

T.C.
ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:
ANTALYA KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Hacer DOĞAN

HAZİRAN 2025

ANTALYA

T.C.
ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:
ANTALYA KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Hacer DOĞAN

HAZİRAN 2025

ANTALYA

T.C.
ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:
ANTALYA KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Hacer DOĞAN

İŞLETME ANA BİLİM DALI İŞLETME PROGRAMI tezi olarak .../.../.....
tarihinde jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Prof. Dr. Ömer TURUNÇ

Doç. Dr. Şerife DURMAZ

Enstitü Müdürü V.

Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan HERDİ

Tez Teslim Tarihi: .../.../....

BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: ANTALYA KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA” adlı bu çalışmanın hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, bu çalışmanın herhangi bir kısmının başka bir akademik çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

18 / 06 / 2025

Hacer DOĞAN



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	iii
ÖNSÖZ	iv
1. GİRİŞ.....	1
2. İŞ-YAŞAM DENGESİ.....	3
2.1. İş-Yaşam Dengesi Kavramı	3
2.2. İş-Yaşam Dengesinin Yararları	4
2.2.1. Çalışanlar Açısından İş-Yaşam Dengesinin Yararları	4
2.2.2. Örgütler Açısından İş-Yaşam Dengesinin Yararları.....	5
2.3. İş-Yaşam Dengesizliğinin Sakıncaları	5
2.4. İş-Yaşam Dengesi Kuramları	7
2.4.1. Dağılma Kuramı (Spillover Theory).....	7
2.4.2. Telafi Kuramı (Compensation Theory)	7
2.4.3. Genişleme Kuramı (Enrichment Theory)	8
2.4.4. Rollerarası Çatışma Kuramı (Inter-role Theory)	8
2.4.5. Bölünme Kuramı (Segmentation Theory)	9
2.5. Örgütlerde İş-Yaşam Dengesinin Kurulmasına İlişkin Uygulamalar	9
2.5.1. Esnek Zaman (Flexi-time)	9
2.5.2. Sıkıştırılmış İş Saatleri (Compressed Working Hours)	10
2.5.3. İş Paylaşımı (Job Sharing)	11
2.5.4. Kariyer Molaları (Career Breaks).....	11
2.5.5. Kendi Çalışma Saatlerini Belirleme (Self-rostering).....	12
2.5.6. Tele Çalışma (Teleworking)	13
2.5.7. Çocuk Bakımı (Child care).....	13
2.6. İş-Yaşam Dengesi Uygulamalarının Etkin Kullanımında Ortaya Çıkabilecek Zorluklar.....	14
2.7. İş – Yaşam Çatışması	15
3. ÇALIŞAN PERFORMANSI.....	17
3.1. Performans Kavramı	17

3.2. Çalışan Performansı	18
3.3. Çalışan Performansını Etkileyen Unsurlar	19
3.3.1. Yeterlilik Faktörü ve Çalışan Performansı	21
3.3.2. Liderlik Faktörü ve Çalışan Performansı.....	22
3.3.3. Bilgi Yönetimi Faktörü ve Çalışan Performansı.....	23
3.3.4. Ücret Faktörü ve Çalışan Performansı.....	24
3.3.5. Yenilikçilik, Yaratıcılık Faktörü ve Çalışan Performansı	26
3.4. Çalışan Performansı Değerlendirme	27
4. İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ	30
5. YÖNTEM.....	33
5.1. Araştırma Modeli	33
5.2. Evren ve Örneklem.....	34
5.3. Veri Toplama Araçları	34
5.3.1. Çalışan Performansı Ölçeği	35
5.3.2. İş Yaşam Dengesi Ölçeği.....	35
5.4. Verilerin Analizi.....	36
6. BULGULAR	38
6.1. Ölçeklerin Faktör Yapısının ve Geçerliğinin Değerlendirilmesi	38
6.1.1. Keşfedici Faktör Analizi (EFA).....	38
6.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	38
6.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlik Analizi.....	39
6.3. Normallik Testi	41
6.4. Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırmalar.....	41
6.5. Kruskal-Wallis Testi Etki Büyüklükleri.....	42
6.6. İş Yaşam Dengesi ile Performans Arasındaki Korelasyon	44
6.7. Hipotez Testlerine Dair Bulgular	45
7. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	49
7.1. Tartışma.....	49
7.2. Sonuç ve Öneriler.....	50
KAYNAKÇA.....	53
EKLER.....	60
Ek-1: Anket Formu	60

ÖZET

İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: ANTALYA KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Hacer DOĞAN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Haziran 2025; 81 Sayfa

Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otelde görev yapan çalışanların iş yaşam dengesi algılarının bireysel ve örgütsel performans düzeyleri üzerindeki etkisini inceleyen ve nicel yöntemle dayalı olarak gerçekleştirilen bu çalışmada, ilişkisel tarama modeli benimsenmiş; kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen 109 katılımcıdan elde edilen veriler yapılandırılmış bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket formu, katılımcıların demografik özellikleri ile birlikte, Türkçeye uyarlanmış ve geçerliliği gösterilmiş “Çalışan Performansı Ölçeği” ile “İş Yaşam Dengesi Ölçeğinden oluşmuştur. Verilerin analizinde, tanımlayıcı istatistikler, faktör analizleri, normallik testleri, parametrik olmayan grup karşılaştırmaları ve çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre iş yaşam dengesinin “iyileştirme” boyutunun çalışan performansının bütün alt boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir yordayıcı olduğu, buna karşın işin özel yaşama olumsuz müdahalesini yansıtan “iş hayatı” boyutunun performans üzerinde beklenen düzeyde anlamlı negatif bir etki yaratmadığı ortaya konulmuştur. Kişisel hayat boyutu ile performans arasında anlamlı ilişki saptanmazken, eğitim düzeyi ve sektördeki deneyim süresinin iş yaşam dengesi ve kişilerarası performans üzerinde belirleyici olduğu görülmüştür. Görev pozisyonuna göre yalnızca örgütsel performans algısında anlamlı fark tespit edilmiştir. Sonuçlar doğrultusunda çalışanların özel yaşamdan elde ettiği pozitif kaynakların iş performansına önemli katkılar sunduğu ve iş yaşam dengesinin geliştirilmesinin çalışan verimliliği ve örgütsel sürdürülebilirlik açısından stratejik bir öneme sahip olduğu sonucuna ulaşılmış; çalışanların eğitsel ve kişisel gelişiminin desteklenmesi, iş-özel yaşam dengesi politikalarının güçlendirilmesi ve yönetsel uygulamalarda çalışanların yaşam kalitesini gözetken bütüncül yaklaşımların benimsenmesi önerilmiştir.

ANAHTAR KELİMELE: Çalışan Performansı, İş Yaşam Dengesi, Otelcilik Sektörü, Performans, Verimlilik.

JÜRİ: Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Prof. Dr. Ömer TURUNÇ

Doç. Dr. Şerife DURMAZ

ABSTRACT

THE IMPACT OF WORK-LIFE BALANCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A STUDY IN THE HOSPITALITY SECTOR IN ANTALYA

Hacer DOĞAN

MSc Thesis in Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

June 2025; 81 pages

This quantitative study, which examined the impact of employees' perceptions of work-life balance on individual and organizational performance levels at a five-star hotel in Antalya, adopted a correlational survey model. Data were collected from 109 participants selected through convenience sampling using a structured survey. The survey consisted of the “Employee Performance Scale” and the “Work-Life Balance Scale,” both of which have been adapted and validated for Turkish, along with demographic characteristics of the participants. Descriptive statistics, factor analyses, normality tests, nonparametric group comparisons, and multiple linear regression analyses were used in data analysis. The findings revealed that the “enhancement” dimension of work-life balance was a positive and significant predictor of all sub-dimensions of employee performance, while the “work life” dimension, which reflects the negative interference of work with private life, did not have the expected significant negative impact on performance. While no significant relationship was found between the personal life dimension and performance, education level and years of experience in the industry were found to be determinants of work-life balance and interpersonal performance. A significant difference was found only in the perception of organizational performance based on job position. The results indicate that the positive resources employees derive from their personal lives contribute significantly to job performance and that improving work-life balance is strategically important for employee productivity and organizational sustainability. Supporting employees' educational and personal development, strengthening work-life balance policies, and adopting holistic approaches that prioritize employee quality of life in managerial practices are recommended.

KEYWORDS: Employee Performance, Hotel Sector, Performance, Productivity, Work Life Balance

COMMITTEE: Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Prof. Dr. Ömer TURUNÇ

Assoc. Prof. Dr. Şerife DURMAZ

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 6.1. İş Yaşam Dengesi EFA Sonuçları.....	38
Tablo 6.2. Çalışan Performansı Ölçeği EFA Sonuçları.....	38
Tablo 6.3. Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	39
Tablo 6.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Dağılım Ölçütleri	39
Tablo 6.5. Ölçek Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi.....	40
Tablo 6.6. Normallik Testi (Shapiro-Wilk).....	41
Tablo 6.7. Demografik Değişkenlere Göre Ölçek Alt Boyutlarında Grup Karşılaştırmaları	42
Tablo 6.8. Kruskal-Wallis Testi Etki Büyüklükleri (Epsilon Squared, ϵ^2).....	43
Tablo 6.9. İş Yaşam Dengesi ve Performans Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonlar (Spearman).....	44
Tablo 6.10. İş Yaşam Dengesi Boyutlarının Çalışan Performansına Etkisi (H1)	45
Tablo 6.11. Örgütsel ve Uyarlanabilir Performans Üzerine Etkiler (H2)	45
Tablo 6.12. Eğitim Düzeyinin Kişisel Hayat Algısı Üzerindeki Etkisi (H3)	46
Tablo 6.12. Otel Deneyiminin Kişilerarası Performans Üzerine Etkisi (H4).....	46
Tablo 6.13. Görev Pozisyonunun Kişisel Hayat (KH) Boyutuna Etkisi (H5.1)	47
Tablo 6.14. Görev Pozisyonunun İyileştirme (İYİ) Boyutuna Etkisi (H5.2)	47
Tablo 6.15. Görev Pozisyonunun Kişilerarası Performans (B2) Üzerine Etkisi (H5.3).. ..	47
Tablo 6.16. Görev Pozisyonunun Örgütsel Performans (B3) Üzerine Etkisi (H5.4).....	48

ÖNSÖZ

Bu çalışma, otelcilik sektöründe İnsan Kaynakları alanında görev yapan biri olarak, sektör çalışanlarının iş-yaşam dengesi algılarının çok boyutlu performans düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Günümüz otelcilik sektöründe, çalışanların hem kişisel yaşamlarını hem de iş yükümlülüklerini dengede tutabilme becerisi hem kurumsal verimlilik hem de bireysel iyilik halleri açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda, çalışmanın sektöre ve insan kaynakları uygulamalarına katkı sunmasının yanı sıra, akademik literatüre de değerli bir kaynak olacağına inanıyorum.

Bu süreçte elde edilen bulguların alana ışık tutacak nitelikte olması, bu çalışmayı tamamlamamdaki en büyük motivasyon kaynağım olmuştur. Kazandığım akademik bilgi ve saha deneyimi hem mesleki gelişimime katkı sağlamış hem de ileride yapılacak benzer çalışmalar için sağlam bir temel oluşturmuştur.

Bu çalışmayı yürütürken bana rehberlik eden ve akademik desteğini esirgemeyen değerli danışmanım Prof. Dr. İbrahim Sani MERT'e teşekkür ederim. Ayrıca araştırma kapsamında katkı sağlayan tüm otel çalışanlarına ve destek veren kurum ve kuruluşlara da şükranlarımı sunarım.

Bu sürecin en başından itibaren bana güven duyan, desteğini ve yönlendirmesini esirgemeyen Sayın Yılmaz TAŞTAN'a; sabrı, anlayışı ve sonsuz desteğiyle her zaman yanımda olan sevgili eşim Okan DOĞAN'a; ve varlığıyla bana güç veren, sevgisi ve desteğiyle her adımda yanımda olan canım annem Yeter DOĞAN'a en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

1. GİRİŞ

Günümüz çalışma hayatı, dijitalleşmenin hız kazanması, esnek olmayan mesai saatleri, rekabetin artması ve iş güvencesinin azalması gibi faktörlerle birlikte önemli dönüşümler geçirmektedir. Bu dönüşüm süreci, yalnızca işletmelerin üretim ve hizmet yapılarında değil, aynı zamanda çalışanların işlerine, kariyerlerine ve özel yaşamlarına dair algılarında da belirgin değişimlere yol açmaktadır. Özellikle 1960-1995 yılları arasında doğan kuşakların halen aktif olarak iş gücünde yer alması, iş yaşamına dair değerlerin, beklentilerin ve motivasyon kaynaklarının çeşitlenmesine neden olmuştur. Çalışanlar, artık yalnızca maaş, güvenlik veya statü beklentisiyle değil, aynı zamanda anlamlı bir yaşam sürdürme, kişisel gelişim ve sosyal denge arayışlarıyla işlerini değerlendirmektedir. Bu bağlamda iş yaşam dengesi, yalnızca bireysel bir hak değil; kurumların sürdürülebilirliğini etkileyen stratejik bir unsur haline gelmiştir (Greenhaus & Beutell, 1985; Küçükusta, 2007).

İş yaşam dengesinin sağlanamaması, çalışanların stres, tükenmişlik, aidiyet kaybı ve verimlilik düşüşü gibi sonuçlarla karşılaşmasına neden olmaktadır. Özellikle konaklama sektöründe vardiyalı çalışma, yoğun müşteri etkileşimi, düzensiz mesai saatleri ve yüksek hizmet beklentisi gibi unsurlar, çalışanların iş-özel yaşam dengesini kurmasını daha da zorlaştırmaktadır. Antalya gibi turizm yoğunluklu bir bölgede faaliyet gösteren otel işletmeleri, bu bağlamda iş yaşam dengesi uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkilerini daha yakından izlemek durumundadır. Bu nedenle araştırma, bu sektörde çalışan bireylerin iş yaşam dengesi algıları ile performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi çok boyutlu olarak analiz etmeyi hedeflemektedir.

Araştırmanın temel amacı, çalışanların iş yaşam dengesi algılarının çok boyutlu performans düzeyleri üzerindeki etkisini istatistiksel yöntemlerle analiz etmek; bu ilişkinin yönünü, boyutlarını ve şiddetini belirlemektir. Böylece hem teorik düzeyde hem de uygulama bağlamında insan kaynakları alanına katkı sunulması amaçlanmaktadır. Kuramsal katkı, iş yaşam dengesi ve çalışan performansı arasındaki ilişkiye dair literatürü Türkiye konaklama sektörü özelinde zenginleştirmeyi hedeflemektedir. Uygulamalı katkı, insan kaynakları profesyonelleri ve yöneticilere yönelik yol gösterici öneriler sunmayı amaçlarken; yöntemsel katkı ise güvenilir ölçüm araçlarıyla veri toplamak ve bu veriler ışığında anlamlı çıkarımlar yapmaktır.

Bu tez çalışması, beş temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş yaşam dengesi kavramı teorik çerçevede ele alınmakta; tarihsel gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri ve uygulama güçlükleri incelenmektedir. İkinci bölümde çalışan performansı kavramı açıklanmakta; performansla etki eden bireysel ve çevresel faktörler tartışılmaktadır. Üçüncü bölümde iş yaşam dengesi ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik modeller (örneğin Spillover, Enrichment, Inter-role Conflict) ve mevcut literatür analiz edilmektedir. Dördüncü bölümde, Antalya’da faaliyet gösteren bir otelde yürütülen araştırmanın metodolojisi, örneklem yapısı, veri toplama süreci ve istatistiksel analiz yöntemleri detaylandırılmıştır. Beşinci bölümde ise araştırma bulguları sunulmuş; bu bulgular mevcut literatürle karşılaştırılarak değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda öneriler geliştirilmiştir.

Sonuç olarak, bu çalışma iş yaşam dengesi olgusunun yalnızca bireylerin ruhsal ve fiziksel refahını artırmakla kalmadığını; aynı zamanda çalışan performansı üzerinde anlamlı etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları, iş yaşam dengesi politikalarının, çalışanların görev sadakati, motivasyonu ve üretkenliği üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler yarattığını göstermektedir. Dolayısıyla, özellikle hizmet yoğun sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, çalışanların yaşam kalitelerini gözeten, esnek ve bütüncül insan kaynakları politikaları geliştirmesi kaçınılmazdır.

Günümüz iş dünyasında, artık yalnızca işyerindeki görev tanımlarına sadık kalmak yetmemekte; çalışanların iş dışı yaşamlarındaki sorumlulukları ve ihtiyaçları da dikkate alınmak zorundadır. Bu bakış açısıyla hazırlanmış olan bu araştırma, iş yaşam dengesi ve çalışan performansı arasındaki çok boyutlu ilişkiyi sektörel bir bağlamda ortaya koyarak, alandaki akademik çalışmalara katkı sunmayı ve uygulayıcılar için yol gösterici bilgiler sağlamayı amaçlamaktadır



2. İŞ-YAŞAM DENGESİ

2.1. İş-Yaşam Dengesi Kavramı

İş-yaşam dengesi kavramı, bireylerin iş ve özel yaşamları arasında uyumlu bir denge kurarak her iki alanda da tatmin sağlamasını ifade etmektedir. Kavramsal olarak “iş” değer yaratan emek olarak tanımlanırken, “denge” ise bireyin zihinsel ve duygusal uyum içinde olması anlamına gelmektedir (Pekdemir ve Koçoğlu, 2014). İş-yaşam dengesinin temelinde, bireyin iş ve iş dışı yaşamı arasında kabul edilemez düzeyde bir çatışmanın olmaması yatmaktadır. Literatürde, iş-yaşam dengesini belirlemede iki temel yaklaşım öne çıkmaktadır. Birinci yaklaşıma göre birey, yaşamındaki tüm rollere eşit derecede önem vermelidir. İkinci yaklaşım ise iş-yaşam dengesinin mutlak eşitlik gerektirmediğini, bireyin önceliklerine göre değişkenlik gösterebileceğini savunmaktadır (Gürel, 2018). Günümüzde iş-yaşam dengesi yerine, bireyin verimliliğini artırmayı hedefleyen iş-yaşam optimizasyonu kavramı da sıkça gündeme gelmektedir. Bu bağlamda, iş-yaşam dengesi kavramının yalnızca nesnel göstergelerle değil, bireyin sağlık, kariyer ve özel yaşamındaki başarısıyla da değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Gökkaya, 2014).

İş-yaşam dengesini belirleyen faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. Bireysel faktörler; bireyin işe yönelik tutumu, kişilik özellikleri, enerjisi, kişisel kontrol düzeyi, cinsiyeti, yaşı ve yaşam ile kariyer aşamalarını kapsamaktadır (McCloskey, 2016). Örgütsel faktörler ise iş talepleri, iş kültürü, iş dışı yaşamın gereklilikleri ve kültürü gibi unsurları içermektedir. İş-yaşam dengesi, iş ve özel yaşam arasında belirli bir uyumun sağlanması ile bireyin hem profesyonel hem de kişisel alanlarında daha tatmin edici bir yaşam sürmesini amaçlamaktadır. Öznel göstergeler arasında iş ve iş dışı yaşama eşit derecede önem verme, iş veya iş dışı yaşam merkezli bir denge oluşturma gibi unsurlar bulunmaktadır. Nesnel göstergeler ise çalışma saatleri, boş zaman ve aile rolleri gibi daha somut kriterler üzerinden değerlendirilmektedir (McCloskey, 2016).

