az iş yapmalarına rağmen çok çalıştıklarını ifade ederek bu durumdan yakınır. Bu yüzden araştırmalarda iş yükünün öznel ölçümü önemlidir (Aycan, 2010: 13).

Denge, çoğunlukla kişisel bir mesele olarak algılanır. Sadece çalışılan saatlerin sayısı veya saat 18:00'den sonra çalışmakla ilgili bir konu değildir. İş ve kişisel meşguliyetlerine tahsis edebildikleri enerji ile ilgilidir (Glynn ve diğ., 2002: 21). Çok fazla sayıda işgören formal olarak tele-çalışma yapmasa da veya formal esneklik politikalarını kullanmasa da eve iş götürmekte; uçakta, müşteri görüşmesinde, arabada, trende bile iş halletmektedir (Kossek, Lautsch ve Eaton, 2005: 246).

Günümüzde insanların dengesizlik yaşamasına yol açan nedenler şu şekildedir (Roberts, 2007: 339-341);

-Kadınların işgücü piyasasına yüksek orandaki katılımı

-İş yoğunluğu

-İş güvencesizliği duygularının daha da yaygınlaşması

-Ekstra saatler çalışma

-Yeni teknoloji

-Uzun çalışma saatleri kültürünün yaygınlaşması

Bireylerin denge ile ilgili ihtiyaçları zamanla değişebilir. İş yaşam dengesi bu yüzden yaş, ırk, cinsiyet gibi değişkenlere bağlı olmaksızın bireylerin iş ve diğer sorumluluk ve isteklerini daha kolay bir araya getirmeyi sağlayan çalışma düzenlemelerinin kullanılması ile ilgilidir (Glynn ve diğ., 2002: 9). Sonuç olarak denge kavramının zamana ve bireylere göre farklılık göstereceğinin bilinmesi, politika ve uygulamaların başarılı olmasını sağlayacaktır.

2.1.4. İş-Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesinde “iş” kavramı istihdam olarak tanımlanabilirken, “yaşam” ise iş dışındaki aktiviteleri içerir. Bazı araştırmalarda yaşam kavramı yerine aile kavramı kullanılsa da aile, iş dışındaki yaşamın sadece bir yönüdür. İş-yaşam dengesi adlandırma olarak iş ve yaşamın geri kalanı için yapılmış pratik bir kısaltmadır (Guest, 2002: 262). “İş-yaşam dengesi” ücretli iş ile yaşamın diğer kısımlarının bütünleştirilmesindeki sorunlarla ilgili konuşmanın en sık ve en popüler yolu olmuştur. Bu terminoloji Amerika ve İngiltere’den gelmektedir ve şu anda ise hem batı hem de doğu ülkelerine yayılan terminoloji çoğunlukla çok uluslu işletmelerde “iş-aile programları” ve araştırmalarda da “iş yaşam dengesi” ismiyle rastlanır. “İş-aile” ve “aile dostu” kavramlarından “iş yaşam” ve “iş yaşam dengesi” kavramlarına kayışa yol açan en önemli nedenler, işgörenin talepkar iş uygulamalarını deneyimlemeleri ve iş ortamının yarattığı baskı, kısıtlı zaman ve genel yoğunluk

duygularıdır. “İş-yaşam dengesi” kavramsal olarak daha kapsamlı olmasının yanında; ele alınan pek çok sorunun yüzeysel ve basit bir resmini sunmaktadır (Gambles ve diğ., 2006: 34).

Pek çok araştırmacı iş yaşam dengesi kavramının anlamının aşıkâr olduğunu söylemektedir, ancak iş ve aile yaşamının dengede olmasının ne anlama geldiğini belirgin bir şekilde açıklayacak bir tanım bulmak güç olsa da (Frone, 2011: 145; Kalliath ve Brough, 2008: 324) bu kavramdan sıklıkla insanların kişisel, ailesel ve iş rolleriyle ilgili ana sorumluluklarını etkili bir şekilde yönetme ve yerine getirme yeteneklerine ilişkin değerlendirmeleri olarak söz edilir (Cahill, McNamara, Pitt-Catsouphes ve Valcour, 2015: 42). Bu tanımın yanında, araştırmacılar tarafından aşağıdaki tanımlamalar da yapılmıştır;

“İş ve iş dışındaki talepler arasında çatışmanın olmaması” (Greenblatt, 2002: 179).

“İşteki ve iş dışındaki sorumluluklar arasındaki denge”(Swarnalatha ve Rajalakshmi, 2016: 3).

“İş ve aile alanlarındaki rolüyle ilişkili ortakları ile bireyin kendisinin üzerinde anlaşmaya vardıkları rol beklentilerini başarması”(Grzywacz ve Carlson, 2007: 458).

“İş ve aile taleplerinin karşılanması için iş ve aile kaynaklarının yeterliliğinin genel bir değerlendirmesi”(Voydanoff, 2005: 825).

“İş ve aile bağlılıklarını karşılama yeteneğinin yanında diğer iş-dışı sorumluluk ve aktiviteleri de yerine getirebilme yeteneği” (Delecta, 2011: 186).

Greenhaus ve diğerleri (2003: 513) iş yaşam dengesini iş rolü ve ev rolündeki deneyimler arasındaki eşitlik olarak tanımlamışlar ve dengenin zaman, katılım ve doyum olmak üzere 3 bileşeni olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu bileşenleri de şu şekilde açıklamışlardır;

-Zaman dengesi: iş ve aile rollerine yönelik eşit miktarda zaman ayırma

-Katılım dengesi: iş ve aile rollerine eşit düzeyde psikolojik katılım sağlama

-Doyum dengesi: iş ve aile rollerinden eşit düzeyde doyum alma

Aycan ve diğerlerine (2007: 33) göre “kişi, hayatının farklı alanları için gereken zamanı gerektiği kadar kullanıyor, bir alanda yaşadığı stresi diğer alana yansıtmıyor, bir alanda iyi işlev göstermesine rağmen diğer alanda sorun yaratabilecek davranışları diğer alana taşımıyorsa iş ve aile dengesini kurabilmiş demektir”.

Vatansever (2010: 207) iş yaşam dengesinin günlük dilde nasıl algılandığını incelemek üzere yürüttüğü çalışmada üniversite mezunu katılımcılara sorduğu “İş ve iş dışı yaşam dengesi deyince aklınıza neler geliyor?” sorusuna verilen cevapları gruplandırarak zaman kullanımı, gerginlik/yorgunluk, öncelikler/tercihler, iş dışı yaşamın işe etkisi şeklinde gruplandırmıştır (Bkz., Tablo 3). Katılımcıların iş yaşam dengesini, işe ve iş dışı yaşama ayrılan zamanın birbirini engellememesi açısından değerlendirdiği boyut zaman kullanımı boyutu; işteki sorunların iş dışındaki yaşama taşınmaması olarak ifade ettikleri boyut gerginlik/yorgunluk boyutu; önceliklerin belirlenmesi ve önceliklere zaman ayırma kapsamında öncelikler/ tercihler boyutu; iş dışındaki problemlerin işe yansıtılmaması da iş dışı yaşamın iş yaşamına etkisi boyutu olarak toplamda 4 alt boyutta kategorize edilmiştir.

Tablo 3: “İş ve İş Dışı Yaşam Dengesi Deyince Aklınıza Neler Geliyor?”

Sorusuna Verilen Cevapların Kategorizasyonu

BOYUT	AÇIKLAMA
Zaman kullanımı	*Zamanı iş ve iş dışı hayat arasında dengeli dağıtma *Akşam en geç 19:00’da evde olabilme *İşten zamanında çıkabilme *İşten mantıklı saatlerde çıkma, bazı hobileri-ilgi alanları geliştirme *Kişinin iş hayatı dışında kendisine ve yakın çevresine (aile, arkadaşlar, akrabalar vs) zaman ayırma *İşten zamanında çıkmak ve farklı faaliyetlere vakit ayırma (hobi, spor vs) * Hem kendine hem de işine eşit ve kaliteli zaman ayırma *İkisinden de keyif alma ve ikisine de yeterli zamanı ayıracak şekilde dengeyi kurma *Evde çalışmak zorunda olmama *İş dışı yaşamın içinde evdeki sorumluluklar da olmadan “sadece kendine ait bir zaman diliminin” olması *Harcanan zaman dengesi *Haftalık toplam zamanın %25’ini işe, %30’unu uykuya, kalan %45’ini özel hayata ayırma; aynı dengeyi psikolojik olarak da sağlama
Gerginlik, yorgunluk	*İşten çıktıktan sonra eve taşınan stres ve beyin yorgunluğunun olmaması *Hep bir şeyler eksik ve yarım hissetmeme *İş dışı yaşama iş konularını taşımama *Gece yatıldığında, iş dışındaki başka şeyleri de düşünme
Öncelikler, tercihler	*Bireyin tercih ettiği şekilde yaşam önceliklerini belirlemesi *Bireyin kendi kişisel önceliklerine hem iş hem de özel hayatta başarılı olmak kaydıyla zaman ayırabilmesi *İşi yaşamın tek odak noktası haline getirmeden 24 saati en verimli ve başarılı şekilde değerlendirme
İş dışı yaşamın iş yaşamına etkisi	*İş stresinin özel hayata yansımaması, özel hayattaki stresin iş hayatına yansımaması *İş saatleri içinde iş dışı hayatla ilgili şeylerin olmaması *Hayatı kaçırmama-veya hayatı yaşayayım diyerek işleri ertelememe

Kaynak: Vatansever, 2010: 207

Kalliath ve Brough (2008) iş yaşam dengesini iş ve iş dışı aktivitelerin uyumu ve bireyin mevcut yaşam öncelikleri ile uyumlu olarak gelişiminin desteklendiğinin algılanması olarak ifade etmiş ve iş yaşam dengesinin literatürde sıklıkla 6 farklı kavramsal çerçevede ele alındığını öne sürerek aşağıdaki sınıflamayı yapmışlardır;

-Çoklu roller arası uyum

-Çoklu roller arası eşitlik

-Çoklu roller arası doyum

-Çoklu roller arasındaki rol belirginliğinin sağlanması

-Çatışma ve kolaylaştırma arasındaki ilişki (düşük düzeyde çatışma ve yüksek düzeyde kolaylaştırma)

-Çoklu roller arasındaki algılanan kontrol

Greenhaus ve diğerleri (2003: 512) iş yaşam dengesini pozitif ve negatif olarak sınıflamışlardır. Pozitif dengede rollere olan ilgi, zaman, katılım ve bağlılığın eşit düzeyde yüksek olması gerektiğini, negatif dengede ise rollere olan ilgi, zaman, katılım ve bağlılığın eşit düzeyde düşük olması gerektiğini iddia etmişlerdir. Bunun sonucu olarak ev ve iş rollerinden birine daha az veya daha fazla adanmış bireylerin dengeyi sağladıklarını söylemenin zor olduğunu öne sürmüşlerdir.

İş-yaşam dengesine sahip olmak demek, dengenin birey için doğru pozisyonunda olması demektir. Herkese uyacak tek bir iş yaşam dengesi tanımı bulunmamaktadır. Bazıları için işte daha çok evde daha az zaman geçirmek iken; diğer bazıları için ise işe ayrılan zaman diğer sorumluluklara ayrılan zamandan fazla olmamalıdır (Swarnalatha ve Rajalakshmi, 2016: 3).

Bir kişinin yaşamını dengelemesi yaptığı mesleğe bağlı olarak da farklılık gösterecektir, örneğin bir satış temsilcisi veya global bir şirkette yönetici olan biri işinin gereği olarak çok sık seyahat etmek zorunda kalacaktır. Yerel bir restoran sahibi, çok seyahat etmeyecek fakat uzun saatler çalışmak zorunda kalacaktır. Uzun ve kısa vadede her biri iş ve yaşam dengelerini sağlamak için daha fazla çabalamak zorunda kalacaklardır (Muna ve Mansour, 2009: 124).

İş-yaşam dengesi kavramsal olarak farklı gruplara farklı şeyler ifade etmektedir ve dengenin anlamı konuşmanın bağlamına ve konuşmanın bakış açısına bağlıdır. Aşağıda iş yaşam dengesi bağlamındaki kavramların tanımları sıralanmış olup, bu

tanımlardan bazıları çakışmakta bazıları ise halen evrim geçirmektedir (Lockwood, 2003: 3);

-İş-aile kavramı: daha çok geçmişte sıklıkla kullanılmış bir terimdir. Günümüzdeki trend ise daha geniş bir iş yaşam ifadesi olup spesifik alanlarda desteği (Örn., yaşam kalitesi, esnek çalışma saatleri, yaşam dengesi) içeren bir kavramdır.

-İş-aile çatışması: iş ve aile sorumlulukları arasındaki itme ve çekme

-Çalışan bakış açısından iş yaşam dengesi: iş ve bireysel/ailesel sorumlulukların yönetim ikilemi

-İşveren bakış açısından iş yaşam dengesi: çalışanların isteyken işlerine odaklanabilmelerini sağlayacak destekleyici bir örgüt kültürü yaratma mücadelesi

-Aile dostu yararlar: iş sorumluluklarından taviz verilmeden işgörenlerin bireysel ve ailevi bağlılıkları ile ilgilenmelerine olanak sağlayan yararlar

-İş/yaşam programları: iş ve bireysel sorumlulukların yerine getirilmesine olanak sağlayan, işveren tarafından düzenlenen programlar (finans ve zamanla ilgili)

-İş-yaşam girişimleri: bir yandan çalışanların işlerini yapmalarına olanak sağlayan, diğer yandan bireysel/ailevi sorunları için esneklik sağlayan politika ve prosedürler

-İş-aile kültürü: çalışanlarının aile sorumlulukları ve zorunluluklarına saygı duyan ve onaylayan, kişisel ve iş ihtiyaçlarının karşılanması için birlikte çalışma ve bu ihtiyaçların yönetimini teşvik eden bir kültürün oluşturulması

Tausig ve Fenwick'e (2001: 103-104) göre iş yaşam dengesi, zaman sıkışıklığının tersidir. Zaman sıkışıklığı (time bind), iş ve aile/özel yaşam arasındaki dengesizlik olarak anlaşılabilir. Bireyler iş için daha az/daha fazla ve/veya aile/özel yaşam için daha az/daha fazla zaman talep edebilirler ve bunların tümü iş yaşam dengesizliği algısına yol açabilir. Aycan (2010: 20) çalışanın iş yaşam dengesinin dışarıdan başka bir bireyin gözlemleri ile belirlenmesinin mümkün olmadığını, ancak çalışanın kendi beyanı ile ortaya konulabileceğini öne sürmüştür. Birey, yaşamının çeşitli alanlarından gelen talepleri tatmin olacak şekilde karşılayabiliyorsa dengede

olduğunu ifade edecektir. Taleplerin fazla, sahip olunan destek ve kaynakların azlığı ve sahip olunan kaynakların talepleri karşılamada yetersiz olması durumunda ise dengesizlik yaşadığını ifade edecektir (Aycan ve diğ., 2007: 95).

Piyasa, daha rekabetçi ve verimlilik konusunda daha talepkar iken; çalışanlardan da bu taleplere cevap verecek yüksek katılım beklemekte ve daha fazla zaman ve enerji gerektirmektedir. Bu yüzden iş ve ev yaşamı birbiriyle çatışan ve rekabet eden alanlardır. Bu alanlardan birine verilen ağırlık, diğer alana gölge düşürmektedir. Bu yüzden işe erken gelip geç saatlere kadar çalışan kişiler –verimliliğe olan katkısı gözetilmeksizin- daha bağlı ve değerli olarak görülür. Aksine iş yaşam dengesi ile ilgili politikaları kullanmak isteyen çalışanlar kariyerlerinin zarar görebileceği tehdidiyle korkutulurlar (Jones ve diğ., 2006: 4). Geçmişte çoğu yöneticinin ‘işyerinde yaptıkların bizim işimizdir. İş dışında yaptıkların senin işindir’ bakış açısıyla astlarına yaklaştığı görülmüştür (Fiedman ve diğ., 1998: 119).

İş-aile literatürünün kavramsal evrimi 3 yaklaşımla olmuştur. Bunlar negatif, pozitif ve bütünleştirici yaklaşımdır. Negatif yaklaşımdaki ana kavram olan iş-aile çatışması, ölçmede önemli kabul edilmiştir. Buna karşın, pozitif yaklaşımdaki pozitif taşıma, zenginleştirme veya kolaylaştırma kavramlarına çatışma kavramına gösterilen ilgiye göre daha az ilgi gösterilmiştir. Geçmişte bütünleştirici yaklaşımı yansıtan denge gibi kavramların ölçümüne ise çok daha az ilgi gösterilmiştir (Carlson ve Grzywacz, 2008: 57).

Frone’a (2011: 145) göre iş yaşam dengesi, iş ve aile rolleri arasındaki etkinin yönüne (iş-aile, aile-iş) ve etkinin tipine (çatışma veya kolaylaştırma) göre tanımlanması gereken çok boyutlu bir yapıdır. İş ve aile rolleri arasındaki düşük düzeyde çatışma ve yüksek düzeyde roller arası kolaylaştırma iş yaşam dengesini ifade etmektedir. Ancak yapılabilecek en yakın iki tanımdan biri, en sık kullanılanı, iş yaşam dengesi çatışmanın yokluğudur; bir diğer tanım da iş ve aile rolleri arasındaki engellenmenin olmayışıdır. Son araştırmalar ise iş-aile kolaylaştırmasının (iş-aile geliştirmesi ve pozitif iş-aile taşıması) iş yaşam dengesinin bir diğer bileşeni olabileceği iddia edilmektedir. İş-aile kolaylaştırması çalışanın işte/evde geliştirdiği veya edindiği deneyimler, beceriler, fırsatlardan dolayı işte/evdeki katılımını daha

kolay yapmasıdır. İş-aile çatışmasında olduğu gibi iş-aile kolaylaştırmasının da çift yönlü bir yapısı vardır; iş aile yaşamını kolaylaştırabilirken, aile de iş yaşamını kolaylaştırabilir. Ancak genel olarak bakıldığında iş-aile çatışması ile ilgili literatürde daha fazla çalışma yapılmıştır. Şekil 2, iş yaşam dengesinin 4 boyutlu sınıflandırmasını göstermektedir. İki ana boyut şekilde de görüldüğü üzere, iş ve aile rolleri arasındaki etkinin yönü (işin aileye veya ailenin işe) ve etkinin türüdür (çatışma veya kolaylaştırma). Roller arası düşük düzeyde çatışma ve roller arası yüksek düzeyde kolaylaştırma iş yaşam dengesini betimlemektedir.

		Etkinin türü	
		Çatışma	Kolaylaştırma
Etkinin yönü	İş-Aile	 İş-aile çatışması	 İş-aile kolaylaştırması
	Aile-İş	 Aile-iş çatışması	 Aile-iş kolaylaştırması

Şekil 2: İş-Yaşam Dengesinin Boyutları

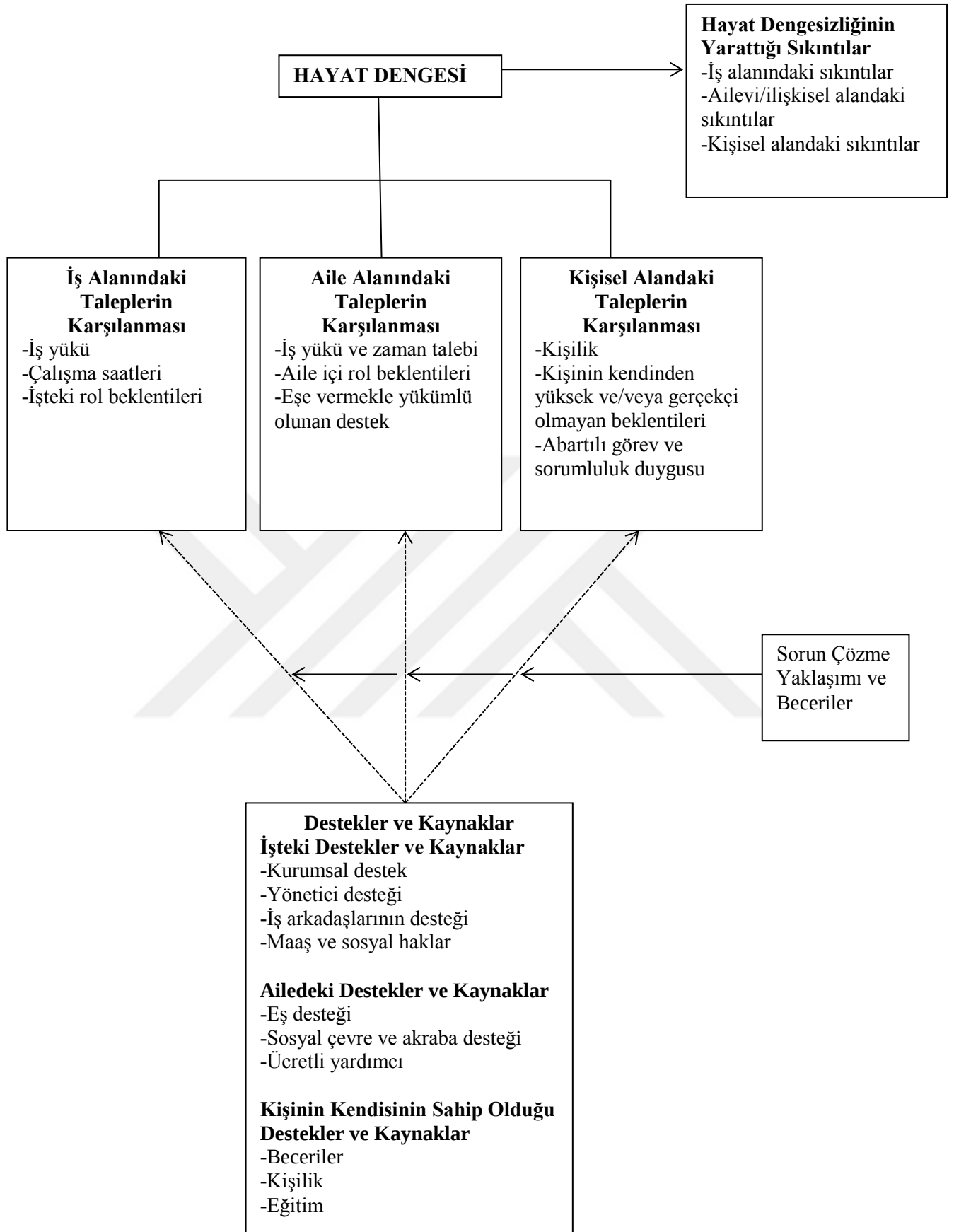
Kaynak: Frone, 2011: 146

Murphy ve Zagorski (2005: 30) pek çok örgütte rekabet avantajı ve verimli bir işgücü sağlamak için iş-aile çatışmasının azaltılması ve iş-aile bütünleşmesinin arttırılmasının öncelik taşıdığını öne sürmüştür. Aycan ve diğerleri (2007: 29) iş aile çatışmasının literatürde çalışanların iş ve aile dengesizliği yaşamaları ve iki alandan gelen talepleri karşılayamamasının karşılığı olarak kullanıldığını ifade etmişlerdir. Fakat çatışmanın olumsuzluğu çağrıştırdığını, denge kavramının ise daha pozitif bir ifade olduğunu öne sürmüşlerdir.

Pek çok tanımlamada “iyi bir dengenin algılanması” ifadesi, iş yaşam dengesinin anlamının özü için önemlidir. Bu yüzden “çatışma” veya “kolaylaştırma” kavramlarından ziyade “denge” kavramının kullanılması örneklem gruplarına (veya örgütün kendisine) sorulan soruların geçerliliğinin artmasını sağlayacaktır (Kalliath ve Brough, 2008: 326).

Carlson, Grzywacz ve Zivnuska'a (2009: 4-5) göre denge, çatışma ve zenginleştirme deneyiminden daha global bir perspektife sahiptir. Çatışma ve zenginleştirme deneyiminde belirli rollerin diğerlerini negatif veya pozitif olarak etkileme derecesini gösterir, oysa iş yaşam dengesi iş ve aile yaşamının birbirlerini etkilemelerinden ziyade bireyin her iki alandaki sorumluluklarını karşılama yeteneği olarak ifade edilir. İş-yaşam dengesi, bireyin her iki alanda da "süperstar" olduğu anlamına gelmemekte; birey rolünün temel gerekliliklerini karşılamasına karşın bu durum performansının çok yüksek olmasını zorunlu kılmamaktadır.

Aycan ve diğerlerinin (2007: 39-40) geliştirdikleri hayat dengesi modelinde temelde 4 öge bulunmaktadır (Şekil 3). Bunlar talepler, destek ve kaynaklar, dengesizliğin yarattığı sıkıntılar ve sorun çözme yaklaşımıdır. Bireyler farklı alanlardan (işten, aileden, kişisel alandan) gelen taleplerle karşılaşmakta ve bu taleplerin karşılanması gerekmektedir. Bu taleplerin kişiyi tatmin edecek düzeyde karşılanması önemlidir. Bu destek ve kaynaklar, taleplerin karşılanmasına katkı sağlayabilir. Taleplerin karşılanmasında destek ve kaynakların etkin kullanımı ile hayat dengesi kurulabilir. Sorun çözme yaklaşımı ve beceriler, taleplerin bireyler üzerinde yarattığı baskıyı azaltması ve kaynakları arttırması açısından önemlidir. Üç farklı alandaki taleplerin karşılanamaması sonucu iş, aile ve kişisel yaşamda bir takım sıkıntılar ortaya çıkacaktır.



Şekil 3: Hayat Dengesi

Kaynak: Aycan ve diğ., 2007

Bazı işler ve işyerleri, hem iş sorumlulukları hem de aile yükümlülüklerinin daha az veya daha fazla yerine getirilmesini sağlar. Örneğin iş faaliyetlerinin düzenlenmesi üzerinde daha fazla kontrol sahibi olan ve çocuk bakımında esnek zaman ve yardım fırsatı sağlayan işyerlerinde çalışan işgörenler, bu tipte avantajların olmadığı işyerlerinde çalışan işgörelere göre iş-aile yaşamlarını daha iyi dengeleyebilirler. Ayrıca aile yükümlülükleri daha karmaşık ve daha fazla olan bireyler (çalışan anne ve çift kazançlı eşler) iş ve aile yaşamlarını dengelemede daha fazla zorluk yaşarlar (Berg, Kalleberg ve Appelbaum, 2003: 170).

Valcour ve Hunter (2005: 65) iş-aile entegrasyonunu etkileyen mikro, makro ve orta olmak üzere 3 düzeydeki değişkenden bahsederler. Mikro düzeyde cinsiyet, aile statüsü, kişilik; orta düzeyde iş-aile politikaları ve kültür, iş uygulamaları ve koordinasyon talepleri, yönetici desteği; makro düzeyde yönetmelik, meslek ve sınıf olarak sınıflandırılmıştır.

Başka bir araştırmada da iş yaşam dengesinin çeşitli düzeyler tarafından etkilendiği öne sürülmüştür. Bunlar makro/sosyo-ekonomik düzey, örgütsel düzey ve bireysel düzey olarak sınıflandırılmıştır. Makro düzeyde ekonomik ve politik baskılar, işgücündeki cinsiyet dağılımı, teknolojinin etkisi; örgütsel düzeyde esneklik modellerinin değişmesi, iş yaşam dengesi uygulamaları, yöneticiler; bireysel düzeyde ise kariyer, çalışan annelerin çatışmaları ele alınmıştır (Maxwell ve McDougall, 2004).

Tausig ve Fenwick (2001: 110) yaptıkları araştırmada aile/bireysel karakteristikler ve iş karakteristiklerinin iş yaşam dengesi üzerindeki etkilerini analiz etmişlerdir. Bireysel ve aile karakteristiklerine göre lise ve altı eğitim düzeyine sahip olan bireylerde; yaşı büyük olanlarda ve çocuk sahibi olmayan evli çiftlerde iş yaşam dengesinin yüksek olduğu görülmüş; iş karakteristiklerine göre bakıldığında ise mavi yakalı işçilerde, sendikaya üye işçilerde ve haftalık çalışma saati düşük olan işgörelerde iş yaşam dengesinin yüksek olduğu görülmüştür.

Kossek ve Lautsch (2008: 19) çoğu insanın iş ve özel yaşamı arasındaki ilişkiyi psikolojik ve fiziksel açıdan yönetmesini sağlayan bir esneklik tarzı (flexstyle) olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunların entegre edici tarz, ayırıcı tarz ve değişimli tarz

olmak üzere 3 türünden bahsetmişlerdir. Entegre edici tarza sahip bireyler iş ve aile yaşamını zamana, programlara ve yere göre fiziksel olarak harmanlamaktadır. Psikolojik olarak da günlük düşünce, duygu ve enerjilerini iş ve özel yaşamlarında karıştırmaktadırlar. İş ve aile alanları arasındaki sınırı çizmekte zorlanmaktadırlar. Ayrıcı tarza sahip olan bireyler, iş yaşamını kişisel yaşamından psikolojik ve fiziksel olarak ayırmaktadırlar. İşteyken işe, evdeyken eve odaklanmaktadırlar. Haftasonlarında veya evde oldukları zamanlarda çalışmaya eğilimli değillerdir. Son olarak değişimli tarzda ise bireyler bazı zamanlarda iş ve özel yaşamı birbirinden sıkı sıkıya ayırırken; bazı zamanlarda da yaşamın tüm yönlerini birbirine karıştırmaktadırlar.

Guest (2002: 266) iş yaşam dengesinin belirleyicilerini örgütsel ve bireysel faktörler olarak ikiye ayırmıştır. Örgütsel faktörlere iş talepleri ve kültürün yanında, aileye dair evin talepleri ve evin kültürü de dahil edilmiş; bireysel faktörlere iş yönelimi, kişilik, enerji, kişisel kontrol ve başa çıkma, cinsiyet, yaş ve kariyer değişkenleri dahil edilmiştir. Evden gelen talepler, iş dışındaki bağlılıkları ve zorunlulukları ifade eder. Bunlar ailede, toplulukta veya boş zaman aktiviteleri vasıtasıyla var olabilirler. Ailede, genç ve bekar olan kişilerde talepler düşük olabilirken; çocuk ve yaşlı bakımı sorumluluğu olan kişilerde ise fazla olabilir. Evin kültürü ise ev ortamından gelen bağlılıklar ve zorunluluklara dair beklentileri ifade eder. Bu boyut çocuk bakımı, yaşlı bakımı ve yemek pişirme gibi aile görevlerinin dağılımını ve bu görevlerin bir aile bireyi tarafından mı yoksa dışarıdan anlaşmalı biriyle mi yapılacağına dair kararları içerir. İş-yaşam dengesi algılarını etkileyen bireysel faktörler iş yönelimi, iş veya ev yaşamından hangisinin yaşamın merkezine konduğu, başarı ihtiyacı ve işe katılım eğilimini içeren kişilik yönleridir. Enerji düzeyleri sıklıkla reddedilir fakat yüksek taleplerin olduğu durumda açıkça dikkate almak gerekir. Bunlar kişisel kontrol, kontrol odağı ve taleplerin oluşturduğu baskı ile başa çıkma kapasitesi ile de ilintili olabilir. Ayrıca, cinsiyet, yaş, yaşam evresi, kariyer evresi gibi faktörler de belirli tipteki talepleri tolere etme isteğini etkileyebilir.

Friede ve Ryan'a (2005: 195) göre kişilik, iş ve aile yaşamındaki rol gereklilikleri ve bunlara verilen tepki arasındaki ilişkiyi etkileyebilir;

1. Kişilik, iş ve aile rolü gerekliliklerinin gerçek miktarını ve tipini etkileyebilir. Kişiliklerine bağlı olarak daha zorlu veya daha destekleyici ortamları kendileri seçebilir; bu yüzden iş yaşam dengesinin yönetimini daha kolay veya daha zorlu hale getirebilir.
2. Kişilik, iş ve aile rolü gereklilikleri ile ilgili algıları etkileyebilir. Aynı koşullar altında olunsu dahi farklı kişilik yapılarına sahip olan bireylerin iş-aile çatışması algılarının boyutu açısından farklılaşabilirler.
3. Kişilik, başa çıkma stratejisinin seçimini veya seçilen stratejinin etkililiğini etkileyebilir.

Farklı tanım ve özellikleri ile ele alınan iş yaşam dengesinin son yıllarda sıkça incelenmesine yol açan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin temelinde iş yaşam dengesizliğine neden olması ve bu dengesizliğin bireyler üzerinde çeşitli fiziksel, bilişsel ve duygusal sorunlar yaratması yatmaktadır. Örneğin uzun çalışma saatlerinin yarattığı baskı, hizmet sektörünün yaygınlaşmasıyla geleneksel çalışma saatlerinin dışında da faaliyet gösteren örgütlerdeki istihdam, işe harcanan zamanın yanında büyükşehirlerde yolda geçirilen uzun saatler, teknolojiyle birlikte günün her saati ulaşılabilir olma, çekirdek aile yapısı nedeniyle ebeveynler üzerindeki rol yükünün artması gibi pek çok faktör iş yaşam dengesinin tartışılmasına neden olmuştur.

2.2. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÖNEM KAZANMASINA YOL AÇAN FAKTÖRLER

İş-yaşam dengesini politika tartışmalarında ön saflara getiren pek çok faktörü tanımlamak mümkündür. Son yıllarda iş baskıları gittikçe artmaktadır. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, bilgi yükü, tepki hızı ihtiyacı, müşteri hizmetleri kalitesine bağlı itibar ve değişim hızından doğan kargaşa gibi pek çok faktör zaman gerektirmekte ve bu durum bireyler üzerinde baskı kaynağı olabilmektedir. Ayrıca pek çok kişi de iş yoğunluğunda da bir artış olduğundan söz etmektedir. Toplumda gittikçe artan endişe ise ev ve toplumsal hayatın kalitesinin kötüleşmesidir. Tek ebeveynli ailelerin sayısındaki artış, özellikle batılı endüstri toplumunda kadın çalışan sayısındaki olağanüstü artış, uzun çalışma saatlerine yol açan iş talepleri ve

baskıları, artan gece ve hafta sonu mesaipleri aileye ayrılan zamanın kalitesini daha az olanaklı hale getirmektedir (Guest, 2002: 257).

Son yıllarda iş yaşam dengesi konusuna olan ilgi ve desteğin artmasına yol açan pek çok faktör vardır. İlk olarak demografik yapıdaki değişiklikler önemlidir, kadınların işgücüne katılımı ve nüfusun yaşlanması özellikle önem taşımaktadır. Bu durum işgücü içerisinde bağımlı bakım sorumlulukları olan veya farklı diğer sebeplerle daha esnek çalışmak isteyen kişilerin sayısının artmasına yol açmıştır. İşletmelerde yüksek motivasyona sahip işgücünün cezbedilmesi ve örgütte kalmalarının sağlanması önemli hale gelmiştir. Esnek çalışma uygulamaları da müşteri taleplerine cevap verebilmek, 24 saat boyunca ürün ve servislere ulaşımı arttırmak, rekabetçi kalabilmek ihtiyacından ortaya çıkmıştır (Kodz, Harper ve Dench, 2002: 18). Çalışmanın iş ortamından iş dışına da taşınabilir olması, kadınların evdeki rollerinin dışında “çalışan” rolünü de üstlenmesi, cep telefonlarıyla özel yaşamdaki bölünmelerin artması, evde erkek ve hatta çocukların da sorumluluklarının artması sonucu iş yaşamı ile iş dışı yaşam arasındaki sınırlar aşmaya başlanmıştır. Bunun sonucu olarak da farklı rollerinin her birini başarıyla yerine getirmek isteyen günümüz çalışanları için denge kurmak önemli bir mesele haline gelmiştir (Vatansever, 2010: 203).