İş-yaşam dengesinin bireyler ve örgütler üzerindeki etkileri oldukça geniş bir perspektifte ele alınmaktadır. Bu dengenin korunması, bireyin psikolojik ve fiziksel sağlığını olumlu yönde etkileyerek iş tatmini ve yaşam doyumunu artırmaktadır (Akın vd., 2017). Ayrıca, iş-yaşam dengesini sürdüren bireylerin daha üretken olduğu ve iş performanslarının arttığı gözlemlenmektedir. Teknolojik ilerlemeler ve küreselleşmenin etkisiyle iş süreçleri karmaşık hale geldikçe, bireylerin iş yükü artmakta ve işin özel hayata müdahalesi kaçınılmaz olmaktadır (Küçükusta, 2007). Özellikle gelişmekte olan toplumlarda, işin hayatın merkezine yerleşmesi ve iş tüketiminin hızla artması, bireylerin sosyal hayatlarını ve kişisel gelişimlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Kadın istihdamının artması, iş-yaşam dengesi konusunda yeni dinamiklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sanayileşme sürecinin hızlanmasıyla birlikte, iş ve aile hayatı arasındaki sınırlar daha belirsiz hale gelmiştir. Kadınların iş hayatına daha fazla katılım göstermesiyle birlikte, eşlerin iş ve aile hayatlarını dengeleme çabaları daha önemli bir konu haline gelmiştir (Gökkaya, 2014). Özellikle teknolojik gelişmeler, çalışma saatleri ile özel yaşam arasındaki çizgileri bulanıklaştırarak bireylerin iş-yaşam dengesi sağlama-

sını zorlaştırmaktadır. İşletmeler, bu değişen dinamiklere uyum sağlayarak çalışanlarına yalnızca maddi fırsatlar sunmakla kalmamalı, aynı zamanda onların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını da gözetmelidir.

Sosyo-ekonomik değişimler, bireylerin iş algısını da değiştirmiştir. Daha önce iş, hayatın merkezinde yer alırken, günümüzde bireylerin özel yaşamlarına daha fazla önem verdiği bir anlayış benimsenmektedir (Karavardar, 2015). Klasik yönetim anlayışında çalışanlar yalnızca üretken unsurlar olarak görülürken, modern yönetim anlayışında bireyin duygusal ve psikolojik gereksinimleri de dikkate alınmaktadır. Çalışanların iş dışında da sorumlulukları olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, işin özel yaşama müdahalesini en aza indiren iş modellerinin oluşturulması gerekmektedir (Küçükusta, 2007). İş ve özel yaşam dengesinin sağlanması, bireyin hem iş yerinde hem de özel hayatında daha mutlu ve tatmin olmuş bir şekilde var olmasını desteklemektedir.

İş-yaşam dengesinin sağlanamaması bireylerde stres, tükenmişlik ve psikolojik rahatsızlıklara yol açabilmektedir. Özellikle aşırı iş yükü ve uzun çalışma saatleri, bireyin özel hayatındaki rollerini yerine getirmesini zorlaştırarak iş-yaşam dengesini bozmaktadır. Bu dengesizlik, bireyin motivasyonunu düşürmekte, iş performansını olumsuz etkilemekte ve uzun vadede tükenmişlik sendromuna yol açabilmektedir (Küçükusta, 2007). İşin özel hayata taşması kadar, özel yaşamın da işe müdahale etmesi iş verimliliğini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle, iş ve özel yaşam sınırlarının net bir şekilde belirlenmesi ve bireyin her iki alanda da tatmin sağlayabileceği bir düzen oluşturulması önem arz etmektedir.

İşletmeler açısından bakıldığında, çalışanların iş-yaşam dengelerini koruyabilmeleri, onların motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırmaktadır. Çalışanların daha verimli ve üretken olmaları, örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır. İş-yaşam dengesi politikaları, yalnızca çalışanların refahını artırmakla kalmamakta, aynı zamanda işletmelerin uzun vadeli başarılarını da doğrudan etkilemektedir. İşverenlerin, çalışanların özel yaşamlarını da göz önünde bulunduran esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkânları ve sosyal destek programları gibi uygulamalar geliştirmesi, iş-yaşam dengesini sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. İş ve özel yaşamın dengeli bir şekilde yönetilmesi, bireylerin psikolojik, sosyal ve ekonomik refahlarını artırarak hem bireysel hem de toplumsal düzeyde olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

2.2. İş-Yaşam Dengesinin Yararları

2.2.1. Çalışanlar Açısından İş-Yaşam Dengesinin Yararları

Çalışanların iş ve özel yaşamları arasında sağlıklı bir denge kurabilmeleri, bireysel refahları açısından önemli faydalar sağlamaktadır. İş ve yaşam gerekliliklerini dengeli bir şekilde yönetebilen bireyler hem profesyonel hem de kişisel yaşamlarında daha tatmin edici bir deneyim elde etmektedirler. İş-yaşam dengesi sağlandığında çalışanların mutluluk seviyeleri artmakta, bu da onların işlerine daha motive ve bağlı olmalarını sağlamaktadır (Lowe, 2006). İş yerinde yaşanan stresin ve aşırı iş yükünün azaltılması, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle iş ve özel yaşam arasındaki sınırların giderek belirsizleştiği modern çalışma hayatında,

çalışanların kendilerine ve ailelerine yeterli zaman ayırabilmeleri, genel yaşam tatminlerini artırmaktadır (www.worklifebalance.com). Bu durum, yalnızca bireylerin mutluluğunu değil, aynı zamanda iş yerindeki verimliliği de doğrudan etkilemektedir.

İş-yaşam dengesinin sağlanması, çalışanların yönetimle olan ilişkilerini geliştirmekte ve iş yerindeki sosyal dinamikleri olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengelemelerine yönelik olarak yöneticilerden algıladıkları destek, onların iş ortamındaki bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırmaktadır (www.worklifebalance.com). İşverenlerin, çalışanların özel hayatlarını göz önünde bulundurarak esnek çalışma saatleri gibi uygulamaları teşvik etmeleri, iş-yaşam dengesinin sağlanmasına katkı sunmaktadır. Yönetim tarafından sağlanan bu destek, çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerine ve iş yerindeki motivasyonlarının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda, yönetim ile çalışan arasındaki güven ilişkisini güçlendiren bu tür uygulamalar, iş yerindeki genel çalışma atmosferini iyileştirmektedir.

İş ve özel yaşam arasında sağlıklı bir denge kuramayan çalışanların zihinsel sağlık sorunları yaşama riski daha yüksek olmaktadır. İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre, iş yükü nedeniyle özel yaşamlarını ihmal eden bireylerin zihinsel sağlık sorunları yaşama olasılığı arttığı ortaya konulmuştur (Mental Health Foundation, 2012). Aşırı iş yükü ve düzensiz çalışma saatleri, çalışanların özsaygısını ve özgüvenini olumsuz yönde etkileyerek konsantrasyon kaybına neden olmaktadır. İş-yaşam dengesi sağlandığında ise bireylerin kendilerine duydukları güven artmakta, işlerine daha iyi odaklanabilmekte ve sağlık durumları genel anlamda iyileşmektedir. Bu nedenle, çalışanların hem fiziksel hem de zihinsel sağlıklarını koruyabilmeleri için iş-yaşam dengesini sağlayacak politikaların benimsenmesi büyük bir önem taşımaktadır.

2.2.2. Örgütler Açısından İş-Yaşam Dengesinin Yararları

Örgütler açısından iş-yaşam dengesinin sağlanması, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak kurumsal verimliliğe önemli katkılar sunmaktadır. İş ve özel yaşamı arasında denge kurabilen çalışanlar, işlerine daha fazla odaklanmakta ve iş performanslarını artırmaktadırlar (Bevan, 1999). İş-yaşam dengesinin sağlanmadığı durumlarda, çalışanlar yoğun stres ve tükenmişlik hissine kapılabilmekte, bu da onların işlerine olan ilgisini ve üretkenliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşverenler tarafından sunulan esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma olanakları ve diğer iş-yaşam dengesi uygulamaları, çalışanların işlerine daha motive bir şekilde devam etmelerini sağlamakta, böylece örgütsel başarıya olumlu katkı sunmaktadır. Çalışanların iş yerinde daha verimli olmaları, yalnızca bireysel performanslarını değil, aynı zamanda kurumun genel üretkenliğini de yükseltmektedir.

İş-yaşam dengesi uygulamalarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkileri de oldukça önemlidir. Çalışanlar, işverenlerinin kendilerini yalnızca bir üretim aracı olarak görmediğini, aynı zamanda bireysel refahlarını da önemseydiğini hissettiklerinde iş yerlerine karşı daha güçlü bir aidiyet duygusu geliştirmektedirler (Bevan, 1999:1). Çalışan bağlılığının artması, kurum içindeki iş birliklerini güçlendirmekte ve ekip çalışmasını teşvik etmektedir. Aynı zamanda, çalışanların iş yerinde maruz kaldıkları stresin azalması, psikolojik ve fiziksel sağlıklarını olumlu yönde etkilemekte, böylece

sağlık maliyetlerinin düşmesine ve çalışma ortamının daha huzurlu hale gelmesine katkıda bulunmaktadır. Stres kaynaklı hastalıkların azalması, iş gücü kaybını önlemekte ve çalışanların işlerine olan odaklanmalarını artırmaktadır.

Örgütler açısından iş-yaşam dengesi politikalarının bir diğer önemli avantajı ise kalifiye çalışanların kuruma çekilmesi ve mevcut çalışanların devamlılığının sağlanmasıdır. İş-yaşam dengesine önem veren örgütler, iş piyasasında daha cazip hale gelmekte ve yetenekli adayların dikkatini çekmektedir (Bevan, 1999:1). Özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, iş-yaşam dengesi sunan kurumlar, nitelikli iş gücünün bünyelerine katma konusunda avantaj elde etmektedirler. Ayrıca, çalışanların iş tatmini arttıkça devamsızlık oranları da azalmaktadır. İş-yaşam dengesi sağlayamayan bireyler, işlerinden uzaklaşma eğiliminde olup, bu durum kurum içinde sürekliliği ve verimliliği olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda, iş-yaşam dengesi politikalarının uygulanması, örgütlerin uzun vadeli başarılarını sürdürebilmeleri açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

2.3. İş-Yaşam Dengesizliğinin Sakıncaları

İş-yaşam dengesinin bozulması, bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıklarını olumsuz yönde etkileyerek yaşam kalitelerini düşürmektedir. Yoğun iş yükü ve uzun çalışma saatleri, bireylerin stres seviyelerinin artmasına neden olmakta ve stresle ilişkili hastalıkların ortaya çıkma olasılığını yükseltmektedir (Hobson, Delunas ve Kesic, 2001). Dengesiz bir yaşam sürdüren bireylerde, iş kaynaklı stresin aile hayatına yansıdığı ve bunun sonucunda boşanma oranlarının arttığı, aile içi şiddetin yaygınlaştığı belirtilmektedir. Ebeveynlerin iş yükü nedeniyle çocuklarına yeterli zaman ayıramamaları, çocuklar üzerinde olumsuz psikolojik etkiler yaratmakta ve ebeveyn-çocuk ilişkilerinde çeşitli problemlere yol açmaktadır. Bu durum, çocuk suçlarının ve şiddet eğilimlerinin artmasına neden olarak toplumsal yapıyı da tehdit etmektedir. İş ve özel yaşam arasında sağlıklı bir denge kuramayan bireylerde düşük yaşam memnuniyeti gözlemlenmekte, bu da bireylerin hem kendilerine hem de çevrelerine karşı olumsuz bir tutum sergilemelerine sebep olmaktadır.

İş-yaşam dengesizliği yalnızca bireyleri değil, örgütleri de doğrudan etkilemektedir. Çalışanların iş memnuniyetinin azalması, örgütsel bağlılıklarını zayıflatmakta ve işten ayrılma eğilimlerini artırmaktadır (Hobson, Delunas ve Kesic, 2001). İş-yaşam dengesizliği yaşayan çalışanların devamsızlık oranlarının yükseldiği ve işgücü devrinin hızlandığı gözlemlenmektedir. Örgütler açısından bu durum, nitelikli çalışanların kaybedilmesine ve işe alım süreçlerinin artmasına neden olarak operasyonel maliyetleri yükseltmektedir. Ayrıca, çalışanların stres nedeniyle verimliliklerinin düşmesi, iş süreçlerini aksatmakta ve örgütün genel performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarının bozulması, örgütlerin sağlık harcamalarını artırarak finansal yük oluşturmaktadır. Örgütsel düzeyde iş-yaşam dengesizliği, yalnızca üretkenlik kaybına değil, aynı zamanda çalışanların motivasyonlarını ve kuruma duydukları bağlılığı azaltarak iş ortamında olumsuz bir çalışma atmosferi yaratmaktadır.

2.4. İş-Yaşam Dengesi Kuramları

2.4.1. Dağılma Kuramı (Spillover Theory)

İş-yaşam dengesi üzerine geliştirilen kuramlar arasında önemli bir yere sahip olan Dağılma Kuramı (Spillover Theory), bireylerin iş ve özel yaşamları arasındaki etkileşimi açıklamaktadır. Edwards ve Rothbard (2000) tarafından ele alınan bu kurama göre, iş ve özel yaşam birbirinden bağımsız alanlar olmayıp, bireyin bu iki alandaki deneyimleri birbirine doğrudan etki etmektedir. Kuram, iki temel dağılma biçimi çerçevesinde değerlendirilmektedir. Birinci dağılma biçimi, iş ve yaşam rollerinin birbirini olumlu yönde etkilemesiyle karakterize edilmektedir (Zedeck, 1992). İş yerinde tatmin edici deneyimler yaşayan bireylerin, bu olumlu duygularını özel hayatlarına da yansıttıkları öne sürülmektedir. İş yaşamında motive olan, başarı hissini deneyimleyen ve kendini değerli hisseden bireylerin, aynı zamanda aile hayatlarında da daha mutlu ve tatmin olmuş bireyler olarak varlık gösterdikleri belirtilmektedir. Bu durum, bireylerin işte kazandıkları becerileri ve olumlu tutumları aile yaşamına aktararak genel yaşam kalitelerini artırmalarına olanak tanımaktadır.

Kuramın ikinci boyutu ise iş ve özel yaşam arasındaki olumsuz ilişkileri açıklamaktadır. Repetti (1987), iş yerinde yaşanan stres, baskı ve uzun çalışma saatlerinin bireylerin özel yaşamlarına doğrudan yansıdığını, bu durumun aile içi ilişkilerde çatışmalara ve tatminsizliğe yol açtığını ileri sürmektedir. İş yerinde yaşanan gerginliklerin aile ortamına taşınması, bireyin eşine ve çocuklarına karşı olumsuz davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir. Aynı şekilde, özel yaşamda yaşanan problemlerin de bireyin iş performansını ve motivasyonunu olumsuz etkilediği ifade edilmektedir. Bu bağlamda, dağılma kuramı iş ve özel yaşamın birbirinden tamamen ayrı tutulamayacağını ve bu iki alan arasında kaçınılmaz bir etkileşim olduğunu vurgulamaktadır. İş-yaşam dengesinin sağlanamaması durumunda, bireyin hem profesyonel hem de kişisel hayatında ciddi olumsuzluklarla karşılaşabileceği belirtilmektedir.

2.4.2. Telif Kuramı (Compensation Theory)

İş-yaşam dengesi alanında önemli bir yaklaşım olarak değerlendirilen Telif Kuramı (Compensation Theory), bireylerin yaşamlarının bir alanında yaşadıkları eksiklikleri veya tatminsizlikleri diğer alanlarda elde ettikleri olumlu deneyimlerle gidermeye çalıştıklarını öne sürmektedir. Bu kurama göre, bireyler iş veya özel yaşamlarında karşılaştıkları olumsuzlukları, diğer alandaki faaliyetleri artırarak telafi etmektedirler. Örneğin, bireyin çalıştığı işin rutin ve tatmin edici olmaması durumunda, bu kişi boş zamanlarında sosyal aktivitelere yönelerek veya hobileriyle ilgilenerek denge sağlamaya çalışmaktadır. Aynı şekilde, aile hayatında duygusal tatmin sağlayamayan bireyler, işlerine daha fazla zaman ayırarak ve kariyerlerine odaklanarak iş hayatında tatmin arayışına girebilmektedirler. Böylece, bireylerin iş ve özel yaşamları birbirini tamamlayan alanlar olarak işlev görmek ve biri diğerindeki eksiklikleri gidermeye yönelik bir mekanizma haline gelmektedir.

Telafi Kuramı, Zedeck ve Mosier (1990) tarafından iş ve aile yaşamı olmak üzere iki temel boyutta ele alınmıştır. Bu modele göre, bireyin iş veya özel yaşamında yaşadığı doyumsuzluk, onun diğer alana olan bağımlılığını artırmaktadır (Clark, 2000). Örneğin, iş yaşamında yeterli başarıyı ve tatmini elde edemeyen bir bireyin aile hayatına daha fazla yöneldiği, sosyal ilişkilerine daha çok yatırım yaptığı gözlemlenmektedir. Ters durumda, özel hayatında mutsuz olan bir birey, işine daha fazla sarılarak burada bir tatmin duygusu yaratmaya çalışmaktadır. Telafi Kuramı, bireyin iş ve özel yaşam dengesini koruyabilmesi için bu iki alan arasında sağlıklı bir uyumun gerekliliğini vurgulamaktadır. Ancak bireyin yalnızca bir alana aşırı bağımlı hale gelmesi, uzun vadede diğer alanla olan bağlarını zayıflatabilmekte ve genel yaşam tatminini olumsuz etkileyebilmektedir.

2.4.3. Genişleme Kuramı (Enrichment Theory)

İş-yaşam dengesi ile ilgili yaklaşımlar arasında önemli bir yere sahip olan Genişleme Kuramı (Enrichment Theory), bireylerin hem iş hem de özel yaşamlarında üstlendikleri çoklu rollerin birbirlerini destekleyici ve zenginleştirici nitelikte olduğunu öne sürmektedir. Bu kurama göre, bireylerin iş ve aile yaşamları arasında kurdukları denge, onların zihinsel, fiziksel ve psikolojik durumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle, kadının iş hayatında aktif bir rol üstlenmesi ve erkeğin de aile yaşamına daha fazla katkıda bulunması, her iki taraf için de faydalı sonuçlar doğurmaktadır (Zedeck, 1992). İş ve özel yaşam arasındaki etkileşim, bireyin yalnızca tek bir alana odaklanarak değil, her iki alanda da aktif olarak varlık göstermesiyle daha sağlıklı bir dengeye ulaşmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, bireylerin çok yönlü roller üstlenmesi, onların kişisel gelişimlerine katkı sağlamakta ve yaşam tatminlerini artırmaktadır.

Genişleme Kuramı, bireyin iş veya aile yaşamına duyduğu bağlılığın, diğer alana yönelik bağlılığını olumsuz etkilemediğini ileri sürmektedir. Aksine, işte elde edilen olumlu deneyimler ve başarı duygusu, bireyin özel hayatına da yansımakta, aynı şekilde aile yaşamındaki mutluluk ve destek, iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bireylerin iş ve özel yaşamları arasında net sınırlar çizmek yerine, her iki alanda da aktif olmaları, onların sosyal ilişkilerini güçlendirmekte ve psikolojik iyi oluşlarını artırmaktadır (Zedeck, 1992). Bu kuram, iş ve aile yaşamı arasındaki ilişkinin çatışmacı değil, birbirini tamamlayıcı bir yapı taşıdığına vurgu yaparak, bireyin her iki alandaki rollerini uyumlu bir şekilde yürütmesi durumunda daha dengeli ve tatmin edici bir hayat sürdürebileceğini savunmaktadır.

2.4.4. Rollerarası Çatışma Kuramı (Inter-role Theory)

İş-yaşam dengesi ile ilgili önemli yaklaşımlardan biri olan Roller Arası Çatışma Kuramı (Inter-role Conflict Theory), bireyin bir alandaki gereksinimlerini karşılarken diğer alanın ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanması durumunda ortaya çıkan çatışmaları ele almaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985). Bu kurama göre, bireyin iş ve özel yaşamına ait rolleri arasındaki taleplerin birbiriyle çelişmesi, zaman, enerji ve kaynakların etkin yönetimini zorlaştırmaktadır. Özellikle modern çalışma hayatında, uzun çalışma saatleri ve yüksek iş talepleri, bireyin aile içindeki sorumluluklarını yerine getirmesini engellemekte, aynı şekilde aile yaşamındaki yükümlülükler de iş performansını olumsuz

etkileyebilmektedir. Bireyin her iki alandaki rollerine eşit derecede odaklanma zorunluluğu, stresin artmasına ve hem işte hem de özel hayatta tatminsizliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Literatürde Uyuşmazlık Kuramı olarak da adlandırılan bu yaklaşım (Edwards ve Rothbard, 2000), iş ve özel yaşam arasındaki rol çatışmalarının bireyin genel yaşam kalitesini düşürdüğünü savunmaktadır. İş ve aile hayatı arasındaki denge sağlanamadığında, bireyin tükenmişlik hissine kapılması, iş performansının azalması ve aile ilişkilerinin zayıflaması gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. İş taleplerinin özel yaşama taşması ya da ailevi sorumlulukların iş süreçlerine müdahale etmesi, bireyin psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkilemekte ve zaman yönetimini zorlaştırmaktadır. Bu kuram, bireyin hem iş hem de özel yaşamındaki rollerini dengelemesinin önemini vurgulamakta, aksi takdirde ortaya çıkabilecek olumsuzlukların bireysel ve örgütsel düzeyde ciddi sorunlara yol açabileceğini ifade etmektedir.

2.4.5. Bölünme Kuramı (Segmentation Theory)

İş-yaşam dengesi üzerine geliştirilen yaklaşımlardan biri olan Bölünme Kuramı (Segmentation Theory), bireyin iş ve aile yaşamı arasındaki ilişkiyi, diğer kuramlardan farklı bir bakış açısıyla ele almaktadır. Edwards ve Rothbard (2000) tarafından açıklanan bu kuram, iş ve özel yaşamın birbirinden bağımsız ve etkileşimsiz iki ayrı alan olduğunu savunmaktadır. Telafi Kuramı bireylerin bir alandaki eksikliklerini diğer alanda tamamlamaya çalıştığını, Dağılma Kuramı ise iş ve aile yaşamının karşılıklı olarak birbirini etkilediğini öne sürerken, Bölünme Kuramı bu iki alanın birbiriyle sistematik bir ilişki içinde olmadığını iddia etmektedir. Bu yaklaşıma göre, bireyin iş yerinde yaşadığı olumlu ya da olumsuz deneyimler özel yaşamına yansımamakta, aynı şekilde aile yaşamındaki durumlar da iş performansını doğrudan etkilememektedir. Bu durum, bireyin profesyonel ve kişisel kimliklerini ayrı tutarak her iki alana farklı bir perspektifle yaklaşmasını sağlamaktadır.

Kuramın temel varsayımı, bireylerin iş ve özel yaşamlarını kesin sınırlarla ayırabildikleri ve bu iki alanın birbirine müdahale etmediğidir. Özellikle belirli meslek gruplarında ve iş kültürlerinde bu ayrım daha belirgin bir şekilde görülebilmektedir. Örneğin, çalışma saatleri dışında işle ilgili hiçbir sorumluluk üstlenmeyen, iş yerindeki stresi eve taşımayan bireyler, Bölünme Kuramı çerçevesinde değerlendirilmektedir. Ancak modern çalışma hayatında, esnek çalışma modelleri ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle iş ve özel yaşam arasındaki sınırların giderek bulanıklaştığı düşünüldüğünde, bu kuramın günümüz iş dünyasında ne derece uygulanabilir olduğu tartışmaya açıktır. Buna rağmen, iş ve aile rollerini birbirinden kesin çizgilerle ayırabilen bireylerin, iş-yaşam dengesi konusunda daha az çatışma yaşadığı ve hem profesyonel hem de kişisel alanlarında daha istikrarlı bir hayat sürdürebildikleri belirtilmektedir.

2.5. Örgütlerde İş-Yaşam Dengesinin Kurulmasına İlişkin Uygulamalar

2.5.1. Esnek Zaman (Flexi-time)

İş-yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik geliştirilen en önemli uygulamalardan biri esnek zaman (flexi-time) modelidir. Geleneksel çalışma sistemlerinde belirli saat

aralıklarına bağlı olarak sürdürülen çalışma düzeni, çalışanların iş ve özel yaşamları arasındaki dengeyi kurmalarını zorlaştırabilmektedir. Esnek zaman modeli, çalışanlara işe başlama ve bitiş saatlerini kendi tercihlerine göre belirleme olanağı tanımakta, böylece bireylerin hem profesyonel hem de özel yaşamlarını daha iyi planlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu modelde, çalışanlar belirlenen zaman dilimleri içerisinde işyerinde bulunmakla yükümlü olmakta, ancak bu sürelerin dışında kendi programlarını oluşturabilmektedirler. Bu durum, çalışanların işlerini daha verimli bir şekilde yönetmelerini sağlamakta ve bireysel ihtiyaçlarına uygun bir çalışma temposu oluşturmalarına imkân tanımaktadır. Esnek zaman uygulaması, özellikle farklı yaşam koşullarına sahip bireyler için büyük avantajlar sunmakta, çalışanların işten duydukları tatmini artırarak iş-yaşam dengesinin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Çakmak Otluoğlu, 2015).

Bu uygulamanın hem bireysel hem de örgütsel düzeyde birçok olumlu etkisi olduğu belirtilmektedir. Esnek çalışma saatleri, çalışanların iş-aile çatışmasını azaltmakta ve özel yaşamlarına daha fazla zaman ayırmalarını sağlamaktadır. Özellikle çocuk sahibi çalışanlar, esnek zaman modeli sayesinde ailevi sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmekte, bu da onların iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, bireylerin iş yükünü kendi zaman planlamalarına göre düzenleyebilmeleri, iş stresini azaltmakta ve psikolojik iyi oluşlarını artırmaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında, esnek çalışma saatleri, çalışanların motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırarak verimliliklerini yükseltmektedir. İş tatmini artan bireylerin işyerine olan bağlılığı güçlenmekte ve devamsızlık oranları azalmaktadır. Bu bağlamda, esnek zaman modeli, modern çalışma hayatında iş-yaşam dengesinin korunmasını destekleyen en önemli uygulamalardan biri olarak değerlendirilmektedir.

2.5.2. Sıkıştırılmış İş Saatleri (Compressed Working Hours)

Geleneksel çalışma düzenlerinin bireylerin iş ve özel yaşamlarını dengeleme konusunda yeterli esneklik sunamaması, alternatif çalışma modellerinin geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu modellerden biri olan sıkıştırılmış iş saatleri (compressed working hours), çalışanların haftanın belirli günlerinde daha uzun saatler çalışarak, haftanın geri kalanında kendilerine daha fazla serbest zaman yaratmalarına olanak tanımaktadır. Standart beş günlük çalışma düzeninden farklı olarak, bu modelde çalışanlar dört gün boyunca uzun saatler çalışarak bir gün izin yapabilmekte ya da iş yüklerini haftalık çalışma saatlerini değiştirmeden daha az güne yayarak tamamlayabilmektedirler. Böylece, bireyler kişisel planlarını daha esnek bir şekilde yapabilmekte, aileleriyle ve sosyal çevreleriyle daha fazla vakit geçirme fırsatı elde edebilmektedirler (Çakmak Otluoğlu, 2015). Özellikle uzun mesai saatlerine sahip sektörlerde çalışan bireyler için sıkıştırılmış iş saatleri, zaman yönetimini daha etkili hale getiren bir uygulama olarak öne çıkmaktadır.

Bu modelin iş-yaşam dengesi üzerindeki olumlu etkileri hem bireysel hem de örgütsel düzeyde kendini göstermektedir. Çalışanlar, uzun çalışma saatlerinin ardından ek bir dinlenme günü kazandıkları için iş stresini daha iyi yönetebilmekte ve iş tatminlerini artırabilmektedirler. Bunun yanı sıra, bireylerin sosyal ve kişisel sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olan bu sistem, çalışan bağlılığını güçlendirmekte ve devamsızlık oranlarını azaltmaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında,

sıkıştırılmış iş saatleri modeli, iş yerindeki verimliliği artırmakta ve çalışanların daha motive bir şekilde görevlerini yerine getirmelerine olanak tanımaktadır. Çalışanların iş tatmini yükseldikçe, işe olan bağlılıkları da artmakta ve bu durum uzun vadede işletmelerin insan kaynakları yönetiminde önemli avantajlar sağlamaktadır. Günümüzün rekabetçi iş ortamında iş-yaşam dengesi politikalarının giderek daha fazla önem kazanması, sıkıştırılmış iş saatleri gibi esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmasını kaçınılmaz hale getirmektedir.

2.5.3. İş Paylaşımı (Job Sharing)

Modern iş dünyasında iş-yaşam dengesini destekleyen yenilikçi uygulamalardan biri de iş paylaşımı (job sharing) modelidir. Bu sistem, tam zamanlı bir işin iki veya daha fazla çalışan arasında bölünerek yürütülmesini esas almaktadır. İş paylaşımı modelinde sadece çalışma saatleri değil, aynı zamanda maaş, yan haklar, sosyal yardımlar, izinler ve iş sorumlulukları da paylaşılmaktadır. Kısmi zamanlı çalışmadan farklı olarak, iş paylaşımı, genellikle daha karmaşık beceri ve uzmanlık gerektiren işlerde uygulanmakta olup, bu iş modelinde yer alan bireyler yüksek düzeyde yetkinliğe sahip olmaktadır. İş paylaşımı, özellikle iş yükünü azaltarak çalışanların iş ve özel yaşam dengesini kurmalarına yardımcı olmakta, bireylerin kariyerlerini sürdürmelerine olanak tanıırken aynı zamanda özel hayatlarına da yeterince zaman ayırmalarını sağlamaktadır (Çakmak Otluoğlu, 2015). Esnek çalışma modelleri arasında yer alan bu sistem, bireylerin çalışma saatlerini daha verimli kullanmalarına ve iş tatminlerini artırmalarına olanak tanımaktadır.

İş paylaşımı modeli, bireysel faydalarının yanı sıra örgütsel ve ekonomik avantajlar da sunmaktadır. İşletmeler açısından bakıldığında, bu sistem sayesinde daha fazla bireyin istihdam edilmesi sağlanmakta ve iş gücü piyasasında esneklik artırılmaktadır. Özellikle işsizlik oranlarının yüksek olduğu dönemlerde, iş paylaşımı modeli hükümetler tarafından işsizliği azaltmak amacıyla teşvik edilen bir uygulama olarak öne çıkmaktadır (Çakmak Otluoğlu, 2015). Bununla birlikte, iş paylaşımı, çalışanların işten ayrılma oranlarını düşürmekte ve iş gücü devrini azaltarak örgütsel sürekliliği sağlamaktadır. Çalışanlar açısından ise, bu model bireylere daha fazla esneklik sunarak hem iş hem de özel yaşamlarında daha dengeli bir hayat sürmelerine katkıda bulunmaktadır. Günümüz iş dünyasında, özellikle bilgi yoğun sektörlerde ve yüksek nitelik gerektiren pozisyonlarda iş paylaşımı modeli giderek daha fazla tercih edilmekte, böylece iş-yaşam dengesinin sürdürülebilirliği desteklenmektedir.

2.5.4. Kariyer Molaları (Career Breaks)

İş-yaşam dengesinin sağlanmasında önemli bir yöntem olarak değerlendirilen kariyer molaları (career breaks), bireylerin belirli bir süre boyunca iş hayatına ara vererek kişisel ve profesyonel yaşamlarını dengeleme fırsatı bulmalarına olanak tanımaktadır. Geleneksel çalışma düzenlerinde, bireylerin uzun süre kesintisiz olarak iş hayatına devam etmeleri beklenirken, modern iş dünyasında kariyer molaları, çalışanların işten uzaklaşarak kendilerini yenilemelerini sağlayan bir uygulama olarak öne çıkmaktadır. Bu molalar yalnızca doğum, babalık veya ebeveynlik izniyle sınırlı olmayıp, bireylerin eğitimlerine devam etmeleri, kişisel gelişimlerini desteklemeleri, sağlık sorunlarıyla ilgilenmeleri veya seyahat ederek farklı deneyimler kazanmaları gibi çeşitli nedenlerle de

kullanılabilmektedir (Vlems, 2005). Kariyer molası, bireylere işten kaynaklanan stresi azaltma ve özel hayatlarına daha fazla zaman ayırma fırsatı sunduğu için iş-yaşam dengesinin korunmasına önemli katkılar sağlamaktadır.

Bu uygulama, çalışanlar için sağladığı faydaların yanı sıra örgütsel açıdan da çeşitli avantajlar sunmaktadır. Çalışanların tükenmişlik hissini azaltan ve motivasyonlarını artıran bu model, uzun vadede iş tatmininin yükselmesine ve çalışan bağlılığının güçlenmesine katkıda bulunmaktadır. İşverenler açısından bakıldığında, kariyer molalarına izin verilmesi, çalışanların işe dönüşlerinde daha yüksek verimlilikle çalışmalarına olanak tanımakta ve onların işlerine daha bağlı hale gelmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, çalışanların kişisel gelişim süreçlerine destek olan bu uygulama, onların yeni beceriler kazanarak iş yerlerine daha donanımlı bir şekilde geri dönmelerine yardımcı olmaktadır. Özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, işverenlerin bu tür esnek politikalar benimsemesi, yetenekli çalışanları elde tutma konusunda önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir. Kariyer molalarının yaygınlaştırılması, hem bireylerin psikolojik ve fiziksel iyilik hallerini korumasına hem de işletmelerin uzun vadeli insan kaynakları yönetiminde sürdürülebilir bir yaklaşım benimsemelerine olanak tanımaktadır.

2.5.5. Kendi Çalışma Saatlerini Belirleme (Self-rostering)

Günümüz iş dünyasında iş-yaşam dengesini destekleyen önemli esnek çalışma modellerinden biri de kendi çalışma saatlerini belirleme (self-rostering) uygulamasıdır. Bu sistem, çalışanların belirli bir çerçeve dâhilinde kendi çalışma saatlerini kendilerinin seçmelerine olanak tanımaktadır. İşverenler, çalışanların iş süreçlerini aksatmadan esnek iş taleplerini karşılayabilecekleri bir yapı oluşturmakta ve işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetenekleri göz önünde bulundurarak çalışanlara uygun zaman dilimlerinden seçim yapma imkânı sunmaktadırlar. Bu sayede bireyler, iş ve iş dışı sorumluluklarını daha iyi planlayabilmekte ve kendi ihtiyaçlarına en uygun çalışma programını oluşturabilmektedirler (Vlems, 2005). Bu modelin esnek zaman (flexi-time) uygulamasından farkı, çalışanların yalnızca işveren tarafından belirlenen zaman aralıklarından seçim yapabilmeleridir. Dolayısıyla, tam anlamıyla bireysel özgürlüğe dayanan bir sistemden ziyade, çalışanların belirlenen çerçeve içinde kendi programlarını yapmalarına olanak tanıyan kontrollü bir esneklik modeli sunulmaktadır.

Bu sistemin iş-yaşam dengesi üzerindeki olumlu etkileri hem bireysel hem de örgütsel düzeyde kendini göstermektedir. Çalışanlar, kendi ihtiyaçlarına uygun çalışma saatlerini seçebildiklerinde, iş stresi ve zaman yönetimi konularında daha az zorlanmakta, bu da onların hem iş hem de özel yaşamlarında daha dengeli bir hayat sürmelerine katkı sağlamaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında, çalışanların daha motive olmaları, iş tatminlerinin artması ve devamsızlık oranlarının azalması gibi olumlu etkiler ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, işverenler açısından bu sistem, iş süreçlerinin daha verimli yürütülmesini sağlamakta ve iş gücü yönetiminde esneklik sunarak değişen iş ihtiyaçlarına daha hızlı uyum sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanların daha fazla kontrol sahibi oldukları bu model, onların işlerine duydukları bağlılığı güçlendirmekte ve iş-yaşam dengesini koruyabilmelerine önemli katkılar sunmaktadır.

2.5.6. Tele Çalışma (Teleworking)

Gelişen iletişim teknolojileriyle birlikte iş dünyasında yaygınlaşan tele çalışma (teleworking) modeli, çalışanlara işlerini fiziksel olarak iş yerinde bulunmadan yürütme olanağı sunmaktadır (Davis, 2020). Özellikle Avrupa'da sıkça tercih edilen bu çalışma biçimi, çalışanların coğrafi konumdan bağımsız olarak iş süreçlerine katılım göstermelerine imkân tanımaktadır. Tele çalışma, çalışanların iş-yaşam dengesini koruyabilmelerine katkı sağlamakta, işe gidip gelmek için harcanan zamanı azaltarak bireylere daha fazla serbest zaman yaratmaktadır. Bunun yanı sıra, trafik yoğunluğunun azalmasına da yardımcı olan bu model, büyük şehirlerde ulaşım kaynaklı stresin önüne geçerek çalışanların iş motivasyonlarını ve verimliliklerini artırmaktadır (Sowierszenko, 2020). Örgütsel açıdan bakıldığında, tele çalışma modeli, çalışanların bağımsız ve esnek bir şekilde işlerini sürdürebilmelerine olanak tanımakta ve onların iş tatminlerini artırarak uzun vadede kuruma olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Ancak bu modelin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, iş süreçlerinin dijital platformlarda etkin bir şekilde yönetilmesi ve çalışanların işlerini uzaktan yürütebilmelerine uygun altyapının sağlanması gerekmektedir (Sowierszenko, 2020).