Bireylerin iş ve aile hayatında farklı farklı rolleri bulunmaktadır. Bunlar ebeveyn, eş, çalışan, müdür, akraba, arkadaş, komşu rolleridir. Bu farklı rollerden birinin yerine getirilmesi diğer alandaki rolün sorumlulukları için gereken zaman ve enerjinin kaybına yol açar. Bu farklı roller arasındaki dengeyi sağlamaya çalışan birey kendine zaman ayıramamaktan şikayet edebilir (Aycan, 2010). İş seyahatleri sonucu evden ayrı geçirilen zamanlar, işin eve olan uzaklığı, ev-iş arasında yolda harcanan zaman düşünüldüğünde anne ve babaların geçmiştekine oranla çocuklarına daha az zaman ayırdıkları, beyaz yakalı çalışanların eve iş götürdükleri, fiziksel emek gerektiren işlerde çalışanlar ise eve geldiklerinde ailelerine harcayacakları çok az enerjileri kaldığı bilinmektedir. Cinsiyet rolleri ile ilgili değişikliklere bakıldığında erkek çalışanların geçmiştekine oranla ailelerine daha fazla zaman ayırmak istedikleri, çalışan annelerin de çoğunun iş ve annelik rollerinin birbiriyle çatışık olmasından

ziyade birbirini bütünleyici nitelikte olduğunu ifade ettikleri görülmektedir (Halpern ve Murphy, 2005: 115-116).

Uzun yıllardan beri aileye önem veren pek çok kişi için “aile dostu işletme”, “iş ve yaşamın entegrasyonu” ve “zaman yönetimi” gibi konular önemli olmuştur. Bu konuları önemli hale getiren gelişmelerden bazıları şunlardır; işletmelerde küçülme, rekabetin artması, çalışmanın hızlanması, bireylerin yaşam beklentilerinin yükselmesi, her iki eşin de çalışması, tek yaşayan bireylerin sayısının artması (McCarraher ve Daniels, 2002: 7). Orta yaştaki işgörenler bir yandan çocukları diğer yanda gittikçe yaşlanan ebeveynleri yüzünden sıklıkla denge arayışı içinde olsalar da günümüzde bekar kalmayı tercih etmiş çok sayıda kişinin de iş dışında pek çok kritik ve değerli bağlılıkları olduğu bilinmektedir. Bu yüzden iş ve iş dışı yaşam arasındaki dengenin sağlanmasına yönelik çaba neredeyse tüm iş dünyasını etkilemektedir (Polach, 2003: 57).

Glynn ve arkadaşları (2002) son yıllarda iş yaşam dengesinin örgütler için öneminin artmasına yol açan nedenleri şu şekilde sıralamışlardır;

- Stres
- Haftalık çalışmanın uzunluğu
- Yeteneğin örgüte cezbedilmesi ve elde tutulması
- İş yaşamında kadın oranındaki artış
- Kadın ve erkeklerin ihtiyaçlarındaki değişiklikler
- Verimlilik baskıları
- Globalleşme ve 7/24 hizmet
- Kurumsal sosyal sorumluluğun öneminin artması

İş-yaşam dengesinin önemli bir kavram haline gelmesine neden olan faktörleri Lockwood (2003: 2) şu şekilde sıralamıştır; 1) global rekabet 2) özel yaşam/aile değerlerine yönelik artan ilgi 3) yaşlanan bir işgücü.

İş-yaşam dengesi kavramının önem kazanmasına yol açan bütün etmenler göz önüne alındığında bunları toplumsal değişiklikler, işgücüne dair değişiklikler, teknolojik

değişiklikler, örgüt yapılarındaki değişiklikler olmak üzere dört ana başlık altında toplamak mümkündür.

2.2.1. Toplumsal Değişiklikler

İş ve aile taleplerine verilen tepkiler, kişilerin yaşadıkları ülkelere ve ülkelerinin ekonomik gelişim düzeylerine göre farklılaşır. Global rekabet, teknolojiye hızlı ilerlemeler ve aile yapılarındaki değişiklikler, aile bakım sorumlulukları ve iş talepleri arasında ‘zaman-para yetersizliği’ne yol açmaktadır. Bu durum, özellikle kadınların ücretli işgücüne katıldığı toplumlarda görülmektedir (Chandra, 2012: 1040).

Geçmişte çalışanlar, özellikle genç olanlar ailelerine yakın yaşamışlar ve iş değiştirmeyi son çare olarak görmüşlerdir. Aile büyükleri düzenli olarak veya acil durumlarda küçük çocukların bakımını üstlenen kişiler olmuşlardır. Bu sosyal yapı pek çok ülkede dramatik olarak değişmektedir (Raj, 2015: 247). Geleneksel aile yapıları terk edilerek yeni aile yapıları ortaya çıkmıştır, özellikle tek ebeveynli ailelerin sayısında büyük bir artış olmuştur (McCarraher ve Daniels, 2002: 31). Geleneksel geniş aile yapısı içerisinde bireyler gerektiğinde diğer aile üyelerinin rollerini de yerine getirerek, bireylerin üzerindeki rol yükünün paylaşılmasına katkı sağlamış iken; günümüzde çekirdek aile yapısının yaygınlaşmasıyla birlikte tüm sorumluluklar iki ebeveynin üzerine yıkılmış görünmektedir. Özellikle kadınların da işgücüne yoğun bir şekilde katılım göstermesi bu yükün daha da ağırlaşmasına neden olmuştur. Geçmişte ev ve çocuk bakımı rollerinin sadece kadınlara ait roller olduğu düşünülürken, günümüzde bu roller kadınlar ve erkekler arasında paylaşılmaktadır.

Günümüzde önemli bir kısmı iş yaşamında olan, bağımsızlık arayan, sık iş değiştirebilen, internet ve teknolojiyle büyümüş olan Y kuşağı ile birlikte işten beklenenler önemli değişikliğe uğramıştır. Keleş’in (2011) yaptığı nitel araştırmada Y kuşağını motive eden önemli faktörlerden birinin görev tanımları ve çalışma koşullarında esneklik olduğu görülmüştür.

Teknolojinin gelişmesine paralel olarak da farklı ortamlarda çalışabilen Y kuşağı ile birlikte “mobil yakalı çalışan” kavramı ortaya çıkmıştır. Mobil cihazlar sayesinde bu

Çalışanlar, yer ve zaman sınırlaması olmadan her daim iş yapabilmektedirler (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014).

McCarraher ve Daniels (2002: 32-33) gençlerin günümüzde iş ve aile yaşamı ile ilgili eğilimlerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

-İşletme eğitimi alan öğrencilerden %45'i geleceğe ilişkin en büyük önceliklerinin iş yaşam dengesinin sağlanması olarak görmektedir,

-Maddi açıdan istikrarlı bir işe sahip olmak halen önemini korumakta ve tatil ve beceri geliştirme imkanları da iş-aile meselelerinden daha önemli algılanır,

-Günümüzde 35 yaş altındaki erkekler geçmişe oranla ev işlerinin yapılmasına daha eğilimlidirler,

-12-25 yaş arasındaki gençlerin büyük bir oranı çocuk bakımını hem kadınların hem de erkeklerin sorumluluğu olduğunu söylemiştir.

Bir diğer önemli faktör nüfusun yaşlanmasıdır. Yaşlanmanın da bir takım etkileri vardır. Uzun yaşam beklentisi sağlığı geliştirse de, insanlar daha uzun yaşadıkça yaşa bağlı olarak pek çok hastalık ortaya çıkmakta ve bu kişilerin destek ve bakıma ihtiyacı olmaktadır. Bu yüzden daha fazla sayıdaki işgörenin yaşlı yakınları için bakım sorumlulukları olacak ve bu sorumluluklar için esnek çalışma uygulamalarına ihtiyaç duyacaklardır (Kodz ve diğ., 2002: 9-10). Günümüzde bir yandan çocuklarına diğer yandan da yaşlı ebeveynlerine bakma zorunluluğu olan bireyler iki dilim arasında sıkışmış salam gibi “sandviç kuşak” olarak tanımlanmaktadır (McCarraher ve Daniels, 2002: 24).

Toplumun bütün bu demografik değişimlerinin yanında yaşam tarzında yaşanan değişiklikler de iş yaşam dengesi konusunu gündeme taşımıştır. Modern yaşamdaki trafik, çevre kirliliği, teknolojinin bireyler üzerinde yarattığı baskı kişileri hızlı yaşama anlayışından uzaklaştırarak yavaş yaşama felsefesine itmiştir. “Fast food” yerine daha keyif alarak yemek hazırlama ve yeme anlayışı olan “slow food-yavaş yemek” akımının yaygınlaşmasının ardından “sade yaşama” tarzı ile bireyler

tüketimi azaltarak, yaşamı zorlaştıran faktörlerden kurtularak daha yalın bir yaşam sürmeyi tercih etmektedirler (Vatansever, 2010: 216).

İş ve iş dışındaki yaşamın birbiri üzerindeki etkisi domino etkisi gibidir. Örneğin iş yerindeki değişim, aileler ve toplumun deneyimlerinde etki yaratır ve tersi de mümkündür. Bir düzeydeki değişikliğin kadın erkek ilişkileri, aileler, işyerleri, topluluklar ve diğer düzeylerdeki etkilerini ve diğer düzeylerdeki gerekli olan değişimi göz önüne almak önemlidir. Örneğin hükümet politikalarının babaları çocuk bakımında da etkin kılmasını teşvik eden değişiklikleri, işyeri uygulamaları ve değerlerinde de değişiklik gerektirir. Bu politikaların başarısı, toplumsal düzeydeki değerler ve uygulamalarda da değişiklik gerektirir (Gambles ve diğ., 2006: 39).

2.2.2. İşgücüne Dair Değişiklikler

Pek çok işgören günümüzde işlerini ne zaman ve nasıl yapacaklarını belirlemelerini sağlayacak daha fazla otonomi istemektedir. İş zenginleştirme, otonom çalışma grupları, esnek çalışma saatleri ve aile dostu işyerleri gibi uygulamalardan yarar sağlamak işgörenler için önem kazanmıştır. Bu uygulamalar da insan kaynakları yönetiminin doğasını günden güne değiştirmektedir (French ve diğ., 2011: 36-37).

İş yaşam dengesi için politik ve sosyal baskıların olmasının yanında, esnek çalışmanın daha fazla kullanılması çalışanların ihtiyaçları ile güçlü olarak ilişkilidir (Houston, 2005: 2). Günümüzde hırslı, yüksek düzeyde kariyer odaklı kadınların sayısı gittikçe artmaktadır. Pek çoğu sadece ailelerini desteklemek amacıyla değil daha çok kariyerlerini geliştirmek ve başarılı olmak için çalışmaktadır. Tabi ki bu, kadınların mutlu bir aile ferdi olma ilgisinin bundan böyle olmayacağı anlamına gelmemektedir. Her iki alanda da mutlu bireyler olmak istemektedirler. Erkek işgörenler de aileleriyle daha fazla vakit geçirmek, spor ve egzersiz için zaman ayırmak veya işin stres ve zorlanmalarından kurtulup rahatlayacakları zamana sahip olmak için organizasyon sınırlarının dışında daha fazla vakit geçirme isteklerini dile getirdikleri görülmüştür (Glynn ve diğ., 2002: 13). Aycan (2010: 17) kadınlarla erkeklerin iş-aile çatışmasına neden olan faktörlerin birbirinden farklılaştığını öne sürmüştür. Kadınların çatışmalarını arttıran nedenlerin karmaşık, erkeklerin ise daha az karmaşık olduğunu ifade etmiştir.

Kadınların işgücüne katılım oranının artmasının pek çok sebebi vardır (Kodz ve diğ., 2002: 8);

-Geç evlenme ve geç çocuk doğurma eğilimleri

-Kadınların yüksek eğitim düzeyleri

-Erkeklerin daha baskın olduğu elle üretim işlerinin azalması; kadınların daha baskın olduğu hizmet sektörünün gelişmesi gibi endüstrideki yapısal değişiklikler

-Kadın ve erkekler arasındaki fırsatların eşitliği için sosyal baskıların varlığı

Barnett (1999: 147-148) işgücündeki dört eğilimin dikkat çekici olduğunu öne sürmüştü ve çift kazançlı çiftlerin (dual earner couples) sayısındaki artış, işgücünde küçük çocuklu annelerin oranındaki artış, işgücündeki kadın ve erkek modellerinin gittikçe birbirine benzemesi, yeni aile şekillerinin yaygınlaşması gibi demografik değişimlere dikkat çekmiştir.

İş-yaşam dengesi, Avrupa Birliği'nde de önemli bir mesele haline gelmiştir. İstihdam politikalarının ana etmenlerinden biri olarak tüm AB üye ülkeleri, çalışanların iş ve aile yaşamlarını uzlaştırmaları için destek sağlamayı üstlenmiştir. Bu onların çocuk bakımı, aile ve diğer nedenlerle ilgili izinleri içeren aile dostu uygulamaların tasarlanması, uygulanması ve geliştirilmesini taahhüt etmektedir. Bunu şekillendiren pek çok faktör bulunmaktadır (Glynn ve diğ., 2002: 16);

-Avrupa'da yaşlı insan sayısındaki artış sonucu bakıma muhtaç oranı artmış, bu da yaşlı bakımının önemini arttırmıştır,

-Son yıllarda, 20-39 yaş arasındaki çocuk sahibi kadınların çocuk sahibi olmayanlara göre daha düşük düzeyde istihdam oranına sahip olduğu görülmüştür,

-Üye ülkelerdeki neredeyse tüm işgören babaların tam zamanlı çalıştıkları ve işgören annelere oranla ortalamanın daha da üzerinde çalıştıkları bulgulanmıştır.

Uygulayıcıların iş ve aile meselelerinin sadece kadının meselesi olmadığını fark etmeleri gerekir. Pek çok baba da çocuk bakımında epeyce zaman harcamaktadır. Bu yüzden pek çok erkeğin de iş ve aile arasındaki dengeyi sağlamaya yönelik

problemler yaşadığı varsayılabilir. Uygulayıcılar ve psikologlar, hem annelerin hem de babaların iş ve aile sorunlarına yardım edecek programların geliştirilmesinde örgütlere destek olmalıdır (Higgins ve diğ., 1994: 150).

2.2.3. Teknolojik Değişiklikler

Cep telefonları, fax makineleri, e-posta gibi yeni teknolojiler çalışmanın “göreve hazır olma” doğasını destekler. Bu durum, 7/24 nerede olursa olsun ulaşılabilir bir işgücü yaratmaktadır. Bunun iki ana etkisi vardır. Birinci etkisi, 7/24 işletmenin bilgi sistemine ulaşabilme olanağı ev ve iş yeri arasındaki sınırın geçirgenliğini arttırmakta, yöneticilerin ve beyaz yakalı çalışanların iş dışı aktivitelere ayırdıkları zamanda bile iş ilişkili faaliyetleri yürütmelerine yol açmasıdır. Pek çok işgören evde geç saatlerde bile e-postalarını kontrol etmektedir. Teknolojinin ikinci etkisi de geçmiştekine göre daha hızlı cevap verme beklentisini ortaya çıkarmasıdır (Milliken ve Dunn-Jensen, 2005: 45). Bilgi ve iletişim teknolojisindeki büyüme insanların iş yapma biçimlerini kökten değiştirmiştir. İş daha kısa sürede ortaya konulmakta ve paylaşılmaktadır. Pek çok kişi iyi maaşlı ve/veya farklı meslekler icra etmektedir. Ev gibi farklı lokasyonlarda interneti kullanarak, bilgisayar ve diğer ekipmanlarla çalışmaktadırlar. Bu da iş ve ev arasındaki bölünmeyi öne süren yaklaşım biçimini reddetmekte ve ücret karşılığı yapılan işin yerine getirilme biçimini temelden değiştirmektedir. Çalışmanın “daha etkili” yapılma gerekliliği konusundaki trendle birlikte, teknoloji insanların daha uzun ve daha hızlı bir tempoda çalışması ile sonuçlanmıştır. E-postalara, fakslara ve diğer iletişim araçlarına daha hızlı yanıt verme gerekliliği, iş sürecini hızlandırmış ve zaman baskısı ile birlikte yoğunluk duygularına yol açmıştır (Gambles ve diğ., 2006: 47-48).

Sarker, Xiao, Sarker ve Ahuja (2012: 145) mobil teknolojilerin iş yaşam dengesi üzerinde aşağıdaki etkileri olabileceğini öne sürmüşlerdir;

- a) Sürekli artan ‘uygun olma beklentileri’
- b) İş ve kişisel zaman arasındaki sınırların bulanıklaşması
- c) İş arkadaşları arasındaki koordinasyonun daha karmaşık hale gelmesi
- d) İşgörenlerin kişisel zorunluluklarını beslemesi

2.2.4. Örgüt Yapılarındaki Değişiklikler

Maalesef pek çok örgütte verimliliği artırma çabasının bir parçası olarak –daha az kişiyle daha çok iş yapmak- felsefesinin sonucu olarak iş/aile sınırları gittikçe flulaşmaktadır (Hall ve Richter, 1988: 218). Global rekabet bağlamında çok sayıdaki kuruluş daha verimli olmak için küçülmeye gitmekte ve bunun sonucu olarak da işgörenlerin iş yükü ve iş baskıları artmaktadır. “Küçülme” ve “verimlilik” trendleri fazla çalışma, stres ve tükenmişliğe yol açarak baskı duygularını arttırmaktadır (Gambles ve diğ., 2006: 48-49).

Son zamanlardaki gelişmeler insanların daha zor koşullarda çalışmasına yol açmıştır. Bu gelişmeler teknolojiadaki gelişmeler, verimliliğe zorlama ve yeni yönetim uygulamalarıdır. Bütün bunlar 7/24 global ekonomi ve neo-liberal rekabetçi kapitalizmin farklı türlerinin yaygınlığı ve bunların kamu sektörünü dahi etkilemesinden kaynaklanmaktadır (Gambles ve diğ., 2006: 47).

Örgütler, işgücü maliyetlerinin azaltılması için geçmiştekine göre daha fazla çaba sarf etmektedirler. Verim ve hizmeti sürdürürken bir yandan da işgücü maliyetlerini düşürmek için dış kaynaklardan yararlanmak (outsourcing) belirli bir dereceye kadar mümkündür. Ancak pek çok durumda kolaylaştırıcı bir takım stratejiler, çalışanlar üzerinde ek taleplere yol açmaktadır. Örneğin etkili ve dakik hizmet anlayışı, ancak işgörenlere ekstra mesai verilerek yerine getirilebilir. İşte bu “daha azla daha çok yapma” düşüncesi, çağdaş rekabetçi anlayışın bir ürünüdür (Stoner ve Robin, 2006: 11,12). OECD’nin “Daha İyi Yaşam Endeksi (Better Life Index)” verilerine göre Türkiye’de erkeklerin %37’si, kadınların %26’sı olmak üzere genel toplamda işgörenlerin %34’ü uzun sürelerle çalışmakta iken bu oran OECD ortalama değerinin (%13) çok üstünde kalmaktadır (Çevrimiçi: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/turkey/>, Erişim Tarihi: 26.02.2018).

Globalleşme ve yeni ekonomi, ürün ve hizmetlere günün 24 saati ulaşmak için müşteri talepleri ve beklentilerinde değişikliklere yol açmıştır. Örgütlerin geleneksel 9-5 çalışma programının dışına çıkma gerekliliğini doğurmuş ve bu sebeple esnek çalışmaya uygun bireyler istihdam edilmesi zorunluluğunu getirmiştir (Houston, 2005: 2).

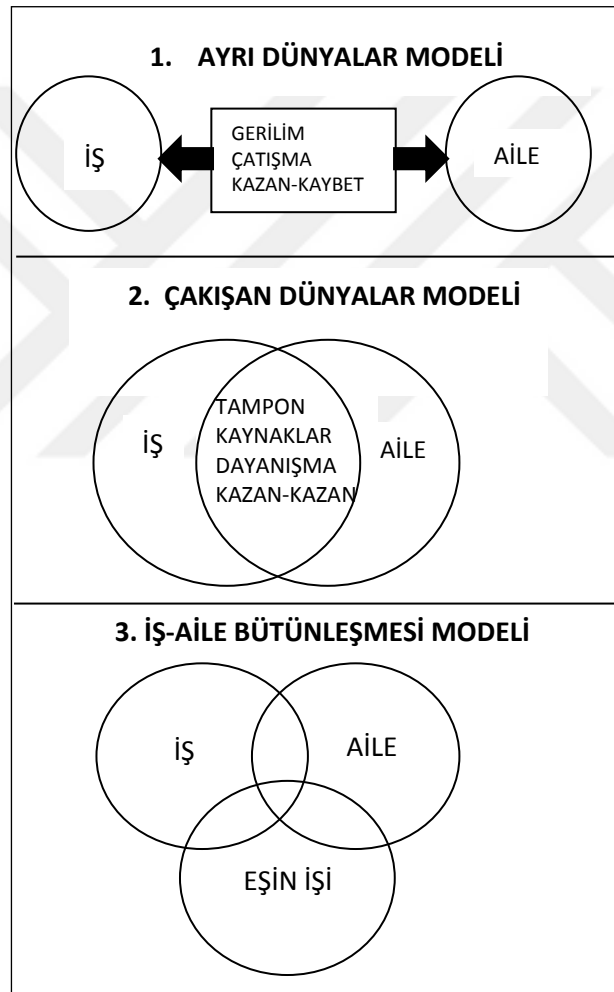
İş, endüstriyel ekonomiden bilgi ekonomisi temeline kaymıştır. Geçmişte stabil iş programları, büyük endüstriyel işletmelerdeki uzun dönemli iş ilişkileri, işçi ve yönetici olmak üzere iki farklı sınıf temeline dayanan örgüt yapıları mevcut iken; günümüzde çok çeşitli örgüt yapıları vardır; hizmet ve üretim sektörlerinde irili ufaklı pek çok örgüt bulunmakta ve taşeronluk anlaşmaları da geleneksel endüstri kategorilerini flulaştırmaktadır. İstihdam durumu günümüzde daha da çeşitlenerek, standart beyaz ve mavi yakalı çalışan ayrımı daha belirsiz hale gelmiştir (Bailyn ve diğ., 2001).

2.3. İŞ-YAŞAM DENGESİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

İş-yaşam dengesi ile ilgili yaklaşımlar toplumsal alanda yaşanan değişimlerle birlikte şekillenmiştir. Aile yapıları ve kadın-erkek rollerindeki değişimler, iş ve iş dışındaki yaşamın birbirine göre konumları hakkındaki yaklaşım biçimlerini de değiştirmiştir.

Barnett (1999: 144) iş ve aile ile ilgili yaklaşımların 3 evreden geçerek geliştiğini öne sürmüştür (Bkz., Şekil 4). Bu yaklaşımlar sırasıyla ayrı dünyalar modeli, çakışan dünyalar modeli ve son olarak da iş aile bütünleşmesi modelidir. Endüstrileşmeyle birlikte ortaya atılan ‘ayrı dünyalar modeli’ nde iş ve aile yaşamı arasında kesin sınırların çizildiği görülmüş, birbirinden tamamen farklı alanlar olduğu düşünülmüştür. Bu modele göre her iki alanın da kendine özgü talepleri vardır ve bu talepler arasındaki mücadele kaçınılmazdır fakat özellikle aileden gelen taleplerin iş taleplerinin yerine getirilmesini engellediği bu yüzden de ailesel sorunların işyerinin dışında bırakılması gerektiği düşünülmekteydi. Bu sorunun kadın çalışanların sorunu olduğu, çünkü kadınların aile sorumlulukları (eş ve anne rolü) nedeniyle iş taleplerini yerine getirmeleri üzerinde tehdit oluşturmaktaydı. Erkek çalışanların ise geleneksel rolleri kapsamında sadece ailenin geçimini sağlama görevini üstlenmeleri sebebiyle de iş yaşam dengesini sağlamak kadın çalışanlara has bir problem olarak görülmekteydi (Kapız, 2002: 143). Kadınların asıl sosyal rollerinin eş ve anne olma rolü olduğu, erkeklerin ise evin geçimini sağlama rolü olduğu düşünülmekteydi. Ayrıca kadınların çoklu rollerinin olmasının kadınlar için kötü olduğu; çalışan rolüne ek olarak bir de annelik rolünü üstlenen kadınların kaçınılmaz olarak tükendiği,

stresli durumlarda savunmasız oldukları, karmaşık hayatlarının talepleriyle layıkıyla başa çıkamadıkları düşünülmektedir. Sonuç olarak da bu kadınların çocuklarını ve eşlerini mahrum bırakarak onları duygusal açıdan riskli hale getirdikleri düşünülmektedir. Bu geleneksel cinsiyet rolü tutumları 1950, 60 ve 70'lerde çok yaygındı ve bu tutumlar kaçınılmaz bir şekilde kadınların ev ve iş yükümlülüklerini yerine getirme yeteneği ile ilgili endişelere yol açmış durumdaydı (Barnett, 1999: 145).



Şekil 4: İş-Aile Yaklaşımlarının Geçirdiği 3 Evre

Kaynak: Barnett, 1999

Ayrı dünyalar modelinin varsayımlarını Barnett (1999: 146) aşağıdaki şekilde açıklamıştır;

-İş ve aile kesin çizgilerle birbirinden ayrı alanlardır,

-Her bir alanın kendi baskıcı talepleri vardır,

-Talepler arasında kaçınılmaz şekilde bir mücadele vardır,

-Bu iki alanın taleplerini yönetmek bir kadının sorunudur

-İşi aileden bağımsız olarak sürdürememenin sebebi yetersiz sınırlar ve uygunsuz önceliklerdir.

Çakışan dünyalar modeliyle birlikte aile sorumlulukları sadece kadınların değil aynı zamanda erkeklerin de sorunu olarak görülmeye başlandı ve aynı zamanda iş ve aile yaşamının birbirinden kesin sınırlarla ayıramayacağı, bir alanda yaşananların diğer alanı da etkileyebileceği öne sürülmüştür (Kapız, 2002: 143-144).

İş aile bütünleşmesi modeline göre ise farklı rollerin yerine getirilmesi kişiye önemli katkılar sağlamakla birlikte hem işteki hem de iş dışındaki rolleri ile işgörenler enerjilerini daha iyi kullanabilirler. İyi bir iş hem çalışana hem de eşe fayda sağlamalıdır; kötü bir iş ise her ikisinin de çalışmasını bozmaktadır. Bu yüzden tüm işverenler çift kazançlı eşleri destekleyen iş yaşam politikalarını uyguladıkları takdirde yararlı olacaktır (Barnett, 1999: 151).

Edward ve Rothbard (2000: 179) iş ve aile arasındaki bağlantıyı ortaya koyan geleneksel yaklaşımları 6 kategoriye ayırmışlardır; taşma (spillover), telafi (compensation), bölünme (segmentation), kaynak tüketme (resource drain), uygunluk (congruence) ve iş aile çatışması (work family conflict) yaklaşımı. Geleneksel yaklaşımlardan olan rol teorisi ve araçsallık (instrumental) teorilerinin yanında modern bir yaklaşım olan sınır (border) teorisi de literatürde sıklıkla yer almaktadır.

Tablo 4’de iş yaşam dengesi konusunda ortaya atılmış farklı teoriler özetlenmiştir. Her bir teorinin iş ve iş dışı yaşamın birbirine göre konumları ile ilgili yaklaşım biçimleri tabloda belirtilmiştir. Bazı teoriler konuya bakış açılarına göre birbirine

yakın görülürken, bazıları birbirini bütünleyici, diğer bazılarıysa birbirine tamamen zıt teoriler gibi görünmektedir.

Tablo 4: İş-Yaşam Dengesi ile İlgili Farklı Teoriler ve Konuya Yaklaşım Biçimleri

Taşma (Spillover) Teorisi	Bir alandaki bir değişim diğer alanda paralel bir değişime neden olmaktadır.
Telafi (Compensation) Teorisi	Birey bir alandaki yetersizliğini diğer alanda telafi etmeye çalışır.
Bölünme (Segmentation) Teorisi	İş ve aile ortamları birbirinden farklıdır ve birindeki iyi işlev gösterme diğer alanı etkilememektedir.
Kaynak Tüketme (Resource Drain)Teorisi	Bir yaşam alanındaki sınırlı kaynakların kullanımı, aynı kaynakların kullanıldığı başka yaşam alanında bu kaynakların kullanılabilirliğini azaltmaktadır.
Uygunluk (Congruence) Teorisi	İş ve aile arasındaki benzerlik, üçüncü bir değişkenden dolayı ortaya çıkmaktadır.
İş- Aile Çatışması (Work Family Conflict) Teorisi	Bir örgütün üyesi olmanın gereği olarak benimsenen rol ile bir ailenin üyesi olmanın gereği olarak benimsenin rol arasında bir uyumsuzluğun var olması sonucu ortaya çatışma çıkmaktadır.
Araçsallık (Instrumental) Teorisi	İş ve aile alanlarından birindeki faaliyetler diğer alandaki başarıyı kolaylaştırabilir.
Rol (Role) Teorisi	Bireylerin rollerinin artması, sabit bir zaman ve enerjiye sahip olmasından dolayı rol çatışmalarını arttırmaktadır.
Sınır (Border) Teorisi	İş ve aile birbirini etkileyen farklı alanlardan/dünyalardan meydana gelir.

2.3.1. Taşma (Spillover) Teorisi

Bu teori, iş ve aile yaşamı arasında bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Bir alandaki bir değişim diğer alanda paralel bir değişime neden olmaktadır (Frone, 2011:147).

Genel olarak iş veya aile alanlarından birinin etkisinin diğer alana yayılması sonucu ortaya çıkar (Lambert, 1990: 248).

İş ve ailenin birbirleri üzerindeki etkileri iki alanın birbirine benzemesine yol açmaktadır (Edward ve Rothbard, 2000: 185). İş ve aile ortamında yaşananlar arasındaki benzerlik ortamların birbirleriyle olan benzer yapısal şekllenden kaynaklanmaktadır. Örneğin işteki mutluluk, evdeki mutluluğa yol açmaktadır. Genellikle pozitif ilişki bağlamında ele alınsa da iş ve aile alanları arasında negatif taşma da olabilmektedir (Zedeck ve Moiser, 1990: 241). Çalışanın iş veya ev koşullarına verdiği negatif tepkiler diğer alanı (ev veya işi) negatif olarak etkilerken; benzer olarak çalışanın iş veya ev koşullarındaki pozitif deneyimi diğer alanı (ev veya işi) da pozitif olarak etkilemektedir (Lambert, 1990: 248).

Pozitif ve negatif türünün yanında taşmanın iki türü daha vardır; biri yatay diğeri dikey taşmadır. Yatay taşma, bir yaşam alanının komşu diğeri alanı nasıl etkilediğini gösterir. Örneğin, iş doyumu aile yaşamındaki doyumu etkileyebilir veya tam tersi de olabilir. Dikey taşmada ise öncelikle alanların birbirine göre hiyerarşisini anlamak gerekir. Bireyler yaşam alanlarını kendi zihinlerinde hiyerarşik bir sıraya koyarlar. Bu hiyerarşinin en üstünde tüm yaşam vardır. Bu alandaki duygular yaşam doyumu, bireysel mutluluk veya sübjektif iyilik halini yansıtır. Diğer önemli yaşam alanları – aile, iş, okul, toplum gibi- bu en tepedeki alanın altında yer alırlar. Bu yaşam alanlarındaki taşma, hiyerarşinin en üst sırasındaki tüm yaşam doyumunu etkilemektedir. Dikey taşma aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya olabilir. Örneğin iş doyumu dikey olarak aşağıdan yukarıya tüm yaşam doyumunu etkileyebilirken; diğeri yandan yukarıdan aşağıya doğru dikey taşmada yaşam doyumu, alt alanlardan birini (Örn., iş doyumunu) etkileyebilir (Swarnalatha ve Rajalakshmi, 2016: 21-22).

2.3.2. Telafi (Compensation) Teorisi

Bu teori, iş alanı ve diğeri (iş dışı) yaşam alanları arasındaki ilişkiye değinir. Bir alandaki talep veya tatmin yoksunluğunun diğeri alanda karşılandığını öne sürer.

Örneğin bir kişi iş doyumsuzluğunun üstesinden gelmek için toplumsal yaşamda aktif katılım göstererek doyum sağlayabilir, bu yüzden doyumsuzluğun telafisi diğer alandaki doyumla gerçekleşmektedir (Swarnalatha ve Rajalakshmi, 2016: 22). Örneğin işyerinde bir takım şeyler yolunda gitmediğinde kişi, aile alanından doyum sağlama girişiminde bulunacaktır (Arthur ve Cook, 2003: 226).

Telaflının iki farklı formu iş-aile literatüründe yer almaktadır. Birincisi, bireyin doyum vermeyen alandaki katılımı azalabilir ve doyum veren alandaki katılımı artabilir. İkincisi, birey doyum almadığı alandaki ödülleri yerine diğer alandaki ödülleri peşinden gidebilir. Ödül den kastedilen kişinin arzularını yerine getiren deneyimlerdir ve bu deneyimler daha fazla doyum almasını sağlayabilir. Telaflının bu ikinci formu tamamlayıcı (bütünleyici) ve reaktif telafi olmak üzere 2'ye ayrılmaktadır. Tamamlayıcı telafide bir alandaki ödülleri yetersiz ise bu ödülleri diğer alanda aranır. Reaktif telafide ise bir alanda yaşanan istenmeyen deneyimler diğer alandaki zıt deneyimlerin aranmasıyla telafi edilir. Örneğin yorucu bir iş gününün ardından işgören evde dinlenebilir veya aile problemlerinden kaçınmak için kendini işe verebilir (Edward ve Rothbard, 2000: 187). Tamamlayıcı telafi işin arzu edilen veya pozitif unsurlarını, reaktif telafi de arzu edilmeyen veya negatif unsurlarını içerse de temelde her ikisi de benzer bir sürece dayanır: İşte deneyimlenen yoksunluklar iş dışı aktivitelerle telafi edilir (Kando ve Summers, 1971: 314).

2.3.3. Bölünme (Segmentation) Teorisi

Bölünme teorisi her bir yaşam alanının birbirinden bağımsız olarak işlediğini öne sürer. Bu yüzden bu teori, taşıma teorisinin anti-tezi gibidir. Teori, iş ve aile ortamlarının birbirini etkilemediğini ve ayrı ayrı işlediğini varsaymaktadır (Swarnalatha ve Rajalakshmi, 2016: 23). Bir alanın diğeri üzerindeki etkisi olmadan bireyin başarılı olabilmesi için iş ve iş dışı alanlarının birbirinden ayrı olduğunu öne sürmektedir. İş ve iş dışı alanlar, yakın alanlar olsalar da tüm pratik amaçlar için ayrılmış durumdadır. Ailenin kişisel ve empati içerdiğini, işin ise kişisel olmayan ve araçsal yapısı ağırlık taşımaktadır (Muchinsky, 2006: 361). Ayrıca zaman, mekan

ve işleyişteki ayırım, bireylerin hayatlarını muntazam bir şekilde bölümlere ayırmalarını sağlamaktadır (Zedeck ve Moiser, 1990: 241).

2.3.4. Kaynak Tüketme (Resource Drain) Teorisi

Kaynak tüketme teorisinde de telafi modelinde olduğu gibi iş ve aile arasında negatif bir ilişki vardır. Fakat telafi teorisinden farklı olarak bir yaşam alanındaki sınırlı kaynakların kullanımı, aynı kaynakların kullanıldığı başka yaşam alanında bu kaynakların kullanılabilirliğini azaltmaktadır (Frone, 2011: 147). Bireylerin zaman, enerji, dikkat gibi sınırlı bireysel kaynakları vardır. Örneğin, işteki artan zaman taleplerinin karşılanması, bireyin uyku, hobiler ve ailesi için daha az zaman ayırmasına yol açmaktadır (Edward ve Rothbard, 2000: 190).

2.3.5. Uygunluk (Congruence) Teorisi

İş ve aile arasındaki benzerliğin üçüncü bir değişkenden dolayı ortaya çıktığını öne süren bir yaklaşımdır. Bunlar kişilik özellikleri, genetik faktörler, genel davranış tarzları, sosyal ve kültürel faktörlerdir. Bu model taşma modeliyle benzer görünse de taşma modelindeki benzerlikler bir alanın diğer alanı etkilemesine dayandırılır, uygunluk modelinde ise alanlar arasındaki benzerlik her iki alanı da etkileyen üçüncü bir değişkene dayandırılır (Edwards ve Rothbard, 2000: 182). Örneğin bireyin mizacından kaynaklanan olumsuz duygu durumu sebebiyle çevresindeki çoğu olay karşısında olumsuz değerlendirme yaparak; bu değerlendirmeyi yaşamındaki tüm alanlara (iş, özel yaşam) bu olumsuz duygu durumu yansıtacaktır (Küçükusta, 2007: 45).