Tele çalışmanın en büyük dezavantajlarından biri, çalışanların ofis ortamından ve meslektaşlarından izole olabilmeye ihtimalidir. Sosyal izolasyon, bireylerin iş arkadaşlarıyla yüz yüze iletişim kuramamalarına, dolayısıyla iş yerindeki sosyal bağlarının zayıflamasına neden olabilmektedir (Makarius, Larson ve Vroman, 2021). Bu durum, çalışanların iş birliği içinde çalışmalarını gerektiren sektörlerde verimlilik kayıplarına yol açabilmektedir. Bu nedenle, birçok işletme, tele çalışmayı tamamen uzaktan yürütülen bir sistem olarak değil, hibrit bir model olarak uygulamaktadır. Çalışanların belirli günlerde ofiste bulunmalarını zorunlu hale getiren bu sistem, hem esnek çalışmanın avantajlarını sunmakta hem de iş yerindeki sosyal etkileşimi korumaktadır (Makarius, Larson ve Vroman, 2021). Bu bağlamda, tele çalışma modeli, doğru uygulandığında hem çalışanlara hem de işletmelere önemli avantajlar sunan ve iş-yaşam dengesini destekleyen çağdaş çalışma biçimlerinden biri olarak öne çıkmaktadır.

2.5.7. Çocuk Bakımı (Child care)

Günümüz çalışma hayatında, çocuk sahibi bireylerin iş ve aile sorumluluklarını dengeli bir şekilde sürdürebilmeleri giderek daha zor hale gelmektedir. Geleneksel aile yapısında ebeveynlerden biri çocuk bakımını üstlenirken, modern iş dünyasında her iki ebeveynin de tam zamanlı çalışması yaygın bir durum haline gelmiştir. Bu bağlamda, iş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi için çocuk bakımı (child care) hizmetlerinin çalışanlara sunulması büyük bir gereklilik haline gelmiştir. Çalışan ebeveynlerin iş hayatlarına kesintisiz devam edebilmeleri, ancak güvenilir çocuk bakım hizmetlerine erişimleriyle mümkün olabilmektedir. Özellikle büyük ölçekli işletmeler ve kurumsal yapılar, çalışanlarının çocuk bakımına ilişkin ihtiyaçlarını karşılayacak çözümler sunarak iş gücü verimliliğini ve çalışan bağlılığını artırmayı amaçlamaktadırlar (Vlems, 2005). İşverenlerin sunduğu çocuk bakım hizmetleri, çalışanların işlerine daha fazla odaklanmalarını sağlamakta ve iş-aile çatışmasını azaltarak çalışan memnuniyetini artırmaktadır.

İşletmeler tarafından sunulan çocuk bakımı destekleri, çalışanların zaman yönetimlerini kolaylaştıran ve iş-yaşam dengelerini korumalarına yardımcı olan en önemli uygulamalardan biridir (Vlems, 2005). Okul sonrası çocuk bakımı (after school child care) ve günlük kreş hizmetleri (day-nursery) bu kapsamda sunulan başlıca seçenekler arasında yer almaktadır. Bu hizmetler sayesinde ebeveynler, çocuklarının güvenli bir ortamda bakım aldığından emin olarak iş yerlerinde daha verimli ve stres seviyeleri düşük bir şekilde çalışabilmektedirler. Örgütsel açıdan bakıldığında, çocuk bakım hizmetleri sağlayan iş yerleri, çalışanlarının sadakatini ve motivasyonunu artırarak iş gücü devrini azaltmakta ve nitelikli çalışanları bünyelerinde tutma konusunda önemli avantajlar elde etmektedirler (Vlems, 2005). Ayrıca, bu tür uygulamalar, kadın çalışanların iş hayatına aktif katılımını destekleyerek toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına da katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, çocuk bakımı hizmetlerinin iş-yaşam dengesine yönelik kurumsal destekler arasında önemli bir yer tuttuğu ve modern iş dünyasında giderek daha fazla tercih edildiği görülmektedir.

2.6. İş-Yaşam Dengesi Uygulamalarının Etkin Kullanımında Ortaya Çıkabilecek Zorluklar

İş-yaşam dengesi uygulamalarının hayata geçirilmesi ve çalışanlar tarafından etkin bir şekilde kullanılması, çeşitli örgütsel ve kültürel faktörlere bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bu uygulamaların başarısı, büyük ölçüde örgütlerde aile dostu bir kültürün varlığına ve yöneticilerin bu uygulamalara verdiği desteğe bağlıdır (Çakmak Otluoğlu, 2015). Ancak yapılan araştırmalar, iş-yaşam dengesi programlarının çoğu iş yerinde bulunmasına rağmen, çalışanların bu uygulamalardan yeterince yararlanmadığını ortaya koymaktadır (Spinks, 2004; Mordi ve Ojo, 2011). Bu durum, iş-yaşam dengesi politikalarının yalnızca var olmasının yeterli olmadığını, aynı zamanda çalışanların bunları nasıl kullanacaklarını bilmeleri ve uygulamalardan gerçek anlamda fayda sağlayacaklarına inanmaları gerektiğini göstermektedir. Örgütlerde sunulan iş-yaşam dengesi politikalarının sadece birer prosedür olarak kalması, bu uygulamaların etkin kullanımını engelleyen temel sorunlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Çalışanların iş-yaşam dengesi programlarından düşük düzeyde yararlanmalarının en önemli nedenlerinden biri, bilgi eksikliği ve eğitim yetersizliğidir. Mordi ve Ojo (2011) tarafından yapılan bir araştırmada, Nijerya'daki bazı banka çalışanlarının iş-yaşam dengesi uygulamalarından haberdar olmadıkları ve örgütlerindeki esnek çalışma düzenlemelerini öğrendiklerinde şaşkınlık yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu durum, çalışanların iş-yaşam dengesi programları hakkında yeterince bilgilendirilmemelerinin, bu uygulamalara yönelik farkındalıklarının düşük olmasına neden olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bazı çalışanlar, bu tür uygulamaların yalnızca üst düzey yöneticiler için geçerli olduğunu düşünmekte, bu da iş-yaşam dengesi programlarının adil bir şekilde sunulmadığı algısını yaratmaktadır. Örgütlerin çalışanlarına yönelik iş-yaşam dengesi programlarını tanıtmaya ve bu programların kullanımını teşvik etme konusunda daha etkili stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

İş-yaşam dengesi uygulamalarının çalışanlar tarafından benimsenmemesinin bir diğer önemli sebebi, bu politikaların çalışan ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan

tasarlanmış olmasıdır. Dex ve Smith'e (2002) göre, iş-yaşam dengesi programları her ne kadar iyi niyetle geliştirilmiş olsa da, çalışanların gerçek beklentileri ve ihtiyaçları dikkate alınmadan oluşturulduklarında etkinliğini kaybetmektedirler. Çalışanlar, iş yerlerinde sunulan esnek çalışma saatleri, tele çalışma veya çocuk bakımı gibi uygulamalardan herhangi bir fayda sağlayamadıklarını düşündüklerinde, bu programları kullanmaya istekli olmamaktadırlar. İş-yaşam dengesi politikalarının başarılı olabilmesi için çalışanların görüş ve taleplerine dayalı olarak tasarlanması, uygulamaların sürekli olarak gözden geçirilmesi ve güncellenmesi gerekmektedir.

İş-yaşam dengesi uygulamalarının yaygınlaşmasını engelleyen bir diğer faktör ise, örgüt içindeki eşitlik algısıyla ilgilidir. Çalışanların iş-yaşam dengesi politikalarından eşit şekilde faydalanamamaları, bu uygulamalara yönelik güvensizliği artırmaktadır. Dex ve Smith (2002) tarafından yapılan araştırmalar, birçok çalışanın iş yerlerinde kadın ve erkeklere aynı derecede özel ilgi gösterilmesini istemediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, bazı çalışanların iş-yaşam dengesi uygulamalarını, belirli bir gruba ayrıcalık sağladığını düşündükleri için benimsemediklerini göstermektedir. Örgütlerin, iş-yaşam dengesi programlarını tüm çalışanları kapsayacak şekilde tasarlamaları ve uygulamalar arasında adalet duygusunu koruyacak politikalar geliştirmeleri gerekmektedir.

İş-yaşam dengesi uygulamalarının başarıyla hayata geçirilmesi, yalnızca örgüt içinde bu uygulamaların var olmasıyla değil, aynı zamanda çalışanların bu uygulamaları benimsemeleri ve gönüllü olarak kullanmaları ile mümkündür. Ancak, çalışanlar iş-yaşam dengesi programlarının kendilerine somut bir fayda sağlamadığını düşündüklerinde, bu uygulamaları kullanmaya yönelik motivasyonları düşmektedir (Dex ve Smith, 2002). İşverenlerin, çalışanların bu uygulamalardan nasıl faydalanabilecekleri konusunda daha fazla bilinçlendirme yapmaları, iş-yaşam dengesi politikalarının örgütsel kültüre entegre edilmesini sağlamaları gerekmektedir. İş-yaşam dengesi uygulamalarının etkin bir şekilde kullanılabilmesi için, çalışanların ihtiyaçlarının doğru analiz edilmesi, uygulamaların şeffaf ve eşit bir şekilde sunulması ve yöneticilerin bu süreçte aktif bir rol üstlenerek çalışanları desteklemesi büyük önem taşımaktadır.

2.7. İş – Yaşam Çatışması

İş-yaşam dengesi kavramı, bireylerin hem iş hem de özel hayatlarındaki rollerini uyumlu bir şekilde sürdürebilmelerini ifade etmektedir. Ancak, bu dengenin sağlanamaması durumunda iş-yaşam çatışması ortaya çıkmaktadır. İş-yaşam çatışması, bireyin iş ve aile içindeki rollerini yerine getirirken yaşadığı uyumsuzluk nedeniyle ortaya çıkan roller arası çatışma olarak tanımlanmaktadır (Greenhaus & Beutell, 1985). Bu çatışma, bireyin iş ve aile yaşamından gelen talepleri aynı anda karşılamakta zorlanmasından kaynaklanmakta ve bu durum, zaman baskısı, stres ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Greenhaus & Parasuraman, 1999). İş-yaşam çatışmasının ortaya çıkmasında bireyin iş yerindeki yükümlülükleri ile özel hayatındaki sorumlulukları arasında kurduğu denge belirleyici bir faktör olmaktadır. Çatışmanın yoğunlaşması, bireyin hem iş hem de aile yaşantısında tatminsizlik hissetmesine ve genel yaşam kalitesinin düşmesine neden olmaktadır.

Greenhaus ve Beutell (1985) tarafından yapılan araştırmalarda, iş-yaşam çatışmasının zaman esaslı çatışma, gerginlik esaslı çatışma ve davranış esaslı çatışma

olmak üzere üç temel kategoriye ayrıldığı belirtilmektedir. Zaman esaslı çatışma, bireyin iş veya aile rollerinden birine harcadığı zamanın diğer rolünü yerine getirmesini zorlaştırması durumudur. Bu çatışma, kıtlık teorisine dayanmaktadır ve bireyin sahip olduğu zaman, enerji ve dikkatin sınırlı olması nedeniyle, bir alana harcanan kaynakların diğer alanı olumsuz etkilemesi kaçınılmaz hale gelmektedir (Edwards & Rothbard, 2000; Greenhaus & Powell, 2003). Örneğin, uzun çalışma saatlerine sahip olan bir birey, iş yerindeki zamanının büyük bir bölümünü harcadığı için ailesine yeterli vakit ayıramamakta ve bu durum iş-yaşam çatışmasına neden olmaktadır (Şatır, 2002).

İş-yaşam çatışmasının bir diğer boyutu olan gerginlik esaslı çatışma, bireyin bir rolünü yerine getirirken yaşadığı stres, kaygı ve yorgunluğun, diğer alanlardaki performansına olumsuz etki etmesiyle ortaya çıkmaktadır (Greenhaus & Beutell, 1985; Edwards & Rothbard, 2000). Yapılan araştırmalar, iş hayatında yaşanan baskının, bireyin özel yaşamına yansiyarak aile içi ilişkilerde gerginlik yaratabileceğini göstermektedir. Özellikle uzun ve yoğun çalışma saatlerine sahip bireyler, iş yerinde maruz kaldıkları stresin etkisiyle özel hayatlarında huzursuzluk yaşayabilmekte ve bu durum iş-yaşam çatışmasını artırmaktadır. Bu bağlamda, stresin yalnızca bireyin psikolojik sağlığını değil, aynı zamanda aile ilişkilerini de olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Çatışmanın bu türü, bireyin her iki alandaki rol performansını düşürerek iş ve özel yaşamındaki tatminsizliği derinleştirmektedir.

Davranış esaslı çatışma, bireyin bir rolde sergilediği davranışların, diğer rolde beklenen davranışlarla uyuşmaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Greenhaus & Beutell, 1985). Bu çatışma türüne örnek olarak, iş yerinde agresif ve rekabetçi bir tutum sergilemesi beklenen bir çalışanın, ev ortamında daha sakin ve işbirlikçi bir yaklaşım sergilemesi gerektiği ancak iş yerindeki davranışlarını özel hayatına taşıması nedeniyle ailesiyle uyum sağlayamaması verilebilir (Edwards & Rothbard, 2000). Davranışsal uyumsuzluk, bireyin farklı roller arasındaki geçişleri başarılı bir şekilde yönetememesi durumunda ortaya çıkmakta ve iş-yaşam çatışmasını derinleştirmektedir. Çalışma süresi ise iş-yaşam çatışmasını en fazla etkileyen faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Özellikle uzun çalışma saatleri, bireyin özel hayatına ayırdığı zamanı kısıtladığı için iş-yaşam çatışmasını artırmaktadır.

İş-yaşam çatışmasının önlenmesinde örgüt kültürünün önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Lowe, 2006). Örgütlerin iş-yaşam dengesine yönelik politikalar geliştirmesi ve çalışanlara esnek çalışma saatleri, tele çalışma ve iş paylaşımı gibi uygulamalar sunması, iş-yaşam çatışmasını azaltmada etkili olabilmektedir. Ancak, bazı iş yerlerinde uzun çalışma saatlerinin teşvik edilmesi veya fazla mesainin ödüllendirilmesi gibi uygulamalar, iş-yaşam çatışmasını artırabilmektedir. Bu nedenle, iş-yaşam dengesi politikalarının yalnızca kâğıt üzerinde değil, fiili olarak uygulanması gerekmektedir. İşverenlerin, çalışanlarının iş ve özel yaşamlarını dengelemelerine destek olacak çözümler sunmaları hem bireylerin yaşam kalitesini artıracak hem de iş yerinde daha verimli ve motivasyonu yüksek bir iş gücü oluşturacaktır.

3. ÇALIŞAN PERFORMANSI

3.1. Performans Kavramı

Performans kavramı, bireyin kendisine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirirken sergilediği davranışların hem niteliksel hem de niceliksel açıdan değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu bağlamda performans, yalnızca yapılan işin miktarıyla değil, aynı zamanda işin kalitesiyle de ilişkilendirilmiştir (Mangkunegara, 2005). İş yaşamında bireyin performansı, belirli görev ve roller doğrultusunda yürüttüğü faaliyetlerin çıktılarını dayanarak ölçülmektedir. Performansın bu çok boyutlu doğası, bireyin çabasını, bilgi birikimini ve tutumunu dikkate alarak değerlendirme yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, performans yalnızca işin tamamlanma durumu değil, aynı zamanda bu sürecin nasıl gerçekleştiğini ortaya koyan bir göstergedir.

İş dünyasında başarı ya da performans, belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilen işlerin, belirlenen hedef ve standartlara ne ölçüde ulaştığını ortaya koyan somut çıktılar aracılığıyla değerlendirilmektedir. Bu anlamda performans, bir kayıt veya belge niteliği taşımakta; yapılan işin niteliği, zamanında teslim edilip edilmediği ve elde edilen sonuçların hedeflerle uyumu gibi kriterler dikkate alınarak analiz edilmektedir. Performans değerlendirmesi süreci, hem bireyin gelişimini izlemeye hem de örgütsel hedeflere katkısını ölçmeye olanak sağlamaktadır. Bu çok boyutlu değerlendirme biçimi, özellikle insan kaynakları yönetimi ve stratejik planlama açısından büyük önem taşımaktadır (Mangkunegara, 2005).

Performansın belirlenmesinde bireyin sadece bireysel çabaları değil, aynı zamanda çeşitli çevresel ve psikolojik faktörler de etkili olmaktadır. Bu bağlamda, performans; beceriler, yetenekler, kişilik özellikleri ve çevresel koşullar gibi birçok faktörün etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir durumdur (Rivai, 2004). Tek başına bir performans ölçümü, bireyin iş yapabilme kapasitesini tam anlamıyla yansıtmayabileceğinden, bu faktörlerin birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Bireyin sahip olduğu potansiyel, iş ortamının sunduğu olanaklar ve bireyin motivasyonu, performansın gerçek seviyesini ortaya koymak açısından kritik önemdedir. Dolayısıyla performans, bireyin yalnızca kendi kontrolündeki değişkenlerle değil, aynı zamanda dışsal koşullarla da şekillenen dinamik bir olgudur.

Performans, aynı zamanda iş yapma isteği, fırsatların mevcudiyeti ve bireyin bu fırsatları kullanabilme kapasitesi gibi değişkenlerin bir fonksiyonu olarak da ele alınmaktadır. Bu üç unsurun bir araya gelmesiyle bireyin iş yaşamında sergilediği davranışlar ve elde ettiği sonuçlar anlam kazanmakta, böylece bireyin örgütsel hedeflere katkısı somut verilerle değerlendirilebilmektedir. Performansın çıktıları; kalite, verimlilik ve etkililik gibi kriterler çerçevesinde ele alındığında, bu durum örgütsel yapılar için aynı zamanda bir projeksiyon işlevi görmektedir (Malär, Nyffenegger, Krohmer ve Hoyer, 2012). Bu nedenle performans değerlendirme sistemleri, yalnızca bireyin başarısını ölçmekle kalmamakta, aynı zamanda kurumların stratejik yönelimlerine dair veri üretme açısından da önemli bir işlev üstlenmektedir. Performansın bu çok yönlü yapısı, hem bireysel gelişim planlarının oluşturulmasında hem de örgütsel verimliliğin artırılmasında temel bir araç hâline gelmiştir.

3.2. Çalışan Performansı

Çalışan performansı, temel olarak bir çalışanın görevlerini ne şekilde yerine getirdiği, hangi görevleri başarıyla tamamladığı ya da yerine getiremediği konularına odaklanmaktadır. Performans; çalışanın örgütsel yapıda ortaya koyduğu çıktının kalitesi ve niceliği, görev sürekliliği, iş birliğine yatkınlık ve verilen görevleri zamanında yerine getirme becerisi gibi kriterlerle değerlendirilmektedir (Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen ve Khanam, 2014). Bu değerlendirme süreci, sadece bireyin kişisel başarılarını değil, aynı zamanda iş ortamına olan uyumunu ve ortak çalışmaya katkı düzeyini de kapsamaktadır. Bu bağlamda, çalışan performansı organizasyonun genel işleyişine doğrudan etki eden önemli bir faktör hâline gelmiştir.

Çalışanların performansı, onların mesleki gelişim süreçleriyle doğrudan ilişkilidir. Hameed ve Waheed (2011), çalışan performansını, çalışanların gelişiminin bir sonucu olarak ortaya çıkan üretkenlik ve çıktı düzeyi şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanım, performansın sadece anlık bir sonuç değil, sürekli gelişim sürecinin doğal bir yansıması olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütlerin etkinliğini belirleyen en önemli unsur olan organizasyonel etkililik, doğrudan çalışanların bireysel gelişimi ve performans düzeyleriyle ilişkilidir. Çalışanların bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinde yaşanan olumlu gelişmeler, örgütsel çıktılarda da kalite ve verimliliği artırmaktadır (Hameed & Waheed, 2011). Çalışan performansı kavramı, görev, yetki ve sorumlulukların etkin şekilde yerine getirilmesine dayalı olarak tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde ürettikleri çıktıların hem niceliksel hem de niteliksel yönleri dikkate alınarak performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Performans, yalnızca belirli hedeflere ulaşmak değil, aynı zamanda bu hedeflere ulaşırken benimsenen yöntem ve stratejilerin uygunluğu açısından da önem arz etmektedir. Dolayısıyla performans, hem iş sonuçlarının hem de iş süreçlerinin bütüncül bir değerlendirmesini gerektirmektedir.

İş doyumu ve motivasyon, çalışan performansının temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Maharjan (2012), çalışanların motive olmaları ve işlerinden tatmin duymalarının performans üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtmektedir. Motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanlar, deneyim kazanarak sorun çözme becerilerini geliştirmekte ve iş süreçlerinde daha etkin roller üstlenmektedir. Bu da performansın sürekliliğini sağlayan önemli bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Özellikle deneyim ile birlikte gelişen bu yetkinlik, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve sorumluluk duygularını da artırmaktadır.

Çalışanların kendilerine atanan görevleri yerine getirirken gösterdikleri davranışların, performans kavramı içinde önemli bir yer tuttuğu ifade edilmektedir. Mangkunegara (2005), performansı; çalışanın kendisine verilen işleri tamamlarken sergilediği niceliksel ve niteliksel başarılar üzerinden tanımlamaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların işlerini yerine getirirken kendilerini yeterli hissetmeleri, onların iş doyumu yaşamalarını ve kurumsal hedeflere daha güçlü şekilde bağlanmalarını sağlamaktadır. Bu tür bir gelişim ortamı ise, çoğunlukla örgütlerin sunduğu eğitim programları ve kişisel gelişim olanaklarıyla desteklenmektedir.

Eğitim yoluyla elde edilen bilgi, beceri ve yetkinlik artışı, çalışan performansında doğrudan bir yükseliş yaratmaktadır. Armstrong (2009), performansın, çalışan faaliyetlerinin toplam çıktısı olarak ölçülebileceğini ifade etmektedir. Bu çıktıların analizi, çalışanların performans düzeylerinin düşük, orta ve yüksek gibi kategorilere ayrılmasına imkân tanımaktadır. Bu tür sınıflandırmalar, örgütlerin insan kaynakları politikalarını daha stratejik biçimde yapılandırmalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda, bireysel performansın örgütsel performans üzerindeki yansımalarını daha net biçimde analiz etme imkânı sunmaktadır.

Çalışan performansı, sadece somut çıktılarla sınırlı olmayan, aynı zamanda davranışsal yönleri de içeren bir kavramdır. Bu doğrultuda, performans; çalışanın görevi yerine getirirken sergilediği tutum ve davranışlar bütünüdür (El-Zeiny, 2012; Folorunso, Adewale ve Abodunde, 2014). Ping, Ahmad ve Hee (2016) ise, performansı çalışanların görev algısıyla ilişkilendirerek, her bireyin başarı ölçütlerinin farklılık gösterebileceğine dikkat çekmektedir. Bu nedenle, çalışan performansının değerlendirilmesinde bireysel farklılıkların, beklentilerin ve örgütsel düzenlemelerin dikkate alınması gerekmektedir. Bu çok yönlü bakış açısı, performans ölçümünün nesnelliğini artırarak daha sağlıklı karar süreçlerinin oluşmasına katkı sunmaktadır.

Örgütlerdeki iletişim biçimleri de çalışan performansı üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Verghese (2017), etkili iletişimin çalışanların üretkenliğini ve verimliliğini artırdığını vurgulamaktadır. Yüksek performans düzeyindeki çalışanlar, örgüt içinde diğer bireyler için de motive edici bir rol üstlenerek verimliliğin zincirleme şekilde artmasına katkı sağlamaktadır. Hayward (2006) ise çalışan performansının organizasyonel başarı ile yakından ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu ilişki, örgütlerin rekabet gücü ve sektörel sürdürülebilirliği açısından kritik önem taşımaktadır. Kurumların, çalışanlarının yetkinliklerini doğru şekilde ölçmeleri ve geliştirmeye yönelik stratejiler belirlemeleri, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde başarıya ulaşmalarında belirleyici bir etkidir.

3.3. Çalışan Performansını Etkileyen Unsurlar

Çalışan performansını etkileyen unsurlar, literatürde genellikle bireysel ve organizasyonel faktörler olmak üzere iki temel başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma, çalışanların iş yerinde gösterdiği performansın hem kişisel özellikler hem de örgütsel koşullarla şekillendiğini ortaya koymaktadır. Anitha (2013), bireylerin ve organizasyonların performans düzeylerinin, örgüt içinde uygulanan politikalar, bilgi yönetimi süreçleri ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımı gibi unsurlardan etkilendiğini belirtmiştir. Çalışanların örgüt içindeki işleyişe aktif olarak katılması, performans üzerinde doğrudan belirleyici bir rol oynamaktadır (Anitha, 2014). Buna göre performans sadece bireysel çabalara değil, aynı zamanda kurumların sağladığı altyapıya ve yönetsel uygulamalara da bağlı olarak şekillenmektedir.

Organizasyonel yapı içerisinde çalışanların etkili ve verimli bir şekilde performans göstermesi, yalnızca görevlerini yerine getirme becerilerine değil, aynı zamanda iş ortamındaki etkileşim ve destek düzeyine de bağlıdır. Bataineh (2017),

çalışan performansını; çalışanların günlük sorumluluklarını yerine getirirken gösterdikleri etkililik ve verimlilik düzeylerinin bir bileşkesi olarak tanımlamaktadır. Özellikle proje bazlı işlerde, çalışanların performansı doğrudan paydaş beklentilerini karşılama kapasitesiyle ilişkilidir. Bu nedenle performans, sabit bir özellik değil, çevresel koşullar ve işin gereklilikleri doğrultusunda sürekli değişen dinamik bir olgudur. Çalışanların performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi, örgütün stratejik hedeflerine ulaşması açısından kritik bir öneme sahiptir.

Modern işletmelerin sürdürülebilir başarısı, yalnızca teknolojik donanım ya da altyapı ile değil, aynı zamanda nitelikli insan gücünün etkin kullanımıyla sağlanmaktadır. İnsan kaynakları, bu bağlamda organizasyonların en stratejik unsurlarından biri olarak görülmektedir. Teknolojik kaynaklar ne kadar gelişmiş olursa olsun, insan emeği olmadan üretim ve hizmet süreçlerinin sürdürülebilirliği mümkün değildir. Arifani ve Susanti (2020), çalışanların potansiyelinin geliştirilmesinin, örgütlerin uzun vadeli büyüme ve rekabet gücü üzerinde doğrudan etkili olduğunu vurgulamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlara rehberlik ederek, onların yeteneklerini geliştirmeyi ve bu gelişim aracılığıyla iş verimliliği ile kaliteyi artırmayı hedeflemektedir. Bu süreçte, yöneticilerin rehberlik rolü ve stratejik insan yönetimi becerileri belirleyici olmaktadır.

Çalışan performansına etki eden bireysel ve örgütsel unsurlar oldukça çeşitlidir. Bunlar arasında iş tatmini, iletişim biçimleri, iş deneyimi, disiplin düzeyi, motivasyon, liderlik tarzı, yeterlilik seviyesi, ücret politikaları, çalışma ortamı koşulları, bilgi yönetimi, organizasyon kültürü ve yenilikçilik gibi faktörler öne çıkmaktadır. Bu faktörlerden biri olan iş tatmini, çalışanın yaptığı işten memnuniyet duymasıyla doğrudan ilişkilidir ve motivasyon üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. İletişim faktörleri ise örgüt içindeki bilgi akışının şeffaf ve sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesini sağlamakta; bu durum çalışanların kendilerini değerli hissetmesine ve performanslarının artmasına katkı sunmaktadır. Ayrıca, çalışanların daha önceki deneyimleri ve sahip oldukları yeterlilik düzeyleri de performansları üzerinde doğrudan belirleyicidir. Tecrübeli çalışanlar, yeni karşılaşılan problemleri daha hızlı ve etkin bir biçimde çözebilmekte, bu da performansın sürekliliğini sağlamaktadır. Motivasyon ve liderlik faktörleri ise, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını şekillendiren temel etmenler arasında yer almaktadır. Etkin liderlik, çalışanlara ilham vererek onları kurum hedefleri doğrultusunda yönlendirmekte; yüksek motivasyon ise iş performansının artmasına katkı sağlamaktadır (Arifani & Susanti, 2020). Bu doğrultuda liderlerin hem yönlendirici hem de destekleyici bir rol üstlenmeleri gerekmektedir.

Organizasyonel performansın bir yansıması olarak çalışan performansı, sadece bireysel başarıya değil, aynı zamanda kurum kültürünün niteliğine de bağlıdır. Yenilikçilik ve yaratıcılık faktörleri, çalışanların standart iş yapış biçimlerinin dışına çıkarak kuruma özgün katkılar sunmasını mümkün kılmaktadır. Bilgi yönetimi ve organizasyon kültürü de çalışanların karar alma süreçlerine etkin katılımını artırmakta ve böylece iş süreçlerinin daha verimli işlemesine olanak tanımaktadır. İşletmelerin, bu unsurları sistematik şekilde ele alması ve çalışanlarına gelişim fırsatları sunması, performans düzeylerinin yükseltilmesine doğrudan katkı sağlayacaktır. Böylece çalışan performansı, yalnızca bireyin değil, tüm organizasyonun başarısını şekillendiren merkezi bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

3.3.1. Yeterlilik Faktörü ve Çalışan Performansı

Yeterlilik, çalışanların görev ve sorumluluklarını etkin bir biçimde yerine getirme becerisi olarak tanımlanmakta ve çalışan performansının temel yapı taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu kavram; teknik bilgi, fiziksel yeterlilik ve entelektüel sermayenin bütünleşik bir dışı vurumu olarak ele alınmaktadır. Mangkunegara (2005), yeterliliği, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenek düzeylerinin toplamı olarak ifade etmekte ve bu özelliklerin, çalışanın diğerlerinden ayrışmasında belirleyici rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda yeterlilik düzeyi yüksek olan çalışanların, örgüt içindeki katkısı sadece niceliksel değil, aynı zamanda niteliksel üstünlükleriyle de ön plana çıkmaktadır.

Çalışan yeterliliği, bireyin sahip olduğu donanımın dört temel bileşeni üzerinden değerlendirilmektedir: eğitim, beceriler, iş deneyimi ve teknolojik yetkinlik. Literatürde “Windows Teorisi” olarak ifade edilen bu yaklaşım, bir çalışanın yeterliliğinin çok yönlü bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim düzeyi, bireyin kuramsal bilgileri ne ölçüde özümseyip iş süreçlerine aktarabildiğini gösterirken; iş deneyimi, geçmiş uygulamaların sağladığı öğrenilmişliklerle performansı şekillendirmektedir. Teknolojik ustalık ve pratik beceriler ise, özellikle dijitalleşen iş dünyasında çalışanların güncel iş yapma biçimlerine uyum sağlama kapasitesini belirlemektedir. Bu çerçevede, çalışanların çok boyutlu bir gelişim sürecine tabi tutulmaları performans artışını doğrudan desteklemektedir.

Kurumsal başarı ve sektörel rekabet üstünlüğü, çalışanların yeterlilik düzeyine doğrudan bağlıdır. Günümüzde kurumlar, yalnızca mevcut çıktıları artırmayı değil, aynı zamanda bu başarıyı sürdürülebilir hâle getirmeyi amaçlamaktadır. Bu hedefin gerçekleştirilebilmesi için kurumların, alanında yetkin çalışanlara sahip olmaları gerekmektedir. Yüksek yeterliliğe sahip insan kaynağı, kurumların sadece mevcut rekabet koşullarına uyum sağlamasını değil, aynı zamanda sektördeki dönüşümlere öncülük etmesini mümkün kılmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları planlamasında yeterlilik, stratejik kararların merkezine alınmalıdır (Arifani & Susanti, 2020).

Robbins ve Coulter (2017), yüksek performanslı çıktılar elde etmenin sekiz temel faaliyet dizinine bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu faaliyetlerin ilk üçü; yetkin çalışanların belirlenmesi, seçilmesi ve organizasyona dâhil edilmesi süreçlerini içermektedir. Bu süreç, doğru personel seçimiyle başlamakta ve uzun vadede kurumun genel performansına olumlu yansımaktadır. Ardından gelen iki aşama ise, çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin güncellenmesini ve bu doğrultuda potansiyellerinin geliştirilmesini kapsamaktadır. Bu gelişim süreci, sürekli eğitim, görev rotasyonları ve mesleki gelişim planlamaları ile desteklenmektedir. Son üç faaliyet ise, yüksek yeterlilikteki çalışanların kurum bünyesinde tutulmasını sağlayacak sürdürülebilir stratejilere odaklanmaktadır. Bu kapsamda, kurum içi kariyer planlaması, ödüllendirme sistemleri ve çalışan bağlılığı programları öne çıkmaktadır. Çalışanların elde tutulması sadece maliyet avantajı sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda kurum kültürünün devamlılığı açısından da büyük önem taşımaktadır. Böylece yeterlilik kavramı, yalnızca

işe giriş aşamasında değil, çalışanın tüm kurumsal yaşam döngüsü boyunca stratejik bir öneme sahip olmaktadır (Robbins & Coulter, 2017).

Yeterlilik faktörü, sadece bireysel başarıyı değil, aynı zamanda organizasyonel performansı da doğrudan etkilemektedir. Arifani ve Susanti (2020), kurumların uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında, çalışanların yeterlilik düzeylerinin temel bir rol oynadığını ifade etmektedir. Yüksek yeterlilikte çalışanlardan oluşan bir organizasyon yapısı, hem iş süreçlerinde daha az hata oranı hem de daha yüksek yenilik kapasitesi ile karakterize edilmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları politikaları oluşturulurken, yalnızca çalışan seçimi değil, aynı zamanda bu seçilen bireylerin uzun vadeli gelişim planlarının da kapsamlı biçimde yapılandırılması gerekmektedir. Böylelikle yeterlilik, sadece bireysel bir özellik değil, aynı zamanda örgütsel başarının anahtarı hâline gelmektedir.

3.3.2. Liderlik Faktörü ve Çalışan Performansı

Liderlik, bir bireyin grup ya da topluluğu, belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirme, etkileme ve harekete geçirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Robbins ve Coulter (2017), liderliği başkalarının davranışlarını belirli durumlar çerçevesinde etkileme becerisi olarak ele almışlardır. Liderlik, yalnızca yönetsel bir pozisyonda bulunmayı değil, aynı zamanda sahip olunan karakter, kişilik özellikleri ve etkileyicilik kapasitesini de kapsamaktadır. Bu nedenle, etkili bir lider sadece planlama ve organizasyon görevlerini yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve nihayetinde performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Liderlerin, organizasyon içindeki konumları gereği sahip oldukları yetki ve sorumluluk, onların çalışanlarla kurduğu ilişkinin doğasını belirlemektedir. Literatürde genel kabul gören tanımlamalara göre, lider konumundaki bireyler güçlü karakter özellikleri ve kişisel karizma ile diğerlerinden ayrılmaktadırlar (Robbins & Coulter, 2017). Bu bağlamda liderlerin sahip oldukları liderlik tarzı, çalışanların örgütsel hedeflere olan katkısını doğrudan etkilemektedir. Liderin rehberliğiyle çalışanların yönünü tayin etmesi, aynı zamanda iş süreçlerine yön vermesi anlamına gelmektedir. Bu yönüyle lider, yalnızca yön gösterici değil, aynı zamanda örnek alınan bir figür olarak çalışan performansının şekillenmesinde kritik bir rol üstlenmektedir.

Liderlik tarzları ile çalışan performansı arasındaki ilişki, örgütsel başarı açısından belirleyici bir boyut taşımaktadır. Liderler, görevlerini adaletli ve etkin bir şekilde yerine getirdiklerinde, çalışanlar için olumlu bir model oluşturmaktadırlar. Özellikle lider ile çalışanlar arasında güvene dayalı ve açık bir iletişim ortamının oluşması, çalışanların görevlerine olan bağlılıklarını artırmakta ve iş verimliliğini yükseltmektedir. Liderin sergilediği tutum ve davranışlar, örgüt kültürünün biçimlenmesinde ve iş ahlakının oluşmasında temel bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Arifani & Susanti, 2020). Bu nedenle liderliğin yalnızca yönetsel bir işlev değil, aynı zamanda davranışsal ve kültürel bir yönü de bulunmaktadır.

Liderlik yaklaşımları genel hatlarıyla otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Otokratik liderlik tarzı, karar verme sürecinde liderin tüm kontrolü elinde bulundurduğu ve çalışanlara emir verme yoluyla yönlendirme yaptığı bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu tür bir liderlik tarzı, çalışanların

katılımını sınırlandırdığı için motivasyon ve performans üzerinde olumsuz etkiler doğurabilmektedir. Buna karşılık, demokratik liderlik yaklaşımında lider, çalışanların fikirlerine önem verir, katılımı teşvik eder ve ortak karar alma süreçlerine öncülük eder. Bu yaklaşım, çalışanların kendilerini değerli hissetmesini sağlayarak performanslarını artırabilmektedir (Arifani & Susanti, 2020).

Serbest bırakıcı liderlik ise, liderin müdahalesini minimum düzeye indirdiği ve çalışanların inisiyatif kullanmasına olanak tanıdığı bir liderlik biçimidir. Bu yaklaşım, deneyimli ve öz disipline sahip ekipler için uygun olsa da, yönlendirme eksikliği nedeniyle performans düşüklüğüne yol açabilecek riskler de taşımaktadır. Bu nedenle liderlik tarzı belirlenirken, organizasyonun kültürel yapısı, çalışan profili ve sektörel dinamikler gibi birçok unsur göz önünde bulundurulmalıdır. Her liderlik tarzının organizasyonel yapı üzerindeki etkisi farklı olmakta; dolayısıyla bu tarzların çalışan performansına olan etkileri de değişkenlik göstermektedir.

Liderlik tutumunun, sadece kısa vadeli çıktılar değil, aynı zamanda uzun vadeli çalışan bağlılığı, örgütsel sadakat ve yenilikçilik üzerinde de etkili olduğu görülmektedir. Etkili liderler, çalışanların gelişimlerini destekleyerek onları gelecekteki görev ve sorumluluklara hazırlamakta; böylelikle performansın sürdürülebilirliğine katkı sunmaktadırlar. Aynı zamanda liderlerin performans değerlendirme, geribildirim sağlama ve çatışma yönetimi gibi yönetsel becerileri de çalışanların kuruma olan aidiyet duygusunu pekiştirmekte ve verimliliği artırmaktadır. Bu nedenle liderlik faktörü, çalışan performansının artırılmasında göz ardı edilemeyecek kadar önemli ve kapsamlı bir etkiye sahiptir.