2.3.6. İş Aile Çatışması (Work Family Conflict) Teorisi

Efeoğlu ve Özgen (2007: 238) iş-aile çatışmasının “bir örgütün üyesi olmanın gereği olarak benimsenen rol ile bir ailenin üyesi olmanın gereği olarak benimsenen rol arasında bir uyumsuzluğun var olması sonucu ortaya çıktığını” ifade etmişlerdir.

İş ve aile, birbirine zıt alanlardır çünkü farklı norm ve gereklilikleri vardır (Zedeck ve Moiser, 1990: 241). Yaşamın tüm alanlarındaki yüksek düzeydeki talepler karşısında bazı zorlu seçimler yapması gereken birey, bazı çatışmalar yaşamaktadır (Guest, 2002: 259).

Greenhaus ve Beutell (1985: 77) iş-aile çatışmasının 3 türü olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunlar zaman temelli çatışma, zorlanma temelli çatışma ve davranış temelli çatışmadır. Zaman temelli çatışmada iş programları, iş oryantasyonu, evlilik, çocuk, eş gibi unsurların hepsi iş veya evde katılım gösterilmesi baskısını yaratabilir. Çatışma, bu zaman baskılarının diğer rol alanındaki taleplerle birbirine zıt olduğunda ortaya çıkar. Zorlanma temelli çatışma, bir alanda yaşanan zorlanmanın diğer alanın taleplerinin karşılanmasını zorlaştırması sonucu yaşanır. Davranış temelli çatışma ise iki farklı alandaki rol beklentileri birbirine zıt olduğunda ortaya çıkar. Örneğin bir erkek yöneticinin işte agresif, kendine güvenen biri olması beklenirken; evde sıcak ve duygusal olması beklenir.

2.3.7. Rol Teorisi

Rol teorisine göre bireyler, iş ve aile alanlarında çoklu rollere sahiptirler. Bu çoklu roller birey üzerinde zorlanmaya yol açar. Bu farklı alanlar arasında roller arası çatışma ve/veya rol yükü yaşanabilir. Rol yükünde farklı rol beklentileri nedeniyle artan işyükü sonucunda birey kendini boğulmuş hissedebilir. Roller arası çatışma ise roller arasındaki uyumun bulunmamasından kaynaklanır. Birinin zaman ve enerji kaynakları kısıtlı olduğunda bir rolün yerine getirilmesi, diğer rolün yerine getirilmesini engelleyebilir (Arthur ve Cook, 2003: 222). Bu teori, iş-aile çatışması ile benzer temele oturmaktadır.

2.3.8. Araçsallık (Instrumental) Teorisi

Yaşam alanlarından biri, bir diğerindeki hedeflere ulaşmada araçtır. Birinde elde edilen başarı ve kazançlar, diğer alandaki hedefler için yararlı olmaktadır.

Bu teoriye göre daha çok iş yaşamı, özel yaşamdaki hedeflere ulaşmak için araç olarak kullanılır ve bu sebeple de bireyler, işteki davranış ve çıktılarını geliştirmeye odaklanırlar (Bülbül ve Giray, 2012: 102). Örneğin daha yüksek kazanç sağlamak için daha uzun saatler çalışmak ve rutin bir işi üstlenmek, bireyin ev veya araba almasına yardımcı olabilir (Guest, 2002: 258-259).

2.3.9. Sınır (Border) Teorisi

Bu teoriye göre iş ve aile birbirini etkileyen farklı alanlardan/dünyalardan meydana gelir. Endüstri devriminden sonra işyerleri ve evler arasındaki bölünmeden dolayı, iş ve ev genellikle hedefsel ve kültürel açıdan farklılaşmaktadır. Birbiriyle çakışan hedefler ve kültürleriyle bu iki alan farklı dile, farklı kabul edilir davranışlara sahip iki farklı ülkeye benzemektedir. Bazılarına göre bu iki alan arasındaki geçişim az iken, diğer bazılarına göre daha fazladır. İnsanlar bu iki alan arasında günlük olarak geçiş yaparlar. İş ve ailenin pek çok yönünü değiştirmek zor olsa da, bireyler iş ve aile alanlarının doğasını belirli derecede şekillendirebilir (Clark, 2000: 750-751).

Clark (2000: 753) sınır teorisinde yer alan bazı temel kavramlardan ve bu kavramların özelliklerinden bahsetmiştir (Bkz., Şekil 5). Bu kavramlar aşağıdaki şekildedir;

- a) İş ve aile alanları,
- b) İş ve aile arasındaki sınırlar,
- c) Sınırı geçiş iznli birey,
- d) Sınır koruyucular ve alandaki diğer önemli üyeler

İş ve aile alanları, farklı kurallar, davranışlar sebebiyle iki farklı alan olarak ifade edilir. Endüstri devrimiyle birlikte bu iki alan birbirinden ayrılmıştır. İki farklı yer ve zamanda yerine getirilen iş ve aile sorumlulukları sebebiyle, bu iki alanın kültür ve amaçları birbirine zıttır.

İş ve aile arasındaki sınırlar, alanlarla ilgili davranışların nerede başlayıp nerede bittiğini tanımlar. Literatürde sınırların 3 ana formundan bahsedilir; fiziksel,

Alanlar
bölümleme
çakışan değerler
çakışan kültürler

Sınırlar
sınır gücü
geçirgenlik
esneklik
harmanlama

Sınırı geçiş iznli bireyler
çevresel veya merkezi üyelik
kimlik
etki

Sınır koruyucular & diğer üyeler
diğer alanla ilgili farkındalık
sınırı geçiş iznli bireyle bağlılık

Kaynak: Clark, 2000: 754

70

Sınırı geçiş izinli bireyler, iş ve aile alanları arasında sık sık geçiş yapan kişilerdir. Alanın değerlerini benimsediklerinde ve kimliği ile üyeliği birbiriyle yakından bağlantılı olduğunda, sınırları ve alanları yönetme motivasyonu artar. Alandaki merkezi bir üye/katılımcı bireye daha fazla otonomi sunarsa iş ve aile arasındaki denge daha kolay sağlanır.

Hall ve Richter (1988) bireylerin sınırlar arasında 3 ana geçiş stili olduğunu öne sürmüşlerdir; beklentili (anticipatory), ayrık (discrete) ve gecikmeli (lagged). Beklentili tipte işğörenin hedef alanla ilgili endişesi mevcut alandan fiziksel olarak ayrılmadan başlar. Ayrık tipte işğörenin hedef alanla ilgili endişesi oraya varmasının üzerine başlar. Gecikmeli tipte bireyin yeni ulaştığı alanla ilgili meşguliyeti, belirli bir süre fiziksel olarak orada bulunmadan önce başlamaz.

Sınır koruyucular ve diğer alan üyeleri, sınırın tanımlanmasında özellikle etkilidirler. İşteki sınır koruyucular genellikle yöneticiler olup; evdeki sınır koruyucular genellikle eşlerdir. Sınır koruyucular ve diğer alan üyeleri, sınırı geçiş izni bulunan bireylerin alanı ve sınırı yönetme yeteneklerinde önemli rol oynarlar.

Sutton ve Noe'e (2005: 158) göre sınır teorisi, bireylerin iş ve aile rolleri arasında nasıl hareket ettiğini ve roller arasındaki geçiş üzerinde aile dostu politikaların potansiyel etkisinin anlaşılmasında yararlıdır. Fakat çalışanların ihtiyaçlarını ve önceliklerini karşılayamadığı müddetçe aile dostu politikaların pozitif etkilerinden bahsedilemez.

Bu kısma kadar gözden geçirilen aile destekleyicisi iş ortamı ve iş yaşam dengesi kavramları ve bu kavramların birbiriyle olan ilişkileri ve örgütsel sonuçlarla olan ilişkileri sıkça incelenmiştir. Araştırmanın bir sonraki bölümü olan üçüncü bölümünde aile destekleyicisi iş ortamı, iş yaşam dengesi ve örgütsel sonuçlar konusunda daha önce yapılmış olan araştırmalar irdelenmeden hemen önce- bölümün ilk kısmında- örgütsel sonuçların her biri (iş tatmini, algılanan iş performansı, işten ayrılma eğilimi) tek tek açıklanarak ardından değişkenler arasındaki bulgular sıralanacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE DESTEKLEYİCİSİ İŞ ORTAMI, İŞ YAŞAM DENGESİ VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER

3.1. ÖRGÜTSEL SONUÇLAR

3.1.1. İş Tatmini

İş tatmini kavramı, örgütsel davranışta önemli bir yere sahiptir. Pek çok iş tutumu ile iş tatmini arasında güçlü ilişki vardır. Bu yüzden iş tatmini, örgütsel davranış literatüründe hakkında en fazla araştırma yapılan konulardan biri olmuştur (Jex, 2002: 116; Özkalp ve Kirel, 2013: 114; Spector, 1997: 1).

İşgörenler, çalışma yaşamları boyunca iş ve iş çevresinde bir takım deneyimler yaşamaktadırlar. Bu deneyimlerinin sonucu olarak işlerine veya örgütlerine karşı tutumları şekillenmektedir. Bu tutumların genel yapısı da iş tatmini olarak tanımlanır (Erdoğan, 1996: 231). İş tatmini, bireyin iş veya iş durumu ile ilgili pozitif (veya negatif) bir değerlendirmede bulunmasıdır (Weiss, 2002: 175). İş tatmini, hem işin bütününe hem de işin farklı yön ve özelliklerine ilişkin bir tutum olarak ele alınabilir. Örgüt içi ilişkiler, motivasyon, kariyer, performans ve ücret yönetimi iş ortamı ile ilgili memnuniyet iş tatminini oluşturan etmenlerdir. Bu etmenlere ilişkin memnuniyetsizlik düşük iş tatminine yol açarken; bazı etmenler tek başına da iş tatminsizliğine neden olabilir (Izgar, 2012: 119).

Spector'a (1997: 1-3) göre ise iş tatmini, insanların işlerinden hoşnut olma seviyesidir. Bazı insanlar işlerini sever ve yaşamlarının önemli bir merkezi olarak görürler. Bu iş tutumunun nedenleri ve sonuçları endüstri-örgüt psikolojisi ve örgütsel davranıştaki başlıca alanlardan biridir. İş tatmininin genel yönleri: takdir, iletişim, iş arkadaşları, yan ödemeler, iş koşulları, işin doğası, örgüt, örgütün politika ve prosedürleri, ücret, kişisel gelişim, terfi imkanları, tanınma, güvenlik, gözetimdir. Bireyler, işin ve örgütün bu yönlerinden tatmin veya tatminsizlik duymaktadırlar.

İş tatmini, çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onda olumlu etkiler yaratması sonucu işine olan olumlu tutumudur. Bu tutumun olumsuz olması iş tatminsizliğine yol açacaktır. Tatmine ya da tatminsizliğe yol açan faktörler kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Çünkü her çalışanın iş ortamına yönelik tutumunu iş şartları, sosyal etkenler, değer yargıları ve kişilik gibi faktörler belirlemektedir (Erdoğan, 2007: 558).

İş tatmininin bilişsel yönü çalışanların iş veya iş durumu ile ilgili inançlarını yansıtmaktadır; çalışan işinin ilginç, aydınlatıcı, sıkıcı veya talepkar olduğunu düşünebilir. Bütün bunlar bilişsel inançlarını yansıtıyor görünse de duygusal bileşenden tamamen bağımsız değildirler. Örneğin ‘işimi ilginç buluyorum’ ifadesinin pozitif duygulanımla güçlü bir ilişkisi vardır. Davranışsal bileşen de çalışanın işine yönelik davranışsal eğilimlerini yansıtmaktadır. Bir çalışanın iş tatmini düzeyi, bireyin işini düzenli yapması, çok çalışması ve örgütün bir üyesi olarak uzun süre örgütte kalmak istemesiyle kendini gösterebilir (Jex, 2002: 116).

Özkalp ve Kirel (2013: 114-115) iş tatmininde önemli 3 özellik öne sürmüşlerdir. Birincisi iş tatmininin bireyin işine yönelik duygusal tutumu olduğu, ikincisi iş ile ilgili sonuçlardan etkilendiğini; üçüncüsü ise farklı boyutlar tarafından şekillendiğini belirtmişlerdir. İkinci özelliği göz önüne alırsak, iş yerindeki olumlu yaşantılar tatmine, olumsuz yaşantılar ise tatminsizliğe neden olacaktır. Üçüncüsü ise birbiriyle ilişkili beş iş unsurunu içermektedir. Bunlar işin niteliği, ücret, terfi, danışmanlık, iş arkadaşlarıdır.

Sabuncuoğlu ve Tüz (2013: 37) iş tatminini “işten elde edilen maddi çıkarlar ve işçinin beraber çalışmaktan zevk aldığı arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” olarak tanımlamaktadırlar. Gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülkelerde çalışan insanlar için ücret, önemli bir tatmin kaynağı iken; refah seviyesinin daha yüksek olduğu gelişmiş ülkelerde farklı tatmin kaynakları bulunmaktadır. Bu tatmin kaynaklarının boyutları işin kendisi, terfi, denetim sıklığı, iş arkadaşları, çalışma ortamı, fiziksel koşullar gibi özelliklerdir.

İş tatminine yol açan faktörler bireysel nedenler ile iş ve iş ortamına bağlı nedenler şeklinde iki gruba ayrılmıştır. Bireysel nedenler arasında kişilik, değer yargıları ve

inançlar, iş hayatı tecrübesi, işgörenin sosyal özellikleri gibi faktörler yer almaktadır. İş ve iş ortamına bağlı nedenler ise işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, ilerleme olanağı ve uygun ödüllendirme, beşeri ilişkiler, çalışma koşulları ve iş güvenliğidir (Erdoğan, 1996).

3.1.2. İşten Ayrılma Eğilimi

İşten ayrılma eğilimi, bir kişinin örgütten ayrılma arzusu veya isteğine işaret eder (Bouckenooghe, Raja ve Butt, 2013: 108; Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren ve DeChermont, 2003: 918).

İşten ayrılma, gönüllü veya gönülsüz işten ayrılma olarak ikiye ayrılır. Çalışanın kendi isteğiyle işten ayrılmasının çeşitli nedenleri olabilir; işten düşük tatmin duyma, işvereninden düşük tatmin duyma, kısıtlı terfi ve kısıtlı gelişim imkanları, başka yerde daha iyi bir fırsatın bulunması, örgütsel değişimleri veya yeniden yapılanmayı beğenmeme gibi nedenleri olabilir. İşten ayrılma eğilimi ise bireyin belirli bir zaman diliminde işini değiştirme olasılığını ifade eder ve bu eğilim bireyin gönüllü olarak örgütten ayrılmasına neden olur. İşten ayrılma eğiliminin, fiili işten ayrılma davranışının en iyi yordayıcısı olduğu kabul edilir. Fiili işten ayrılmanın işten ayrılma eğilimi ile birlikte artacağı beklenmektedir (Kaur, Mohindru ve Pankaj, 2013: 1220).

Fisher- McAuley, Stanton, Jolton ve Gavin (2003: 11) işgörenlerin örgütten ayrılma nedenlerini iş ilişkili ve işle ilgili olmayan nedenler olarak ikiye ayırmıştır. Fakat yaptıkları araştırmadaki faktör analizi sonucunda iş dışı nedenler (aile, eş gibi), işle ilgili bireysel nedenler (bireysel tatmin, güven gibi) ve iş odaklı nedenler (para, tanınma, iş istikrarı gibi) olarak üç boyut ortaya çıkmıştır. Armstrong (2006: 380) ise bireylerin işten ayrılma nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

*Daha yüksek maaş

*Daha iyi beklentiler (kariyerde yükselme)

*Daha fazla güvenlik

*Becerilerin geliştirilmesini sağlayacak daha fazla fırsat

*Daha iyi çalışma koşulları

*Yönetici/takım lideri ile zayıf ilişkiler

*İş arkadaşları ile zayıf ilişkiler

*Zorbalık veya yıldırma

*Bireysel nedenler (hamilelik, hastalık gibi..)

İşgörenler işte mutsuzlarsa ve örgütlerine bağlı değillerse işten ayrılmaları daha olasıdır. Yapılan işten hoşnut olma, örgütteki gelişim fırsatlarından mutluluk duyma, ödenen maaştan memnun olma gibi iş tutumları ile işten ayrılma ilişkilidir. İş tutumları ile işten ayrılma arasında direkt bağlantı yoktur. İşgörenler mutsuz olduklarında, işten ayrılma eğilimi gösterebilirler ve yeni bir iş aramaya başlayabilirler, fakat işten ayrılmaları iş piyasasının durumu ve istihdam edilebilirlik gibi faktörlere bağlı olacaktır. İşsizlik yüksek olduğunda, pek çok işgören mutsuz da olsa mevcut örgütte çalışmaya devam edecektir (Çevrimiçi: <http://saylor.org>, Erişim Tarihi: 31.01.2018).

Çalışanlar kariyer fırsatlarının sınırlılığı veya yokluğunu algıladıklarında, bu hayal kırıklığıyla başa çıkabilmek için geri çekilme tepkisi gösterebilirler ve bunun sonucu olarak da daha iyi kariyer fırsatları için başka bir iş arayabilirler (Houkes, Janssen, Jonge ve Bakker, 2003: 429). İşletmedeki yetenekli ve deneyimli insan sermayesinin gönüllü olarak işten ayrılması, örgütte gereksiz maddi ve maddi olmayan masrafların oluşmasına yol açan kaçınılmaz bir olaydır (Weisberg, 1994: 4).

Zimmerman (2008: 334) kişiliğin işten ayrılma eğilimini yordadığını ve örgütlerin eleman seçimi sürecinde kişilik testlerini kullanarak, örgütten ayrılması daha az olası olan bireylerin işe alınmasını önermiştir. Başka bir araştırmada da işten ayrılma eğilimini demografik ve bireysel değişkenler, tatmin, örgütsel ve iş çevresi ile ilgili faktörler, iş kapsamının özellikleri, dış çevre faktörleri, örgütsel gruplar ile ilişkisi olduğu bulunmuştur (Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino, 1979: 496).

Kadınların iş değişiminde genel olarak pek çok faktör etki etse de, aile durumu iş değişikliklerini belirler. Birincisi, eğer gerekiyorsa ve daha kolaysa evli kadınlar

belirli sürelerde çalışmayarak evde zaman geçirebilirler. Ayrıca çocuklu kadınlar, özellikle okul öncesi dönemde çocuğu olanlar çocuklarına bakmak için işgücünden dönemsel olarak geri çekilme ihtiyacı duyabilirler. Bu yüzden okul öncesi dönemde çocuğu olan ve yüksek geliri olan eşe sahip olan evli kadınlar, iş hayatına belirli bir dönem ara verirler. Evli olmak ve eşin gelirinin yüksekliği, iş değişim oranıyla ilişkili görünse de etki ile ilgili sonuçlar karmaşıktır. Çocuğun olması iş değiştirmeyi güçleştirebilir. Diğer yandan çocuk sahibi olmak ekstra aile desteği gerektirir ve bu yüzden kişinin iş değiştirerek daha fazla kazanmasını teşvik edebilir (Felmlee, 1995: 169).

Çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin ölçülmesi, örgütte kimlerin kalacağını veya kimlerin örgütten ayrılacağını yordamaya yardımcı olur, fakat işgörenlerin neden ayrılacaklarının anlaşılması değerli işgörenlerin örgütte tutulmasını sağlayan müdahalelerin geliştirilmesinde yararlı olabilir (Armstrong, 2006: 380; Fisher-McAuley ve diğ., 2003: 6; Kaur ve diğ., 2013: 1220).

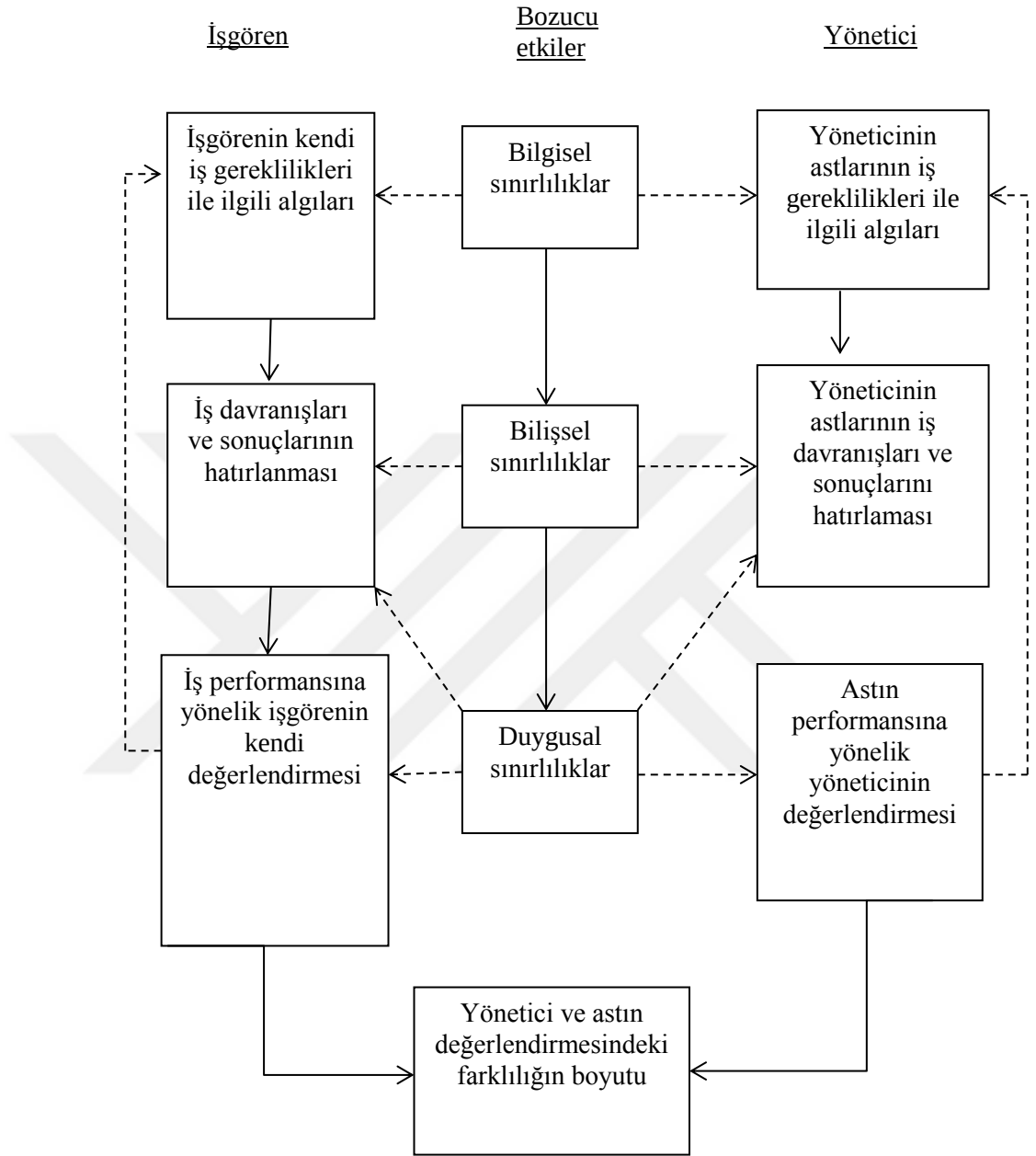
3.1.3. Algılanan İş Performansı

Performans, önceden belirlenmiş hedeflerin başarılmaması olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme de bireylerin –genellikle yöneticileri tarafından- yılda bir kez formal değerlendirme ve puanlamalarının yapılmasını içerir (Armstrong, 2006).

Cleveland, Murphy ve Williams (1989: 132) örgütlerde performans değerlendirmenin farklı amaçlarla kullanıldığını belirterek; toplamda 20 farklı amaç üzerinden yaptıkları faktör analizi sonucunda performans değerlendirme amaçlarının 4 alt boyutta gruplandığını saptamışlardır. “*Bireyler-arası değerlendirme*” boyutunda performans değerlendirme bireylerin performans düzeylerinin birbiriyle karşılaştırılması, “*Bireyin kendi içinde değerlendirilmesi*” boyutunda bireylerin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi, “*Sistemlerin sürdürülmesi*” boyutunda insan kaynakları sistemlerinin organizasyonda uygulanması ve değerlendirilmesi, “*Dökümantasyon*” boyutunda ise performans değerlendirmenin belgelenmesi veya personel kararlarının gerekçelendirilmesi için kullanıldığı belirtilmiştir.

Bireylerin kendi performans değerlendirmelerine ilişkin algıları literatürde “algılanan iş performansı” olarak yer almaktadır (Örn., Bal ve De Lange, 2015; Saetang, Sulumnad, Thampitak ve Sungkaew, 2010; Veloutsou ve Panigyrakis, 2004). Bu kavram, bireylerin örgütün hedeflerini etkileyen özellikleri ve örgütteki görevlerini yerine getirme davranışları ile ilgili değerlendirme ve algılarını içerir (Saetang ve diğ., 2010: 35).

Campbell (1985; Akt., Campbell ve Lee, 1988: 303) bireyin kendi performansına yönelik değerlendirmesinin 4 aşaması olduğunu öne sürmüştür. Süreç öncelikle bireyin iş hedeflerini başarmak için neleri yapması gerektiği ile ilgili düşünceleriyle başlar; bu düşünceler çalışanların işteki davranışlarını şekillendirir. Bazı noktalarda birey, bu davranışlarının arzu edilen sonuçlara ne derece ulaştığını değerlendirdiği bir konumda yer alır. Bireyin iş gereklilikleri hakkındaki bireysel değerlendirmelerinden gelen bir geri bildirim döngüsü, süreci sonlandırır. Bu süreç, yöneticinin çalışanıyla ilgili olan değerlendirmesi için de geçerli sayılmıştır. Yöneticinin ve işgörenin performansa yönelik değerlendirmedeki tutarsızlıkları için 3 genel neden ortaya koymuştur. Birincisi “bilgisel sınırlılıklar”dır ki bunlar bireyin/yöneticinin iş gereklilikleri ile ilgili farklı bilgisinden kaynaklanmaktadır. “Bilişsel sınırlılıklar” bireylerin farklı bilgi işleme süreçlerinden; “duygusal sınırlılıklar” da psikolojik savunma mekanizmalarından ortaya çıkmaktadır (Bkz., şekil 6).



Şekil 6: Bireyin Kendisi ve Yöneticisinin Performans Değerlendirme Süreci Arasındaki İlişki

Kaynak: Campbell,1985; Akt., Campbell ve Lee, 1988: 304

İş performansı, bireyin işteki etkinliğinin değerlendirilmesi açısından önemli bir kavramdır. Bu açıdan örgütün başarı ya da başarısızlığının da örgütte yer alan bireylerin iş performanslarına bağlı olduğu söylenebilir (Saetang ve diğ., 2010: 34).

Rekabet avantajının önemli unsuru sayılan insan kaynağının performansının belirlenmesi ve geliştirilmesi hususu, örgütsel hedeflere ulaşmak ve işgörenlerle ilgili örgütsel kararların adilliği için önemlidir (Uyargil, 2013b: 211).

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri kapsamında farklı kaynaklardan bilgi alınmaktadır. Bunlar yöneticiler, iş arkadaşları, müşteriler ve bireyin kendi değerlendirmeleri olarak sıralanabilir. Bu kaynaklardan çoğunlukla yöneticilerin değerlendirmelerine odaklanılmaktadır. Ancak iş arkadaşları ve hatta bireyin kendi değerlendirmelerinin de değerli bilgiler sağladığı bilinmektedir (Muchinsky, 2006: 237). Performans yönetim sisteminde işgörenlerin kendi beyanları, genellikle diğer kaynakları destekleme amacıyla kullanılmaktadır. Yapılan bilimsel araştırmalarda ise diğer örgütsel değişkenlerle ilişkilendirilmektedir. Algılanan iş performansının iş tatmini (Ceylan ve Ulutürk, 2006; Pettit, Goris ve Vaught, 1997; Poon, 2004), işten ayrılma eğilimi (Çelik ve Çıra, 2013; Erkuş ve Fındıklı, 2013; Poon, 2004), esnek iş-aile politikaları (Eaton, 2003), psikolojik sermaye (Erkuş ve Fındıklı, 2013), örgütsel vatandaşlık davranışı (Çelik ve Çıra, 2013) ve örgüte bağlılık (Chen, Silverthorne ve Hung, 2006) gibi değişkenlerle olan ilişkisi araştırmalarda ortaya konmuştur.

Yapılan bir araştırmada hedef belirleme, rol belirsizliği ve iş tatmini değişkenlerinin algılanan iş performansı üzerindeki etkileri değerlendirilmiş ve bu üç değişkenden en fazla rol belirsizliğinin algılanan iş performansını yordadığı görülmüştür (Saetang ve diğ., 2010).

Bireylerin kendi performanslarını değerlendirmeleri benzersiz ve doğru olduğu ölçüde, yararlı katkılar sağlar. Ancak kendini değerlendirmelerdeki egosantrik eğilimler bu katkıları azaltmaktadırlar. Kişinin kendi değerlendirmeleri ile diğerlerinin değerlendirmeleri uyumsuzluk gösterdiğinde bireyler, genellikle diğer değerlendirme kaynaklarına (astlar, üstler ve çalışma arkadaşları) göre kendi değerlendirmelerini olduğundan daha yüksek veya daha düşük olarak yapacaklardır (Conway ve Huffcutt, 1997: 349).

3.2. AİLE DESTEKLEYİCİSİ İŞ ORTAMI VE İŞ-YAŞAM DENGESİ

İşletmelerde formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamının yaratılması ile çalışanlar iş ve iş dışındaki yaşamları arasında daha rahat geçiş yaparak iş yaşam dengelerini sağlayabilirler. Esnek çalışma imkanı olan, iş dışındaki yaşam sorumlulukları konusunda anlayışlı bir iş ortamı ve yöneticiye sahip olan işgörenler, bu imkanların olmadığı örgütlerde çalışan işgörelere oranla daha fazla denge algısı, daha az iş-aile çatışması yaşayacaklardır.

İşyerinin hem formal hem de informal yönleri, bireyin iş ve aile rollerini nasıl sentezleyeceğini etkiler. Bunlar formal politikalar, iş dizaynı, iş-aile stratejisi seçimi için sosyal destek ve kültürel beklentilerdir (Kossek, Noe ve DeMarr, 1999: 116). Örgüt kültürünün özel yaşama dair olumlu yaklaşımı işgörelenin olumlu duygularını arttırarak, işin özel yaşamı bütünleyen ve destekleyen yapısının farkına varılmasını sağlar. Bu kültürü şekillendirmenin en önemli yolu da iş yaşam dengesini destekleyen politikaların çalışanlar tarafından benimsenerek davranışa dönüştürülmesini sağlamaktır (Vatansever, 2010: 218-219).

Son yıllarda pek çok örgüt, aile dostu politika ve programlarını çalışanların iş yaşam dengelerini arttırmak amacıyla uygulamaya koymaktadır (Kalliath ve Brough, 2008: 324). Politika ve uygulamalar, iş-aile dengesi açısından önem arz etmektedir ve örgütteki iş-aile dengesi kültürünü de desteklemektedirler (Glynn ve diğ., 2002: 26). İşin yapıldığı yer ve zamanda esnekliğin olması, çalışanların iş ve aile yaşamları arasında daha iyi denge sağlamalarına fırsat verir (Hill, Hawkins, Ferris ve Weitzman, 2001).

Pek çok araştırmada da örgüt kültürü ve ikliminin çalışanların çatışan iş ve aile taleplerini dengelemelerinde örgütün yardımına ilişkin algılarını etkilediği bulunmuştur (Berg ve diğ., 2003: 169). McNamara, Pitt-Catsouphe, Matz-Costa, Brown ve Valcour (2013) yaptıkları araştırmada iş-aile kültürünün iş yaşam dengesiyle pozitif ilişkisini saptamışlardır. Greenhaus, Ziegert ve Allen (2012) aile destekleyicisi yönetici ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkinin örgütü aile destekleyicisi olarak algılayan çalışanlarda örgütü daha az aile destekleyicisi olarak

algılayan çalışanlara göre daha güçlü olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre örgütün aile destekleyicisi olması, aile destekleyicisi yönetici ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi biçimlendirmektedir.

Breaugh ve Frye (2008) aile destekleyicisi yönetici ile iş-aile çatışması arasında negatif bir ilişki olduğunu; esnek çalışma saatleri ve izin kullanımı ile pozitif ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Yapılan başka bir araştırmada da iş programı esnekliğinin çalışanların iyilik hali üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolü bulunmuştur (Jang, 2009).

3.3. AİLE DESTEKLEYİCİSİ İŞ ORTAMI VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR

Bu araştırmada aile destekleyicisi iş ortamı kapsamında incelenen aile dostu uygulamalar, aile destekleyicisi yönetici davranışları ve aile destekleyicisi örgüt felsefesi alt boyutları literatürde bazı araştırmalarda tek başına, bazılarında ise birkaçı bir arada ele alınarak örgütsel sonuçlarla olan ilişkileri incelenmiştir. Bu araştırmalarda ortaya çıkan bulgular aşağıda gözden geçirilecektir.

İnformel iş-aile desteğinin iş otonomisi, yönetici desteği ve kariyer etkisi endişesi; formal iş-aile desteğinin de iş programı esnekliği ve iş-aile yararlarının ulaşılabilirliği olarak sınıflandırıldığı bir araştırmada örgütün informal iş-aile desteğinin, formal iş-aile desteğine göre çalışan çıktıları üzerindeki değişimi/varyansı daha fazla açıkladığı; informal iş-aile desteğinin iş doyumu, iş-aile çatışması, stres ve işten ayrılma eğilimi gibi çıktıları yordadığı bulunmuştur (Behson, 2005). İnformal iş- aile desteğinin iş-aile kültürü, destekleyici yönetici ve destekleyici çalışma arkadaşı gibi 3 farklı alt boyutta incelendiği başka bir araştırmada da stres, iş-aile çatışması, işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde, iş, aile ve yaşam doyumu ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Thompson ve Protas, 2005).

Hill' in (2005) yaptığı araştırmada da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Esnek uygulamalar, destekleyici örgüt kültürü ve yönetici desteğinin iş doyumu, yaşam doyumu ve örgüte bağlılıkla pozitif; iş-aile çatışması ve stresle negatif ilişkisi olduğu saptanmıştır. Thompson ve diğerleri ise (1999: 392) destekleyici iş-aile kültürü

algılarının çalışanların iş-aile yardımlarını kullanmaları ile ilişkili olduğunu, hem iş-aile yardımlarının kullanılabilirliğinin hem de destekleyici iş-aile kültürünün duygusal bağlılıkla pozitif yönde, iş-aile çatışması ve işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde bir ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Başka bir araştırmada da destekleyici iş-aile kültürünün düşük işten ayrılma eğilimini yordadığı sonucuna ulaşılmıştır (Yamaguchi, Inoue, Harada ve Oike, 2016).

Yüksek düzeyde aile destekleyicisi örgüt algılarının iş doyumu ve yaşam doyumu ile pozitif, işten ayrılma eğilimi ve tükenmişlik ile negatif olarak ilişkili olduğunu ortaya koyan Haar ve Roche (2010) yaptıkları hiyerarşik regresyon analizleri sonucunda da aile destekleyicisi örgüt algılarının yaşam doyumundaki varyansın %3'ünü, iş doyumunun %7'sini, işten ayrılma eğiliminin %2'sini, tükenmişliğin %9'unu açıkladığını görmüşlerdir.