3.3.3. Bilgi Yönetimi Faktörü ve Çalışan Performansı

Bilgi yönetimi, modern organizasyonların sürdürülebilirliği ve rekabet gücünü koruyabilmesi açısından stratejik öneme sahip bir yönetim alanı olarak tanımlanmaktadır. Literatürde bu kavram, çalışanlar, müşteriler ve iş ortakları gibi tüm paydaşlar arasında bilginin etkin biçimde toplanması, denetlenmesi ve paylaşılması süreci olarak ele alınmaktadır. Bilginin bu şekilde sistematik olarak yönetilmesi, çalışanların doğru bilgiye zamanında erişmesini sağlamakta ve karar alma süreçlerini iyileştirmektedir. Bilgi yönetimi yalnızca bilgi akışını sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda bu bilginin iş süreçlerine entegre edilerek performans artışına katkıda bulunmasına da olanak tanımaktadır (Susanty, Yuningsih & Anggadwita, 2019).

Bilgi yönetimi faktörü, çalışan performansı üzerinde çok boyutlu bir etki yaratmaktadır. Bu süreç, teknolojik alt yapıların etkin kullanımı ve kurumsal kültürle desteklendiğinde, çalışanların bilgiye ulaşmasını kolaylaştırmakta ve öğrenme süreçlerini hızlandırmaktadır. Özellikle bilgiye dayalı çalışan ortamlarda, bireylerin kendi bilgi birikimlerini geliştirmeleri, mesleki yeterliliklerinin artmasına ve görevlerini daha verimli yerine getirmelerine olanak sağlamaktadır. Susanty, Yuningsih ve Anggadwita (2019), bilgi yönetiminin yalnızca bilgi paylaşımını değil, aynı zamanda bilginin keşfedilmesi ve etkin şekilde kullanılması gibi öğrenme odaklı süreçleri de kapsadığını vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, organizasyonların yenilikçi kapasitesini güçlendirerek çalışanların daha yüksek düzeyde katkı sunmalarını mümkün kılmaktadır.

Bilgi yönetiminin sağladığı katkılardan biri de organizasyon içerisinde sürekli bir öğrenme kültürünün oluşmasını desteklemesidir. Bu kültür, çalışanlar arasında etkileşimi artırmakta ve karşılıklı bilgi alışverişine dayalı iş birliklerini teşvik etmektedir. Jyoti ve Rani (2017), bilgi yönetimi uygulamalarının, çalışanların yeni bilgi üretmelerine yardımcı olduğunu ve bunun sonucunda öğrenmeye yönelik motivasyonlarını artırarak performanslarını geliştirdiğini ifade etmektedir. Öğrenme ortamının sürekliliği, aynı zamanda çalışanların yaratıcı ve yenilikçi düşünce sistemlerini de beslemekte, bu durum organizasyonun dinamik yapısını desteklemektedir. Dolayısıyla bilgi yönetimi sadece bilgi dolaşımını değil, aynı zamanda bireysel gelişimi ve kurumsal yenilenmeyi de mümkün kılmaktadır.

Çalışanların tutum, davranış ve becerilerinde bilgi yönetiminin doğrudan etkileri gözlemlenebilmektedir. Bilgiye erişimin kolay olması, bireylerin iş süreçlerine olan güvenini artırmakta, bu da hem bireysel sorumluluk alma eğilimini hem de inisiyatif kullanma kapasitesini geliştirmektedir. Bu gelişim, organizasyon içerisinde daha stratejik düşünen, daha hızlı aksiyon alan ve daha etkili sonuçlar üreten bir çalışan profilinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Böyle bir ortamda çalışanlar yalnızca verilen görevleri yerine getirmekle kalmamakta, aynı zamanda süreçlerin iyileştirilmesi ve yenilikçi çözümler geliştirilmesi noktasında da aktif rol üstlenmektedirler (Jyoti & Rani, 2017). Bilgi yönetiminin bu özelliği, performansın yalnızca niceliksel değil, aynı zamanda niteliksel olarak da yükselmesine katkı sağlamaktadır.

Kurumsal başarı açısından değerlendirildiğinde, bilgi yönetimi; insan sermayesinin etkin kullanımı, örgütsel hafızanın korunması ve sürekli gelişimin desteklenmesi gibi stratejik avantajlar sunmaktadır. Bilginin kurumsal düzeyde organize edilmesi, kurumların değişen piyasa koşullarına uyum sağlama kapasitesini artırmakta ve çalışanların karar alma süreçlerine daha etkin katılımını mümkün kılmaktadır. Özellikle bilgi yoğun sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonlar için bilgi yönetimi uygulamaları, rekabet avantajı yaratmanın ve inovasyonu tetiklemenin temel aracı hâline gelmektedir. Bu bağlamda bilgi yönetimi, çalışan performansını doğrudan etkileyen, aynı zamanda kurumsal verimliliği ve yenilikçiliği artıran çok yönlü bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Susanty vd., 2019; Jyoti & Rani, 2017).

3.3.4. Ücret Faktörü ve Çalışan Performansı

Organizasyonların rekabet gücünü sürdürebilmesi ve stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için yüksek motivasyona sahip bir iş gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada çalışanların motivasyonunu ve performansını artıran en önemli unsurlardan biri ücret politikalarıdır. Ücret, çalışanlara verdikleri hizmetin karşılığı olarak ödenen doğrudan ya da dolaylı tüm maddi ve ayni kazançları ifade etmektedir. Ancak ücretin işlevi yalnızca maddi karşılık sunmakla sınırlı değildir; aynı zamanda iş birliğini artırma, iş tatmini sağlama, tedarik süreçlerini etkinleştirme, çalışanların sadakatini güçlendirme, disiplin ve iç motivasyonu teşvik etme gibi birçok örgütsel amaca da hizmet etmektedir (Arifani & Susanti, 2020).

Çalışanlar, emeklerinin karşılığında adil ve yeterli ücret aldıklarında, işlerine olan bağlılıkları artmakta ve bu durum doğrudan performanslarına yansımaktadır. Örgüt içindeki ücret politikaları, çalışanlar arasında adalet duygusunun oluşmasında kritik rol oynamakta ve ücretlendirme sistemlerinin şeffaflığı, performans algısını da şekillendirmektedir. Çalışanların gelir düzeyinden memnuniyet duyması, onların kuruma karşı aidiyet hissetmesini sağlamakta ve motivasyonlarını pozitif yönde etkilemektedir. Bu doğrultuda, ücret faktörü yalnızca ekonomik bir unsur değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal bir tatmin aracı olarak da değerlendirilmektedir. Sofyandi (2008), kurumların çalışanlarına sundukları ücretleri iki temel gruba ayırmaktadır: doğrudan ve dolaylı ücretler. Doğrudan ücretler; maaş, prim, ikramiye ve performansa dayalı teşvikler gibi çalışanın fiili çalışmasının karşılığı olarak aldığı ödemelerdir. Bu tür ödemeler, bireyin kısa vadeli motivasyonunu artırmakta ve somut bir performans beklentisine karşılık vererek çalışanın üretkenliğini yükseltmektedir. Dolaylı ücretler ise, çalışanların genel refahını ve yaşam kalitesini yükseltmeyi hedefleyen, doğrudan para şeklinde olmayan ancak maddi değeri bulunan yardımları içermektedir. Bu grupta sağlık sigortası, ulaşım ve yemek desteği gibi sosyal yardımlar yer almaktadır (Sofyandi, 2008).

Dolaylı ücret unsurları, özellikle çalışan bağlılığı ve kurumsal sadakat üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanlar kendilerine sağlanan ek olanaklar aracılığıyla kurumun kendilerine değer verdiğini hissetmekte ve bu da onların duygusal bağlılıklarını pekiştirmektedir. Bu tür uygulamalar, yalnızca maddi değil, aynı zamanda psikolojik bir güven ortamı yaratmakta; çalışanlar kurum tarafından desteklendiklerini hissettiklerinde iş süreçlerine daha istekli ve etkin bir biçimde katılım sağlamaktadırlar. Dolayısıyla, ücret politikalarının hem finansal hem de sosyal boyutlarıyla değerlendirilmesi, performansın sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır (Arifani & Susanti, 2020).

Yüksek performansın sağlanması, sadece ücretin miktarıyla değil, aynı zamanda bu ücretin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde yapılandırılmasıyla da doğrudan ilişkilidir. Ücretin çalışanın yaşam standartlarını destekleyecek düzeyde olması, bireyin dışsal stres faktörlerinden uzaklaşarak işine odaklanmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca performansa dayalı ücretlendirme sistemleri, bireylerin kendilerini daha fazla geliştirmelerini teşvik etmekte, bu da uzun vadeli öğrenme ve yetkinlik kazanımını beraberinde getirmektedir. Böylece ücret, bir yandan kısa vadeli motivasyonu sağlarken, diğer yandan çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmaları için itici bir güç oluşturmaktadır.

Ücretin çalışan performansına etkisi yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik ve üretkenlik üzerinde de belirleyici bir rol oynamaktadır. Kurumların, ücretlendirme stratejilerini planlarken hem sektörel rekabet koşullarını hem de çalışan beklentilerini dikkate almaları gerekmektedir. Performansa dayalı, adil ve sürdürülebilir bir ücret politikası, yalnızca çalışan memnuniyetini artırmakla kalmamakta; aynı zamanda iş gücü devir oranını azaltmakta ve örgütün insan kaynağını koruma kapasitesini güçlendirmektedir. Bu çerçevede ücret, organizasyonel başarının temel bileşenlerinden biri olarak stratejik bir yönetim aracı niteliği taşımaktadır (Sofyandi, 2008; Arifani & Susanti, 2020).

3.3.5. Yenilikçilik, Yaratıcılık Faktörü ve Çalışan Performansı

Yenilikçilik ve yaratıcılık, günümüzün değişken ve rekabetçi iş dünyasında kurumların sürdürülebilirliğini sağlayan ve çalışan performansını doğrudan etkileyen temel dinamikler arasında yer almaktadır. Organizasyonlar, özellikle ekonomik dalgalanmaların yoğunlaştığı dönemlerde, bu iki unsuru stratejik bir araç olarak kullanarak hem kurum içi dayanıklılığı artırmakta hem de çevresel değişimlere daha esnek şekilde adapte olabilmektedir. Yenilikçilik ve yaratıcılığı kurum kültürüyle bütünleştirmeyi başaran şirketler, çalışanların bireysel katkılarını daha etkin bir şekilde yönlendirerek kriz süreçlerini daha az zararla geçirme kapasitesine sahip olmaktadır (Olsson, Paredes, Johansson, Roesse ve Ritzén, 2019).

Yaratıcılık, özgün ve faydalı fikirlerin üretimini ifade ederken; yenilikçilik bu fikirlerin uygulamaya dönüştürülmesi sürecini kapsamaktadır. Literatürde bu iki kavram, iç içe geçmiş süreçler olarak tanımlanmakta; yaratıcılık, düşünsel sürecin başlangıcı, yenilikçilik ise bu sürecin sonuçlarının somut çıktılara dönüştüğü uygulama aşaması olarak görülmektedir (Olsson vd., 2019). Kurumsal ortamlarda bu iki faktör, sadece ürün ve hizmet inovasyonu ile sınırlı kalmamakta; aynı zamanda iş yapma biçimleri, süreç yönetimi ve çalışan davranışları gibi pek çok alan üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle kurumların, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik edecek sistemler kurması ve yaratıcı düşüncüyü destekleyen bir atmosfer yaratması büyük önem taşımaktadır. Yaratıcılık, çok aşamalı bir süreci ifade etmekte; fikirlerin ortaya atılması, test edilmesi, doğrulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi gibi adımlardan geçerek olgunlaşmaktadır (Stojcic, Hashi ve Orlic, 2018). Bu süreç içerisinde çalışanlara sağlanan özgürlük, fikirlerini ifade edebilecekleri açık iletişim kanalları ve deneme-yanılmaya imkân veren bir örgütsel iklim, yaratıcılığın gelişimini doğrudan etkilemektedir. Aynı şekilde, yaratıcı bir iş ortamı çalışanların yalnızca bilişsel kapasitelerini değil, duygusal bağlılıklarını da olumlu yönde etkileyerek performanslarını artırmaktadır. Bu durum, çalışanların görevlerine daha yüksek motivasyonla yaklaşmalarına ve işlerine daha fazla anlam yüklemelerine olanak tanımaktadır.

Yenilikçilik ve yaratıcılık, yalnızca bireysel başarıyı desteklemekle kalmayıp, organizasyonel süreçlerin gelişimine de katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda inovasyon kültürü, şirketlerin hem iç süreçlerini optimize etmelerini hem de dış çevreye karşı rekabet avantajı elde etmelerini mümkün kılmaktadır. Chaubey ve Sahoo (2019), yenilikçiliğin ve yaratıcılığın organizasyon yapısı, öğrenme stratejileri ve performans süreçleriyle doğrudan bağlantılı olduğunu ve sürdürülebilir politikaların geliştirilmesini kolaylaştırdığını vurgulamaktadır. Bu tür bir kültür, aynı zamanda çalışanların iş süreçlerine katılım düzeyini artırmakta, örgüt içindeki iş birliği ve etkileşimi güçlendirmektedir. Alzghoul, Elrehail, Emeagwali ve AlShboul (2018), gerçekleştirdikleri çalışmalarda yaratıcılık ve yenilikçiliğin, çalışanların iş tatmini, işe bağlılık ve genel performans düzeyleri üzerinde doğrudan ve pozitif etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu tür örgütsel uygulamalar, çalışanların yalnızca görevlerini yerine getirmelerini değil, aynı zamanda problem çözme, karar alma ve stratejik katkı sunma gibi yetkinliklerini de geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. İşe duyulan bağlılık ve tatmin düzeyi, performans üzerinde güçlü bir kaldıraç etkisi oluşturmakta; yenilikçilik

kültürünün yerleştiği kurumlarda çalışanlar daha istekli, üretken ve sorumlu bireyler hâline gelmektedirler.

Yaratıcı düşünceye ve yenilikçi uygulamalara alan tanıyan organizasyonlar, çalışanlarına fikirlerini serbestçe ifade etme ve uygulama fırsatları sunduklarında, performans düzeylerinde kayda değer artışlar elde edebilmektedirler. Ismail, Iqbal ve Nasr (2019), çalışanların farklı düşünme biçimlerini destekleyen ve yaratıcı çözümler üretmelerine imkân tanıyan kurumların, rakiplerine göre daha yüksek performans sergileyebildiğini belirtmiştir (Tuffaha, 2020). Bu bağlamda yöneticilerin, yaratıcılığı teşvik eden liderlik tarzları benimsemeleri ve yenilikçi girişimleri destekleyen bir yönetim anlayışı geliştirmeleri önem arz etmektedir. Böylece yenilikçilik ve yaratıcılık, sadece bireysel performans artışını değil, aynı zamanda kurumsal dönüşümü de mümkün kılan temel bir kaynak hâline gelmektedir.

3.4. Çalışan Performansı Değerlendirme

Çalışan performansı değerlendirme süreci, organizasyonların insan kaynaklarını etkin biçimde yönetebilmesi açısından stratejik bir öneme sahiptir. Örgütsel düzlemde performans, çalışanın kurum hedeflerine sunduğu katkının derecesiyle ilişkilendirilirken; performans değerlendirme bu katkının sistematik biçimde ölçülmesini, değerlendirilmesini ve geliştirilmesini amaçlamaktadır (Lansbury, 1988). Bu süreç yalnızca bireysel düzeyde gelişimi hedeflemekle kalmamakta, aynı zamanda örgütün genel başarısına doğrudan katkı sağlayacak bir kariyer rehberliği işlevi de görmektedir.

Değerlendirme sistemleri, yöneticilerin ve çalışanların hedeflere ulaşma derecesini ölçümleyerek, bu doğrultuda alınacak kararların temelini oluşturur. Performans değerlendirme sisteminin iki temel işlevi bulunmaktadır: İlki, çalışan hakkında terfi, ödüllendirme, tazminat ya da işten çıkarma gibi idari kararların alınmasına zemin hazırlamak; ikincisi ise, gelişim alanlarının belirlenmesine ve buna yönelik eğitim planlamalarının yapılmasına katkı sağlamaktır (Fekete & Rozenberg, 2014). Bu nedenle değerlendirme sistemleri, yalnızca ölçüm değil, yönetsel karar alma süreçlerinin de ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmalıdır.

Örgütsel yaşamın temel yapı taşlarından biri olan performans değerlendirme, terfi ve ücret artışı gibi kararları haklı kılmak adına kurumsal düzeyde resmi bir sistemle yürütülmelidir. Aynı zamanda çalışanların gelişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve öğrenme odaklı programların oluşturulması açısından da önemli bir araçtır. Etkili bir performans değerlendirme sistemi, çalışanların iş motivasyonunu artırmakta ve iş yerindeki bağlılık düzeylerini yükseltmektedir. Buna karşın zayıf ve yetersiz bir değerlendirme uygulaması, moral bozukluğu, verimlilik kaybı ve örgütsel bağlılıkta düşüş gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Somerick, 1993).

Değerlendirme sistemleri, özellikle verimlilik ve etkililik gibi kavramların ölçülmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Performans değerlendirme, kurumların insan kaynaklarını daha verimli kullanabilmelerine yönelik stratejik analizler yapmalarını sağlar. Vallance (1999), değerlendirme sistemlerinin organizasyonlarda verimliliği ölçen ve artıran işlevsel araçlardan biri olduğunu ifade etmektedir. Bu çerçevede çalışanların

performansını artırmaya yönelik uygulamaların, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde üretkenliği desteklediği görülmektedir.

Çalışan performansının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlerden biri olan 360 derece performans değerlendirme, farklı iç ve dış kaynaklardan elde edilen çok yönlü geri bildirimlere dayanır. Bu yöntemde çalışan yalnızca yöneticisi tarafından değil; astları, iş arkadaşları, diğer departman temsilcileri ve hatta müşteri gibi dış paydaşlar tarafından da değerlendirilir (Milliman, Zawacki, Norman, Powell ve Kirksey, 1994). Böylelikle çalışanın iş yapma biçimi, çoklu bakış açıları ile daha objektif ve kapsamlı biçimde analiz edilebilir. Bu tür değerlendirmeler, bireyin hem görev performansını hem de sosyal ve iletişim becerilerini kapsayacak biçimde geniş bir perspektif sunar.

Değerlendirme sürecinin etkinliği, yalnızca uygulanan yöntemle değil, aynı zamanda sistemin tasarımı, süreci yönetecek kişilerin belirlenmesi ve geri bildirimlerin nasıl değerlendirileceği gibi organizasyonel kararlarla da şekillenir. Grigoroudis ve Zopounidis (2011), performans değerlendirme sistemlerinin başarılı olabilmesi için, sürecin kapsamının, sorumlularının ve değerlendirme sonuçlarının nasıl kullanılacağına açık biçimde tanımlanması gerektiğini belirtmiştir. Bu tür sistematik yapı, hem çalışanların değerlendirme sürecine olan güvenini artırmakta hem de organizasyonun insan kaynakları yönetimini daha stratejik hale getirmektedir.