Hill, Matthews ve Walsh'a (2015) göre aile destekleyicisi bir yöneticiye sahip olmak, çalışanların aile destekleyicisi iş ortamı algılarını arttırabilir; bu da dolaylı olarak iş-aile çatışması ve işten ayrılma eğilimini azaltabilir. Cook (2009) da aile destekleyicisi örgüt algıları ve destekleyici yöneticinin, iş-aile politikaları ile işten ayrılma eğilimi, tükenmişlik arasındaki ilişkideki aracı rolünü kanıtlamıştır. Ayrıca araştırmasında riskli aile özelliklerinin (Örn., evde çocuğun olması, yaşlı bakımı) iş-aile politikaları ile aile destekleyicisi iş ortamı arasındaki ilişkide biçimlendirici etkisi olup olmadığını incelemiş ve yaptığı analizler sonucunda riskli aile özelliklerindeki artışın iş-aile politikalarının ulaşılabilirliği ile destekleyici yönetici algıları arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği, iş-aile politikalarının ulaşılabilirliği ile aile destekleyicisi örgüt algıları arasındaki ilişkiyi ise sadece kadın çalışanlarda güçlendirdiğini ortaya koymuştur.

Yönetici desteğinin sadece kadın çalışanların işten ayrılma eğilimini azalttığının; esnek politikaların da sadece erkek çalışanların işten ayrılma eğilimini azalttığının bulunduğu bir araştırmada erkeklerin iş ve aile taleplerini yönetme konusunda daha fazla kontrol sahibi oldukları; kadınların da iş-aile çatışmalarının yüksek, işten ayrılma eğilimlerinin düşük olduğu saptanmıştır (Batt ve Valcour, 2001: 25).

Araştırmalarda iş yaşam dengesini destekleyici yönetici davranışlarının pek çok örgütsel sonuçla ilişkili olduğu görülmüştür. İş doyumu (Karatepe ve Kılıç, 2007; Kopp, 2013), örgütsel vatandaşlık davranışı (Kopp, 2013; Wang, Walumbwa, Wang ve Aryee, 2013) ve iş performansı (Muse ve Pichler, 2011; Wang ve diğ., 2013) ile pozitif yönde ilişkisi araştırmalarda ortaya konmuştur. Yöneticiler, astlarının iş yaşam dengesini sağlamaları için yardımda bulunduğunda işgörenler daha fazla bağlılık, performans (Friedman ve diğ., 2001: 14) ve pozitif iş ve sağlık sonuçları gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Hammer, Kossek, Anger, Bodner ve Zimmerman, 2011: 3). Kong'un (2013) yaptığı araştırmada da aile destekleyicisi yönetici tutumlarının kariyer yetenekleri, işe katılım ve iş doyumuna pozitif katkısı olduğu görülmüştür.

Yönetici desteğinin iş doyumu, depresyon ve kolesterol düzeyi üzerindeki etkisinde kontrol ve iş-aile çatışmasının aracı rolü saptanmıştır (Thomas ve Ganster, 1995). Güney Kore'de yapılan bir araştırmada da aile destekleyicisi örgüt algıları ve aile destekleyicisi yöneticinin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde çalışma zamanı kontrolünün aracı rolü görülmüştür (Aryee, Chu, Kim ve Ryu, 2012).

İş gereklilikleri arttıkça, eğitilmiş işgörenler örgüte daha fazla değer katar. Böyle işgörenler daha iyi bir pozisyonda olduklarından işverenlerinden daha fazla ücret ve ek yararlar talep ederler. İşverenler de devamsızlık, üretim kaybı ve işten ayrılma maliyetlerini azaltmak için yüksek eğitilmiş işgörelere aile dostu uygulamalarla yatırım yaparlar (Seyler ve diğ., 1995: 175). Aile dostu uygulamalar örgütlere yarar sağlar. Hem bireysel verimliliği hem de örgütsel başarıya katkıda bulunur. İşgörenler hem iş hem özel yaşamlarında daha etkin yer alabilir, daha üretken ve değerli olabilir, en iyisini yapmaya gayret gösterebilir ve daha etkili olmanın önündeki engelleri azaltabilir. Bu ilişki her zaman açıkça görülmese de verimli çalışanlar örgütün verimliliğini arttırabilir (Hoffman ve Cowan, 2008: 238).

Aile dostu politikalara daha fazla erişim sağlayan işgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin yüksek, işten ayrılma eğilimlerinin düşük olduğu görülmüştür (Grover ve Crooker, 1995: 271). Sağlık sektöründe çalışanlar üzerinde toplanan veriler neticesinde de esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutum düzeyinin örgüte bağlılık

düzeyini arttırdığı belirlenmiştir (Aydıntan ve Kördeve, 2016). Aile dostu uygulamalarla birlikte pozitif ve bağlı çalışanlar ortaya çıkmakta bu da örgütlerde işgücü devri, işe alma ve geliştirme maliyetlerinin düşürülmesini sağlamaktadır (McCarraher ve Daniels, 2002: 31). Aynı zamanda bu programların benimsenmesi günümüzde işverene rekabet avantajı sağlarken, gelecekte rekabet dezavantajından kaçınmak için işverenler bu programları teklif etme ihtiyacı duyarlar (Galinsky ve diğ., 1992: 15).

İş-yaşam dengesi politikalarından yararlanan bazı bireyler kendilerini öncekine göre daha motive ve örgüte daha sadık olarak nitelendirmişler. Ayrıca elde ettikleri kazanımları, artan bağlılık ve performansla geri ödemeye istekli olduklarını belirtmişlerdir (Maxwell ve McDougall, 2004: 388). İş-aile programlarının çalışanların performansını artırarak daha verimli işgücü oluşturduğu, işten ayrılmayı azalttığı ve şirket verimliliğini arttırdığı literatürdeki pek çok araştırmada yer almıştır (Arthur ve Cook, 2003: 220). Esnek çalışma politikalarının da devamsızlık, işten ayrılma eğilimini azaltarak çalışanların verimliliğini arttırdığı; depresyon ve iş-aile çatışmasını azaltarak aile yaşamındaki işlevini pozitif olarak etkilediği bulunmuştur (Glass ve Estes, 1997: 306).

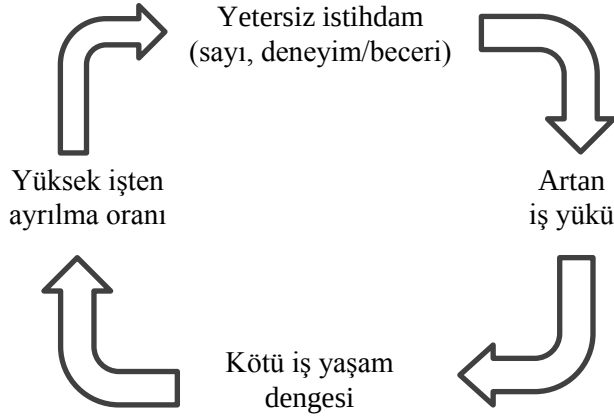
Aile dostu uygulamalar ile iş-aile çatışması, iş doyumu, örgüte bağlılık arasındaki ilişkide aile destekleyicisi örgüt algılarının aracı rolü saptanmıştır (Allen, 2001). Batt ve Valcour (2001: 4) iş-aile politikalarının yanında bağlılık ve tutkunluğa neden olan İK özendiricileri (ücretleme, kariyer geliştirme, iş güvencesi) ve iş tasarımının (karar verme otonomisi, takımlara katılım, esnek teknolojilerin kullanılması) iş-aile çatışması ve işten ayrılma eğilimini azalttığını bulmuşlardır.

Sonuç olarak örgütler çalışanlarının işlerini daha iyi yapabilmeleri için onların dikkat ve otonomisine izin verecek ortamı teşvik etmeli, yöneticilerinin iş-aile konularında destekleyici olmalarını teşvik etmeli, kendini ailesine adayan çalışanları cezalandırmamalıdır. Böylelikle çalışanların iş doyumu artarken; stres düzeyleri, iş-aile çatışması ve işten ayrılma eğilimleri azalacaktır (Behson, 2005: 495).

3.4. İŞ YAŞAM DENGESİ VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR

Çalışma yaşamında işgörenler, iş ve aile sorumlulukları arasındaki dengeyi kurmaya çalışırlar. Bir yanda iş yaşamındaki uzun çalışma saatleri, diğer yanda aile hayatının vazgeçilmezliği arasında kalan bireyler iş ve aile taleplerinin yarattığı baskıyı yaşarlar. Bu baskılarla bireysel olarak başa çıkmak zorunda kalmak, yoğun strese neden olur (Kapız, 2002: 140). Zaman baskısı, stres, doyumsuzluk ve kısır döngü duyguları bireylerin yaşamları üzerinde negatif bir etkiye yol açar (Glynn ve diğ., 2002: 10). Oysa işte ve ailede eşit düzeyde yüksek katılım ve zaman geçirmenin, iş-aile çatışması ve stresi azalttığı; bireylerin yaşam kalitesini ise arttırdığı görülmüştür (Greenhaus ve diğ., 2003: 515).

İş-yaşam dengesi, profesyonel bir kariyeri olan herkesi ilgilendiren bir konudur. Bu kadar fazla ilgi görmesi, yaşamın bütün alanlarına olan yansımalarından kaynaklanır (Delecta, 2011: 186). Son yıllarda işverenler, bir çalışanın bireysel ve aile yaşamının kalitesinin iş kalitesini etkilediğini daha fazla fark etmektedirler (Lockwood, 2003: 5). İş-yaşam dengesi, işgörenlerin örgütte tutulması ve devamsızlıkların azaltılmasını da sağlamaktadır. Pek çok yönetici, çalışanlarının hem işyerinde hem de iş dışındaki yaşamlarının kaliteli olmasını sağlama sorumluluğunun farkına varmışlardır. İşletmelerin artan verimlilik gibi somut iş sonuçlarına neden olduğunda, iş yaşam dengesini arttıran değişiklikleri daha fazla benimsedikleri görülmüştür. Nitelikli eleman sağlama, hem bir işe alma meselesidir; hem de iş yaşam dengesinde zincirleme etkiye yol açan bir İK fonksiyonudur (Bkz., Şekil 7). Yeterli niteliklere sahip olmayan kişilerin istihdamı, iş yükünün artmasına ve iş yaşam dengesizliğinin algılanmasına yol açar; bu da sonuçta yüksek işten ayrılma oranına sebep olur. Zincirleme tepki pozitif de olabilir. Eğer iş yaşam dengesi sağlanırsa, işten ayrılma oranı azalır (Glynn ve diğ., 2002: 31).



Şekil 7: Negatif Zincirleme Tepki

Kaynak: Glynn ve diğ., 2002: 31

Günümüzde işgörenler, esnek içeriğe sahip işleri tercih etmektedir. Çoğu kişi kariyerinin farklı evrelerinde, farklı noktalarda, farklı kişisel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Sonuç olarak çalışan insanlar, çalışma saatleri ile bireysel sorumlulukları arasında denge kurmak için çaba harcamaktadır. İyi bir iş yaşam dengesinin örgütlere artan performans, verimlilik, çalışan tatmini ve mutluluğu, iyilik hali, artan örgütsel imaj, artan yaşam kalitesi gibi yararları vardır. Zayıf iş yaşam dengesinin sonuçları ise düşük moral ve motivasyon, artan şikayet sayısı, iş-aile çatışması, düşük iyilik hali, düşük performans ve verimlilik, düşük örgütsel imaj, düşük iş ve yaşam kalitesinin yanında (Kumar ve Chakraborty, 2013: 63) iş tatminsizliği (Fisher-McAuley ve diğ., 2003; Haar, Russo, Sune ve Ollier-Malaterre, 2014) ve işten ayrılma eğilimidir (Fisher-McAuley ve diğ., 2003; Lee, Dai, Park ve McCreary, 2013).

Guest (2002: 265) iş yaşam dengesinin belirleyicileri, doğası ve sonuçlarını ele aldığı çalışmada iş yaşam dengesinin iş tatmini, yaşam tatmini, iyilik hali, düşük stres ve hastalık düzeyi, işte ve evde iyi performans, diğerleri üzerindeki etkiler gibi sonuçları olduğunu öne sürmüştür (Bkz., Tablo 5).

Tablo 5: İş-Yaşam Dengesinin Doğası, Belirleyicileri ve Sonuçları

Belirleyiciler	Dengenin Doğası	Sonuçları/Etkileri
Örgütsel faktörler İş talepleri Kültür	Subjektif göstergeler Denge- ev ve işe eşit ağırlık	İş tatmini Yaşam tatmini Mental sağlık/iyilik hali
Evin talepleri Evin kültürü	Denge- ev merkezli Denge- iş merkezli	Stres/hastalık
Bireysel faktörler İş yönelimi Kişilik Enerji Kişisel kontrol ve başa çıkma Cinsiyet Yaş Yaşam ve kariyer	İşin evi engellemesi/ taşması Evin işi engellemesi/ taşması Objektif göstergeler Çalışma saatleri 'Boş' zaman Aile rolleri	İşteki davranış/ performans Evdeki davranış/ performans İşteki diğerleri üzerindeki etki Evdeki diğerleri üzerindeki etki

Kaynak: Guest, 2002: 265

Yaşam dengesinin bozulması sonucu ortaya çıkabilecek bireysel, ailevi ve iş alanındaki sıkıntılar Aycan ve arkadaşları (2007: 47) tarafından şu şekilde gruplandırılmıştır:

Bireysel sıkıntılar:

-Psikolojik sıkıntılar (stres, tükenmişlik, depresif duygu durum, yalnızlık hissi, huzursuzluk, suçluluk, yaşam doyumunda azalma, kaygı)

-Psikosomatik sıkıntılar (psikolojik sıkıntıların yol açtığı fiziksel sıkıntılar)

-Kişinin kendine ayırdığı zamandan duyduğu tatminsizlik

Ailevi/ilişkisel alanda yaşanan sıkıntılar:

-Evlilik doyumunda azalma,

-Çocuklarla ilişkilerde yaşanan problemler,

-Rol tatmininde azalma,

-Ebeveynlerle, arkadaş ve sosyal çevreyle ilişkilerdeki problemler

İş alanındaki sıkıntılar;

- İşe devamsızlık ve işi bırakma eğiliminde artış,
- İş tatmininde ve kuruma bağlılıkta azalma,
- Rol tatmininde azalma,
- Motivasyonda azalma,
- Takım çalışmasında verimsizlik ve iş performansında düşüş

Yapılan bir araştırmada çalışanlarının iş yaşam dengelerini destekleyici örgüt algılarının bireylerin iş baskısını azaltırken, iş tatminini yükselttiği görülmüş olup; iş tatmininin de düşük işten ayrılma niyeti ve yüksek iş performansına yol açtığı bulgulanmıştır (Forsyth ve Polzer-Debruyne, 2007). Carlson ve diğerleri ise (2009: 14) iş yaşam dengesinin davranışsal sonuçlardan ziyade (Örn., işten ayrılma eğilimi) duygusal sonuçlardaki varyansı (Örn., iş doyumu, bağlılık) daha fazla açıkladığını, olumlu örgütsel ve bireysel sonuçlara neden olduğunu öne sürmüşlerdir.

Yukarıda belirtilen araştırma sonuçlarının ışığında formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamı, iş yaşam dengesi ve çeşitli örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur. Her üç değişkenin birbirleriyle olan ilişkilerine dair kanıtlara rastlanmıştır. Örgütsel sonuçlar kapsamında farklı değişkenler incelenmesine rağmen; bulguların daha çok iş tatmini, işten ayrılma eğilimi ve iş performansı etrafında yoğunlaştığı görülmüştür. Bu doğrultuda bu araştırmada örgütsel sonuçlar olarak söz konusu değişkenler ele alınmıştır. Araştırmada formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamının, iş yaşam dengesinin kurulmasını sağlayarak olumlu örgütsel sonuçlara neden olacağı öngörülmüştür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FORMAL VE İNFORMAL AİLE DESTEKLEYİCİSİ İŞ ORTAMININ ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ YAŞAM DENGESİNİN ARACI ROLÜ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu tez çalışmasında formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

İkincil (tali) amaçlar kapsamında da formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamının iş yaşam dengesi ve örgütsel sonuçlar üzerindeki, iş yaşam dengesinin de örgütsel sonuçlar üzerindeki doğrudan etkilerinin incelenmesi ve araştırmadaki bağımsız değişkenler (formal ve informal boyut) ve aracı değişkenin (iş yaşam dengesi) katılımcıların demografik özelliklerine ve çalıştıkları örgütün özelliklerine göre değişip değişmediklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Yabancı literatürde “aile destekleyicisi iş ortamı”, “aile destekleyicisi örgüt kültürü”, “aile destekleyicisi yönetici davranışları” kavramlarına sıklıkla rastlanırken; Türkçe yayınlarda bu kavrama rastlanmamıştır. Bu bağlamda “aile destekleyicisi” kavramının ulusal literatürde de yerini alması hedeflenmiştir. Toplulukçu bir kültüre sahip olan ülkemiz açısından aileye verilen önem de dikkate alınacak olursa, aile destekleyicisi iş ortamı kavramının farklı boyutlarıyla ele alınarak örgütsel sonuçlar üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin belirlenmesinin hem örgütler hem de ilgili yazın açısından önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir.

Örgütler işgörenlerinin çeşitli tutumlarını (Örn., örgüte bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma eğilimi, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi...) olumlu olarak etkileyebilecek farklı değişkenlerin (Örn., ücret, örgütsel iklim gibi...) farkında olsalar da bu değişkenlerin dışında başka faktörlerin de etkileri söz konusu olabilir. Örgütler

çoğunlukla işteki ve iş ortamındaki faktörlere odaklanırken; iş ve iş ortamı dışındakileri göz ardı etmektedirler. Fakat örgütlerin, işgörenlerinin iş dışındaki yaşamlarını ve bu yaşam alanında da çeşitli rolleri olduğunu kabul ederek bireyleri bütüncül olarak ele almalarının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu noktada mevcut araştırmada örgütlerin olumlu örgütsel sonuçlar oluşturmalarında, işgörenlerinin iş dışındaki yaşamlarını destekleyici bir iş ortamı yaratmalarının doğrudan ve dolaylı etkileri değerlendirilerek; iş ortamının farklı bir yönünün (aile destekleyicisi olmasının) örgütler ve İnsan Kaynakları departmanları tarafından farkına varılmasını sağlayacağı düşünülmüştür.

4.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Mevcut araştırmada aile destekleyicisi iş ortamının formal ve informal boyutlarının birbirinden bağımsız oldukları varsayılmıştır. Araştırmadaki hipotezler de bu doğrultuda oluşturularak, analizler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca katılımcıların anket sorularına içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.

Kesitsel bir araştırma olması sebebiyle, bu araştırmada değişkenler arasında nedensellik ilişkisi kurmak güçtür. Katılımcılar uzun süreli incelenmediğinden, çeşitli faktörlere bağlı olarak meydana gelebilecek değişiklikleri tespit etmek mümkün olmamaktadır. Örneğin iş yaşam dengesi algıları, bireylerin farklı iş dönemlerindeki iş yüklerine bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Buna göre kesitsel olan bu araştırma, işgörenlerin belirli bir zamandaki iş yaşam dengesi algılarını göstermektedir.

Araştırmada örnekleme tekniği olarak kolayda örnekleme kullanılmış ve bu teknikle ulaşılabilir en kolay katılımcılardan veri toplanmıştır. Bu teknik, araştırma evrenini temsil etme yeteneğinin düşük olması ve örnekleme hatasına yol açabilmesi sebebiyle araştırmadaki sınırlılıklardan biri olduğunu söylemek mümkündür.

Örneklem grubunun demografik özellikleri ele alındığında, büyük çoğunluğunun kadın (%59), lisans ve lisansüstü eğitime sahip (%66), çocuğu olmayan (%66), işletme kıdemi 11 yıldan düşük (%82,3), özel sektörde (%67) ve yerli sermayeli

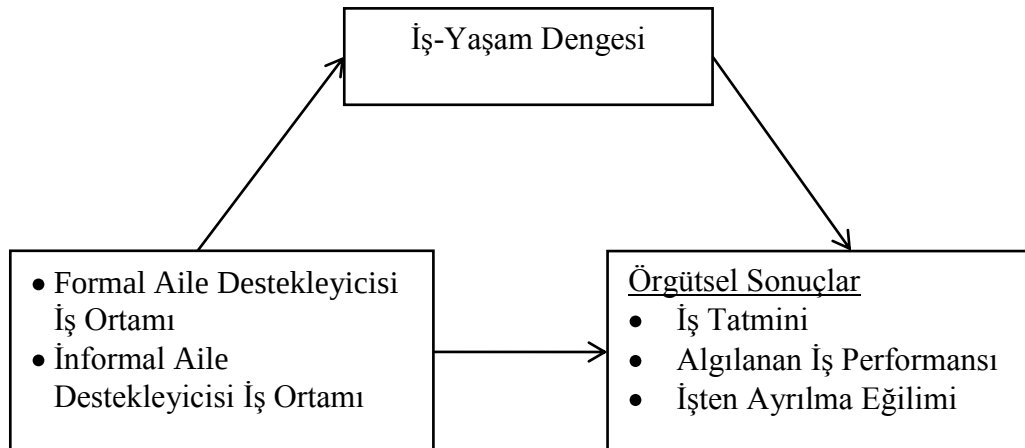
(%70) işletmelerde çalışan bireylerden oluşması araştırma sonuçlarını etkileyen bir diğer sınırlılıktır.

Örgütsel sonuçlar bağlanmında ele alınan değişkenlerden biri olan ‘algılanan iş performansı’ işgörenlerin kendi performanslarına yönelik değerlendirmeleri içerdiğinden sosyal beğenilirlik yanlılığına yol açmış olabilir ve bu da araştırma sonuçlarını etkilemiş olabilir. Ayrıca araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin 5’li Likert tipi ölçekler olmaları da katılımcıların orta noktaya eğilimli yanıtlar vermelerine neden olmuş olabilir.

4.3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini, algılanan iş performansı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolü incelenecektir (Bkz., Şekil 8). İş ortamının aile destekleyicisi olduğunu algılayan bireyler iş yaşam dengesini sağlayacaklar ve iş yaşam dengesinin sağlanması da iş tatmini ve algılanan iş performansını arttırırken; işten ayrılma eğilimini azaltacaktır.



Şekil 8: Araştırmanın Modeli

4.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışma kapsamında sınanması düşünülen hipotezler aşağıdaki şekildedir;

H1: Formal aile destekleyicisi iş ortamının (a) iş yaşam dengesi, (b) iş tatmini, (c) algılanan iş performansı, (d) işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi vardır.

H2: Informal aile destekleyicisi iş ortamının (a) iş yaşam dengesi, (b) iş tatmini, (c) algılanan iş performansı, (d) işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi vardır.

H3: İş-yaşam dengesinin (a) iş tatmini, (b) algılanan iş performansı, (c) işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi vardır.

H4: Formal aile destekleyicisi iş ortamının (a) iş tatmini, (b) algılanan iş performansı, (c) işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolü vardır.

H5: Informal aile destekleyicisi iş ortamının (a) iş tatmini, (b) algılanan iş performansı, (c) işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolü vardır.

Araştırmadaki bağımsız değişkenlerin ve aracı değişkenin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek üzere de aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H6: İşgörenlerin formal aile destekleyicisi iş ortamı algıları (a) çalıştıkları işletmenin türüne, (b) işletmedeki çalışan sayısına, (c) işletmenin sermaye yapısına, (d) işletmedeki kıdemlerine, (e) eğitim düzeylerine, (f) cinsiyetlerine, (g) yaşlarına, (h) medeni durumlarına, (ı) çocuk sahibi olup olmamalarına göre değişmektedir.

H7: İşgörenlerin informal aile destekleyicisi iş ortamı algıları (a) çalıştıkları işletmenin türüne, (b) işletmedeki çalışan sayısına, (c) işletmenin sermaye yapısına, (d) işletmedeki kıdemlerine, (e) eğitim düzeylerine, (f) cinsiyetlerine, (g) yaşlarına, (h) medeni durumlarına, (ı) çocuk sahibi olup olmamalarına göre değişmektedir.

H8: İşgörenlerin iş yaşam dengesi algıları (a) çalıştıkları işletmenin türüne, (b) işletmedeki çalışan sayısına, (c) işletmenin sermaye yapısına, (d) işletmedeki

kıdemlerine, (e) eğitim düzeylerine, (f) cinsiyetlerine, (g) yaşlarına, (h) medeni durumlarına, (ı) çocuk sahibi olup olmamalarına göre değişmektedir.

4.3.3. Araştırmanın Örneklemi

Örneklem grubu olarak İstanbul, Kırklareli ve Kocaeli’de kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 300 beyaz ve mavi yakalı işgören araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmanın örnekleme kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırma anketi, katılımcılara hem kağıt-kalem testi olarak hem de online olarak ulaştırılmıştır. Anketin online versiyonu ile 98, kağıt-kalem testi olarak da 202 katılımcıdan yanıtlar alınmıştır.

4.3.4. Veri Toplama Araçları

Demografik Bilgi Formu: Araştırmacı tarafından demografik bilgi formunda katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sayısı, kıdem ve işletmeye dair bir takım bilgilerin alınması hedeflenmiştir (Bkz., Ek_1).

İş Yaşam Dengesi Ölçeği: Apaydın’ın (2011) doktora tezi kapsamında geliştirmiş olduğu ölçek, öğretim üyelerinin iş yaşam dengesi algılarını ölçmeyi hedeflemektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda 4 boyut ve 20 maddeden oluşan bir ölçek aracı elde edilmiştir. İş-yaşam uyumu boyutunda 6 madde yer almaktadır ve “hem iş hem özel yaşamıma zamanımı uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum”, “işyükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum” gibi ifadeler bulunmaktadır. Yine 6 maddenin yer aldığı yaşamı ihmal etme boyutu “Yaşamı geriden izlediğimi düşünüyorum”, “Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum” gibi ifadeler içermektedir. Kendine zaman ayırma boyutu 4 maddeyi içerir ve “İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor”, “Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıklı kararlar veriyorum” ifadeleri bunlardan bazılarıdır. Yaşamın işten ibaret olması boyutu “İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum”, “Haftasonları aralıksız çalışmaya devam ediyorum” ifadelerinin de yer aldığı toplam 4 maddeyi içerir. Ölçekteki maddeler ‘Hiç katılmıyorum’ ile

‘Tamamen katılıyorum’ seçenekleri arasında değişen 5’li Likert tipi skala ile ölçülmektedir (Bkz., Ek_1).

İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı Ölçeği

Bu ölçeğe Hammer, Kosseki Yragui, Bodner ve Hanson (2009) tarafından geliştirilen Aile Destekleyicisi Yönetici Davranışları Ölçeği’nde yer alan bazı ifadeler ile Allen (2001) tarafından geliştirilen Aile Destekleyicisi Örgüt Felsefesi Ölçeği’ndeki bazı ölçek maddeleri dahil edilmiştir. Mevcut araştırmada ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapıldıktan sonra asıl çalışmada kullanılmıştır.

- *Aile Destekleyicisi Yönetici Davranışları Ölçeği*: Hammer ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilen ölçek, çalışanların iş ve aile yaşamını entegre etmeleri için yöneticiden gelen davranışsal destek algılarını ölçmektedir. Toplamda 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar duygusal destek, araçsal destek, rol model olma davranışları, yaratıcı iş-aile yönetimi boyutlarıdır. Duygusal destek boyutu, çalışanların aile ve kişisel yaşam sorumluluklarının farkında olma, bu sorumluluklarıyla ilgili rahatlıkla konuşma, anlayış, saygı, sempati ve duyarlılık göstermeyi içerir. Bu boyuttaki ifadelerden biri şu şekildedir; “*Yöneticim, kişisel ihtiyaçlarımı öğrenmek için zaman ayırır*”. Araçsal destek boyutu, çalışanlarının iş ve aile rollerindeki sorumlulukları başarıyla yönetebilmeleri için onlara günlük kaynaklar ve hizmetler sağlamaktır. “*İhtiyaç hissettiğimde, iş programumdaki çatışmaları düzenlemede yöneticimin desteğine güvenebilirim*” ifadesi bu boyutta yer alan bir ifadelerden biridir. Rol model olma boyutu, yöneticinin arzu edilir iş-aile sonuçlarına yol açan davranış ve strateji örneklerini gösterme derecesi olarak tanımlanır. “*Yöneticim, iş ve özel yaşam arasındaki dengenin nasıl sağlanacağını etkili davranışlarıyla gösterir*” maddesi bu boyuta örnektir. Yaratıcı iş-aile yönetimi boyutu ise çalışanın taleplerine proaktif, stratejik ve yaratıcı bir şekilde karşılık vermeyi içermesinin yanında işin yeri, zamanı ve yapılaş biçiminde majör değişiklikler yaparak işin yeniden yapılandırılmasını ve bu sayede çalışanın işte ve iş dışındaki etkililiğinin kolaylaştırılmasını kapsayan bir boyuttur. Bu boyuttaki ifadelerden biri şu şekildedir; “*Yöneticim, departmandaki işlerin hem çalışanlar, hem de şirketin yararına nasıl düzenlenebileceğini düşünür*”.

Hammer ve diğerkleri (2009) 148 üniversite personeli üzerinde yaptıkları araştırmada analizler için bir takım aile sorumlulukları olan (bir partner/eş ile yaşama, çocuk sahibi olma, yaşlı bakımını üstlenme) 123 kişi alt küme olarak ele alınmıştır. Başlangıçta 18 maddeden oluşan ölçek yapılan faktör analizleri sonucunda 4 maddenin diğerk maddelerle olan korelasyonunun düşük olması nedeniyle ölçekten çıkarılarak ölçeğin 14 maddeli son hali kullanılmıştır. “Duygusal destek” ve “yaratıcı iş-aile yönetimi” boyutları 4’er madde ile, “araçsal destek” ve “rol model olma davranışları” boyutları ise 3’er madde ile ölçümlenmiştir. “Kesinlikle katılmıyorum” 1, “Kesinlikle katılıyorum” 5 şeklinde kategorize edilmiş 5’li Likert tipi bir ölçektir.

Mevcut araştırmada bu ölçeğin toplam 14 maddesinden 8’i araştırmaya dahil edilerek; informal aile destekleyicisi iş ortamı değişkeni kapsamında incelenmiştir.

-Aile Destekleyicisi Örgüt Felsefesi Ölçeği: Allen (2001) tarafından geliştirilen ölçek iş ortamının aile destekleyicisi olma derecesine ilişkin çalışan algılarını ölçmek üzere oluşturulmuştur. Ölçek çalışanların algılarını değil de örgütün bu konudaki felsefesine ilişkin algılarını ölçmektedir. Bu hususa dikkat edilmesi için ölçeğin giriş kısmında şu önerge yer almaktadır; *“İşletmenizin felsefe veya inançlarını temsil eden aşağıdaki ifadelerden her birine ne oranda katıldığınızı belirtiniz (unutmayın ki bu ifadeler sizin kendi düşünceleriniz değildir- örgütün felsefesine ilişkin düşüncelerinizdir)”* (Bkz., Ek_1). Başlangıçta 20 madde ile 71 kişi üzerinde yapılan pilot çalışma sonucunda 6 madde ölçekten atılarak geriye kalan 14 madde ile asıl çalışma yürütülmüştür. Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları şu şekildedir; *“İş, bir kişinin yaşamında birincil öncelik olmalıdır”, “İdeal çalışan, kendisine günün 24 saati ulaşılabilen kişidir”*. Bu ifadeler, bireylerin çalıştıkları örgütün felsefesini ne oranda temsil ettiğini değerlendirdiği ifadelerdir. “Kesinlikle temsil etmiyor” 1, “Tamamen temsil ediyor” 5 şeklinde değerlendirilen 5’li Likert tipi bir ölçektir.

Bu araştırmada “Aile Destekleyicisi Yönetici Davranışları” ölçeğinin yanında informal aile destekleyicisi iş ortamının diğerk alt boyutu olarak ele alınan “Aile Destekleyicisi Örgüt Felsefesi” ölçeğinde yer alan 14 maddeden 10’u araştırmaya dahil edilmiştir. Ölçekte yer alan diğerk ifadelerle benzerlik gösteren 4 ifade ölçeğe dahil edilmemiştir.

Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı Ölçeği: Bu ölçek araştırmacı tarafından geliştirilmiş olup; ülkemizde pek çok örgütte sıklıkla kullanılan aile dostu uygulamalar göz önüne alınarak ifadeler oluşturulmuştur. Bu uygulamalardan bazıları şu şekildedir; çalışan destek programları (stres yönetimi, zaman yönetimi gibi), esnek zaman, esnek yardım planı, part time çalışma, ücretli hamilelik/babalık izni, ailevi konularda finansal destek, kreş desteği. Ölçeğe bu uygulamalar göz önüne alınarak “*Çalışanların çocukları için kreş/anaokulu vardır*”, “*Çalışanlara herhangi bir yakını (çocuk, kardeş, ebeveyn) hastalandığında izin verilir*” gibi ifadeler “Kesinlikle katılmıyorum” 1, “Kesinlikle katılıyorum” 5 şeklinde kategorize edilmiş 5’li Likert tipi ölçek olarak geliştirilmiştir (Bkz., Ek_1).

İş Tatmini Ölçeği: Örgütsel sonuçlardan biri olarak araştırmaya dahil edilen iş tatmini değişkeninin ölçülmesi için Tuncel (2000) tarafından çevirisi yapılan Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. 20 ifadenin yer aldığı ölçekte “*Yeteneklerimi kullanabilme imkanı*”, “*Kendi kararımı verme özgürlüğü*”, “*Aldığım ücret*” gibi işin farklı yönlerinden kişilerin ne kadar tatmin duyduğu belirlenmiştir. “Hiç tatmin etmiyor” 1, “Çok tatmin ediyor” 5 şeklinde kategorize edilmiş 5’li Likert tipi bir ölçektir (Bkz., Ek_1).

İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği: Bireyin başka bir iş bulma eğiliminin olup olmadığı ve gelecekte kendi iş ortamında çalışma arzularını değerlendiren bir ölçektir (Bkz., Ek_1). Erkmen ve Çam Kahraman tarafından -akademik bir çalışma kapsamında- geliştirilen toplam 8 maddenin yer aldığı ölçekte “*Son zamanlarda her an işyerimden çekip gitmek arzusu içindeyim*”, “*Çalıştığım kuruma benzer bir işyeri bulabileceğimi sanmıyorum*” gibi maddeler bulunmaktadır. Ölçeğin geçerlik analizi için yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda iki faktörlü yapının ortaya çıktığı ve iki faktörün açıkladığı toplam varyansın %72 olduğu saptanmıştır. İki faktör “işten ayrılma hevesi” ve “işten ayrılmanın hissettireceği zorluk ve endişeler” şeklinde isimlendirilmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ise iç tutarlılık değerinin 0,88 olduğu belirlenmiştir.

İş Performansı Ölçeği: Çalışanların iş performanslarına yönelik algılarını ölçmek amacıyla Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen Türkçe uyarlaması

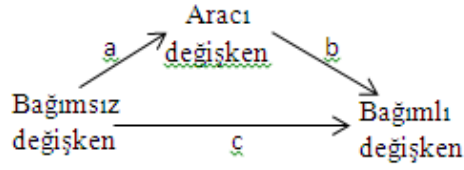
Erkmen, Bozkurt ve Yiğit (2016) tarafından yapılan 9 ifadeden oluşan ölçekte yer alan ifadelerden bazıları şu şekildedir; “*İşin bütün gerekliliklerini yerine getiririm*”, “*İşin hedeflerini başarmak için işimi planlar, organize eder ve teslim tarihine yetiştiririm*” (Bkz., Ek_1). Ölçekte yanıtlar 5’li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

4.3.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırmadaki tüm istatistiksel analizler SPSS 21 paket programı kullanılarak yapılmıştır. İlk aşamada bağımsız değişken olan “Aile Destekleyicisi İş Ortamı”nın Formal ve İnformal alt boyutları için pilot çalışma yapılmış olup, daha sonra asıl çalışmaya geçilmiştir.

Aile Destekleyicisi Yönetici Davranışları Ölçeği ve Aile Destekleyicisi Örgüt Felsefesi Ölçeği’nin Türkçe uyarlaması daha önce yapılmadığı için bu tez çalışması kapsamında Türkçe’ye uyarlanması hedeflenmiştir. Ölçek uyarlama sürecinde izlenen aşamalar şu şekildedir; ölçeğin Türkçe’ye çevrilmesinde destek olacak İngilizce’ye hâkim ve alana hâkim olan uzmanlardan oluşan ekip belirlenerek ölçeğin çevirisi yapılmış, Türkçe çeviriler karşılaştırılarak ölçeğe son şekli verilmiştir. Pilot uygulamalar sonucunda ölçeklerin faktör analizi ve iç tutarlık değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı Ölçeği de araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin geçerlik analizi için faktör analizi, güvenirlik analizi için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır.

Araştırmadaki hipotezlerde yer alan aracılık modellerinin test edilmesi için Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Analizin adımları, Baron ve Kenny’nin 1986 yılındaki çalışmasına dayanılarak yürütülmüştür. Baron ve Kenny’e (1986) göre başarılı bir aracı (mediator) değişken, bağımsız değişkenden kaynaklanmaktadır ve bağımlı değişkene neden olmaktadır. Aracı değişken modelini Şekil 9’daki gibi ortaya koymuşlardır. Aracı değişken modelinde üç yol (path) öne sürmüşlerdir; yol *a*, *b* ve *c*. Yol *a*, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisini; yol *b* aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve yol *c* de bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini göstermektedir.



Şekil 9: Aracı (Mediator) Değişken Modeli

Bu yollara (paths) göre de aşağıdaki 3 adımda aracı değişken modeli desteklenebilir (Baron ve Kenny, 1986);

- (a) Bağımsız değişkendeki değişim, aracı değişkendeki değişime neden olmaktadır.
- (b) Aracı değişkendeki değişim bağımlı değişkendeki değişime neden olmaktadır.
- (c) Yol *a* ve *b* kontrol edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki anlamlı ilişki ortadan kaybolacaktır, güçlü aracı etki yol *c* kaybolduğunda ortaya çıkacaktır.

4.4. BULGULAR

4.4.1. Pilot Çalışmaya İlişkin Bulgular

Pilot çalışmada Aile Destekleyicisi Yönetici Davranışları Ölçeği (Hammer ve diğ., 2009) ve Aile Destekleyicisi Örgüt Felsefesi Ölçeği'nin (Allen, 2001) Türkçe'ye uyarlanarak İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamı Ölçeği adı altında isimlendirilmesi ve araştırmacı tarafından geliştirilen aile dostu uygulamaları içeren Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı Ölçeği'nin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Pilot uygulama, farklı işletmelerde çalışan toplam 40 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir.

4.4.1.1. İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamı Ölçeği'nin

Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

İnfomal aile destekleyicisi iş ortamının (İnfomal ADİ) alt boyutları olan yönetici ve örgüt felsefesi ölçekleri daha önce yabancı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ölçekler olduğundan geçerlik analizi için Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır.

Tablo 6'da da görüldüğü üzere KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0.681 olması, örneklemin faktör analizinin yapılması için yeterli olduğuna işaret etmektedir. Bartlett's Küresellik testi sonucunun anlamlı olması değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda yönetici davranışlarına dair ifadeler ilk faktöre, örgüt felsefesine dair ifadeler ise ikinci faktöre yüklenmiştir. İlk faktörün varyansın %35'ini, ikinci faktörün varyansın %25'ini açıkladığı; toplamda ise iki faktörün varyansın % 60,85'ini açıkladığı bulunmuştur.

Tablo 6: İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamı Ölçeği'nin Faktör Yapısı ve Maddelerin Faktör Yükleri

Maddeler	Yönetici davranışları	Örgüt felsefesi
İnfomal ADİ_1	.848	.009
İnfomal ADİ_2	.792	.115
İnfomal ADİ_3	.819	.080
İnfomal ADİ_4	.811	.145
İnfomal ADİ_5	.871	-.080
İnfomal ADİ_6	.858	.072
İnfomal ADİ_7	.864	.032
İnfomal ADİ_8	.911	-.006
İnfomal ADİ_9	.288	.797
İnfomal ADİ_10	-.048	.502
İnfomal ADİ_11	-.115	.459
İnfomal ADİ_12	-.062	.838
İnfomal ADİ_13	.261	.554
İnfomal ADİ_14	-.006	.784
İnfomal ADİ_15	.012	.736
İnfomal ADİ_16	.112	.754
İnfomal ADİ_17	.145	.711
Faktörlerin açıkladıkları varyans (%)	35,010	25,837
Toplam varyans (%)		60,847
Kaiser-Meyer-Olkin		.681
Bartlett Küresellik Testi Approx. Chi-Square		453,327
df		.36
Sig.		.000

Ölçeğin güvenirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa katsayısı .88 olarak bulunmuş olup; iki faktörden ilkinin Cronbach Alfa katsayısı .94, ikinci faktörün ise .86'dır. Bu bulgular ışığında, İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamı Ölçeği geçerli ve güvenilir bir ölçek olarak araştırmalarda kullanılabilir.

4.4.1.2. Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmacı tarafından geliştirilen Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı (Formal ADİ) Ölçeği'nin geçerliğini test etmek üzere yapılan Keşfedici Faktör Analizi

sonuçları Tablo 7’de yer almaktadır. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri (.632) örneklemin faktör analizinin yapılması için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett’s Küresellik testi sonucunun anlamlı olması değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizinin yapılabileceğini ortaya koymaktadır.

Tablo 7: Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı Ölçeği’nin Faktör Yapısı ve Maddelerin Faktör Yükleri

Maddeler	Finansal ve gelişimsel destek	Esnek izin desteği	Esnek çalışma desteği	Kreş desteği
Formal ADİ_1	.500	.593	.247	-.111
Formal ADİ_2	.095	.732	-.006	-.280
Formal ADİ_3	-.053	.896	-.077	.083
Formal ADİ_4	.143	.721	.323	.193
Formal ADİ_5	-.015	-.031	-.070	.956
Formal ADİ_6	.116	.232	.714	.020
Formal ADİ_7	.119	-.031	.866	-.077
Formal ADİ_8	.628	-.036	.487	-.163
Formal ADİ_9	.787	.080	.175	.161
Formal ADİ_10	.791	.208	-.295	-.070
Formal ADİ_11	.785	.023	.276	-.052
Faktörlerin açıkladıkları varyans (%)	23	21	17	10
Toplam varyans (%)				71,535
Kaiser-Meyer-Olkin				.632
Bartlett Küresellik Testi Approx. Chi-Square				146,51
df				55
Sig.				.000

Analiz sonucunda özdeğeri 1’in üzerinde olan dört faktörün açıkladıkları toplam varyans oranı % 71’dir. Ölçekte yer alan ifadelerden dördü Finansal ve Gelişimsel Destek boyutu, diğer dördü Esnek İzin Desteği boyutu, ikisi Esnek Çalışma Desteği boyutu ve biri de Kreş Desteği boyutu olarak kavramlaştırılmıştır. Tablo 7’de de görüldüğü üzere ifadeler faktörlere iyi düzeyde yüklenmişlerdir. Ölçeğin güvenirlik analizi sonucunda da Cronbach Alfa katsayısı .764 olarak bulunmuştur. Buna göre

Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı Ölçeği'nin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

4.4.2. Betimleyici Bulgular

4.4.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Farklı sektör ve işletmelerde çalışan toplam 300 katılımcının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 8 ve 9'da yer almaktadır. Tablo 8'de katılımcıların genel özellikleri incelendiğinde %59'unun kadın, %41'inin erkek olduğu; buna göre çoğunluğunu kadınların oluşturduğu bir örneklem grubu bulunmaktadır. Katılımcıların yaşları göz önüne alındığında 18-30 yaş arası olanların oranının %48,3 olduğu görülürken, 31-44 yaş arası olanların %41,3 ve 45 yaş ve üzeri olanların oranının ise %9 olduğu görülmüştür.

Medeni durum açısından oranlara bakıldığında ise katılımcıların %45'i bekar, %52'si evli ve %3'ü dul veya boşanmış kişilerdir. Çocuk sahibi olan katılımcıların oranı %34 iken; çocuk sahibi olmayanların oranı %65,7'dir. Eğitim düzeyleri açısından ise katılımcıların %33,7'sinin lisansüstü düzeyde, %57'sinin önlisans ve lisans düzeyinde, %8,7'sinin ise lise ve altı düzeyde eğitime sahip oldukları belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmadaki katılımcıların büyük bir çoğunluğu önlisans ve üstü düzeyde eğitime sahip olan bireylerdir.

Tablo 8: Katılımcıların Genel Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	177	59
	Erkek	123	41
Yaş	18-30	145	48,3
	31-44	124	41,3
	45 ve üzeri	27	9
	Cevaplamayan	4	1,3
Medeni durum	Bekar	135	45
	Evli	156	52
	Diğer (dul, boşanmış)	9	3
Eğitim	İlköğretim	5	1,7
	Lise	21	7
	Önlisans	42	14
	Lisans	129	43
	Y.lisans/doktora	101	33,7
	Cevaplamayan	2	0,7
Çocuk	Var	102	34
	Yok	197	65,7
	Cevaplamayan	1	0,3

Katılımcıların kıdemleri ve çalıştıkları işletmelere dair genel özelliklerinin yer aldığı Tablo 9 göz önüne alınacak olursa %82,3'ünün 10 yıl ve daha az, %12'sinin 11 ila 20 yıl arasında, %5'inin de 21 ila 30 yıl arasında kıdemi olduğu saptanmıştır. İşletme türü açısından katılımcıların %67'si özel sektörde; %33'ü kamu sektöründe çalışmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin sermaye yapılarına bakıldığında %70,7'sinin yerli sektörde, %15'inin yabancı sektörde, %8,7'sinin ortak girişimde ve %4,7'sinin ise farklı sermaye yapısındaki işletmelerde çalıştıkları belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların çalıştıkları işletmelerdeki çalışan sayıları incelendiğinde %17,3'ünün 10-50 arasında, %23'ünün 51-250 arasında, %18'inin 251-500 arasında,

%14'ünün 501-1000 arasında ve %27,3'ünün ise 1000 üzerinde çalışan sayısının olduğu işletmelerde çalıştıklarını beyan ettikleri görülmüştür.

Tablo 9: Katılımcıların Kıdemlerine ve Çalıştıkları İşletmelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		Frekans	Yüzde
İşletmedeki toplam çalışma süresi	0-10 yıl	247	82,3
	11-20 yıl	36	12
	21-30 yıl	15	5
	Cevaplamayan	2	0,7
İşletme türü	Özel	201	67
	Kamu	99	33
İşletmenin sermaye yapısı	Yerli	212	70,7
	Yabancı	45	15
	Ortak girişim	26	8,7
	Diğer	14	4,7
	Cevaplamayan	3	1
İşletmedeki çalışan sayısı	10-50	52	17,3
	51-250	69	23
	251-500	54	18
	501-1000	42	14
	1000 üzeri	82	27,3
	Cevaplamayan	1	0,3

4.4.2.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerlerinin belirtildiği Tablo 10 incelendiğinde değişkenlerin büyük bir kısmının birbirleriyle ilişkili olduğu saptanmıştır. Sadece algılanan iş performansı ile işten ayrılma eğilimi arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Değişkenlerin ortalama değerleri gözden geçirildiğinde katılımcıların formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamı algıları ile işten ayrılma eğilimlerinin orta düzeyde olduğu, iş yaşam dengesi algılarının ve iş tatminlerinin ortalamasının biraz

üzerinde olduğu, algılanan iş performanslarının ortalamasının ise yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 10: Araştırmadaki Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

	Ortalama	SS	1	2	3	4	5	6
1- Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	2,9	,63	-	,51**	,31**	,48**	,18**	-,37**
2- İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	3,22	,64		-	,43**	,48**	,13*	-,51**
3- İş-Yaşam Dengesi	3,44	,71			-	,45**	,13*	-,46**
4- İş Tatmini	3,37	,71				-	,26**	-,58**
5- Algılanan İş Performansı	4,05	,70					-	-,07
6- İsten Ayrılma Eğilimi	2,74	,84						-

*p<0.05, **p<0.01

4.4.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Aracı model için sıklıkla kullanılan Baron ve Kenny yönteminin adımları Gürbüz ve Şahin (2015: 279) tarafından belirtildiği üzere 4 adımlı olarak gerçekleştirilmiştir (Bkz., Tablo 11). İlk üç adımda değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için basit regresyon analizi, son adımda ise çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Birinci adımda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ikinci adımda bağımsız değişkenin ara değişken üzerindeki etkisi, üçüncü adımda ara değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi sırasıyla test edilmiştir. Dördüncü ve son adımda ise bağımsız değişken ile ara değişkenin aynı anda analize dahil edilmesi sonucunda bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin durumu gözden geçirilmiştir.

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde daha önceden var olan etkisi bu son aşamada ortadan kalkıyorsa ara değişkenin aracılık rolü olduğu; etkisinin devam ettiği durumda ise kısmi aracı rolü olduğu kabul edilmiştir. Son adımdaki Beta (β) katsayıları önceki adımdaki Beta katsayılarına göre daha düşük olması durumunda; Sobel testi kullanılarak Beta değerindeki düşüşün anlamlı olup olmadığı ve bu sayede aracılık etkisinin anlamlılığı test edilmiştir (Preacher ve Leonardelli, 2001).

Tablo 11: Temel Aracılık Modelinin Test Edilmesine İlişkin Adımlar

Adım	Analiz
1. Adım	Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin basit regresyon analizi ile testi
2. Adım	Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin basit regresyon analizi ile testi
3. Adım	Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin basit regresyon analizi ile testi
4. Adım	Bağımsız değişken ile aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin çoklu regresyon analizi ile testi

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2015: 279

Aracılık modelleri öncesinde değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için yapılmış olan basit regresyon analizi bulguları paylaşılacaktır.

4.4.3.1. İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki

Etkilerine İlişkin Basit Regresyon Analizi Bulguları

Bu araştırmada aracı değişken olarak modele dahil edilen iş yaşam dengesinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri incelenmiştir.

İş-yaşam dengesinin iş tatminine olan etkisinin belirlenmesi için yürütülen basit regresyon analizi bulgularına bakıldığında (Bkz., Tablo 12) modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=75,431$; $p=0,000<0,001$). İş yaşam dengesinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu ($B=0,453$; $p=0,000<0,001$), iş yaşam dengesi algılarında meydana gelecek 1 standart sapmalık değişme iş tatmini üzerinde

Tablo 12: İş Yaşam Dengesinin İş Tatminine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H3a)

İş Tatmini	B	β	t	p
Sabit	1,815		9,895	0,000
İş Yaşam Dengesi	0,453***	0,449	8,685	0,000

R	:	0,449
R²	:	0,202
Düzeltilmiş R²	:	0,199
F	:	75,431
p	:	0,000

***p<0,001 (İlgili değer 0,001 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

0,449'luk standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. İş tatminindeki değişimin %20'sinin iş yaşam dengesi ile açıklanabileceği belirlenmiştir. Buna göre Hipotez 3a kabul edilmiştir.

İş-yaşam dengesinin algılanan iş performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen basit regresyon analizi bulguları gözden geçirildiğinde (Bkz., Tablo 13) modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır (F=5,485; p=0,020<0,05). İş-yaşam dengesinin algılanan iş performansı üzerinde etkili olduğu (B=0,134; p=0,020<0,05), iş yaşam dengesi algılarında meydana gelecek 1 standart sapmalık değişme algılanan iş performansı üzerinde 0,134'lük standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Algılanan iş performansındaki değişimin %1,8'inin iş yaşam dengesi ile açıklanabileceği ortaya çıkmıştır. Buna göre iş yaşam dengesinin algılanan iş performansını düşük düzeyde yordadığı söylenebilir (H3b kabul).

Tablo 13: İş Yaşam Dengesinin Algılanan İş Performansına Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H3b)

Algılanan İş Performansı	B	β	t	p
Sabit	3,596		17,893	0,000
İş Yaşam Dengesi	0,134*	0,134	2,342	0,020
<i>R</i>	: 0,134			
<i>R²</i>	: 0,018			
<i>Düzeltilmiş R²</i>	: 0,015			
<i>F</i>	: 5,485			
<i>p</i>	: 0,020			

*p<0,05 (İlgili değer 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

İş-yaşam dengesinin işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisini incelemek üzere yürütülen basit regresyon analizi sonucunda modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=80,762$; $p=0,000<0,001$). İş-yaşam dengesinin işten ayrılma eğilimi üzerinde etkili olduğu ($B=-0,546$; $p=0,000<0,001$), iş yaşam dengesinde meydana gelecek 1 standart sapmalılık değişme işten ayrılma eğiliminde -0,462'lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. İşten ayrılma eğilimindeki değişimin %21,3'ünün iş yaşam dengesi ile açıklanabileceği ortaya çıkmıştır. Buna göre Hipotez 3c desteklenmiştir (Bkz., Tablo 14).

Tablo 14: İş Yaşam Dengesinin İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H3c)

İşten Ayrılma Eğilimi	B	β	t	p
Sabit	4,626		21,655	0,000
İş Yaşam Dengesi	-0,546***	-0,462	-8,987	0,000
<i>R</i>	: 0,462			
<i>R²</i>	: 0,213			
<i>Düzeltilmiş R²</i>	: 0,211			
<i>F</i>	: 80,762			
<i>p</i>	: 0,000			

***p<0,001 (İlgili değer 0,001 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

4.4.3.2. Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamının Araştırmadaki Diğer Değişkenler Üzerindeki Etkilerine İlişkin Basit Regresyon Analizi Bulguları

Hipotez 1a kapsamında formal aile destekleyicisi iş ortamının iş yaşam dengesine etkisini incelemek üzere yapılan basit regresyon analizi sonucunda modelin 0,001 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($F= 29,927$, $p=0,000<0,001$). Formal aile destekleyicisi iş ortamının tek başına iş yaşam dengesi üzerinde etkili olduğu ($B=0,337$; $p=0,000<0,001$), formal aile destekleyicisi iş ortamı algılarında meydana gelecek 1 birimlik artışın iş yaşam dengesinde 0,302 birimlik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. İş yaşam dengesi algılarındaki değişimin %9,1'inin formal aile destekleyicisi iş ortamı algıları ile açıklanabileceği görülmüştür (Bkz., Tablo 15).

Tablo 15: Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamının İş Yaşam Dengesine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H1a)

İş Yaşam Dengesi	B	β	t	p
Sabit	2,465		13,459	0,000
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	0,337***	0,302	5,471	0,000
R	: 0,302			
R²	: 0,091			
Düzeltilmiş R²	: 0,088			
F	: 29,927			
p	: 0,000			

*** $p<0,001$ (İlgili değer 0,001 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Tablo 16'da formal aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan basit regresyon analizi sonucunda modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=92,176$, $p= 0,000<0,001$). Formal aile destekleyicisi

iş ortamının tek başına iş tatmini üzerinde etkili olduğu ($B= 0,547$; $p=0,000<0,001$), formal aile destekleyicisi iş ortamı algılarında meydana gelecek 1 birimlik artışın iş tatmininde 0,486 birimlik bir artış sağlayacağı belirlenmiştir. İş tatminindeki değişimin %23,6'sının formal aile destekleyicisi iş ortamı algıları ile açıklanabileceğini göstermektedir (H1b kabul) .

Tablo 16: Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamının İş Tatminine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H1b)

İş Tatmini	B	β	t	p
Sabit	1,788		10,563	0,000
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	0,547***	0,468	9,601	0,000
<i>R</i>	: 0,486			
<i>R</i> ²	: 0,236			
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	: 0,234			
<i>F</i>	: 92,176			
<i>p</i>	: 0,000			

*** $p<0,001$ (İlgili değer 0,001 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Formal aile destekleyicisi iş ortamının algılanan iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan basit regresyon analizi sonucunda modelin 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=10,279$, $p=0,001<0,01$). Formal aile destekleyicisi iş ortamının tek başına algılanan iş performansı üzerinde etkili olduğu ($B=0,203$; $p=0,001<0,01$), formal aile destekleyicisi iş ortamı algılarında meydana gelecek 1 birimlik artışın algılanan iş performansında 0,183 birimlik bir artış sağlayacağı tespit edilmiştir. Formal aile destekleyicisi iş ortamı algılarının, algılanan iş performansındaki değişimin %3,3'ünü açıkladığı saptanmıştır (Bkz., Tablo 17). Buna göre formal aile destekleyicisi iş ortamı algılanan iş performansını düşük düzeyde yordamaktadır (H1c kabul).

Tablo 17: Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamının Algılanan İş Performansına Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H1c)

Algılanan İş Performansı	B	β	t	p
Sabit	3,468		18,439	0,000
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	0,203**	0,183	3,206	0,001
<i>R</i>	: 0,183			
<i>R</i> ²	: 0,033			
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	: 0,030			
<i>F</i>	: 10,279			
<i>p</i>	: 0,001			

**p<0,01 (İlgili değer 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Tablo 18’de formal aile destekleyicisi iş ortamının işten ayrılma eğilimine olan etkisini belirlemek üzere yürütülen basit regresyon analizi sonucunda modelin 0,001 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=47,231; p=0,000<0,001). Formal aile destekleyicisi iş ortamının tek başına işten ayrılma eğilimi üzerinde etkili olduğu (B= -0,488; p=0,000<0,001), formal aile destekleyicisi iş ortamı algılarında meydana gelecek 1 standart sapmalık değişme işten ayrılma eğiliminde -0,370’lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. İşten ayrılma eğilimindeki değişimin %13,7’sinin formal aile destekleyicisi iş ortamı algılarından kaynaklandığı belirlenmiştir (H1d kabul).

Tablo 18: Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H1d)

İşten Ayrılma Eğilimi	B	β	t	p
Sabit	4,163		19,722	0,000
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	-0,488***	-0,370	-6,872	0,000
<i>R</i>	: 0,370			
<i>R</i> ²	: 0,137			
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	: 0,134			
<i>F</i>	: 47,231			
<i>p</i>	: 0,000			

***p<0,001 (İlgili değer 0,001 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

4.4.3.3. Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamının Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Formal aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolünün öne sürüldüğü Hipotez 4a için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre (Bkz., Tablo 19) birinci adımda formal aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=0.48$, $p<0.001$) olduğunu, ikinci adımda formal aile destekleyicisi iş ortamının iş yaşam dengesi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin ($\beta=0.302$, $p<0.001$) olduğunu, üçüncü adımda da iş yaşam dengesinin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğunu göstermiştir ($\beta=0.45$, $p<0.001$). Analizin son basamağı olan dördüncü adımda formal aile destekleyicisi iş ortamı ile iş yaşam dengesinin birlikte iş tatmini üzerindeki etkileri incelendiğinde; hem formal aile destekleyicisi iş ortamının ($\beta=0.38$, $p<0.001$) hem de iş yaşam dengesinin ($\beta=0.33$, $p<0.001$) anlamlı etkilerinin devam ettiği ve sonuçta formal aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin kısmi aracı rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre Hipotez 4a kısmen desteklenmiştir. Sobel testinin hesaplanması sonucunda, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ($z=4.77$, $p<0.001$) olduğu bulunmuştur.

Tablo 19: Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamının (ADİ) İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin (İYD) Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (H4a)

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	β	
1. Adım B.sız d: Formal ADİ B.lı d: İş tatmini	,547	,05	,48***	R ² = 0.23; F (1, 298)= 92, 17; p< 0.001
2. Adım B.sız d: Formal ADİ B.lı d: İYD	,337	,06	,302***	R ² = 0.09; F (1, 298)= 29,92; p< 0.001
3. Adım B.sız d: İYD B.lı d: İş tatmini	,453	,05	,45***	R ² = 0.20; F (1, 298)= 75, 43; p< 0.001
4. Adım B.sız d1: Formal ADİ B.sız d2: İYD B.lı d: İş tatmini	,434	,05	,38***	R ² = 0.33; F(2, 297)= 75, 48; p< 0.001
	,336	,05	,33***	

Not: B.sız d=Bağımsız değişken; B.lı d=Bağımlı değişken

***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

Hipotez 4b kapsamında formal aile destekleyicisi iş ortamının algılanan iş performansı üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolü olduğu öne sürülmüş ve bu hipotez için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 20’de sunulmuştur. Tabloda da görüldüğü üzere birinci adımda formal aile destekleyicisi iş ortamının algılanan iş performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi ($\beta = 0.18$, $p < 0.01$), ikinci adımda da iş yaşam dengesi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi ($\beta = 0.302$, $p < 0.001$) olduğu görülmüştür. Üçüncü adımda da iş yaşam dengesinin algılanan iş performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi ortaya çıkmıştır ($\beta = 0.134$, $p < 0.05$). Son adımda hem bağımsız değişkenin hem de aracı değişkenin analize dahil edilmesiyle aracı değişken anlamlı etkisini kaybetmiştir. Buna göre Hipotez 4b reddedilmiştir.

Tablo 20: Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamının (ADİ) Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin (İYD) Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (H4b)

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	β	
1. Adım B.sız d: Formal ADİ B.lı d: Algılanan İş Perf.	,203	,06	,18**	R ² = 0.03; F (1, 298)= 10, 28; p< 0.01
2. Adım B.sız d: Formal ADİ B.lı d: İYD	,337	,06	,302***	R ² = 0.09; F (1, 298)= 29,92; p< 0.001
3. Adım B.sız d: İYD B.lı d: Algılanan İş Perf.	,134	,05	,134*	R ² = 0.01; F (1, 298)= 5, 48; p< 0.05
4. Adım B.sız d1: Formal ADİ B.sız d2: İYD B.lı d: Algılanan İş Perf.	,174	,06	,15**	R ² = 0.04; F(2, 297)= 6,22; p< 0.01
	,087	,05	,08	

Not: B.sız d=Bağımsız değişken; B.lı d=Bağımlı değişken

***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

Tablo 21’de formal aile destekleyicisi iş ortamının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolünün incelenmesi için yapılan regresyon analizi sonuçları belirtilmiştir. Analizin ilk adımında formal aile destekleyicisi iş ortamının işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisi ($\beta = -0.37$, $p < 0.001$), bir sonraki adımda iş yaşam dengesi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi ortaya çıkmıştır ($\beta = 0.302$, $p < 0.001$). Üçüncü adımda iş yaşam dengesinin işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisi görülmüştür ($\beta = -0.46$, $p < 0.001$). Dördüncü ve son adımda ise formal destek ($\beta = -0.254$, $p < 0.001$) ve iş yaşam dengesinin ($\beta = -0.385$, $p < 0.001$) negatif yönlü anlamlı etkilerinin devam ettiği tespit edilmiştir. Buna göre formal aile destekleyicisi iş ortamının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin kısmi aracı rolü olduğu belirlenmiştir (H4c kısmi kabul). Sobel testinin hesaplanması sonucunda, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ($z = -4.77$, $p < 0.001$) olduğu bulunmuştur.

Tablo 21: Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamının (ADİ) İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin (İYD) Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (H4c)

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	β	
1. Adım B.sız d: Formal ADİ B.lı d: İşten Ayrıl. Eğil.	-,488	,07	-,37***	R ² = 0.13; F (1, 298)= 47, 23; p< 0.001
2. Adım B.sız d: Formal ADİ B.lı d: İYD	,337	,06	,302***	R ² = 0.09; F (1, 298)= 29, 92; p< 0.001
3. Adım B.sız d: İYD B.lı d: İşten Ayrıl. Eğil.	-,546	,06	-,46***	R ² = 0.213; F (1, 298)= 80, 76; p< 0.001
4. Adım B.sız d1: Formal ADİ B.sız d2: İYD B.lı d: İşten Ayrıl. Eğil.	-,335	,06	-,254***	R ² = 0.272; F(2, 297)= 55,38; p< 0.001
	-,455	,06	-,385***	

Not: B.sız d=Bağımsız değişken; B.lı d=Bağımlı değişken

***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

4.4.3.4.İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamının Araştırmadaki Diğer Değişkenler Üzerindeki Etkilerine İlişkin Basit Regresyon Analizi Bulguları

Tablo 22’de informal aile destekleyicisi iş ortamının iş yaşam dengesi üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan basit regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü üzere modelin 0,001 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F= 70,334; p=0,000<0,001). İnformal aile destekleyicisi iş ortamının tek başına bağımlı değişken üzerinde etkili olduğu (B=0,485; p=0,000<0,001), informal aile destekleyicisi iş ortamında meydana gelecek 1 standart sapmalı değişme iş yaşam dengesi üzerinde 0,437’lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. İş yaşam dengesindeki değişimin %19’unun informal aile destekleyicisi iş ortamı ile açıklanabileceği söylenebilir (H2a kabul).

Tablo 22: İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamının İş Yaşam Dengesine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H2a)

İş Yaşam Dengesi	B	β	t	p
Sabit	1,881		9,894	0,000
İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	0,485***	0,437	8,387	0,000
<i>R</i>	: 0,437			
<i>R²</i>	: 0,191			
<i>Düzeltilmiş R²</i>	: 0,188			
<i>F</i>	: 70,334			
<i>p</i>	: 0,000			

***p<0,001 (İlgili değer 0,001 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

İnfomal aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 23’de belirtilmiştir. Bu modelin 0,001 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=90,861; p=0,000<0,001). İnfomal aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini üzerinde etkili olduğu (B=0,541; p=0,000<0,001) saptanmıştır, infomal aile destekleyicisi iş ortamı algılarında meydana gelecek 1 standart sapmalık değişme iş tatmini üzerinde 0,483’lük standart sapma oranında değişmeye sebep olmaktadır. İş tatminindeki değişimin %23,4’ünün infomal aile destekleyicisi iş ortamı algılarına bağlı olduğunu söylemek mümkündür (H2b kabul).

Tablo 23: İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamının İş Tatminine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H2b)

İş Tatmini	B	β	t	p
Sabit	1,632		8,752	0,000
İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	0,541***	0,483	9,532	0,000
<i>R</i>	: 0,483			
<i>R²</i>	: 0,234			
<i>Düzeltilmiş R²</i>	: 0,231			
<i>F</i>	: 90,861			
<i>p</i>	: 0,000			

***p<0,001 (İlgili değer 0,001 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

İnformal aile destekleyicisi iş ortamının algılanan iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo 24’de görülmektedir. Söz konusu modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=5,538$; $p=0,019<0,05$). İnformal aile destekleyicisi iş ortamının algılanan iş performansı üzerinde etkili olduğu ($B=0,149$; $p=0,019<0,05$), informal aile destekleyicisi iş ortamı algılarında meydana gelecek 1 standart sapmalık değişme algılanan iş performansındaki 0,135’lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Algılanan iş performansındaki değişimin %1,8’inin informal aile destekleyicisi iş ortamı algıları ile düşük düzeyde açıklanabileceği saptanmıştır (H2c kabul).

Tablo 24: İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamının Algılanan İş Performansına Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H2c)

Algılanan İş Performansı	B	β	t	p
Sabit	3,576		17,155	0,000
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	0,149*	0,135	2,353	0,019
<i>R</i>	: 0,135			
<i>R²</i>	: 0,018			
<i>Düzeltilmiş R²</i>	: 0,015			
<i>F</i>	: 5,538			
<i>p</i>	: 0,019			

*** $p<0,05$ (İlgili değer 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Hipotez 2d kapsamında informal aile destekleyicisi iş ortamının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinin belirlenmesi için yürütülen basit regresyon analizi sonucunda modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ($F=107,251$; $p=0,000<0,001$). İnformal aile destekleyicisi iş ortamının işten ayrılma eğilimi üzerinde etkili olduğu ($B=-0,675$; $p=0,000<0,001$), informal aile destekleyicisi iş ortamı algılarında meydana gelebilecek 1 standart sapmalık değişme işten ayrılma eğilimindeki -0,514’lük standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. İşten ayrılma eğilimindeki değişimin %26,5’inin informal aile destekleyicisi iş ortamı ile açıklanabileceği saptanmıştır (Bkz., Tablo 25).

Tablo 25: İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamının İşten Ayrılma Eğilimine Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları (H2d)

İşten Ayrılma Eğilimi	B	β	t	p
Sabit	4,922		22,975	0,000
İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	-0,675***	-0,514	-10,356	0,000
<i>R</i>	: 0,514			
<i>R</i> ²	: 0,265			
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	: 0,262			
<i>F</i>	: 107,251			
<i>p</i>	: 0,000			

***p<0,001 (İlgili değer 0,001 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

4.4.3.5. İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamının Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

İnfomal aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolünün incelendiği regresyon analizinin birinci adımında informal desteğin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi ($\beta = 0.48$, $p < 0.001$), ikinci adımda iş yaşam dengesi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi ($\beta = 0.43$, $p < 0.001$) olduğu görülürken; üçüncü adımda iş yaşam dengesinin de iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi ortaya çıkmıştır ($\beta = 0.44$, $p < 0.001$). Son adımda informal destek ($\beta = 0.35$, $p < 0.001$) ve iş yaşam dengesi ($\beta = 0.29$, $p < 0.001$) aynı anda analize dahil edildiğinde her ikisinin de iş tatmini üzerindeki pozitif anlamlı etkileri devam etmiştir. Sonuç olarak informal aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin kısmi aracı rolü vardır ve buna göre Hipotez 5a kısmen desteklenmiştir (Bkz., Tablo 26). Sobel testinin hesaplanması sonucunda, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ($z = 6.62$, $p < 0.001$) olduğu bulunmuştur.

Tablo 26: İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamının (ADİ) İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin (İYD) Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (H5a)

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	β	
1. Adım B.sız d: İnfomal ADİ B.lı d: İş tatmini	,541	,05	,48***	R ² = 0.23; F (1, 298)= 90,86; p< 0.001
2. Adım B.sız d: İnfomal ADİ B.lı d: İYD	,485	,05	,43***	R ² = 0.19; F (1, 298)= 70, 33; p< 0.001
3. Adım B.sız d: İYD B.lı d: İş tatmini	,453	,05	,44***	R ² = 0.20; F (1, 298)= 75,43; p< 0.001
4. Adım B.sız d1: İnfomal ADİ B.sız d2: İYD B.lı d: İş tatmini	,397	,06	,35***	R ² = 0.30; F(2, 297)= 64,79; p< 0.001
	,297	,05	,29***	

Not: B.sız d=Bağımsız değişken; B.lı d=Bağımlı değişken

***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

İnfomal aile destekleyicisi iş ortamının algılanan iş performansı üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolünün öne sürüldüğü Hipotez 5b için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 27’de gösterilmiştir. Analizin ilk iki basamağında infomal aile destekleyicisi iş ortamının algılanan iş performansı ($\beta = 0.135$, $p < 0.05$) ve iş yaşam dengesi ($\beta = 0.43$, $p < 0.001$) üzerinde anlamlı etkileri olduğu saptanmıştır. Üçüncü adımda iş yaşam dengesinin algılanan iş performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur ($\beta = 0.134$, $p < 0.05$). Son adımda infomal destek ve iş yaşam dengesi birlikte analize dahil edildiğinde her iki değişkenin de algılanan iş performansı üzerindeki anlamlı etkilerinin kaybolduğu görülmüştür. Buna göre infomal aile destekleyicisi iş ortamının algılanan iş performansı üzerinde iş yaşam dengesinin aracı rolü yoktur (Hipotez 5b red).