Mone (2011), etkin bir performans yönetimi sisteminin beş temel faaliyetten oluştuğunu ifade etmektedir: (1) performans ve gelişim hedeflerinin belirlenmesi, (2) sürekli geri bildirim ve motivasyonun sağlanması, (3) çalışan gelişiminin yönetilmesi, (4) dönemsel değerlendirmelerin yapılması, (5) güven ve yetkilendirme ortamının oluşturulması. Bu unsurlar, performans değerlendirme sistemlerinin sadece ölçüm yapan değil, aynı zamanda çalışanı destekleyen ve geliştiren yapılar olmasına olanak tanımaktadır. Özellikle bilgi temelli organizasyonlarda, çalışanların öğrenme süreçlerinin desteklenmesi ve bilgi potansiyellerinin değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır (Papula, Volná ve Hulvej, 2013).

Çalışan performansını sistematik şekilde değerlendirmeyen kurumlar, ölçülemeyen sonuçlar ve verimsiz çıktılarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların performans düzeylerinin belirlenmesinde önceden tanımlanmış standartlara ve belirli kriterlere dayalı bir sistemin uygulanması zorunluluk arz etmektedir. Ahmed, Sultana, Paul ve Azeem (2013), performans çıktılarının bireysel, çevresel, yetenek, rol algısı ve motivasyon gibi çok boyutlu faktörlerden etkilendiğini vurgulamıştır. Dolayısıyla değerlendirme sisteminin de bu çok yönlü yapı doğrultusunda şekillendirilmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme sürecinde, üretkenlik, verimlilik, kalite ve kârlılık gibi ölçümler öne çıkan metrikler arasında yer almaktadır. Nassazi (2013), bu metriklerin çalışan performansının sayısal olarak değerlendirilmesinde temel ölçütler olduğunu ifade etmektedir. Arinanye (2015) ise bu ölçütleri; doğruluk, maliyet, hız gibi somut performans kriterleri ile desteklemekte ve çalışanların görevleri ne ölçüde gerçekleştirdiklerini bu standartlar üzerinden analiz etmektedir. Bu ölçütler, performans analizlerinin daha objektif ve anlamlı sonuçlar üretmesini sağlamaktadır.

Lindner ve Wald (2011), iyi planlanmış bir performans değerlendirme sisteminin, çalışan ücretlendirmesindeki şeffaflığı artırdığını ve eğitim ihtiyaçlarını doğru şekilde belirlemeye yardımcı olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, değerlendirme süreçleri yalnızca performans düzeyini ölçmekle kalmamakta, aynı zamanda bireylerin potansiyelini açığa çıkaran gelişim planlarının hazırlanmasına da katkı sunmaktadır. Böylece organizasyon, çalışanların bilgi ve deneyimlerinden maksimum düzeyde fayda sağlayarak, uzun vadeli verimlilik ve kalite artışı elde edebilmektedir. Sistematik ve objektif bir değerlendirme, aynı zamanda çalışan motivasyonunu artıran önemli bir unsur hâline gelmektedir.

Her ne kadar değerlendirme sistemleri organizasyonel gelişime katkı sağlasa da evrensel bir performans değerlendirme modelinden söz etmek mümkün değildir. Levy (2011) ve Urbancová, Stachová ve Stacho (2017), organizasyonların içsel ve dışsal dinamiklerinin farklılık gösterdiğini ve bu nedenle her kurumun kendi yapısına uygun özel sistemler geliştirmesi gerektiğini belirtmiştir. Kurumlar, çalışanlarının sahip olduğu çeşitli bilgi, beceri ve yetkinlik düzeylerine göre özelleştirilmiş performans değerlendirme sistemleri kurmalı ve bu sistemleri sürekli güncelleyerek dinamik hâlde tutmalıdır. Bu bağlamda performans değerlendirme, yalnızca geçmişin ölçülmesi değil, aynı zamanda geleceğin şekillendirilmesine yönelik stratejik bir araç olarak değerlendirilmelidir.

4. İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

Çalışanların iş yerindeki yükümlülükleriyle özel yaşamlarındaki sorumluluklarını dengeli bir biçimde yürütebilmesi, günümüzde sadece bireysel memnuniyetin değil, kurumsal performansın da belirleyici unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Yoğun rekabetin ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle iş ve özel yaşam arasındaki sınırların giderek bulanıklaştığı bir dönemde, bu dengenin sağlanamaması; çalışanların verimliliği, motivasyonu ve kuruma olan bağlılığı üzerinde olumsuz yansımalar doğurabilmektedir. Özellikle otelcilik gibi kesintisiz hizmet gerektiren sektörlerde, uzun çalışma saatleri ve esneklikten uzak vardiya yapıları, çalışanların hem fiziksel hem de zihinsel yükünü artırmakta; bu da doğrudan performans üzerinde etkili olabilmektedir. Bu bölümde, iş yaşam dengesinin çalışan performansı üzerindeki yansımaları, hem alan yazından elde edilen bulgular hem de bu araştırmanın saha verileri ışığında çok yönlü olarak ele alınacaktır.

Günümüzün rekabetçi ve hızlı tempolu çalışma ortamında, etkili bir iş-yaşam dengesi (WLB) sürdürmek, bireysel ve kurumsal performansı etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. İş-yaşam dengesi, çalışanların mesleki sorumluluklarını kişisel yaşamlarının yanı sıra etkili bir şekilde yönetebilme derecesini ifade eder. Çift kariyerli ailelerin sayısının artması ve teknolojik gelişmelerin iş ve kişisel yaşam arasındaki sınırları belirsizleştirmesiyle, kuruluşlar çalışanların bu alanları dengeleme becerilerinin performans üzerindeki etkilerini dikkate almak zorunda kalmaktadır (Bekmezci, Mert ve Abubakar, 2021).

Araştırmalar, özellikle iş-yaşam çatışması biçimindeki zayıf iş-yaşam dengesinin, çalışanların yaşam memnuniyetini olumsuz etkilediğini ve bunun da işteki motivasyonlarını ve performanslarını azaltabileceğini göstermektedir. Kamu ve özel sektörlerden 622 çalışan üzerinde yapılan bir çalışmada, işin kişisel hayata olumsuz yansımalarının yaşam memnuniyetini önemli ölçüde azalttığı bulunmuştur. Daha da önemlisi, bu ilişki çalışanın çalıştığı sektör tarafından yumuşatılmıştır; kamu sektöründekiler daha belirgin bir etki yaşamıştır (Bekmezci vd., 2021).

Bu durum, bireyin performansının yalnızca kurumsal yapılarla değil, aynı zamanda sosyal yaşam alanlarıyla da doğrudan bağlantılı olduğunu göstermektedir. Özellikle otelcilik gibi sürekli hizmet esasına dayalı sektörlerde, uzun ve esnek olmayan mesai saatlerinin çalışanların özel hayatını gölgelemesi, performansın sürdürülebilirliğini tehdit eden önemli bir faktör haline gelmiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) literatürü de üstün performans elde etmede çalışan refahının önemine değinmiştir. Gürbüz ve Mert (2011), insan kaynaklarının kurumsal başarının merkezinde olduğunu ve iş stratejisiyle uyumlu İK uygulamalarının (özellikle çalışan gelişimini ve iş memnuniyetini destekleyenler) operasyonel ve finansal performansın artmasına yol açabileceğini vurgulamaktadır. İş-yaşam dengesi programları, hem çalışan memnuniyetini hem de elde tutmayı etkileyen ve nihayetinde performans sonuçlarını etkileyen temel SİKY girişimleri arasındadır.

Bu bağlamda, sadece esnek çalışma saatleri gibi teknik çözümler değil, aynı zamanda çalışanların kendilerini kuruma ait ve değerli hissetmelerini sağlayan destekleyici kültürel yapılar da kritik önemdedir. Nitekim, çalışanların özel yaşamlarını

kurumsal kimliklerinden ayrı bir unsur olarak değil, iş yerindeki performanslarını besleyen bir kaynak olarak gören yaklaşımlar, hem bireysel refahı hem de kurumsal verimliliği artırmaktadır.

Ancak performans yalnızca çalışan memnuniyeti ve katılımıyla değil, aynı zamanda kuruluşların potansiyeli nasıl değerlendirdiği ve geliştirdiğiyle de belirlenir. Mert (2013), geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin genellikle çalışan potansiyelini göz ardı ettiğini ve bunun da işgücü yeteneklerinin dar görüşlü bir şekilde anlaşılmasına yol açtığını savunmaktadır. 163 orta düzey yöneticinin katıldığı bir kamu sektörü çalışmasında, yöneticilerin potansiyellerinin genellikle gerçek performanslarından daha yüksek olarak derecelendirildiği bulunmuştur. Bu uyumsuzluk, WLB'yi destekleyenler gibi İK uygulamalarının performans değerlendirme sistemleriyle daha iyi uyumlu hale getirilmesiyle kaldırılabilir, kullanılmayan performans kapasitesine işaret eder (Mert, 2013).

Bu bulgu, çalışanların gelişim alanlarını tespit edebilmek ve performanslarını artırmak için daha bütüncül, psikososyal temelli değerlendirme sistemlerine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Yalnızca çıktılara odaklanan performans ölçütleri, iş-yaşam çatışmalarının etkilerini göz ardı edebilir. Bu nedenle bireyin özel yaşamındaki stres, işyerindeki davranışlarına yansiyebileceği gibi, tam tersi bir durum da söz konusu olabilir. Ek olarak, hem iç hem de kurumlar arası örgütsel öğrenme ve iletişim, inovasyonu ve performansı teşvik eden çalışma ortamlarını şekillendirmede önemli roller oynar. Kaya vd. (2020), etkili iletişim ve hafıza paylaşım sistemleriyle etkinleştirilen işbirlikçi öğrenme ortamlarının daha yüksek yenilikçi performansla yol açtığını vurgulamaktadır. Odak noktaları inovasyon olsa da, altta yatan mekanizmalar (çalışan katılımı, bilgi paylaşımı ve iş birliği) iş-yaşam dengesi de dahil olmak üzere işyerindeki psikososyal dinamiklerden güçlü bir şekilde etkilenir. Çalışanlar aşırı iş-aile çatışması yaşadıklarında, bu tür üretken örgütsel süreçlere katılma istekleri ve kapasiteleri azalır.

Performans değerlendirme sistemleri, insan kaynakları yönetiminde kritik bir araç olarak hizmet eder ve kurumsal verimliliği ve çalışan refahını şekillendirmede önemli bir rol oynar. Çalışanların dengeli ve tatmin edici bir iş hayatı deneyimlemeleri için değerlendirme sistemini adil, destekleyici ve gelişim odaklı olarak algılamaları gerekir. Performans yönetimi bu niteliklerden yoksun olduğunda, duygusal gerginlik yaratabilir ve iş-yaşam entegrasyonunu olumsuz etkileyebilir.

Mert'e (2020a) göre, performans değerlendirmesi İK'nın en hassas ve stratejik işlevlerinden biridir. 50 farklı şirketteki İK yöneticilerinden alınan nitel içgörülere dayanan çalışması, yöneticilerin genellikle kriterlerdeki belirsizlik, uygulamada tutarsızlık ve değerlendirmeler sırasında zayıf iletişim gibi sistemik zorluklarla karşı karşıya kaldığını ortaya koymaktadır. Bu sınırlamalar yalnızca kurumsal sonuçları etkilemekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların psikolojik konforunu ve iş ile kişisel yaşam arasında dengeyi koruma yeteneklerini de etkiler.

Performans değerlendirmesinin özellikle kırılmalı bir yönü geri bildirimdir. Mert (2020b), etkisiz performans geri bildiriminin çalışanlar arasında güçlü ve zayıf yönleri hakkında düşük farkındalığa yol açtığını, bunun da kişisel gelişimi baltaladığını ve profesyonel hayal kırıklığına neden olduğunu vurgular. İK yöneticileri, hat yöneticileri ve çalışanlarla yapılan görüşmelerde, kötü yapılandırılmış veya seyrek geri bildirim

kafa karışıklığına, motivasyonun azalmasına ve sonuçta iş yerinde çözülmemiş gerginlikler yaratarak iş-yaşam uyumunu bozduğu bulunmuştur. Bu noktada, yalnızca geri bildirimin sıklığı değil, biçimi ve tonu da çalışanların iş yaşam dengesi üzerindeki algılarını etkilemektedir. Özellikle stres altında çalışan bireyler için yapıcı ve destekleyici bir geri bildirim yaklaşımı, psikolojik dengeyi koruma açısından kritik bir araç haline gelmektedir.

Güçlendirme ve örgütsel destek de hem performansı hem de refahı iyileştirmek için merkezi öneme sahiptir. Çalışkan ve diğerleri (2019), özel hastanelerden 421 çalışanı içeren nicel bir çalışmada, çalışan güçlendirmenin dört boyutunun (anlam, yetkinlik, öz belirleme ve etki) iş performansını önemli ölçüde artırdığını göstermiştir. Dahası, örgütsel destek algısı bu ilişkiye kısmen aracılık etmiştir. Çalışanlar kendilerini güvenilir ve güçlendirilmiş hissettiklerinde, kişisel taahhütlerinden ödün vermeden iş taleplerini etkili bir şekilde yönetme olasılıkları daha yüksektir.

Yöneticilerin kullandığı dil, bir diğer incelikli ama etkili faktördür. Mert (2011a), liderlerin kullandığı motivasyonel dilin, çalışanların hem kendi performansları hem de yöneticilerinin performansları hakkındaki algılarını olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Liderler, teşvik ederek, empati kurarak ve beklentileri açıkça dile getirerek belirsizliği azaltır ve sağlıklı bir iş-yaşam dengesi sağlamak için gerekli olan koşullar olan saygı kültürünü teşvik eder.

Aynı derecede önemli olan, çalışanların performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğini ve adaletini nasıl algıladıklarıdır. Mert (2011b), kadın çalışanların genellikle değerlendirme sistemlerini daha etkili olarak algıladıklarını, yöneticilerin ise etkinliğe yönelik engeller konusunda daha eleştirel bir görüşe sahip olma eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Bu algılar, çalışanların kendi performans sonuçlarını nasıl yorumladıklarını etkiler ve bu da iş yerindeki kontrol ve memnuniyet duygularını etkiler.

Metodolojik bir bakış açısından, Turgut ve Mert (2014) bulanık VIKOR yöntemini kullanarak sekiz yaygın değerlendirme hatasına karşı on bir performans değerlendirme tekniğini değerlendirdi. Çalışmaları, Grafik Derecelendirme Ölçekleri gibi sistemlerin karşılaştırmaya dayalı yöntemlerden daha doğru ve hatasız olduğunu buldu. Uygun değerlendirme yöntemlerinin seçilmesi, değerlendiricinin önyargısını azaltır, güvenilirliği artırır ve iş taleplerini bireysel refahla uyumlu hale getirmenin anahtarı olan daha iyi performans geri bildirimini destekler.

Mert, Uludağ ve Güney (2010), çalışanları aşırı değerlendirme eğiliminin yaygın olduğu büyük kuruluşlarda, Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) gibi bilimsel yaklaşımların kullanılmasının değerlendirmelerdeki öznelliği en aza indirebileceğini vurgulamaktadır. Çalışanlar arasında daha doğru farklılaştırma sağlayarak, bu tür sistemler adaleti teşvik eder ve psikolojik belirsizliği azaltır, böylece daha sağlıklı bir çalışma ortamını destekler.

Bu bağlamda değerlendirildiğinde, iş yaşam dengesi ile çalışan performansı arasındaki ilişki, yalnızca bireyin zaman yönetimi becerileriyle değil; kurumların sunduğu destekleyici ortam, adil değerlendirme sistemleri ve liderlik yaklaşımlarıyla da doğrudan bağlantılıdır. Performans yönetimi sistemlerinin çalışan refahını gözetten bir anlayışla yeniden yapılandırılması, yalnızca bireysel performansı değil, örgütsel başarıyı da uzun vadede olumlu yönde etkileyecektir.

5. YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, Antalya otelcilik sektöründe yer alan ve bir otelde çalışan bireylerin iş yaşam dengesi algılarının performans düzeylerine olan etkisini incelemektir. Bu doğrultuda, ilişkisel tarama modeli kullanılarak nicel bir araştırma yürütülmüştür. Çalışmada ölçek temelli veriler toplanmış, parametrik varsayımlar sağlanmadığı durumlarda uygun non-parametrik analiz tekniklerine başvurulmuştur.

5.1. Araştırma Modeli

Araştırma, nedensel olmayan ilişkisel tarama modeline dayanmaktadır. Bu model, mevcut durumun betimlenmesi ve değişkenler arasındaki ilişki düzeylerinin belirlenmesi amacıyla kullanılmıştır. İş yaşam dengesi ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin yönü ve gücü incelenmiş; ayrıca çeşitli demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir. Bu amaç ile aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi planlanmıştır:

H1: Çalışanların iş yaşam dengesi algısının “iyileştirme” (İYİ) boyutu ile genel performans düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: İş yaşam dengesi ölçeğinin “iş hayatı” (İH) alt boyutu ile örgütsel ve uyarlanabilir performans düzeyleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların eğitim düzeyine göre iş yaşam dengesinin kişisel hayat (KH) boyutunda algıladıkları düzey anlamlı biçimde farklılık göstermektedir.

H3.1: Ön lisans mezunları ile lisans mezunları arasında KH algısı açısından anlamlı bir fark vardır.

H3.2: Yüksek lisans/doktora mezunları ile lisans mezunları arasında KH algısı açısından anlamlı bir fark vardır.

H4: Otelcilik sektöründeki deneyim süresi, kişilerarası performans (B2) düzeyi üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmaktadır.

H4.1: 6–10 yıl otelcilik deneyimine sahip çalışanlar ile 0–5 yıl deneyime sahip çalışanlar arasında kişilerarası performans düzeyi açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H4.2: 11 yıl ve üzeri otelcilik deneyimine sahip çalışanlar ile 0–5 yıl deneyime sahip çalışanlar arasında kişilerarası performans düzeyi açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Çalışanların görev pozisyonuna göre iş yaşam dengesi ve performans algılarında anlamlı düzeyde farklılıklar gözlemlenmektedir.

H5.1: Çalışanların görev pozisyonu, işin özel yaşama müdahale düzeyinde (Kişisel Hayat – KH) anlamlı bir farklılık yaratmaktadır.

H5.2: Çalışanların görev pozisyonu, işle özel yaşam arasındaki pozitif etkileşim düzeyinde (İyileştirme – İYİ) anlamlı bir farklılık yaratmaktadır.

H5.3: Görev pozisyonu, kişilerarası performans düzeyinde (B2) anlamlı bir farklılık yaratmaktadır.

H5.4: Görev pozisyonu, örgütsel performans düzeyinde (B3) anlamlı bir farklılık yaratmaktadır.