Tablo 27: İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamının (ADİ) Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin (İYD) Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (H5b)

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	β	
1. Adım B.sız d: İnfomal ADİ B.lı d: Algılanan İş Perf.	,149	,06	,135*	R ² = 0.018; F (1, 298)= 5,53; p< 0.05
2. Adım B.sız d: İnfomal ADİ B.lı d: İYD	,485	,05	,43***	R ² = 0.19; F (1, 298)= 70,33; p< 0.001
3. Adım B.sız d: İYD B.lı d: Algılanan İş Perf.	,134	,05	,134*	R ² = 0.02; F (1, 298)= 5,48; p< 0.05
4. Adım B.sız d1: İnfomal ADİ B.sız d2: İYD B.lı d: Algılanan İş Perf.	,104	,07	,094	R ² = 0.02; F(2, 297)= 3,85; p< 0.05
	,093	,06	,093	

Not: B.sız d=Bağımsız değişken; B.lı d=Bağımlı değişken
***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

Tablo 28’de infomal aile destekleyicisi iş ortamının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolünün (H5c) incelenmesi için yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analizin ilk iki adımında infomal aile destekleyicisi iş ortamının işten ayrılma eğilimi ($\beta = -0.514$, $p < 0.001$) ve iş yaşam dengesi üzerinde ($\beta = 0.437$, $p < 0.001$) anlamlı etkileri olduğu saptanmıştır. İş yaşam dengesinin işten ayrılma eğilimi üzerindeki negatif anlamlı etkisi ($\beta = -0.462$, $p < 0.001$) üçüncü adımda görülmektedir. Dördüncü adımda infomal aile destekleyicisi iş ortamının ($\beta = -0.386$, $p < 0.001$) ve iş yaşam dengesinin ($\beta = -0.293$, $p < 0.001$) bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkileri devam ettiği için iş yaşam dengesinin kısmi aracı rolü olduğu söylenebilir (H5c kısmi kabul). Sobel testinin hesaplanması sonucunda, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ($z = -6.63$, $p < 0.001$) olduğu bulunmuştur.

Tablo 28: İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamının (ADİ) İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin (İYD) Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (H5c)

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	β	
1. Adım B.sız d: İnfomal ADİ B.lı d: İşten Ayrıl. Eğil.	-,675	,06	-,514***	R ² = 0.265; F (1, 298)= 107,25; p< 0.001
2. Adım B.sız d: İnfomal ADİ B.lı d: İYD	,485	,05	,437***	R ² = 0.191; F (1, 298)= 70,33; p< 0.001
3. Adım B.sız d: İYD B.lı d: İşten Ayrıl. Eğil.	-,546	,06	-,462***	R ² = 0.213; F (1, 298)= 80, 76; p< 0.001
4. Adım B.sız d1: İnfomal ADİ B.sız d2: İYD B.lı d: İşten Ayrıl. Eğil.	-,507 -,346	,069 ,062	-,386*** -,293***	R ² = 0.334; F(2, 297)= 74, 49; p< 0.001

Not: B.sız d=Bağımsız değişken; B.lı d=Bağımlı değişken
***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

4.4.4. İşletme ve İşgörenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Fark Bulguları

Araştırma kapsamında işgörenlerin formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamı algıları ve iş yaşam dengesi algılarının işletme özellikleri ve işgörenlerin demografik özelliklerine göre değişip değişmediğinin belirlenmesi için yapılan fark ve farklılık analizlerine ilişkin bulgular aşağıda özetlenmiştir.

4.4.4.1.İşletme Özelliklerine İlişkin Analiz Bulguları

İşletme Türüne Göre Farklılık Testleri

-İşgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı algıları (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının, işletme türüne göre farklılık gösterip göstermediği (Hipotez 6a,7a,8a)

İşgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı algıları (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının, işletme türüne göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Buna göre, t testi sonuçları aşağıdaki şekildedir;

Tablo 29: İşletme Türüne İlişkin Ortalamalar

		N	Ortalama	Std. Sapma
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Özel	201	2,9106	0,65670
	Kamu	99	2,8861	0,59992
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Özel	201	3,2554	0,64782
	Kamu	99	3,1615	0,62677
İş-Yaşam Dengesi	Özel	201	3,5244	0,71279
	Kamu	99	3,2817	0,68491

Tablo 29’da belirtildiği üzere özel sektörde çalışan işgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı ve iş yaşam dengesi ortalamaları, kamu sektöründe çalışan işgörenlerin ortalamalarından daha yüksektir. Bu doğrultuda, özel sektördeki işgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı algıları ile iş yaşam dengesi algılarının kamu sektöründe çalışan işgörelere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Farklılıkların istatistiki olarak anlamlılığının ortaya konması için t testi sonuçları değerlendirilmiştir.

Tablo 30’da işletme türüne ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları yer almaktadır. İlgili tablo incelendiğinde farklılığın sadece iş yaşam dengesi değişkeni açısından istatistiki olarak anlamlı olduğu görülebilir ($p=0,005<0,01$). Aile destekleyicisi iş ortamının formal ve informal biçimleri açısından işletme türüne göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Sonuç olarak özel sektörde çalışan işgörenlerin iş yaşam dengesi algılarının, kamu sektöründe çalışan işgörelere göre istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını söylemek mümkündür (H8a kabul).

Tablo 30: İşletme Türüne İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		Ortalama Eşitliği için t-Testi						
		F	Anl.	t	Ser. Der	Anl. (2-yönlü)	Ort. Arası Fark	Std. Hata Farkı	%95 Güvenilirlik Farklılık Aralığı	
									Düşük	Yüksek
Formal ADİ	Var.Eşit Var. Eş. D.	1,547	0,214	0,311 0,321	298 211,682	0,756 0,748	0,02442 0,2442	0,07841 0,07603	-,12988 -,12546	,17873 ,17430
İnformal ADİ	Var.Eşit Var. Eş. D.	0,009	0,925	1,193 1,207	298 200,997	0,234 0,229	0,09392 0,09392	0,07870 0,07782	-,06096 -,05953	,24880 ,24737
İş- Yaşam Dengesi	Var.Eşit Var. Eş. D.	0,226	0,635	2,808 2,847	298 202,243	0,005** 0,005	0,24265 0,24265	0,08641 0,08524	,07260 ,07458	,41270 ,41073

**p<0,01 (İlgili farklılık 0,01 düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Çalışan Sayısına Göre Fark Testleri

-İşgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının, işletmede çalışan kişi sayısına göre farklılık gösterip göstermediği (Hipotez 6b,7b,8b)

İşgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının işletmede çalışan kişi sayısına göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için tek yönlü varyans analizi-ANOVA yapılmıştır. Tablo 31’de yer alan tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde formal aile destekleyicisi iş ortamı algılarının ortalamasının 501-1000 kişinin çalıştığı işletmelerde, informal aile destekleyicisi iş ortamı ve iş yaşam dengesi algılarının ortalamasının 10-50 kişinin çalıştığı işletmelerde en yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 31: Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ortalama	Std. Sapma
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	10-50	52	2,9059	0,68031
	51-250	69	2,8138	0,56409
	251-500	54	2,8061	0,52631
	501-1000	42	3,0456	0,66977
	1000 üzeri	82	2,9540	0,70523
	Genel	299	2,8994	0,63648
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	10-50	52	3,3394	0,61340
	51-250	69	3,2860	0,66030
	251-500	54	2,9932	0,61035
	501-1000	42	3,2486	0,70088
	1000 üzeri	82	3,2270	0,60643
	Genel	299	3,2270	0,64093
İş-Yaşam Dengesi	10-50	52	3,5096	0,73033
	51-250	69	3,4681	0,73304
	251-500	54	3,3065	0,70964
	501-1000	42	3,4066	0,65828
	1000 üzeri	82	3,5012	0,71321
	Genel	299	3,4466	0,71187

Tablo 32’de Levene testine ait bulgular sunulmuştur. Tek yönlü varyans analizinin yapılabilmesi için gerekli olan bu testin sonuçlarına göre aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesine ait varyansların eşit olduğu görülmüştür. Buna göre tek yönlü varyans analizinin ön koşulu sağlanmıştır.

Tablo 32: Varyansların Eşitliği Testi

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel anlamlılık
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	2,006	4	294	0,094
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	0,307	4	294	0,873
İş-Yaşam Dengesi	0,227	4	294	0,923

Tablo 33’de yer alan Anova bulguları değerlendirildiğinde sadece informal aile destekleyicisi iş ortamı açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p=0,048<0,05$). Formal aile destekleyicisi iş ortamı ve iş yaşam dengesi açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Buna göre informal aile destekleyicisi iş ortamı algılarının işgörenlerin bulundukları işletmelerdeki çalışan sayılarına göre farklılaştığını söylemek mümkündür (H7b kabul).

Tablo 33: Anova Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Anl.
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Gruplar içi	2,121	4	0,530	1,314	0,265
	Gruplar arası	118,600	294	0,403		
	Toplam	120,721	298			
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Gruplar içi	3,908	4	0,977	2,424	0,048
	Gruplar arası	118,509	294	0,403		
	Toplam	122,417	298			
İş-Yaşam Dengesi	Gruplar içi	1,611	4	0,403	0,792	0,531
	Gruplar arası	149,402	294	0,508		
	Toplam	151,012	298			

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonuçları Tablo 34’de paylaşılmıştır. Test sonuçlarında da görüleceği üzere, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı belirlenememiştir.

Tablo 34: Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Scheffe	(I)	(J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.	%95 Güven Aralığı	
						Düşük Sınır	Yüksek Sınır
İnformel Aile Destekleyicisi İş Ortamı	10-50	51-250	0,05337	0,11659	0,995	-,3081	,4148
		251-500	0,34618	0,12335	0,099	-,0362	,7286
		501-1000	0,09077	0,13172	0,976	-,3175	,4991
		1000+	0,9050	0,11255	0,958	-,2584	,4394
	51-250	10-50	-0,05337	0,11659	0,995	-,4148	,3081
		251-500	0,29281	0,11535	0,172	-,0648	,6504
		501-1000	0,03740	0,12426	0,999	-,3478	,4226
		1000+	0,03713	0,10372	0,998	-,2844	,3587
	251-500	10-50	-0,34618	0,12335	0,099	-,7286	,0362
		51-250	-0,29281	0,11535	0,172	-,6504	,0648
		501-1000	-0,25542	0,13062	0,432	-,6603	,1495
		1000+	-0,25568	0,11127	0,262	-,6006	,0892
	501-1000	10-50	-0,09077	0,13172	0,976	-,4991	,3175
		51-250	-0,03740	0,12426	0,999	-,4226	,3478
		251-500	0,25542	0,13062	0,432	-,1495	,6603
		1000+	-0,00026	0,12047	1,000	-,3737	,3732
	1000+	10-50	-0,09050	0,11255	0,958	-,4394	,2584
		51-250	-0,03713	0,10372	0,998	-,3587	,2844
		251-500	0,25568	0,11127	0,262	-,0892	,6006
		501-1000	0,00026	0,12047	1,000	-,3732	,3737

İşletmenin Sermaye Yapısına Göre Fark Testleri

-İşgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algıları, işletmenin sermaye yapısına göre farklılık gösterip göstermediği (Hipotez 6c, 7c, 8c)

İşgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı ve iş yaşam dengesi algılarının, işletmenin sermaye yapısına göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için tek yönlü varyans analizi-ANOVA yapılmıştır. Tablo 35’de yer alan tanımlayıcı istatistikler

değerlendirildiğinde yabancı sermayeli işletmelerde çalışan işgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi ortalamalarının diğer sermaye yapısına (yerli, ortak girişim, diğer) sahip işletmelerde çalışan işgörelere oranla daha yüksek olduğu görölmektedir.

Tablo 35: Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ortalama	Std. Sapma
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Yerli	212	2,8698	0,62566
	Yabancı	45	3,1563	0,70732
	Ortak girişim	26	2,7762	0,58138
	Diğer	14	2,8477	0,47779
	Genel	297	2,9040	0,63568
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Yerli	212	3,1882	0,63356
	Yabancı	45	3,4865	0,73493
	Ortak girişim	26	3,1324	0,54256
	Diğer	14	3,2089	0,44425
	Genel	297	3,2295	0,64192
İş-Yaşam Dengesi	Yerli	212	3,4553	0,71449
	Yabancı	45	3,5492	0,73572
	Ortak girişim	26	3,4308	0,59482
	Diğer	14	3,0777	0,77010
	Genel	297	3,4496	0,71302

Tablo 36’da Levene testine ait bulgular sunulmuştur. Tek yönlü varyans analizinin yapılabilmesi için gerekli olan bu testin sonuçlarına göre aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesine ait varyansların eşit olduğu görölmüştür. Buna göre tek yönlü varyans analizinin ön koşulu sağlanmıştır.

Tablo 36: Varyansların Eşitliği Testi

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel anlamlılık
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	1,146	3	293	0,331
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	2,538	3	293	0,057
İş-Yaşam Dengesi	0,830	3	293	0,478

Tablo 37’de yer alan Anova bulguları incelendiğinde, formal aile destekleyicisi iş ortamı ($p=0,03<0,05$) ve informal aile destekleyicisi iş ortamı ($p=0,03<0,05$) açısından istatistiki olarak anlamlı farklılık görülmüştür. İş-yaşam dengesi açısından herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır ($p=0,194>0,05$). Buna göre işgörenlerin formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamı algılarının sermaye yapısına göre farklılık göstereceği söylenebilir (H6c ve H7c kabul).

Tablo 37: Anova Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Anl.
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Gruplar içi	3,582	3	1,194	3,015	0,030*
	Gruplar arası	116,026	293	0,396		
	Toplam	119,608	296			
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Gruplar içi	3,585	3	1,195	2,958	0,033*
	Gruplar arası	118,385	293	0,404		
	Toplam	121,970	296			
İş-Yaşam Dengesi	Gruplar içi	2,399	3	0,800	1,582	0,194
	Gruplar arası	148,087	293	0,505		
	Toplam	150,486	296			

* $p<0,05$

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonuçları Tablo 38’de belirtilmiştir. Tabloda da görüleceği üzere informal aile

destekleyicisi iş ortamı algıları için farklılığın yerli ve yabancı sermayeli işletmelerden kaynaklandığı görülmektedir. Yabancı sermayeli işletmelerde çalışan işgörenlerin informal aile destekleyicisi iş ortamı algıları, yerli sermayeli işletmelerde çalışan işgörelere göre 0,29 kadar daha fazla olduğu saptanmıştır (p=0,044<0,05).

Tablo 38: Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Scheffe	(I)	(J)	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.	%95 Güven Aralığı	
						Düşük Sınır	Yüksek Sınır
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Yerli	Yabancı	-0,28655	0,10328	0,055	-,5770	,0039
		Ortak G.	0,09357	0,13076	0,916	-,2741	,4612
		Diğer	0,02210	0,17365	0,999	-,4662	,5104
	Yabancı	Yerli	0,28655	0,10328	0,055	-,0039	,5770
		Ortak G.	0,38011	0,15502	0,113	-,0558	,8160
		Diğer	0,30864	0,19258	0,464	-,2328	,8501
	Ortak Girişim	Yerli	-0,09357	0,13076	0,916	-,4612	,2741
		Yabancı	-0,38011	0,15502	0,113	-,8160	,0558
		Diğer	-0,07147	0,20860	0,990	-,6580	,5151
	Diğer	Yerli	-0,02210	0,17365	0,999	-,5104	,4662
		Yabancı	-0,30864	0,19258	0,464	-,8501	,2328
		Ortak G.	0,07147	0,20860	0,990	-,5151	,6580
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Yerli	Yabancı	-0,29832*	0,10433	0,044	-,5917	-,0050
		Ortak G.	0,05581	0,13208	0,981	-,3156	,4272
		Diğer	-0,02074	0,17540	1,000	-,5139	,4725
	Yabancı	Yerli	0,29832*	0,10433	0,044	-,0050	,5917
		Ortak G.	0,35414	0,15658	0,166	-,0862	,7944
		Diğer	0,27758	0,19452	0,566	-,2694	,8245
	Ortak Girişim	Yerli	-0,05581	0,13208	0,981	-,4272	,3156
		Yabancı	-0,35414	0,15658	0,166	-,7944	,0862
		Diğer	-0,07655	0,21071	0,988	-,6690	,5159
	Diğer	Yerli	0,02074	0,17540	1,000	-,4725	,5139
		Yabancı	-0,27758	0,19452	0,566	-,8245	,2694
		Ortak G.	0,07655	0,21071	0,988	-,5159	,6690

* p<0,05

4.4.4.2. İşgörenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Analiz Bulguları

İşletme Kıdemine Göre Fark Testleri

-İşgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının, işletme kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediği (Hipotez 6d,7d,8d)

İşgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının işletme kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için tek yönlü varyans analizi-ANOVA yapılmıştır. Tablo 39’da yer alan tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde formal aile destekleyicisi iş ortamı ortalamasının 21-30 yıl arası kıdemi olanlarda, informal aile destekleyicisi iş ortamı ortalamasının 0-10 yıl arası kıdemi olanlarda, iş yaşam dengesi ortalamasının ise 11-20 yıl arası kıdemi olan işgörenlerde en yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 39: Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ortalama	Std. Sapma
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	0-10	247	2,9032	0,63248
	11-20	36	2,8800	0,71725
	21-30	15	3,0070	0,55762
	Genel	298	2,9057	0,63814
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	0-10	247	3,2330	0,62969
	11-20	36	3,2257	0,78106
	21-30	15	3,1487	0,49818
	Genel	298	3,2279	0,64215
İş-Yaşam Dengesi	0-10	247	3,4440	0,71783
	11-20	36	3,4731	0,73001
	21-30	15	3,4483	0,62396
	Genel	298	3,4478	0,71277

Tablo 40’da Levene testine ait bulgular sunulmuştur. Tek yönlü varyans analizinin yapılabilmesi için gerekli olan bu testin sonuçlarına göre aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesine ait varyansların eşit olduğu görülmüştür. Buna göre tek yönlü varyans analizinin ön koşulu sağlanmıştır.

Tablo 40: Varyansların Eşitliği Testi

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel anlamlılık
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	0,798	2	295	0,451
İnformel Aile Destekleyicisi İş Ortamı	2,099	2	295	0,124
İş-Yaşam Dengesi	0,570	2	295	0,566

Tablo 41’de yer alan Anova bulguları ele alındığında her üç değişken için de anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının, işgörenlerin işletmedeki kıdemlerine göre farklılaşmadığı ifade edilebilir.

Tablo 41: Anova Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Anl.
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Gruplar içi	0,179	2	0,090	0,219	0,804
	Gruplar arası	120,767	295	0,409		
	Toplam	120,947	297			
İnformel Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Gruplar içi	0,101	2	0,050	0,121	0,886
	Gruplar arası	122,368	295	0,415		
	Toplam	122,469	297			
İş-Yaşam Dengesi	Gruplar içi	0,027	2	0,013	0,026	0,974
	Gruplar arası	150,860	295	0,511		
	Toplam	150,886	297			

Eğitim Düzeyine Göre Fark Testleri

-İşgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının, eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği (Hipotez 6e,7e,8e)

İşgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için tek yönlü varyans analizi-ANOVA yapılmıştır. Tablo 42’de yer alan tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde formal aile destekleyicisi iş ortamı ortalamasının ilköğretim eğitim düzeyinde, informal aile destekleyicisi iş ortamı ortalamasının lisans eğitim düzeyinde, iş yaşam dengesi ortalamasının ise lise eğitim düzeyinde en yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 42: Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ortalama	Std. Sapma
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	İlköğretim	5	3,0739	0,77749
	Lise	21	2,6485	0,69978
	Önlisans	42	3,0055	0,66896
	Lisans	129	2,9601	0,60734
	Y.lisans/doktora	101	2,8314	0,63925
	Genel	298	2,9028	0,63966
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	İlköğretim	5	3,0566	0,49969
	Lise	21	3,0597	0,55297
	Önlisans	42	3,2046	0,60012
	Lisans	129	3,2694	0,68894
	Y.lisans/doktora	101	3,2256	0,62598
	Genel	298	3,2256	0,64304
İş-Yaşam Dengesi	İlköğretim	5	3,2286	0,64625
	Lise	21	3,5731	0,59703
	Önlisans	42	3,4420	0,68683
	Lisans	129	3,4937	0,74256
	Y.lisans/doktora	101	3,3704	0,71552
	Genel	298	3,4458	0,71389

Tablo 43’de Levene testine ait bulgular sunulmuştur. Tek yönlü varyans analizinin yapılabilmesi için gerekli olan bu testin sonuçlarına göre aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesine ait varyansların eşit olduğu görülmüştür. Buna göre tek yönlü varyans analizinin ön koşulu sağlanmıştır.

Tablo 43: Varyansların Eşitliği Testi

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel anlamlılık
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	0,460	4	293	0,765
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	1,293	4	293	0,273
İş-Yaşam Dengesi	0,742	4	293	0,564

Tablo 44’deki Anova bulguları gözden geçirildiğinde, her üç değişken için de anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının, işgörenlerin eğitim düzeylerine göre farklılaşmadığı ifade edilebilir.

Tablo 44: Anova Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Anl.
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Gruplar içi	2,886	4	0,722	1,782	0,132
	Gruplar arası	118,638	293	0,405		
	Toplam	121,524	297			
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Gruplar içi	0,988	4	0,247	0,594	0,667
	Gruplar arası	121,820	293	0,416		
	Toplam	122,808	297			
İş-Yaşam Dengesi	Gruplar içi	1,447	4	0,362	0,707	0,588
	Gruplar arası	149,915	293	0,512		
	Toplam	151,362	297			

Cinsiyetlere Göre Farklılık Testleri

-İşgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı algıları (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının, cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği (Hipotez 6f,7f,8f)

İşgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı algıları (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının, cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Buna göre, t testi sonuçları aşağıdaki şekildedir;

Tablo 45: Cinsiyetlere İlişkin Ortalamalar

		N	Ortalama	Std. Sapma
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Kadın	177	2,8889	0,62334
	Erkek	123	2,9221	0,65971
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Kadın	177	3,2272	0,65213
	Erkek	123	3,2204	0,62834
İş-Yaşam Dengesi	Kadın	177	3,4535	0,72526
	Erkek	123	3,4311	0,69469

Tablo 45’de kadın ve erkeklerin aile destekleyicisi iş ortamı ile iş yaşam dengesi ortalamaları karşılaştırıldığında, ortalamaların birbirine oldukça yakın oldukları görülmektedir. Özellikle informal aile destekleyicisi iş ortamına ilişkin ortalamaları hemen hemen birbirine eşittir. Formal aile destekleyicisi iş ortamı açısından erkeklerin, iş yaşam dengesi ortalamaları açısından ise kadınların daha yüksek ortalamaları mevcuttur. Bu farklılıkların istatistiki anlamlılığını değerlendirebilmek için Tablo 46’da yer alan t testi sonuçları gözden geçirilmiştir.

Tablo 46: Cinsiyetlere İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		Ortalama Eşitliği için t-Testi						
		F	Anl.	t	Ser. Der	Anl. (2-yönlü)	Ort. Arası Fark	Std. Hata Farkı	%95 Güvenilirlik Farklılık Aralığı	
									Düşük	Yüksek
Formal ADİ	Var.Eşit Var. Eş. D.	0,016	0,900	-0,444 -0,440	298 252,871	0,657 0,661	-0,03329 -0,03329	0,07495 0,07572	-,18078 -,18241	,11421 ,11584
İnformel ADİ	Var.Eşit Var. Eş. D.	0,000	0,982	0,090 0,090	298 268,655	0,929 0,928	0,00677 0,00677	0,07542 0,07492	-,14165 -,14073	,15520 ,15427
İş-Yaşam Dengesi	Var.Eşit Var. Eş. D.	0,077	0,782	0,267 0,269	298 269,592	0,789 0,788	0,02237 0,02237	0,08369 0,08304	-,14232 -,14112	,18706 ,18586

Tablo 46’da yer alan t testi sonuçları incelendiğinde, değişkenlerin hiçbirisi için anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Buna göre aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediği söylenebilir.

Yaşa Göre Fark Testleri

-İşgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediği (Hipotez 6g,7g,8g)

İşgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için tek yönlü varyans analizi-ANOVA yapılmıştır. Tablo 47’de yer alan tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde, formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamı ortalamasının 18-30 yaş arasındaki işgörenlerde, iş yaşam dengesi ortalamasının ise 45 ve üzeri yaştaki işgörenlerde en yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 47: Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ortalama	Std. Sapma
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	18-30	145	2,9523	0,59777
	31-44	124	2,8542	0,69246
	45 ve üzeri	27	2,8234	0,60980
	Genel	296	2,8995	0,64023
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	18-30	145	3,2874	0,65245
	31-44	124	3,1982	0,64115
	45 ve üzeri	27	3,0143	0,58848
	Genel	296	3,2251	0,64497
İş-Yaşam Dengesi	18-30	145	3,4160	0,69473
	31-44	124	3,4358	0,71121
	45 ve üzeri	27	3,6176	0,83873
	Genel	296	3,4427	0,71531

Tablo 48’de Levene testine ait bulgular sunulmuştur. Tek yönlü varyans analizinin yapılabilmesi için gerekli olan bu testin sonuçlarına göre aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesine ait varyansların eşit olduğu görülmüştür. Buna göre tek yönlü varyans analizinin ön koşulu sağlanmıştır.

Tablo 48: Varyansların Eşitliği Testi

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel anlamlılık
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	0,930	2	293	0,396
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	0,797	2	293	0,452
İş-Yaşam Dengesi	0,560	2	293	0,572

Tablo 49’da yer alan Anova bulguları ele alındığında her üç değişken için de anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının, işgörenlerin yaşlarına göre farklılaşmadığı ifade edilebilir.

Tablo 49: Anova Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Anl.
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Gruplar içi	0,816	2	0,408	0,995	0,371
	Gruplar arası	120,102	293	0,410		
	Toplam	120,917	295			
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Gruplar içi	1,853	2	0,926	2,246	0,108
	Gruplar arası	120,865	293	0,413		
	Toplam	122,718	295			
İş-Yaşam Dengesi	Gruplar içi	0,935	2	0,468	0,913	0,402
	Gruplar arası	150,008	293	0,512		
	Toplam	150,943	295			

Medeni Duruma Göre Fark Testleri

-İşgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği (Hipotez 6h,7h,8h)

İşgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için tek yönlü varyans analizi-ANOVA yapılmıştır. Tablo 50’de yer alan tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde formal aile destekleyicisi iş ortamı, informal aile destekleyicisi iş ortamı ve iş yaşam dengesi ortalamalarının dul/boşanmış olan bireylerde en yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 50: Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ortalama	Std. Sapma
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Bekar	135	2,9473	0,61856
	Evli	156	2,8526	0,66237
	Diğer (dul,boşanmış)	9	3,0925	0,40177
	Genel	300	2,9025	0,63762
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Bekar	135	3,3103	0,65986
	Evli	156	3,1405	0,61913
	Diğer (dul,boşanmış)	9	3,3908	0,60372
	Genel	300	3,2244	0,64143
İş-Yaşam Dengesi	Bekar	135	3,5036	0,69581
	Evli	156	3,3763	0,71690
	Diğer (dul,boşanmış)	9	3,7333	0,79096
	Genel	300	3,4443	0,71180

Tablo 51’de Levene testine ait bulgular sunulmuştur. Tek yönlü varyans analizinin yapılabilmesi için gerekli olan bu testin sonuçlarına göre aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesine ait varyansların eşit olduğu görülmüştür. Buna göre tek yönlü varyans analizinin ön koşulu sağlanmıştır.

Tablo 51: Varyansların Eşitliği Testi

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel anlamlılık
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	1,686	2	297	0,187
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	0,169	2	297	0,844
İş-Yaşam Dengesi	0,007	2	297	0,993

Tablo 52’de yer alan Anova bulguları ele alındığında aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi için anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının, işgörenlerin medeni durumlarına göre farklılaşmadığı söylenebilir.

Tablo 52: Anova Tablosu

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Anl.
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Gruplar içi	0,997	2	0,498	1,228	0,294
	Gruplar arası	120,565	297	0,406		
	Toplam	121,562	299			
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Gruplar içi	2,342	2	1,171	2,882	0,058
	Gruplar arası	120,676	297	0,406		
	Toplam	123,019	299			
İş-Yaşam Dengesi	Gruplar içi	1,947	2	0,974	1,934	0,146
	Gruplar arası	149,543	297	0,504		
	Toplam	151,490	299			

Çocuk Sahibi Olup Olmamaya Göre Farklılık Testleri

-İşgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı algıları (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının, çocuk sahibi olup olmamalarına göre farklılık gösterip göstermediği (Hipotez 6ı,7ı,8ı)

İşgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı algıları (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının, çocuk sahibi olup olmamalarına göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Buna göre, t testi sonuçları aşağıdaki şekildedir;

Tablo 53: Çocuk Sahibi Olup Olmamaya İlişkin Ortalamalar

		N	Ortalama	Std. Sapma
Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Var	102	2,8683	0,69462
	Yok	197	2,9202	0,60882
İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	Var	102	3,1978	0,05959
	Yok	197	3,2373	0,4728
İş-Yaşam Dengesi	Var	102	3,3501	0,07462
	Yok	197	3,4913	0,04899

Tablo 53'deki ortalamalar incelendiğinde, çocuğu olmayan işgörenlerin aile destekleyicisi iş ortamı ve iş yaşam dengesi algılarının ortalamalarının, çocuğu olan işgörenlerin ortalamalarına oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu farklılığın istatistiki olarak anlamlı olup olmadığının incelenmesi için t testi sonuçları değerlendirilmiştir.

Tablo 54: Çocuk Sahibi Olup Olmamaya İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		Ortalama Eşitliği için t-Testi						
		F	Anl.	t	Ser. Der	Anl. (2-yönlü)	Ort. Arası Fark	Std. Hata Farkı	%95 Güvenilirlik Farklılık Aralığı	
									Düşük	Yüksek
Formal ADİ	Var.Eşit	2,725	0,100	-0,666	297	0,506	-0,05191	0,07798	-,20538	0,10156
	Var. Eş. D.			-0,638	182,451	0,524	-0,05191	0,08131	-,21235	0,10852
İnformal ADİ	Var.Eşit	1,711	0,192	-0,503	297	0,616	-0,03944	0,07846	-,19386	0,11497
	Var. Eş. D.			-0,519	222,704	0,605	-0,03944	0,07606	-,18934	0,11046
İş-Yaşam Dengesi	Var.Eşit	0,265	0,607	-1,628	297	0,105	-0,14117	0,08670	-,31179	0,02945
	Var. Eş. D.			-1,582	188,763	0,115	-0,14117	0,08926	-,31725	0,03491

Tablo 54'deki t testi sonuçları incelendiğinde, değişkenlerin hiçbirisi için anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Buna göre aile destekleyicisi iş ortamı ve iş yaşam dengesi

algılarının işgörenlerin çocuk sahibi olup olmamalarına göre farklılık göstermediği
söylenebilir.



SONUÇ

Son yıllarda farklı alanlarda yaşanan değişimler, iş yaşamının da doğasını değiştirmiştir. Özellikle toplumsal alanda çekirdek aile yapılarının, tek ebeveynli ailelerin, çift kazançlı ailelerin yaygınlaşması bireyler üzerindeki farklı rol baskılarını daha da arttırmıştır. Bir yandan tam zamanlı çalışan diğer yandan aile sorumlulukları ve diğer bireysel sorumluluklarını yerine getirmeye çalışan işgörenler kendilerini yoğun baskı altında hissetmektedirler. Yaşadıkları bu baskılar, tüm yaşam alanlarını etkileyerek bireyin sahip olduğu bu sorumlulukları yerine getirememelerine yol açmaktadır. Bu durum hem işgörenler açısından hem de işverenler açısından çeşitli problemlere yol açmaktadır. Bireyler bu problemlerle bireysel olarak başa çıkmaya çalışsalar da işten veya aileden destek almadan problemlerin üstesinden gelmeleri zordur. Bazen tek bir alandan bazen de her iki alandan da desteğe ihtiyaç duymaktadırlar.

Türk kültüründe aile desteğinin önemi halen devam etse de, geçmişe göre değiştiği düşünülebilir. Özellikle şehirleşmeyle birlikte büyük kentlere göç ederek buralarda iş bulan genç nesil, ebeveynlerinin desteğinden mahrum kalmaktadır. Çocuk sahibi olan veya eğitime devam eden bireyler bazı durumlarda işlerinden, bazı durumlarda da iş dışındaki bireysel sorumluluklarından feragat etmek zorunda kalmaktadırlar.

Çalışma yaşamında kadınların daha fazla yer almasıyla birlikte kadın ve erkek cinsiyet rolleri gittikçe birbirine benzemeye başlamış, bu durum erkeklerin daha fazla aile sorumluluğu üstlenmelerine yol açmıştır. Cinsiyet rollerinin farklılaşmasının yanında kuşak farklılıkları da iş yaşam dengesini gündeme taşımıştır. Hobilerine, arkadaşlarına, eğitime ve sportif faaliyetlere de zaman ayırmak isteyen Y kuşağı, bu etkinlikleri yerine getirebilecekleri işleri ve işletmeleri tercih etmektedirler.

Teknolojiyle birlikte, işin ve istihdamın doğasında büyük değişiklikler yaşanmıştır. Teknoloji pek çok rutin işi saf dışı bırakmış ve iş ve iş dışındaki zaman arasındaki sınırı flulaştırmıştır (Lewis, 1996). Teknolojinin gelişmesiyle birlikte yeni çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır. İşyerinde fiziksel olarak bulunmadan da telefon ve internet aracılığıyla işlerini yürütebilen işgörenler bu çalışma modelleri sayesinde iş ve iş

dışındaki yaşamları arasında daha iyi denge kurabilmekte; bu da işgörenlerin çalıştıkları örgüte yönelik algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu olumlu algıların sürdürülmesi noktasında örgütlere önemli sorumluluklar düşmektedir. İşletmeler bireylere sadece iş üstlenen bireyler olarak değil, iş dışındaki görevlerini de önemseyerek bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmak durumundadır. Aksi takdirde, yetenekli ve deneyimli işgörenlerinin motivasyon, tatmin, verimlilik düzeylerini kaybetmekle kalmayacak; bu işgörenlerin örgütten ayrılmalarına yol açacaktır. Bu sebeple örgütlerin iş yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik adımlar atmaları önem arz etmektedir.

Literatürde çoğunlukla örgütsel desteğe dair araştırmalara rastlanırken (Örn., Allen ve diğ., 2003; Eisenberger ve diğ., 1986; Kossek ve diğ., 2011; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Settoon ve diğ., 1996; Wayne ve diğ., 1997) örgütün işgörenlerinin iş dışındaki yaşamına yönelik verdiği destek bağlamında sadece aile dostu uygulamalar göz önüne alınmıştır (Ezra ve Deckman, 1996; Grover ve Crooker, 1995; Lewis, 1997; Raabe ve Gessner, 1988; Schwartz, 1996). Bunun dışında aile destekleyicisi olmanın informal boyutu uzun yıllar göz ardı edilmiştir. Fakat 2000’li yılların başındaki araştırmalarla birlikte informal boyutun da önemli bir diğer boyut olduğu kabul edilmiştir (Allen, 2001; Behson, 2005; Foley ve diğ., 2006; Glynn ve diğ., 2002). Çünkü sadece formal düzeyde değil; informal açıdan da işgörenlerin iş dışındaki sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekebilir. Var olan formal uygulamalar bir noktaya kadar yarar sağlarken, tek başına yeterli olmamaktadır. Formal uygulamaların dışında da desteğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada ilk yöneticiden gelen destek ve örgütün bu konudaki felsefesinin belirleyici olduğu söylenebilir. Allen (2001) iş ve iş dışındaki yaşamları arasında denge sağlamaya çalışan işgörenlerin örgüt ortamının desteğini hissedemediklerinde aile dostu uygulamaların tek başına planlanan etkiyi yaratmayacağını öne sürmüştür. Buna göre aile destekleyicisi iş ortamının formal ve informal boyutlarının her iki türünün de değerlendirilmesi önemlidir.

Literatürde iş-aile kültürü (McNamara ve diğ., 2013; Thompson ve diğ., 1999; Thompson ve Prottas, 2005), aile destekleyicisi yönetici (Aryee ve diğ., 2012; Breaugh ve Frye, 2008; Cook, 2009; Greenhaus ve diğ., 2012; Hill, 2005; Kong,

2013), esnek uygulamalar (Hill, 2005; Jang, 2009) ve iş-aile politikaları ve programları (Arthur ve Cook, 2003; Batt ve Valcour, 2001; Cook, 2009) gibi farklı isimlendirmelerin yanında “aile destekleyicisi (family supportive)” kavramının formal ve informal boyutlarıyla incelendiği araştırmaların da olduğu görülmüştür (Behson, 2005; Greenberg ve diğ., 1989; Thompson ve Prottas, 2005). Mevcut araştırmada da bu sınıflandırma temel alınmıştır. İşletmelerin aile destekleyicisi iş ortamı yaratmaları, işgörenlerin iş yaşam dengesi algılarını olumlu yönde etkileyerek iş tatmini, algılanan iş performansını arttırken, işten ayrılma eğilimini ise düşürebileceği öngörülmüştür.

Araştırmadaki hipotezlerin test edilmesinden önce değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilmiş ve bu analiz sonucunda çoğu değişken arasında ilişki bulunmuş, sadece algılanan iş performansı ile işten ayrılma eğilimi arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Algılanan iş performansının diğer değişkenlerle de düşük düzeyde ilişkisi olduğu görülmüştür. Katılımcıların algılanan iş performanslarının ortalamalarının oldukça yüksek olması, bu değişkenin diğerleriyle olan düşük ilişkisini ortaya çıkarmış olabilir. Değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri için yapılan basit regresyon analizi sonuçlarında da benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmüştür. Formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamı ve iş yaşam dengesinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde iş tatmini ile işten ayrılma eğilimini yüksek düzeyde; algılanan iş performansını ise düşük düzeyde yordadıkları saptanmıştır. Buna göre algılanan iş performansını yordayan başka değişkenlerin olduğunu söylemek mümkündür.

Formal aile destekleyicisi iş ortamının iş yaşam dengesi üzerindeki pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Buna göre çalıştığı örgütte formal aile desteği olduğunu algılayan işgörenler, iş ve iş dışındaki yaşamları arasında denge sağladıklarını hissedeceklerdir. Kalliath ve Brough (2008) örgütlerin aile dostu politika ve programlarla birlikte işgörenlerin iş yaşam dengelerini arttırma amacıyla olduklarını vurgulamışlardır. Literatürde yer alan diğer araştırmalarda da bu politika ve uygulamaların işgörenlerin iş ve aile yaşamları arasında daha iyi bir denge kurmalarına olanak sağladıkları belirtilmiştir (Glynn ve diğ., 2002; Hill ve diğ., 2001).

Yapılan regresyon analizi sonucunda formal destek gibi informal aile destekleyicisi iş ortamının da iş yaşam dengesi üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. İnformal aile destekleyicisi iş ortamı ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmalara rastlanmıştır (Greenhaus ve diğ., 2012; McNamara ve diğ., 2013). Maxwell ve McDougall ise (2004) özellikle yöneticilerin iş yaşam dengesinin sağlanmasında kritik rolleri olduklarını; çünkü iş yaşam dengesi ile ilgili politikaların uygulamada yer bulmasını sağlayan kişilerin yöneticiler olduklarını öne sürmüşlerdir.

Bu araştırmada formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini üzerinde de etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Daha önce yapılan araştırmalarda da informal aile destekleyicisi iş ortamının (Behson, 2005; Haar ve Roche, 2010) ve aile destekleyicisi yönetici tutumlarının (Kong, 2013) iş tatminini yordadığı saptanmıştır. Ayrıca informal aile destekleyicisi iş ortamı (Hill, 2005; Thompson ve Prottas, 2005) ve aile destekleyicisi yönetici davranışlarının (Karatepe ve Kılıç, 2007; Kopp, 2013) iş tatmini ile pozitif yönde ilişkisini ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Hill ise (2005) esnek uygulamalarla iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu saptamıştır.

Örgütsel sonuçlar kapsamında ele alınan değişkenlerden biri olan algılanan iş performansı üzerinde formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamının etkileri analiz edildiğinde her iki tip aile destekleyicisi iş ortamının da algılanan iş performansını yordadığı ancak diğer bağımlı değişkenlere oranla çok daha düşük düzeyde yordadıkları görülmüştür. Aile destekleyici iş ortamı ile algılanan iş performansı arasındaki ilişkinin değerlendirildiği başka bir çalışmaya rastlanmamış olup; bireyin kendi algıları yerine gerçek iş performanslarının artacağını öngören araştırmalara rastlanmıştır. Maxwell ve Dougall'a (2004) göre iş yaşam dengesi politikalarından yararlanabilen bireyler elde ettikleri kazanımlarını yüksek performansla geri ödemeye isteklidirler. Friedman ve arkadaşları da (2001) aile destekleyicisi yönetici davranışları karşısında astların daha fazla performans göstereceklerini öne sürmüşlerdir. Başka araştırmalarda ise iş yaşam dengesini destekleyici yönetici davranışları ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur (Muse ve Pichler, 2001; Wang ve diğ., 2013).

İşten ayrılma eğilimi üzerinde formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamının etkileri incelendiğinde her iki değişkenin de işten ayrılma eğilimini yordadığı görülmüştür. Ancak informal aile destekleyicisi iş ortamının etkisinin, formal aile destekleyicisi iş ortamının etkisine göre daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Negatif anlamlı etkiler göz önüne alındığında aile destekleyicisi iş ortamının her iki boyutunun da işten ayrılma eğilimini azalttığı söylenebilir. Daha önce yapılan çalışmalarda da aile destekleyicisi iş ortamının farklı boyutları ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin sıkça incelendiği görülmüştür. Aile destekleyicisi politika ve uygulamalara erişim sağlayan (Arthur ve Cook, 2003; Glass ve Estes, 1997; Grover ve Crooker, 1995), informal iş-aile desteği alan (Behson, 2005; Hill ve diğ., 2015; Yamaguchi ve diğ., 2016) ve aile destekleyicisi diyalog ve kültürün olduğu örgütlerde çalışan işgörenlerin (Feierabend, Mahler ve Staffebach, 2011) işten ayrılma eğilimlerinin azalacağını ortaya koyan çalışmaların yanında; iş-aile yardımlarının kullanılabilirliğinin (Thompson ve diğ., 1999) ve informal iş-aile desteğinin (Thompson ve diğ., 1999; Thompson ve Prottas, 2005) işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkisini kanıtlayan çalışmalara da rastlanmıştır.

İş-yaşam dengesinin iş tatmini, algılanan iş performansı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. En fazla etkisi iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeyken; algılanan iş performansı üzerindeki etkisi diğer örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisine göre daha düşük düzeydedir. Başka birçok araştırmada da zayıf iş yaşam dengesinin iş tatminsizliğine yol açtığı bulunmuştur (Aycan ve diğ., 2007; Fisher-McAuley ve diğ., 2003; Haar ve diğ., 2014). Guest'in (2002) yürüttüğü bir araştırmada da iş yaşam dengesinin sonuçlarından birinin iş tatmini ve yaşam tatmini olduğu saptanmıştır. İş-yaşam dengesizliğinin yüksek düzeyde işten ayrılma oranına yol açtığını bildiren Glynn ve arkadaşları (2002: 31) iş yaşam dengesizliğinin de öncelikle yetersiz istihdam (sayı, deneyim/beceri açısından) sonucunda işyükünün artması ve işyükü sonucunda da kötü iş yaşam dengesinin ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir. İş yaşam dengesizliğinin algılanması sonucunda oluşan yüksek işten ayrılma oranının da beraberinde yetersiz istihdama yol açtığını ifade etmişler ve bu durumu negatif zincirleme tepki şeklinde tanımlamışlardır. Bu zincirleme tepkinin pozitif yönlü de olabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu çalışmaların

yanında pek çok çalışma da iş yaşam dengesizliğinin işten ayrılma eğilimini arttıracağını ortaya koymuştur (Aycan ve diğ., 2007; Fisher-McAuley ve diğ., 2003; Lee ve diğ., 2013).

İş yaşam dengesizliğinin düşük performansa yol açacağını belirten çok sayıda çalışma olmasına rağmen (Aycan ve diğ., 2007; Guest, 2002; Kumar ve Chakraborty, 2013); iş yaşam dengesi ile algılanan iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmada ise etkisi az da olsa iş yaşam dengesinin algılanan iş performansını yordadığı görülmüştür.

Araştırmanın model hipotezleri için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda iş yaşam dengesinin tam aracı rolüne dair bulgulara rastlanmamış olup; büyük oranda kısmi aracı rolüne dair bulgular ortaya çıkmıştır. Özellikle örgütsel sonuçlar bağlamında iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi ele alındığında iş yaşam dengesinin kısmi aracı rolü saptanmıştır.

Formal aile destekleyicisi iş ortamının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolünün incelenmesi için yapılan regresyon analizleri sonucunda örgütün formal aile desteğinin iş tatmini üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin kısmi aracı rolü olduğu görülmüştür. Literatürde iş yaşam dengesinin aracı rolünü inceleyen çalışmalara rastlanmamış olup; iş yaşam dengesi yerine kullanılan iş-aile çatışması, algılanan kontrol, iş-aile zenginleştirmesi gibi kavramların aracı rolüne dair bulgulara rastlanmıştır. Aile destekleyicisi uygulamaların iş tatmini üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının aracı rolünün yanında (Anderson, Coffey ve Byerly, 2002; Thomas ve Ganster, 1995), iş-aile zenginleştirmesi (McNall, Nicklin ve Masuda, 2010), algılanan kontrol (Thompson ve Prottas, 2005) ve aile destekleyicisi örgüt algılarının (Allen, 2001) aracı rolünü ortaya koyan araştırma sonuçlarına rastlanmıştır.

Formal aile destekleyicisi iş ortamının algılanan iş performansı üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolünün öne sürüldüğü Hipotez 4b için yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda hipotez reddedilmiştir. Algılanan iş performansının diğer değişkenlerle olan düşük korelasyon göstermesi neticesinde aracılık modelinin desteklenmediği düşünülmüştür. Daha önceki araştırmalarda algılanan iş performansı

yerine örgütsel performansın ele alındığı görülmüştür. Hoffman ve Cowan'a (2008) göre aile dostu uygulamalar sayesinde işgörenler hem iş hem de işdışı yaşamlarında daha etkin olabilirler ve işlerinde en iyisini yapmaya gayret ederek verimli olabilirler, bu da örgütün verimliliğini arttırabilir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan işgörenler üzerinde yapılan bir araştırmada iş yaşam dengesi uygulamalarının ulaşılabilirliğinin örgütsel performans üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesini destekleyen kültürün aracı rolü olduğu görülmüştür (Cegarra-Leiva, Sinchez-Vidal ve Cegarra-Navarro, 2012).

İşten ayrılma eğilimi üzerinde formal aile destekleyicisi iş ortamının yordayıcı etkisinde iş yaşam dengesinin kısmi aracı rolü ortaya çıkmıştır. Örgütün formal aile desteği ile işten ayrılma eğilimi arasındaki negatif ilişkiyi iş-aile zenginleştirme algıları (McNall, Masuda ve Nicklin, 2010) ve algılanan kontrolün aracı rolüne dair araştırma bulgularına rastlanmıştır (Thompson ve Prottas, 2005). Buna göre örgütün formal aile desteği, iş yaşam dengesi yoluyla işten ayrılma eğilimini kısmen yordamaktadır. Örgütün formal aile desteği işgörenin iş yaşam dengesini kurmasını kolaylaştırabilir, bu da işten ayrılma eğilimini kısmen düşürebilir.

İnformal aile destekleyicisi iş ortamının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolünün incelenmesi için yapılan regresyon analizi sonuçları da formal aile destekleyicisi iş ortamının bağımsız değişken olduğu modelin bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Örgütün formal aile desteği gibi informal aile desteğinin de iş tatmini üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin kısmi aracı rolü saptanmıştır. Aile destekleyicisi iş ortamının aile destekleyicisi politikalar ve aile destekleyicisi yönetici olmak üzere 2 boyutunu içerdiğini öne süren Thomas ve Ganster (1995) bu boyutların depresyon, somatik yakınmalar ve iş tatmini üzerindeki etkilerinde kontrol ve iş-aile çatışmasının aracı rolünü araştırmışlar ve yaptıkları analizler sonucunda aile destekleyicisi yönetici davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisinde kontrol ve iş-aile çatışmasının aracı rolü olduğunu saptamışlardır. Thompson ve Prottas (2005) informal aile desteği ile iş tatmini arasındaki ilişkide algılanan kontrolün, Haar ve Roche (2010) de yaşam tatmininin kısmi aracı rolünü bulmuşlardır. Yapılan bir araştırmada ise eş desteği ve iş arkadaşı desteği ile iş

tatmini arasındaki ilişkide iş yaşam dengesinin aracı rolü ortaya çıkmıştır (Ferguson, Carlson, Zivnуска ve Whitten, 2012).

Mevcut araştırmada örgütün informal aile desteğinin algılanan iş performansı üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolü olmadığı ortaya çıkmıştır. Buna göre aile destekleyicisi iş ortamının her iki boyutunun da algılanan iş performansı üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolü bulunamamıştır. Algılanan iş performansının bağımlı değişken olarak ele alındığı araştırmalar kısıtlı olsa da informal aile destekleyicisi iş ortamının algılanan performans üzerindeki etkisinde farklı değişkenlerin aracı rollerine dair kanıtlara rastlanmıştır. Mills, Matthews, Henning ve Woo'nun 2014 yılında yaptıkları araştırmanın sonucunda aile destekleyicisi yönetici davranışları ile algılanan performans arasındaki ilişkiye duygusal bağlılığın aracılık edeceği saptanmıştır. Algılanan iş performansını bu bağlamda ele alan başka bir araştırmaya göre ise aile destekleyicisi yönetici davranışları ile bu değişken arasındaki ilişkide “aile yaşamının işe pozitif taşması” ve “işin aile yaşamına pozitif taşması” değişkenlerinin aracı rollerinin olduğu görülmüştür (Heras, Trefalt ve Escibano, 2015). Başka bir araştırmada ise aile destekleyicisi örgüt algılarının bağlamsal performans üzerindeki etkisinde “çalışma zamanı kontrolü” değişkeninin aracı rolü olduğu belirlenmiştir (Aryee ve diğ., 2012).

Örgütsel sonuçlardan işten ayrılma eğilimi ele alındığında örgütün informal aile desteğinin işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin kısmi aracı rolü bulunmuştur. Örgütün informal aile desteği ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkide Thompson ve Prottas (2005) algılanan kontrolün; Haar ve Roche (2010) de yaşam tatmininin kısmi aracı rolünü saptamışlardır. Malezya'da yapılan bir araştırmada duygusal bağlılığın algılanan aile destekleyicisi iş kültürü ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiye aracılık edeceği öne sürülmüş ve regresyon analizleri sonucunda kısmi aracı rolü olduğu görülmüştür (Ahmad ve Omar, 2010).

Hipotez 6,7 ve 8 kapsamında aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının işgörenlerin çalıştıkları işletmenin özelliklerine ve işgörenlerin demografik özelliklerine göre değişip değişmediği incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda formal aile destekleyicisi iş ortamı algılarının işletmenin

sermaye yapısına göre farklılaştığı; informal aile destekleyicisi iş ortamı algılarının işletmede çalışan kişi sayısına ve işletmenin sermaye yapısına göre farklılaştığı; iş yaşam dengesi algılarının ise işgörenlerin çalıştıkları işletmenin türüne göre farklılaştığı görülmüştür. Buna göre aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam dengesi algılarının bireylerin kendi özelliklerinden ziyade çalıştıkları işletmenin özelliklerine göre farklılaştığını söylemek mümkündür.

Araştırmanın örneklem grubunun demografik özellikleri gözden geçirildiğinde araştırma sonuçlarına etki ettiği düşünülen belirli faktörler bulunmaktadır. Katılımcıların bazı özelliklerinin örgütün aile destekleyicisi algılanması ve iş yaşam dengesinin sağlanması noktasında kritik olduğu söylenebilir. Örneğin eğitim düzeyi lisans ve üstü düzeyde olan katılımcıların oranının yüksekliği, bu işgörenlerin iş yaşam dengesi algıları ve aile destekleyicisi iş ortamı algılarını etkilemiş olabilir. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin çevrelerinden daha fazla destek talep etmeleri ve işverenlerin de bu kişilere daha fazla destek vermeleri araştırma sonuçlarını şekillendirmiş olabilir. Ayrıca işverenlerin yüksek eğitilmiş işgörelere yaptıkları yatırımlar sonucunda bu kişilerin işten ayrılma maliyetlerinden kaçınmak için eğitilmiş ve deneyimli olan bu işgörelere destek sağlayarak örgütte kalmalarını sağlamaktadırlar. Bu faktöre ek olarak örgütler nitelikli elemanları cezbetmek için aile destekleyicisi iş ortamı geliştirebilir ve donanımlı olan bu işgörelere bu konudaki politika ve uygulamalara daha fazla erişmesine izin verebilir. Bu noktada gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı düzeylerde eğitilmiş olan katılımcıların araştırmaya dahil edilmesi önemlidir.

Katılımcıların %65'inin çocuğunun olmaması da bireylerin iş yaşam dengesi algılarını olumlu yönde etkilemiş olabilir. Çocuğu olmayan bireylerin bu tip sorumlulukların baskısını hissetmemesi nedeniyle, iş ve iş dışındaki yaşamları arasında daha rahat denge kurabilirler. Ayrıca katılımcıların büyük çoğunluğunun çalıştıkları işletmelerin özel işletme olması ve yerli sermayeye sahip olması da araştırma sonuçlarını etkilediği düşünülen diğer değişkenlerdir. Bu doğrultuda, gelecekte yapılacak çalışmalarda hem katılımcıların demografik özellikleri hem de işletmelerin özellikleri açısından daha homojen örneklem gruplarının seçilmesi önerilmektedir. Aile destekleyicisi iş ortamı (formal ve informal) ve iş yaşam

dengeşinin bireysel ve örgütsel özelliklere göre değişip değişmediğinin belirlenmesi noktasında daha sağlıklı sonuçlar elde edilecektir.

Model hipotezleri için yapılan analizler genel olarak değerlendirildiğinde formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin kısmi aracı rolü ortaya çıkarken; bağımlı değişkenin algılanan iş performansı olduğu durumda ise iş yaşam dengesinin aracı rolü bulunamamıştır. Buna göre aile destekleyicisi iş ortamının farklı boyutlarının bireylerin kendilerine yönelik algılarını etkilemelerinden ziyade; örgüte yönelik tutumlarını iş yaşam dengesi aracılığıyla etkilediği söylenebilir. Gelecekte bu konuda yapılacak araştırmalarda da işgörenlerin çalıştıkları örgüte yönelik tutumlarının bağımlı değişken olarak ele alınması önemlidir. Örgüte yönelik farklı tutumların ele alınarak, aile destekleyicisi iş ortamının bu tutum değişkenleri üzerindeki etkileri ve iş yaşam dengesinin bu ilişkideki aracı rolünün incelenmesi yararlı olacaktır.

Aile destekleyicisi iş ortamının hem formal hem de informal boyutunun ele alındığı bu çalışmanın ulusal literatürde ilk kez yer alması, bu konuda daha sonra yapılacak çalışmalara yol gösterici nitelikte olacağı tahmin edilmektedir. Yeni araştırmalarla birlikte bu kavramın farklı modeller dahilinde incelenerek ve farklı değişkenler üzerindeki etkileri gözden geçirilerek araştırılması, hem teorik alana hem de uygulamalı alana değerli bilgiler katacaktır.

Formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin kısmi aracı rolünün olması, bu değişkenler arasındaki ilişkide farklı değişkenlerin aracı rolü olduğunu göstermektedir. Gelecekteki çalışmalarda farklı değişkenlerin aracı rollerinin değerlendirilmesi (Örn., örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte bağlılık gibi..), alana önemli katkılar sağlayacaktır.

Araştırma sonuçlarından da görüleceği üzere, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi gibi örgütsel sonuçlar üzerinde formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamının hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkisi vardır. Buna göre örgütlerin işgörenleri için hem formal hem de informal açıdan aile destekleyicisi iş ortamı oluşturmaları neticesinde, işgörenlerin tutumları üzerinde olumlu etkiler sağlayabilirler.

Örgütün aile destekleyicisi olmasında İnsan Kaynakları departmanlarına da önemli görevler düşmektedir. Bu görevlerden bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Aile destekleyicisi iş ortamının oluşturulmasında yöneticilerin ve tepe yönetimin desteğini sağlamak,
- Aile dostu uygulamaları arttırmak, işgörenleri uygulamalarla ilgili bilgilendirmek ve bu uygulamalara tüm çalışanlar için eşit ulaşım imkanı sağlamak,
- Aile destekleyicisi olmaları için yöneticileri çeşitli eğitimlerle teşvik etmek,
- İşgörenlerin beklentilerini göz önüne almak ve bu beklentilerinin yaşam evrelerine ve kişisel özelliklere göre değişebileceğini hesaba katmak,
- İşgörenlerin bireysel işyüklerinin analiz edilmesi ve dikkatlice değerlendirilmesi,
- İşgücü analizlerinden biri olan devamsızlık analizlerinin yapılması ve yedek işgücünün belirlenmesi, bu analizlerde devamsızlık oranlarına ek olarak devamsızlık nedenlerinin de araştırılması.

Sosyal mübadele teorisi açısından konuya bakılacak olursa, sosyal ilişkilerde tarafların birbirine çeşitli iyilikler yapmaları, ödüller vermeleri sonucunda sosyal ilişkilerin başladığı ve devam ettiği bilinmektedir. Örgütler, işgörenlerine aile destekleyicisi iş ortamı sağlayarak onların iş ve iş dışındaki yaşamları arasında denge kurmalarını kolaylaştırabilirler. Bu dengeyi sağlayan işgörenler hem tatmin duyacaklar hem de örgütün bu iyiliğine karşılık olarak örgütte çalışmaya devam etmeye istekli olacaklar ve örgütten ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Bu da İnsan Kaynakları departmanlarını işgücü sağlama maliyetlerinden kurtaracaktır. Ayrıca örgütün aile destekleyicisi olması, yetenekli adayların işletmeye cezbedilmesi açısından da yarar sağlayacaktır.

Sonuç olarak, örgütler aile destekleyicisi iş ortamı yaratarak ve işgörenlerin beklentilerini göz önüne alarak sadece işteki rollerine değil; iş dışındaki rollerine de değer vermelidirler.

KAYNAKÇA

ACAS (ADVISORY,
CONCILIATION AND
ARBITRATION SERVICE): 2015

**Guidance: Flexible Working and
Work-Life Balance,** (Çevrimiçi:
[http://www.acas.org.uk/media/
pdf/3/1/Flexible_working
and_work_life_balance_
Nov.pdf](http://www.acas.org.uk/media/pdf/3/1/Flexible_working_and_work_life_balance_Nov.pdf), Erişim Tarihi: 15.02.2018)

ADIGÜZEL, O.,
BATUR, H.Z.,
EKŞİLİ, N.: 2014

“Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı
ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı:
Mobil Yakalılar”, **Süleyman Demirel
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Dergisi**, 19, 165-182.

AHMAD, A.,
OMAR, Z.: 2010

“Perceived Family-Supportive Work
Culture, Affective Commitment and
Turnover Intention of
Employees”, **Journal of American
Science**, 6/12, 839-846.

ALACAHAN, O.: 2010

“Aile Birliğini Oluşturan Faktörler ve
İşlevleri”, **Cumhuriyet Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Dergisi**, 11/1, 289-298.

ALLEN, D.G.,
SHORE, L.M.,
GRIFFETH, R.W.: 2003

“The Role of Perceived Organizational
Support and Supportive Human
Resource Practices in the Turnover
Process”, **Journal of
Management**, 29/1, 99-118.

ALLEN, T. D.: 2001

“Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions”, **Journal of Vocational Behavior**, 58/3, 414-435.

ANDERSON, S. E.,
COFFEY, B. S.,
BYERLY, R. T.: 2002

“Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes”, **Journal of Management**, 28/6, 787-810.

APAYDIN, Ç.: 2011

“Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi ile İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki”, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

ARMSTRONG, M.: 2006

A Handbook of Human Resource Management Practice, 10. Baskı. Kogan Page: London and Philadelphia.

ARSLAN, M.: 2012

“İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kadın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisi”, **Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi**, 2/1, 99-114.

ARTHUR, M.M.,
COOK, A.: 2003

“The Relationship Between Work-Family Human Resource Practices and Firm Profitability: A Multi-Theoretical Perspective”, **Research in Personnel and Human Resources Management**, 22, 219-252.

ARYEE, S.,
CHU, C.W.L.,
KIM, T.,
RYU, S.: 2012

“Family- Supportive Work Environment and Employee Work Behaviors: An Investigation of Mediating Mechanisms”, **Journal of Management**, 20/10, 1-22.

AYCAN, Z.: 2010

Hayat Dengesi: İş, Aile ve Özel Hayatı Dengeleme Sanatı, Ankara, Türkiye Bilimler Akademisi.

AYCAN, Z.,
ESKİN, M.,
YAVUZ, S.: 2007

Hayat Dengesi: İş, Aile ve Özel Hayatı Dengeleme Sanatı, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

AYDINTAN, B.,
KÖRDEVE, M.K.: 2016

“Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**, 2/3, 27-48.

BAILYN, L.,
DRAGO, R.,
KOCHAN, T.A.: 2001

Integrating Work and Family Life: A Holistic Approach, MIT, Sloan School of Management.

BAL, P.M.,
DE LANGE, A.H.: 2015

“From Flexibility Human Resource Management to Employee Engagement and Perceived Job Performance Across The Lifespan: A Multisample Study”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 88/1, 126-154.

BASIM, H.N.,
ŞEŞEN, H.: 2006

“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 61/4, 83-101.

BARNETT, R.C.: 1999

“A New Work-Life Model for the Twenty-First Century”, **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 562/1, 143-158.

BARON, R. M.,
KENNY, D. A.: 1986

“The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 51/6, 1173-1182.

BATT, R.,
VALCOUR, P.M.:2001

“Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover”, **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, 42/2, 189-220.

BEHSON, S.J.: 2005

“The Relative Contribution of Formal and Informal Organizational Work–Family Support”, **Journal of Vocational Behavior**, 66/3, 487-500.

BERG, P.,
KALLEBERG, A.L.,
APPELBAUM, E.: 2003

“Balancing Work and Family: The Role of High-Commitment Environments”, **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, 42/2, 168-188.

BOOTH, S.M.
MATTHEWS, R.A.:2012

“Family-Supportive Organization Perceptions: Validation of an Abbreviated Measure and Theory Extension”, **Journal of Occupational Health Psychology**, 17/1, 41-51.

BOUCKENOOGHE, D.,
RAJA, U.,
BUTT, A.N.: 2013

“Combined Effects of Positive and Negative Affectivity and Job Satisfaction on Job Performance and Turnover Intentions”, **The Journal of Psychology**, 147/2, 105-123.

BREAUGH, J.A.,
FRYE, N.K.: 2008

“Work–Family Conflict: The Importance of Family-Friendly Employment Practices and Family-Supportive Supervisors”, **Journal of Business and Psychology**, 22/4, 345-353.

BURKE, R.J.: 1988

“Some Antecedents of Work-Family Conflict”, **Journal of Social Behavior and Personality**, 3/4, 287-302.

BÜLBÜL, Ş.,
GİRAY, S.: 2012

“İş ve Özel Yaşam (İş Dışı Yaşam) Memnuniyeti Arasındaki İlişki Yapısının Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi ile İncelenmesi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12/4, 101-114.

CAHILL, K.E.,
MC NAMARA, T.K.,
PITT-CATSOUPHES, M.,
VALCOUR, M.: 2015

“Linking Shifts in the National Economy with Changes in Job Satisfaction, Employee Engagement and Work–Life Balance”, **Journal of Behavioral and Experimental Economics**, 56, 40-54.

CAMPBELL, D.J.,
LEE, C.: 1988

“Self-Appraisal in Performance Evaluation: Development Versus Evaluation”, **Academy of Management Review**, 13/2, 302-314.

CAN BAYSAL, A.: 1993

Çalışma Yaşamında İnsan, İstanbul, Avcıol Basım Yayın.

CARLSON, D.S.,
GRZYWACZ, J.G.:2008

“Reflections and Future Directions on Measurement in Work-Family Research”. Korabik, K., Lero, D.S.& Whitehead, D.L. (Eds.) **Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices**, USA, Academic Press.

CARLSON, D.S.,
GRZYWACZ, J.G.,
ZIVNUSKA, S.: 2009

“Is Work—Family Balance More Than Conflict and Enrichment?”, **Human Relations**, 62/10, 1459-1486.

CARLSON, D.S.,
KACMAR, K.M.,
WILLIAMS, L.J.:2000

“Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work–Family Conflict”, **Journal of Vocational Behavior**, 56/2, 249-276.

CEGARRA-LEIVA, D.,
SÁNCHEZ-VIDAL, M. E.,
CEGARRA-NAVARRO, J.G.: 2012

“Understanding the Link Between Work Life Balance Practices and Organisational Outcomes in SMEs: The Mediating Effect of a Supportive Culture”, **Personnel Review**, 41/3, 359-379.

CEYLAN, G.: 2011

“Aile Dostu Uygulamaların İş-Özel Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

CEYLAN, A.,
ULUTÜRK, Y.H.: 2006

“Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 7/1, 48-58.

CHANDRA, V.: 2012

“Work–Life Balance: Eastern and Western Perspectives”, **The International Journal of Human Resource Management**, 23/5, 1040-1056.

CHEN, J.C.,
SILVERTHORNE, C.,
HUNG, J.Y.: 2006

“Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America”, **Leadership & Organization Development Journal**, 27/4, 242-249.

CLARK, S.C.: 2000

“Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance”, **Human Relations**, 53/6, 747-770.

CLEVELAND, J.N.,
MURPHY, K.R.,
WILLIAMS, R.E.: 1989

“Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates”, **Journal of Applied Psychology**, 74/1, 130-135.

CONWAY, J.M.,
HUFFCUTT, A.I.: 1997

“Psychometric Properties of Multisource Performance Ratings: A Meta-Analysis of Subordinate, Supervisor, Peer, and Self-Ratings”, **Human Performance**, 10/4, 331-360.

COOK, A.: 2009

“Connecting Work—Family Policies to Supportive Work Environments”, **Group & Organization Management**, 34/2, 206-240.

ÇARIKÇI, İ.,
AVŞAR, N.: 2005

“Kamu Kesimi Yöneticilerinde Cinsiyet Rolü Algılamalarının Aile Dostu Düzenleme ve Politikalarına Etkileri”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3/1, 65-78.

ÇARIKÇI, İ.: 2001

“Örgütlerin Aile Yaklaşımları Çerçevesinde Aile Dostu Örgüt Yapıları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6/1, 127-138.

ÇELİK, M.,
ÇIRA, A.: 2013

“Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü”, **Ege Akademik Bakış**, 13/1, 11-20.

ÇELİK, M.,
TURUNÇ, Ö.: 2011

“Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş–Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 40/2, 226-250.

ÇÖL, G.: 2008

“Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9/1, 35-46.

DELECTA, P.: 2011

“Work Life Balance”, **International Journal of Current Research**, 3/4, 186-189.

DEX, S.,
SMITH, C.: 2002

The Nature and Pattern of Family-Friendly Employment Policies in Britain, UK, Policy Press.

DOĞRUL, B.,
TEKELİ, S.: 2010

“İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 2/2, 237-254.

EATON, S.C.: 2003

“If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance”, **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, 42/2, 145-167.

EDWARDS, J.R.,
ROTHBARD, N.P.: 2000

“Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship Between Work and Family Constructs”, **Academy of Management Review**, 25/1, 178-199.

EFEOĞLU, İ.E.,
ÖZGEN, H.: 2007

“İş Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16/2, 237-254.

EISENBERGER, R.,
HUNTINGTON, R.,
HUTCHISON, S.,
SOWA, D.: 1986

“Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, 71/3, 500-507.

ERDOĞAN, İ.: 1996

İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, Avcıol Basım-Yayın (1. Baskı).

ERDOĞAN, İ.: 2007

İşletmelerde Davranış, İstanbul, MİAD Yönetim Yayınları Dizisi (7.Baskı).

EREN, E.: 2001

Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınevi (7. Baskı)

ERKMEN, T.,
BOZKURT, S.,
YİĞİT, B.: 2016

“Çalışanın İyi Olma Hali ve İş Performansı Arasındaki İlişkide İşten Ayrılma Niyetinin Aracılık Etkisi”, 4-5 Kasım 2016 Adana. 4. Örgütsel Davranış Kongresi, 400-404.

ERKUŞ, A.,
FINDIKLI, M.A.: 2013

“Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 42/2, 302-318.

EZRA, M.,
DECKMAN, M.: 1996

“Balancing Work and Family Responsibilities: Flextime and Child Care in the Federal Government”, **Public Administration Review**, 56/2, 174-179.

FEIERABEND, A.,
MAHLER, P.,
STAFFELBACH, B.: 2011

“Are There Spillover Effects of a Family Supportive Work Environment on Employees without Childcare Responsibilities?”, **Management Revue**, 22/2, 188-209.

FELMLEE, D.H.: 1995

“Causes and Consequences of Women's Employment Discontinuity, 1967-1973”, **Work and Occupations**, 22/2, 167-187.

FERGUSON, M.,
CARLSON, D.,
ZIVNUSKA, S.,
WHITTEN, D.: 2012

“Support at Work and Home: The Path to Satisfaction Through Balance”, **Journal of Vocational Behavior**, 80/2, 299-307.

FINDIKÇI, İ.: 2009

İnsan Kaynakları Yönetimi, 7. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları.

FISHER-MCAULEY, G.,
STANTON, J.,
JOLTON, J.,
GAVIN, J.: 2003

“Modelling the Relationship Between Work Life Balance and Organisational Outcomes”. In Annual Conference of the Society for Industrial-Organisational Psychology. Orlando, 1-26, April.

FLEETWOOD, S.: 2007

“Why Work–Life Balance Now?”, **The International Journal of Human Resource Management**, 18/3, 387-400.

FOLEY, S.,
LINNEHAN, F.,
GREENHAUS, J.H.,
WEER, C.H.: 2006

“The Impact of Gender Similarity, Racial Similarity, and Work Culture on Family-Supportive Supervision”, **Group & Organization Management**, 31/4, 420-441.

FORSYTH, S.,
POLZER-DEBRUYNE, A.: 2007

“The Organisational Pay-Offs for Perceived Work—Life Balance Support”, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 45/1, 113-123.

FRENCH, R.,
RAYNER, C.,
REES, G.,
RUMBLES, S.: 2011

Organizational Behaviour, 2nd
Edition, John Wiley & Sons.

FRIEDMAN, S.D.,
CHRISTENSEN, P.,
DE GROOT, J.: 1998

Work and Life: The End of the Zero-Sum Game, Harvard Business Review, 119-129.

FRIEDMAN, S.D.,
CHRISTENSEN, P.,
DE GROOT, J.: 2001

İş ve Yaşam Dengesi, Çev. İbrahim Bingöl, USA, Harvard Business School Press.

FRIEDE, A.,
RYAN, A.M.: 2005

“The Importance of the Individual: How Self-Evaluations Influence the Work-Family Interface”, Kossek, E.E. & Lambert, S.J (Eds.). **Work and Life Interaction: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives**, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 193-209.

FRONE, M.R.: 2011

“Work-Family Balance”, Quick, J. C. & Tetrick, L. E. (Eds.) **Handbook of Occupational Health Psychology**, Washington, DC, American Psychological Association.

FRONE, M.R.,
RUSSELL, M.,
BARNES, G.M.: 1996

“Work-Family Conflict, Gender, and Health-Related Outcomes: A Study of Employed Parents in Two Community Samples”, **Journal of Occupational Health Psychology**, 1/1, 57-69.

FRONE, M.R.,
YARDLEY, J.K.: 1996

“Workplace Family-Supportive Programmes: Predictors of Employed Parents' Importance Ratings”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 69/4, 351-366.

GALINSKY, E.,
BOND, J.T.,
FRIEDMAN, D.E.: 1992

The Changing Workforce: Comparison of Federal and Nonfederal Work/Family Programs and Approaches, United States, General Accounting Office.

GAMBLES, R.,
LEWIS, S.,
RAPOPORT, R.: 2006

The Myth of Work-Life Balance: The Challenge of Our Time for Men, Women and Societies, England, John Wiley & Sons.

GLASS, J.L.,
ESTES, S.B.: 1997

“The Family Responsive Workplace”, **Annual Review of Sociology**, 23/1, 289-313.

GLYNN, C.,
STEINBERG, I.,
MCCARTNEY, C.: 2002

Work-Life Balance: The Role of the Manager, UK, Roffey Park Institute.

GREENBERGER, E.,
GOLDBERG, W.A.,
HAMILL, S.,
O'NEIL, R.,
PAYNE, C.K.: 1989

“Contributions of a Supportive Work Environment to Parents' Well-Being and Orientation to Work”, **American Journal of Community Psychology**, 17/6, 755-783.

GREENHAUS, J.H.,
BEUTELL, N.J.: 1985

“Sources of Conflict Between Work and Family Roles”, **Academy of Management Review**, 10/1, 76-88.

GREENHAUS, J.H.,
COLLINS, K.M.,
SHAW, J.D.: 2003

“The Relation Between Work–Family Balance and Quality of Life”, **Journal of Vocational Behavior**, 63/3, 510-531

GREENHAUS, J.H.,
ZIEGERT, J.C.,
ALLEN, T.D.: 2012

“When Family-Supportive Supervision Matters: Relations Between Multiple Sources of Support and Work–Family Balance”, **Journal of Vocational Behavior**, 80/2, 266-275.

GRIFFIN, R.W.,
MOORHEAD, G.: 2013

Organizational Behavior: Managing People and Organizations, (11. Edition) USA, South-Western Cengage Learning.

GROVER, S.L.,
CROOKER, K.J.: 1995

“Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on The Organizational Attachment of Parents and Non-Parents”, **Personnel Psychology**, 48/2, 271-288.

GRZYWACZ, J.G.,
CARLSON, D.S.: 2007

“Conceptualizing Work—Family Balance: Implications for Practice and Research”, **Advances in Developing Human Resources**, 9/4, 455-471.

GUEST, D.E.: 2002

“Perspectives on the Study of Work-Life Balance”, **Social Science Information**, 41/2, 255-279.

GÜLER, D.,
ULUTAK, N.: 1992

“Aile Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Türk Toplum Yaşantısında Aile”, **Kurgu Dergisi**, 11, 51-76.

GÜRBÜZ, S.,
ŞAHİN, F.: 2015

**Sosyal Bilimlerde Araştırma
Yöntemleri: Felsefe- Yöntem- Analiz,**
Ankara, Seçkin Yayıncılık.

HAAR, J.M.,
ROCHE, M.A.: 2010

“Family Supportive Organization Perceptions and Employee Outcomes: The Mediating Effects of Life Satisfaction”, **The International Journal of Human Resource Management**, 21/7, 999-1014.

HAAR, J.M.,
RUSSO, M.,
SUNE, A.,
OLLIER-MALATERRE, A.: 2014

“Outcomes of Work–Life Balance on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Mental Health: A Study Across Seven Cultures”, **Journal of Vocational Behavior**, 85/3, 361-373.

HALL, D.T.,
RICHTER, J.: 1988

“Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations Do to Help?”, **The Academy of Management Executive**, 2/3, 213-223.

HALPERN, D.F.,
MURPHY, S.E.: 2005

From Work-Family Balance to Work-Family Interaction: Changing The Metaphor, New Jersey, Lawrence.

HAMMER, L.B.,
KOSSEK, E.E.,
ANGER, W.K.,
BODNER, T.,
ZIMMERMAN, K.L.: 2011

“Clarifying Work–Family Intervention Processes: The Roles of Work–Family Conflict and Family-Supportive Supervisor Behaviors”, **Journal of Applied Psychology**, 96/1, 134-150.

HAMMER, L.B.,
KOSSEK, E.E.,
YRAGUI, N.L.,
BODNER, T.E.,
HANSON, G.C.: 2009

“Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)”, **Journal of Management**, 35/4, 837–856.

HERAS, M.L.,
TREFALT, S.,
ESCRIBANO, P. I.: 2015

“How National Context Moderates the Impact of Family-Supportive Supervisory Behavior on Job Performance and Turnover Intentions”, **Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, 13/1, 55-82.

HIGGINS, C.,
DUXBURY, L.,
LEE, C.: 1994

“Impact of Life-Cycle Stage and Gender on the Ability to Balance Work and Family Responsibilities”, **Family Relations**, 43/2, 144-150.

HILL, E.J.: 2005

“Work-Family Facilitation and Conflict, Working Fathers and Mothers, Work-Family Stressors and Support”, **Journal of Family Issues**, 26/6, 793-819.

HILL, E.J.,
HAWKINS, A.J.,
FERRIS, M.,
WEITZMAN, M.: 2001

“Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance”, **Family Relations**, 50/1, 49-58.

HILL, R.T.,
MATTHEWS, R.A.,
WALSH, B.M.: 2015

“The Emergence of Family-Specific Support Constructs: Cross-Level Effects of Family-Supportive Supervision and Family-Supportive Organization Perceptions on Individual Outcomes”, **Stress and Health**, 32/5, 472-484.

HOFFMAN, M.F.,
COWAN, R.L.: 2008

“The Meaning of Work/Life: A Corporate Ideology of Work/Life Balance”, **Communication Quarterly**, 56/3, 227-246.

HOGARTH, T.,
HASLUCK, C.,
PIERRE, G.,
WINTERBOTHAM, M.,
VIVIAN, D.: 2001

Work-Life Balance 2000: Results From The Baseline Study, Great Britain, Department for Education and Employment.

HOLT, H.,
THAULOW, I.: 1996

“Formal and Informal Flexibility in the Workplace”, Lewis, S. & Lewis, J. (Eds.). **Work-Family Challenge: Rethinking Employment**, London, Sage Publications, 79- 92.

HOPKINS, K.: 2005

“Supervisor Support and Work-Life Integration: A Social Identity Perspective”, Kossek, E.E. & Lambert, S.J (Eds.). **Work and Life Interaction: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives**, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 151-169.

HOUKES, I.,
JANSSEN, P.P.,
JONGE, J.,
BAKKER, A.B.: 2003

“Specific Determinants of Intrinsic Work Motivation, Emotional Exhaustion and Turnover Intention: A Multisample Longitudinal Study”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76/4, 427-450.

HOUSTON, D.M.: 2005

Work-Life Balance in the 21st Century, UK, Palgrave Macmillan.

HOYMAN, M.,
DUER, H.: 2004

“A Typology of Workplace Policies: Worker Friendly vs. Family Friendly?”, **Review of Public Personnel Administration**, 24/2, 113-132.

IZGAR, H.: 2012

Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, 3. Baskı, Konya, Eğitim Yayınevi.

İŞ KANUNU

4857 Sayılı İş Kanunu, (Çevrimiçi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Mevzuat/Metin/1.5.4857.pdf>, Erişim Tarihi: 26.02.2018)

JANG, S.J.: 2009

“The Relationships of Flexible Work Schedules, Workplace Support, Supervisory Support, Work-Life Balance, and the Well-Being of Working Parents”, **Journal of Social Service Research**, 35/2, 93-104.

JEX, S.M.: 2002

Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach, New York, John Wiley & Sons.

JONES, F.,
BURKE, R.J.,
WESTMAN, M.: 2006

Work-Life Balance: A Psychological Perspective, New York, Psychology Press.

KABANOFF, B.: 1980

“Work and Nonwork: A Review of Models, Methods, and Findings”, **Psychological Bulletin**, 88/1, 60-77.

KALLIATH, T.,
BROUGH, P.: 2008

“Work–Life Balance: A Review of The Meaning of the Balance Construct”, **Journal of Management & Organization**, 14/3, 323-327.

KANDO, T.M.,
SUMMERS, W.C.: 1971

“The Impact of Work on Leisure: Toward a Paradigm and Research Strategy”, **Pacific Sociological Review**, 14/3, 310-327.

KAPIZ, S.Ö.: 2002

“İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4/3, 139-153.

KARATEPE, O.M.,
KILIÇ, H.: 2007

“Relationships of Supervisor Support and Conflicts in the Work–Family Interface with the Selected Job Outcomes of Frontline Employees”, **Tourism Management**, 28/1, 238-252.

KAUR, B.,
MOHINDRU,
PANKAJ: 2013

“Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review”, **Global Journal of Management and Business Studies**, 3/10, 1219-1230.

KELEŞ, H.N.: 2011

“Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3/2, 129-139.

KELLY, M.: 2011

Off Balance: Getting Beyond the Work-Life Balance Myth to Personal and Professional Satisfaction, USA, Hudson Street Press.

KODZ, J.,
HARPER, H.,
DENCH, S.: 2002

Work-Life Balance: Beyond The Rhetoric, Brighton, Institute For Employment Studies.

KONG, H.: 2013

“Relationships Among Work-Family Supportive Supervisors, Career Competencies, and Job Involvement”, **International Journal of Hospitality Management**, 33, 304-309.

KOPP, L.R.: 2013

The Effects of Perceived Supervisor Work-Life Support on Employee Work-Life Balance, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. Unpublished Master Thesis, University of Wisconsin, Menomonie.

KOSSEK, E.E.,
LAUTSCH, B.A.: 2008

CEO of Me: Creating A Life That Works in the Flexible Job Age, New Jersey, Wharton School Publishing.

KOSSEK, E.E.,
LAUTSCH, B.A.,
EATON, S.C.: 2005

“Flexibility Enactment Theory: Implications of Flexibility Type, Control, and Boundary Management for Work-Family Effectiveness”, Kossek, E.E. & Lambert, S.J (Eds.). **Work and Life Interaction: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives**, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 243-261.

KOSSEK, E.E.,
NOE, R.A.,
DEMARR, B.J.: 1999

“Work-Family Role Synthesis: Individual and Organizational Determinants”, **International Journal of Conflict Management**, 10/2, 102-129.

KOSSEK, E.E.,
PICHLER, S.,
BODNER, T.,
HAMMER, L.B.: 2011

“Workplace Social Support and Work-Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying the Influence of General and Work-Family-Specific Supervisor and Organizational Support”, **Personnel Psychology**, 64/2, 289-313.

KUMAR, H.,
CHAKRABORTY, S.K.: 2013

“Work Life Balance (WLB): A Key to Organizational Efficacy”, **Aweshkar Research Journal**, 15/1, 62-70.

KÜÇÜKUSTA, D.: 2007

“Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

LAMBERT, S.J.: 1990

“Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda”, **Human Relations**, 43/3, 239-257.

LEE, Y.W.,
DAI, Y.T.,
PARK, C.G.,
MCCREARY, L.L.: 2013

“Predicting Quality of Work Life on Nurses’ Intention to Leave”, **Journal of Nursing Scholarship**, 45/2, 160-168.

LEWIS, S.: 1996

“Rethinking Employment: An Organizational Culture Change Framework”, Lewis, S. & Lewis, J. (Eds.). **Work-Family Challenge: Rethinking Employment**, London, Sage Publications, 1-19.

LEWIS, S.: 1997

“Family Friendly Employment Policies: A Route to Changing Organizational Culture or Playing About at the Margins?”, **Gender, Work & Organization**, 4/1, 13-23.

LOCKWOOD, N.R.: 2003

Work/Life Balance: Challenges and Solutions, USA, Society For Human Resource Management (SHRM).

MARKS, S.R.,
MACDERMID, S.M.: 1996

“Multiple Roles and the Self: A Theory of Role Balance”, **Journal of Marriage and the Family**, 58/2, 417-432.

MATTHEWS, R.A.,
MILLS, M.J.,
TROUT, R.C.,
ENGLISH, L.: 2014

“Family-Supportive Supervisor Behaviors, Work Engagement, and Subjective Well-Being: A Contextually Dependent Mediated Process”, **Journal of Occupational Health Psychology**, 19/2, 168-181.

MAXWELL, G.A.,
MCDUGALL, M.: 2004

“Work-Life Balance: Exploring the Connections Between Levels of Influence in the UK Public Sector”, **Public Management Review**, 6/3, 377-393.

MCCARRAHER, L.,
DANIELS, L.: 2002

Dengeli Yaşam, Çev. Ümit Şensoy, İstanbul, Optimist.

MCNALL, L. A.,
NICKLIN, J. M.,
MASUDA, A. D.: 2010

“A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work-Family Enrichment”, **Journal of Business and Psychology**, 25/3, 381-396.

MCNAMARA, T.K.,
PITT-CATSOUPHES, M.,
MATZ-COSTA, C.,
BROWN, M.,
VALCOUR, M.: 2013

“Across the Continuum of Satisfaction with Work-Family Balance: Work Hours, Flexibility-Fit, and Work-Family Culture”, **Social Science Research**, 42/2, 283-298.

MILLIKEN, F.J.,
DUNN-JENSEN, L.M.: 2005

“The Changing Time Demands of Managerial and Professional Work: Implications for Managing the Work-Life Boundary” Kossek, E.E. & Lambert, S.J (Eds.). **Work and Life Interaction: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives**, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 43-59.

MILLS, M. J.,
MATTHEWS, R. A.,
HENNING, J. B.,
WOO, V. A.: 2014

“Family-Supportive Organizations and Supervisors: How Do They Influence Employee Outcomes and for Whom?”, **The International Journal of Human Resource Management**, 25/12, 1763-1785.

MOBLEY, W.H.,
GRIFFETH, R.W.,
HAND, H.H.,
MEGLINO, B.M.: 1979

“Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process”, **Psychological Bulletin**, 86/3, 493-522.

MUCHINSKY, P.M.: 2006

Psychology Applied to Work, 8th Press, USA, Thomson Wadsworth.

MUNA, F.A.,
MANSOUR, N.: 2009

“Balancing Work and Personal Life: The Leader as Acrobat”, **Journal of Management Development**, 28/2, 121-133.

MURPHY, S.E.,
ZAGORSKI, D.A.: 2005

“Enhancing Work-Family and Work-Life Interaction: The Role of Management”, Halpern, D. F., & Murphy, S. E. (Eds.). **From Work-Family Balance to Work-Family Interaction: Changing the Metaphor**, New Jersey, Lawrence, 27-47.

MUSE, L.A.,
PICHLER, S.: 2011

“A Comparison of Types of Support for Lower-Skill Workers: Evidence for the Importance of Family Supportive Supervisors”, **Journal of Vocational Behavior**, 79/3, 653-666.

NETEMEYER, R.G.,
BOLES, J.S.,
MCMURRIAN, R.: 1996

“Development and Validation of Work–Family Conflict and Family–Work Conflict Scales”, **Journal of Applied Psychology**, 81/4, 400-410.

OLSON, M.H.,
PRIMPS, S.B.: 1984

“Working at Home with Computers: Work and Nonwork Issues”, **Journal of Social Issues**, 40/3, 97-112.

O'DRISCOLL, M.P.,
POELMANS, S.,
SPECTOR, P.E.,
KALLIATH, T.,
ALLEN, T.D.,
COOPER, C.L.,
SANCHEZ, J.I.: 2003

“Family-Responsive Interventions, Perceived Organizational and Supervisor Support, Work-Family Conflict, and Psychological Strain”, **International Journal of Stress Management**, 10/4, 326-344.

OECD

Better Life Index, (Çevrimiçi: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/turkey/>, Erişim Tarihi: 26.02.2018)

ÖZKALP, E.,
KIREL, Ç.: 2013

Örgütsel Davranış, Bursa, Ekin Yayınevi (6.Baskı).

ÖZKİRAZ, A.,
İŞÇİ BAŞ, G.: 2016

“Osmanlıdan Günümüze Türk Toplumunda Aile Yapısı ve Boşanma”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 18/30, 87–95.

PETTIT, J.D.,
GORIS, J.R.,
VAUGHT, B.C.: 1997

“An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction”, **The Journal of Business Communication**, 34/1, 81-98.

POLACH, J.: 2003

“HRD's Role in Work-Life Integration Issues: Moving the Workforce to a Change in Mindset”, **Human Resource Development International**, 6/1, 57-68.

POON, J.M.L.: 2004

“Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention”, **Personnel Review**, 33/3, 322-334.

PREACHER, K.J.,
LEONARDELLI, G.J.: 2001

“Calculation for the Sobel Test: An Interactive Calculation Tool for Mediation Tests”, Çevrimiçi: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>, Erişim tarihi: 26.09.2018.

RAABE, P.H.,
GESSNER, J.C.: 1988

“Employer Family-Supportive Policies: Diverse Variations on the Theme”, **Family Relations**, 37/2, 196-202.

RAJ, M.: 2015

“Talent Retention: A Major Challenge in Modern Corporate Culture”, Bhakar, S.S.& Jaiswal, G. (Eds.). **Redefining the Human Resource Paradigm in Changing Cultural, Social and Economic Environment**, India, Prestige Institute of Management, 243-250.

RHOADES, L.,
EISENBERGER, R.: 2002

“Perceived Organizational Support: A Review of the Literature”, **Journal of Applied Psychology**, 87/4, 698-714.

ROBERTS, K.: 2007

“Work-Life Balance– the Sources of the Contemporary Problem and the Probable Outcomes: A Review and Interpretation of the Evidence”, **Employee Relations**, 29/4, 334-351.

RUDERMAN, M.N.: 2005

“Connecting Theory and Practice”, Kossek, E.E. & Lambert, S.J (Eds.). **Work and Life Interaction: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives**, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 493-512.

SABUNCUOĞLU, Z.,
TÜZ, M.: 2013

Örgütsel Davranış, Bursa, Aktüel Yayınları (5. Baskı).

SAETANG, J.,
SULUMNAD, K.,
THAMPITAK, P.,
SUNGKAEW, T.: 2010

“Factors Affecting Perceived Job Performance Among Staff: A Case Study of Ban Karuna Juvenile Vocational Training Centre for Boys”, **International Journal of Behavioral Science**, 5/1, 33-45.

SARKER, S.,
XIAO, X.,
SARKER, S.,
AHUJA, M.: 2012

“Managing Employees' Use of Mobile Technologies to Minimize Work-Life Balance Impacts”, **MIS Quarterly Executive**, 11/4, 143-157.

SCHWARTZ, D.B.: 1996

“The Impact of Work-Family Policies on Women’s Career Development: Boon or Bust?”, **Women in Management Review**, 11/1, 5-19.

SETTOON, R.P.,
BENNETT, N.,
LIDEN, R.C.: 1996

“Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader–Member Exchange, and Employee Reciprocity”, **Journal of Applied Psychology**, 81/3, 219-227.

SEYLER, D.L.,
MONROE, P.A.,
GARAND, J.C.: 1995

“Balancing Work and Family: The Role of Employer-Supported Child Care Benefits”, **Journal of Family Issues**, 16/2, 170-193.

SPECTOR, P.E.: 1997

Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences, USA, Sage Publications.

STONER, C.R.,
ROBIN, J.: 2006

A Life in Balance: Finding Meaning in A Chaotic World, USA, University Press Of America.

SUPER, D.E.: 1980

“A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development”, **Journal of Vocational Behavior**, 16/3, 282-298.

SUTTON, K.L.,
NOE, R.A.: 2005

“Family-Friendly Programs and Work-Life Integration: More Myth Than Magic?” Kossek, E.E. & Lambert, S.J (Eds.). **Work and Life Interaction: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives**, New Jersey Lawrence Erlbaum Associates, 151-169.

SWARNALATHA, C.,
RAJALASHMI, S.: 2016

Work-Life Balance: A New Approach, Indian, Laxmi Book Publication.

TAUSIG, M.,
FENWICK, R.: 2001

“Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance”, **Journal of Family and Economic Issues**, 22/2, 101-119.

TEZEL ŞAHİN, F.,
CEVHER, F.N.: 2007

“Türk Toplumunda Aile-Çocuk İlişkilerine Genel Bir Bakış”,
(Çevrimiçi: <http://www.ayk.gov.tr/>,
Erişim Tarihi: 13.09.2018).

THOMAS, L.T.,
GANSTER, D.C.: 1995

“Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective”, **Journal of Applied Psychology**, 80/1, 6-15.

THOMPSON, C.A.,
BEAUVAIS, L.L.,
LYNESS, K.S.: 1999

“When Work-Family Benefits are not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict”, **Journal of Vocational Behavior**, 54/3, 392-415.

THOMPSON, C.A.,
PROTTAS, D.J.: 2005

“Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being”, **Journal of Occupational Health Psychology**, 10/4, 100-118.

THORESEN, C.J.,
KAPLAN, S.A.,
BARSKY, A.P.,
WARREN, C.R.,
DE CHERMONT, K.: 2003

“The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration”, **Psychological Bulletin**, 129/6, 914-945.

TILLY, C.: 1996

Half A Bad Job: Bad and Good Part Time Jobs in a Changing Labor Market, Philadelphia, Temple University Press.

TOPGÜL, S.: 2017

“Aile Dostu Politikalar ve İş Yaşamının Uyumlaştırılması Çerçevesinde Uygulamaların Değerlendirilmesi”, **Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 12/1, 45-66.

TUNCEL, E. : 2000

“Moderating Effects of Conscientiousness, Dispositional Affect, and Collectivism on the Job Satisfaction –Job Performance Relationship”, Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.

TÜRK DİL KURUMU

Güncel Türkçe Sözlük, (Çevrimiçi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b97949d421d97.26293549, Erişim Tarihi: 11.9.2018)

UYARGİL, C.: 2013a

“İş Analizi ve İş Dizaynı”, İçinde: Sadullah ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 49-85.

UYARGİL, C.: 2013b

“Performans Değerlendirme”, İçinde: Sadullah ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 211-266.

VALCOUR, P.M.,
HUNTER, L.W.: 2005

“Technology, Organizations, and Work-Life Integration” Kossek, E.E. & Lambert, S.J (Eds.). **Work and Life Interaction: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives**, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 61-84.

VATANSEVER, Ç.: 2010

“İş ve İş Dışı Yaşam Dengesi”, İslamoğlu, G. (Ed.) **Kurumlarda İyilik de Var**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 201-224.

VELOUTSOU, C.A.,
PANIGYRAKIS, G.G.: 2004

“Consumer Brand Managers' Job Stress, Job Satisfaction, Perceived Performance and Intention to Leave”, **Journal of Marketing Management**, 20/1-2), 105-131.

VOYDANOFF, P.: 2005

“Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach”, **Journal of Marriage and Family**, 67/4, 822-836.

WANG, P.,
WALUMBWA, F.O.,
WANG, H.,
ARYEE, S.: 2013

“Unraveling the Relationship Between Family-Supportive Supervisor and Employee Performance”, **Group & Organization Management**, 38/2, 258-287.

WAYNE, S.J.,
SHORE, L.M.,
LIDEN, R.C.: 1997

“Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, **Academy of Management Journal**, 40/1, 82-111.

WEISBERG, J.: 1994

“Measuring Workers’ Burnout and Intention to Leave”, **International Journal of Manpower**, 15/1, 4-14.

WEISS, H.M.: 2002

“Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences”, **Human Resource Management Review**, 12/2, 173-194.

YAMAGUCHI, Y.,
INOUE, T.,
HARADA, H.,
OIKE, M.: 2016

“Job Control, Work-Family Balance and Nurses’ Intention to Leave Their Profession and Organization: A Comparative Cross-Sectional Survey”, **International Journal of Nursing Studies**, 64, 52-62.

ZEDECK, S.,
MOSIER, K.L.: 1990

“Work in the Family and Employing Organization”, **American Psychologist**, 45/2, 240-251.

ZEYBEKOĞLU, Ö.: 2013

“Günümüzde Erkeklerin Gözünden Babalık ve Aile”, **Mediterranean Journal of Humanities**, 3/2, 297-328.

ZIMMERMAN, R.D.: 2008

“Understanding the Impact of Personality Traitson Individual's Turnover Decisions: A Meta-Analytic Path Model”, **Personnel Psychology**, 61/2, 309-348.

Çevrimiçi: <https://www.saylor.org/site/textbooks/Organizational%20Behavior.pdf>, Erişim Tarihi: 31.01.2018



EKLER

EK_1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR'ın tez danışmanlığını yaptığı Arş. Gör. Fatma ÇAM KAHRAMAN tarafından yürütülmekte olan **“Formal ve İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamının Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracı Rolü”** başlıklı doktora tezine veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmada çalışanların aile destekleyicisi iş ortamı, iş yaşam dengesi ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Elde edilen bilgiler ve anket formları **kesinlikle gizli olup**, sadece genellemeler ve bilimsel çıkarımlar için kullanılacaktır. Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

1. Bölüm; İşletme ve Anketi Cevaplayana Ait Bilgiler

1. Çalıştığınız işletme: Özel ☐ Kamu ☐
2. Çalışan sayısı: 10-50 ☐ 51-250 ☐ 251-500 ☐ 501-1000 ☐ 1000'den Fazla ☐
3. İşletmenin sermaye yapısı: Yerli ☐ Yabancı ☐ Ortak Girişim ☐ Diğer ☐
4. Eğitim düzeyiniz : İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐
Lisans ☐ Y.Lisans/Doktora ☐
5. Cinsiyetiniz : Kadın ☐ Erkek ☐
6. Yaşınız :
7. Medeni durum: Bekar ☐ Evli ☐ Diğer(dul, boşanmış) ☐
8. Çocuğunuz var mı?: Evet ☐ Hayır ☐
9. Göreviniz/ünvanınız :.....
10. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz? :

2. Bölüm

Anketin bu bölümünde, *çalıştığınız işletmedeki aile destekleyicisi iş ortamının düzeyini belirlemek üzere* 29 ifade yer almaktadır. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı derecelendirilmiş ölçek formunda işaretleyiniz(X). Araştırma sonuçlarının güvenilirliği açısından lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-8 arasındaki ifadeleri yöneticinizin davranışlarını göz önüne alarak cevaplandırınız.	1	2	3	4	5
1. Yöneticim, kişisel ihtiyaçlarımı öğrenmek için zaman ayırır.					
2. Yöneticim ve ben, iş ve özel yaşamımdaki sorunlar arasındaki çatışmaları çözmek için etkili bir şekilde konuşabiliriz.					
3. İhtiyaç hissettiğimde, iş programımdaki çatışmaları düzenlemede yöneticimin desteğine güvenebilirim.					
4. İş dışı beklenmedik taleplerle karşılaştığımda, yöneticimin benim iş sorumluluklarımı idare edebileceğine güvenebilirim.					
5. Yöneticim, iş ve özel yaşam arasındaki dengenin nasıl sağlanacağını etkili davranışlarıyla gösterir.					
6. Yöneticim, departmandaki işlerin hem çalışanlar, hem de şirketin yararına nasıl düzenlenebileceğini düşünür.					
7. Yöneticim, iş ve özel yaşam arasındaki talepleri dengelemelerini kolaylaştırmak için çalışanlarının önerilerini alır.					
8. Yöneticim, tüm çalışanların ihtiyaçlarının karşılanabilmesini sağlamak için departmanı bir takım olarak yönetebilir.					
9-19 arasındaki ifadelerde yer alan aile dostu uygulamaların İşletmenizdeki düzeyini belirtiniz.					
9. Hamile çalışanlara maddi manevi her türlü destek verilir.					
10. Çalışanlara hastalandıklarında -rapor getirmeksizin -izin verilir.					
11. Çalışanlara herhangi bir yakını (çocuk, kardeş, ebeveyn) hastalandığında izin verilir.					
12. Herhangi bir özel nedenle (bir etkinliğe katılmak, yolculuğa çıkmak gibi..)çalışanların işten erken çıkmalarına veya işe geç gelmelerine müsaade edilir.					
13. Çalışanların çocukları için kreş/anaokulu vardır.					
14. Gerektiğinde, mesai saatleri içerisinde evden çalışma yapılabilir.					

15. Çalışanların ailevi ve özel nedenlerle kısmi zamanlı çalışmaya geçme taleplerine önem verilir.					
16. Çalışanların ihtiyacı olduğunda (örn., kredi borcu, hastane masrafları) finansal destek sağlanır.					
17. Çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı olacak konferanslar (örn, stres yönetimi, ebeveynlikle ilgili) düzenlenir.					
18. Çalışanların aileleri ile birlikte katılabilecekleri etkinlikler (örn., yemek, sportif faaliyetler) düzenlenir.					
19. Eğitimine (örn., lisans, lisansüstü) devam etmek isteyen çalışanlara esneklik sağlanır.					
	Kesinlikle temsil etmiyor	Temsil etmiyor	Kararsızım	Temsil ediyor	Tamamen temsil ediyor
20-29 arasındaki ifadeleri, işletmenizin felsefe veya inançlarını temsil etme düzeyine göre derecelendiriniz. (unutmayın ki bu ifadeler sizin kendi kişisel düşünceleriniz değil, çalıştığınız örgütün felsefesine ilişkin ifadelerdir)	1	2	3	4	5
20. Çalıştığım işletmenin felsefesine göre "İş, bir kişinin yaşamında birincil öncelik olmalıdır."					
21. Çalıştığım işletmenin felsefesine göre "Ofiste geçirilen uzun saatler, terfi kazanmanın yoludur."					
22. Çalıştığım işletmenin felsefesine göre "İş dışındaki hayatla ilgili konuşmak tabu olarak görülür."					
23. Çalıştığım işletmenin felsefesine göre "Özel hayatına fazlasıyla bağlı olan çalışanlar, işlerine fazla bağlılık gösteremezler."					
24. Çalıştığım işletmenin felsefesine göre "Hasta çocuğu için izin almak gibi kişisel ihtiyaçlarla uğraşmak uygun görülmez."					
25. Çalıştığım işletmenin felsefesine göre "Çalışanlar, kişisel problemlerini evde bırakmalıdır."					
26. Çalıştığım işletmenin felsefesine göre "Bu işletmede ilerlemenin yolu, ailevi ve özel sorunları işyerinin dışında tutmaktır."					
27. Çalıştığım işletmenin felsefesine göre "İşini aile hayatının önüne koyan çalışanların en verimli çalışanlar olduğu varsayılır."					
28. Çalıştığım işletmede, çalışanlara hem iş hem de kişisel sorumluluklarını başarıyla yerine getirmeleri için yeterli imkan verilir.					
29. Çalıştığım işletmenin felsefesine göre "İdeal çalışan, kendisine günün 24 saati ulaşılabilen kişidir."					

3. Bölüm

Anketin bu bölümünde, *iş ve iş dışındaki yaşam dengenizin düzeyini belirlemek üzere* 20 ifade yer almaktadır. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı derecelendirilmiş ölçek formunda işaretleyiniz (X).

	Hiç Katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz katılıyorum	Büyük ölçüde Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Gün içinde basit şeyler için bile zaman bulamıyorum.					
2. Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum.					
3. Hafta sonlarını eşimle ve/veya arkadaşım ile birlikte bir şeyler yaparak geçiriyorum.					
4. Yaşamı geriden izlediğimi düşünüyorum.					
5. Çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığım için uyku, düzenli beslenme ve hareket etme gibi temel yaşamsal etkinliklerden fedakârlık ediyorum					
6. Yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum.					
7. İş yaşamımda önceliklerimin neler olduğuna karar veriyor ve bu doğrultuda hareket ediyorum.					
8. İşim ve kişisel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum.					
9. İş yükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum.					
10. İşlerimin yoğunluğuna yetişemiyorum					
11. Yaşamımın ideal yaşam biçimini yansıttığını düşünsem de, bir şeyleri kaçırdığım düşüncesiyle yaşıyorum.					
12. Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıklı kararlar veriyorum.					
13. “Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurdum” diye düşünüyorum.					
14. İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum.					
15. Hafta sonları aralıksız çalışmaya devam ediyorum.					
16. İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özölüyorum.					
17. İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum.					
18. İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor.					
19. Hem iş hem özel yaşamıma zamanımı uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum.					
20.Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum.					

4. Bölüm

Aşağıda verilen maddeler işinizi farklı yönleriyle ele almaktadır. Kendinize **“İşimin bu yönünden ne kadar tatmin oluyorum?”** sorusunu sorunuz ve cevabınızı verilen ölçeği kullanarak belirtiniz (X).

	Hiç tatmin etmiyor	Pek tatmin etmiyor	Ne ediyor ne etmiyor	Oldukça tatmin ediyor	Çok tatmin ediyor
	1	2	3	4	5
1. Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkanı					
2. Kendi kendime çalışma imkanı					
3. Zaman zaman farklı şeylerle meşgul olma imkanı					
4. Toplumda bir yer edinme imkanı					
5. Amirimin elemanlarına karşı davranış tarzı					
6. Amirimin karar verme konusundaki yeterliliği					
7. Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkanı					
8. Sürekli bir işe sahip olma imkanı (iş güvenliği)					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme imkanı					
10. Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkanı					
11. Yeteneklerimi kullanabilme imkanı					
12. Firma politikasını uygulama imkanı					
13. Aldığım ücret					
14. Bu işte ilerleme imkanım					
15. Kendi kararımı verme özgürlüğü					
16. İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkanı					
17. Çalışma koşulları					
18. Çalışma arkadaşlarının birbiriyle anlaşması					
19. Yaptığım işten dolayı aldığım övgü					
20. İşimden elde ettiğim başarı duygusu					

5. Bölüm

Anketin bu bölümünde, *iş performansınıza yönelik algıları belirlemek üzere* 9 ifade yer almaktadır. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı derecelendirilmiş ölçek formunda işaretleyiniz (X). Araştırma sonuçlarının güvenilirliği açısından lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. İşime yönelik verilen hedeflerimi tuttururum.					
2. Performansım konusunda gerekli kriterleri karşılamaktayım.					
3. İş ile ilgili bütün görevlerde uzmanlığımı gösteririm.					
4. İşin bütün gerekliliklerini yerine getiririm.					
5. Bana verilen alışlagelmiş sorumluluklardan daha fazlasını yüklenebilirim.					
6. Daha üst görevleri yapabilecek nitelikte biriyim.					
7. İşe yönelik tüm alanlarda yetkinimdir ve görevleri başarıyla tamamlarım.					
8. Görevlerimi beklediği biçimde yürüterek, işin tamamında iyi performans gösteririm.					
9. İşin hedeflerini başarmak için işimi planlar, organize eder ve teslim tarihine yetiştiririm.					

6. Bölüm

Anketin bu bölümünde, *işletmenizde çalışmaya devam etme eğiliminizi belirlemek üzere* 8 ifade yer almaktadır. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı derecelendirilmiş ölçek formunda işaretleyiniz (X). Araştırma sonuçlarının güvenilirliği açısından lütfen hiçbir soruyu yanıtızsız bırakmayınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Her sabah işime giderken o günü işyerimde nasıl geçireceğim konusunda kaygı yaşıyorum.					
2. Çalıştığım kurumda işimi yaparken başka bir kurumdan gelecek iş teklifinin hayalini kuruyorum.					
3. Son zamanlarda her an işyerimden çekip gitmek arzusu içindeyim.					
4. Bu işyerinde daha uzun seneler kalmak için herhangi bir neden göremiyorum.					
5. Bu kurumdan bir gün ayrılabilceğimi düşünmek bile istemiyorum.					
6. Çalıştığım kuruma benzer bir işyeri bulabileceğimi sanmıyorum.					
7. Bu kurumdan ayrılmak zorunda kalmak beni üzerdi.					
8. Bu kurumda görevli olduğum projeyi tamamladığımda, arkama bakmadan gitmek istiyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

1987 yılında Edirne’de doğdu. İlk ve orta öğrenimini Kırklareli’nin Babaeski ilçesinde tamamlayarak 2005 yılında İstanbul Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümünde lisans eğitimine başladı. 2009 yılında lisans eğitimini bitirmesinin ardından 2010 yılında İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uygulamalı Psikoloji tezli Yüksek Lisans programına kabul edildi. Söz konusu yüksek lisans programının alt dallarından biri olan Endüstri ve Örgüt Psikolojisi dalında eğitim aldı. “Nörotiklik Yapısının İş Stresi Sürecindeki Rolü” başlıklı teziyle 2013 yılında Yüksek Lisans eğitimini tamamladı. 2014 yılında İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı’nda Doktora eğitimine başladı.

2013 yılından bu yana İstanbul Bilim Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü’nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmakta olup; iş stresi, örgüte bağlılık, işten ayrılma eğilimi gibi konularda yaptığı araştırmaları bulunmaktadır.