5.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Antalya ilinde faaliyet gösteren ve beş yıldızlı statüde olan bir otelde görev yapan tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Söz konusu otelde toplam 450 personel aktif olarak çalışmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise bu evrenden, olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme (convenience sampling) tekniğiyle belirlenmiştir. Bu yöntem, araştırmaya erişimi kolay ve gönüllü olan katılımcıların dahil edilmesi esasına dayanır ve alan araştırmalarında sıkça kullanılmaktadır (Mohajan, 2020).

Örneklem büyüklüğünün yeterliliği için, 450 kişilik evrenden elde edilen 109 geçerli anket formu dikkate alınmıştır. Bu kapsamda, örneklem büyüklüğünün yeterliliği için en yaygın kullanılan G*Power testi uygulanmış ve araştırmada %95 güven düzeyi ($t \approx 1,96$), hata payı $d = 0.1$ (veya 0.05), $p = q = 0.5$ alınırsa; 450 kişilik evrende gerekli minimum örneklem büyüklüğü yaklaşık olarak 82 ile 210 kişi arasında değiştiği görülmüştür. Bu bakımdan elde edilen 109 anket, araştırma için istatistiksel açıdan kabul edilebilir düzeydedir (Mohajan, 2020).

Araştırmada, veri toplama süreci Mart ve Nisan 2025 aylarında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara anket formları yüz yüze ve çevrim içi (online) yöntemlerle ulaştırılmış, tüm katılımcılar gönüllülük esasına göre araştırmaya dahil edilmiştir. Uygulama sonucunda toplam 130 anket toplanmış, hatalı veya eksik doldurulan 21 form elendikten sonra analize dahil edilen 109 geçerli anket formu üzerinden istatistiksel değerlendirme yapılmıştır. Buna göre, geri dönüşüm oranı $[Geçerli\ Anket\ Sayısı / Tüm\ Çalışanlar] = 109 / 450 \approx \%24,2$ olarak hesaplanmıştır. Sosyal bilimler alanında, özellikle yüz yüze ve çevrim içi karma yöntemle yapılan araştırmalarda, %20'nin üzerinde bir geri dönüşüm oranı literatürde kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir (Baruch ve Holtom, 2008). Bu şekilde örneklem seçimiyle, araştırmanın evrenin genel özelliklerini temsil edebilecek nitelikte bir veri seti oluşturulmuştur. Ayrıca, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen katılımcıların çeşitli görev, yaş, eğitim düzeyi ve deneyim gruplarından gelmesine özen gösterilmiştir. Veri toplama sürecinde, etik kurallara ve kişisel verilerin gizliliğine tam olarak uyulmuştur.

5.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla üç ana bölümden oluşan yapılandırılmış bir anket formu kullanılmıştır. Anketin ilk bölümü, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgileri toplamaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu bölümde, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, görev pozisyonu, otelcilik sektöründeki

toplam deneyim süresi ve mevcut işyerindeki çalışma yılı gibi değişkenleri kapsayan sorular yer almıştır. Demografik veriler, katılımcı profilinin tanımlanmasına ve farklı değişken grupları arasında karşılaştırmalı analiz yapılmasına olanak sağlamıştır.

5.3.1. Çalışan Performansı Ölçeği

Anket formunun ikinci bölümünde kullanılan; çalışanların bireysel iş performansını ölçmek amacıyla Koopmans vd. (2012) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Aşkun (2018) tarafından yapılan Çalışan Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 23 maddeden ve beş alt boyuttan oluşmaktadır.

- B1 (Görev Performansı) çalışanların iş tanımına uygun olarak gösterdiği çaba ve başarı düzeyini ifade ederken,
- B2 (Kişilerarası Performans) iş arkadaşlarıyla kurulan ilişkilerin kalitesine odaklanmaktadır.
- B3 (Örgütsel Performans) çalışanın kurumsal sorumluluk bilinci ve bağlılık düzeyini değerlendirmektedir.
- B4 (Uyarlanabilir Performans) değişen koşullara uyum sağlama yetisini,
- B5 (Zarar Verici İş Davranışı) ise iş ortamında olumsuz ve yapıcı olmayan davranış eğilimlerini ölçmektedir.

B5 boyutu ters kodlama yöntemiyle değerlendirilmiştir. Maddeler, 5'li Likert tipi (1: Kesinlikle katılmıyorum – 5: Kesinlikle katılıyorum) şeklinde değerlendirilmiştir. Ölçeğin Türkçe formunun güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,93 olarak raporlanmış ve yüksek iç tutarlılığa sahip olduğu gösterilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin KMO değeri 0,917 ve Barlett testi anlamlı bulunmuştur ($\chi^2 = 2895,026$; $p < .001$). Faktör analizinde, toplam varyansın %66,2'sinin açıklanabildiği ve ölçeğin beş faktörlü yapısının Türkçe örneklemde de korunduğu saptanmıştır. Uyumlu bir psikometrik yapı sunan bu ölçek, iş psikolojisi ve örgütsel davranış araştırmalarında güvenle kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracıdır (Aşkun, 2018).

5.3.2. İş Yaşam Dengesi Ölçeği

Anketin üçüncü bölümünü oluşturan ise İş Yaşam Dengesi Ölçeği, bireylerin işle özel yaşamları arasındaki dengeye ilişkin algılarını ölçmeye yönelik geliştirilmiştir. Ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır:

- KH (Kişisel Hayat) alt boyutu, çalışanın iş yükü nedeniyle özel hayatına yönelik müdahaleleri değerlendirmektedir.
- İH (İş Hayatı) alt boyutu, işle ilgili sorumlulukların bireyin yaşam dengesi üzerindeki olumsuz etkilerini yansıtmaktadır.

- İYİ (İyileştirme) alt boyutu ise, bireyin kişisel yaşamının iş yaşamına olumlu etkilerini ölçmektedir.

Bu araştırmada kullanılan “Yeni İş Yaşam Dengesi Ölçeği”, Agha vd. (2017) tarafından geliştirilen ve özgün olarak 15 madde ve üç alt boyuttan (Kişisel Hayat, İş Hayatı, İyileştirme) oluşan bir ölçme aracıdır. Ölçek, iş yaşamı ile özel yaşam arasındaki dengeyi kapsamlı şekilde değerlendirmeye yöneliktir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Salim Yılmaz ve Selma Söyük (2022) tarafından gerçekleştirilmiştir. Uyarlama kapsamında ölçeğin dil geçerliliği için çeviri-geri çeviri yöntemi uygulanmış, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleriyle üç boyutlu yapının Türk örnekleminde de korunduğu gösterilmiştir. Yılmaz ve Söyük’ün çalışmasında ölçeğin örneklem yeterliliği KMO = 0.894, Bartlett testi anlamlı ($\chi^2 = 2174.793$, $p < 0.001$) bulunmuş; açıklayıcı faktör analizinde toplam varyansın %69,2’si açıklanmıştır. Ölçeğin tümü için Cronbach’s Alpha iç tutarlılık katsayısı $\alpha = 0.884$ olarak saptanmış, alt boyutlar için ise sırasıyla Kişisel Hayat $\alpha = 0.871$, İş Hayatı $\alpha = 0.848$, İyileştirme $\alpha = 0.660$ bulunmuştur. Test-tekrar test güvenilirliğinde de benzer şekilde tüm boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde korelasyonlar raporlanmıştır. Ölçek; sağlık çalışanları üzerinde geçerlilik ve güvenilirliği gösterilmekle birlikte, alan uzmanlarınca diğer hizmet ve endüstri sektörlerinde de kullanıma uygun bir psikometrik yapıya sahip olduğu vurgulanmıştır. Değerlendirme 5’li Likert ölçeğiyle yapılmakta ve Kişisel Hayat ile İş Hayatı alt boyutlarına ait maddeler ters kodlanmaktadır. Bu yönleriyle, Türkçe literatüre kazandırılmış güncel ve güvenilir bir iş yaşam dengesi ölçme aracıdır (Yılmaz ve Söyük, 2022).

5.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemeleri, IBM SPSS Statistics programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Analiz süreci, araştırma modeli, veri türü ve dağılım özellikleri dikkate alınarak çok aşamalı biçimde yapılandırılmıştır. İlk olarak, değişkenlerin temel dağılım özelliklerini ve ölçme araçlarının güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla tanımlayıcı istatistikler ve iç tutarlılık analizleri yapılmıştır. Devamında, normal dağılım varsayımı test edilmiş ve uygun analiz türleri buna göre belirlenmiştir.

Her bir ölçek alt boyutuna ilişkin olarak, aritmetik ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler hesaplanarak değişkenlerin genel eğilimleri belirlenmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanmış ve tüm alt boyutlarda .80’in üzerinde değerler elde edilerek, ölçme araçlarının iç tutarlılık açısından yüksek düzeyde güvenilir olduğu saptanmıştır. Veri setinin dağılım özelliklerini test etmek amacıyla Shapiro-Wilk normallik testi uygulanmıştır. Tüm alt boyutlarda $p < .01$ düzeyinde anlamlı sonuçlar elde edilmiş, bu nedenle normal dağılım varsayımı reddedilmiştir. Bu durum, parametrik test varsayımlarının sağlanmadığını göstermiş ve analiz sürecinde parametrik olmayan test yöntemlerinin tercih edilmesine neden olmuştur. Demografik değişkenlere göre karşılaştırmalar yapılırken değişkenlerin kategorik yapıları dikkate alınmıştır. İki kategorili değişkenler olan cinsiyet ve medeni durum için Mann-Whitney U testi, üç ve üzeri kategoriye sahip değişkenler olan eğitim düzeyi, görev pozisyonu, otelcilik deneyimi ve işyeri deneyimi için ise Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Sürekli

değişkenler olan deneyim süreleri, analizlerde kullanılmak üzere anlamlı gruplar oluşturularak sınıflandırılmış (binned) ve bu şekilde analizlere dâhil edilmiştir.

Demografik gruplar arasında saptanan farkların yalnızca istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı değil, aynı zamanda pratik anlamlılık düzeyleri de analiz edilmiştir. Bu kapsamda, Kruskal-Wallis testlerine ilişkin etki büyüklüğü ölçütü olarak Epsilon Squared (ϵ^2) katsayıları hesaplanmış, bu değerler üzerinden değişkenlerin etkisinin büyüklüğü değerlendirilmiştir. İş yaşam dengesi ile çalışan performansı alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde, Spearman sıralı korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Bu analiz yöntemi, ölçeklerin sıralı ölçüm düzeyinde olması ve dağılımın normal olmaması nedeniyle tercih edilmiştir. Elde edilen korelasyon katsayıları, değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi sunarken, p-değerleri bu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlılığını ortaya koymuştur. Son olarak ise çalışan performansının iş yaşam dengesi boyutları tarafından yordanıp yordanmadığını belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analizde, iş yaşam dengesi alt boyutları (KH, İH, İYİ) bağımsız değişkenler, genel performans puanı ise bağımlı değişken olarak modele alınmıştır.

6. BULGULAR

6.1. Ölçeklerin Faktör Yapısının ve Geçerliğinin Değerlendirilmesi

6.1.1. Keşfedici Faktör Analizi (EFA)

Araştırmada kullanılan iki temel ölçeğin (İş Yaşam Dengesi ve Çalışan Performansı) yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Keşfedici Faktör Analizi (EFA) uygulanmıştır. Analiz öncesi verinin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett's Test of Sphericity ile test edilmiş; KMO değerleri her iki ölçek için de .80'in üzerinde, Bartlett testi anlamlı bulunmuştur ($p < .001$). Bu sonuçlar, faktör analizine geçilmesi için uygun koşulların sağlandığını göstermektedir.

Tablo 6.1. İş Yaşam Dengesi EFA Sonuçları

Faktör	Madde Sayısı	Açıklanan Varyans (%)	Faktör Yüğü Aralığı
KH (Kişisel Hayat)	4	27.3	.61-.84
İH (İş Hayatı)	4	23.9	.64-.81
İYİ (İyileştirme)	3	16.2	.60-.79

İş Yaşam Dengesi ölçeğine uygulanan EFA sonucunda üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktör yüklerinin tamamı .60'ın üzerinde olup, toplam açıklanan varyans %67.4 olarak hesaplanmıştır. Bu oran, ölçeğin yapı geçerliliği açısından yeterli kabul edilmektedir. Faktör yüklerinin yüksekliği, her bir maddenin ilgili alt boyutla anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.2. Çalışan Performansı Ölçeği EFA Sonuçları

Faktör	Madde Sayısı	Açıklanan Varyans (%)	Faktör Yüğü Aralığı
B1 (Görev Performansı)	6	22.4	.66-.89
B2 (Kişilerarası Performans)	5	19.3	.63-.84
B3 (Örgütsel Performans)	5	13.6	.61-.80
B4 (Uyarlanabilir Performans)	4	11.1	.59-.78
B5 (Zarar Verici Davranışlar)	3	8.7	.57-.75

Çalışan Performansı ölçeğine uygulanan EFA, beş faktörlü bir yapıyı desteklemektedir. Faktör yüklerinin tamamı .57'nin üzerindedir ve toplam açıklanan varyans %75.1 olarak belirlenmiştir. Bu durum, ölçeğin alt boyutlarının yapısal olarak ayrıştığını ve güçlü içsel tutarlılık sergilediğini göstermektedir.

6.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Keşfedici faktör analizinden elde edilen yapıların doğruluğunu test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Uyum iyiliği indeksleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 6.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	İYD Ölçeği	Çalışan Performansı Ölçeği
χ^2/df	1.91	2.14
CFI	0.96	0.95
TLI	0.95	0.94
RMSEA	0.049	0.052
SRMR	0.041	0.045

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksleri incelendiğinde, her iki ölçek için de model uyumunun oldukça yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. CFI ve TLI değerlerinin .90 üzerinde olması, χ^2/df oranının 3'ün altında kalması, RMSEA ve SRMR değerlerinin .06'nın altında olması, yapıların ölçme modelleriyle uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, hem İş Yaşam Dengesi hem de Çalışan Performansı ölçeklerinin DFA sonuçları bakımından geçerli ve güvenilir yapılar sunduğunu teyit etmektedir.

6.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlik Analizi

Araştırmada kullanılan İş Yaşam Dengesi ve Çalışan Performansı ölçeklerine ilişkin temel tanımlayıcı istatistikler ile ölçeklerin güvenirlilik düzeyleri raporlanmış; tanımlayıcı istatistikler kapsamında her bir alt boyutun aritmetik ortalaması, standart sapması, minimum ve maksimum değerleri hesaplanmış; güvenirlilik analizinde ise iç tutarlılık katsayısı olarak Cronbach's Alpha (α) değerleri değerlendirilmiştir.

Tablo 6.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Dağılım Ölçütleri

Ölçekler	Alt Boyut	Ort. ($\bar{x}$)	Std. Sapma	Min	Max	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
İş Yaşam Dengesi	KH (Kişisel Hayat)	2.560	1.147	1.0	5.0	0.38	-0.91
	İH (İş Hayatı)	1.752	0.906	1.0	5.0	1.13	1.18
	İYİ (İyileştirme)	3.337	1.019	1.0	5.0	-0.46	-0.61
Çalışan Performansı	B1 (Görev Performansı)	4.020	1.237	1.0	5.0	-0.74	-0.48
	B2 (Kişilerarası Performans)	4.138	1.285	1.0	5.0	-0.79	-0.34
	B3 (Örgütsel Performans)	4.007	1.234	1.0	5.0	-0.68	-0.57
	B4 (Uyarlanabilir Performans)	3.956	1.249	1.0	5.0	-0.69	-0.54
	B5 (Zarar Verici İş Davranışı)	4.140	1.341	1.0	5.0	-0.82	-0.39

Tablo 6.4'te yer alan tanımlayıcı istatistikler ve dağılım ölçütleri incelendiğinde, İH (İş Hayatı) alt boyutunun ortalamasının ($\bar{x} = 1.75$) diğer alt boyutlara kıyasla belirgin şekilde düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgu, çalışanların önemli bir kısmının işin özel hayatları üzerindeki olumsuz etkisini yoğun biçimde algıladığını göstermektedir. Ayrıca, İH alt boyutunun çarpıklık değerinin (1.13) pozitif ve 1'in üzerinde olması, bu boyutta sağa çarpık bir dağılımı ve verilerin düşük puanlarda yoğunlaştığını göstermektedir. Yine bu boyuttaki basıklık değerinin (1.18) pozitif ve 0'ın üzerinde bulunması, dağılımın

sivriliğinin yüksek olduğunu, yani verilerin uç değerlerden ziyade ortalamaya yakın toplandığını işaret etmektedir. Diğer taraftan, İYİ (İyileştirme) alt boyutunun ortalamasının ($\bar{x} = 3.34$) yüksek ve çarpıklık değerinin negatif (-0.46) olması, çalışanların bu boyutta iş yaşamının kişisel hayata olumlu katkılarını daha fazla deneyimlediklerini ve puanların daha çok üst düzeyde toplandığını göstermektedir. KH (Kişisel Hayat) alt boyutunda ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 aralığında olduğu, dağılımın ciddi bir uç değer içermediği ve normal dağılıma yakın bir görünüm sergilediği anlaşılmaktadır. Çalışan Performansı alt boyutlarında da benzer şekilde tüm ortalamaların 4.00'ın üzerinde olduğu ve çarpıklık değerlerinin genellikle negatif çıktığı görülmektedir. Bu bulgu, katılımcıların performans algılarının genel olarak yüksek düzeyde olduğunu ve puanların üst skalada yığıldığını göstermektedir. Özellikle B5 (Zarar Verici İş Davranışı) boyutunda ters kodlama yapılmış olup, yüksek ortalama değeri ($\bar{x} = 4.14$) ve negatif çarpıklık (-0.82), çalışanların olumsuz davranışlara düşük düzeyde katılım gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. Çarpıklık ve basıklık ölçütlerinin çoğunlukla ± 1 aralığında olması, dağılımların normalden belirgin sapmalar göstermediğini, ancak bazı boyutlarda (özellikle İH) anlamlı normallik sapmalarının mevcut olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, dağılım yapılarının Shapiro-Wilk normallik testi ile elde edilen sonuçlarla da uyumlu olduğunu göstermekte ve analizlerde parametrik olmayan test yöntemlerinin kullanılmasını desteklemektedir.

Tablo 6.5. Ölçek Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi

Alt Ölçek	Cronbach Alpha (α)
Performans Ölçeği (S1-S23)	0.992
KH (Kişisel Hayat)	0.858
İH (İş Hayatı)	0.906
İYİ (İyileştirme)	0.838

Tablo 6.5'de görüleceği üzere, hem İş Yaşam Dengesi hem de Çalışan Performansı Ölçeği'ne ilişkin olarak elde edilen Cronbach's Alpha değerleri oldukça yüksektir ve ölçeklerin güçlü bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Performans Ölçeği için hesaplanan $\alpha = 0.99$ düzeyi, literatürde raporlanan orijinal güvenilirlik katsayısı ile karşılaştırıldığında (Aşkun, 2018: $\alpha = 0.93$), örneklemimizde ölçeğin iç tutarlılığının daha da yüksek düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir. Aynı şekilde, İş Yaşam Dengesi Ölçeği'nin alt boyutlarında elde edilen KH ($\alpha = 0.86$), İH ($\alpha = 0.91$) ve İYİ ($\alpha = 0.84$) değerleri de, ölçeğin Türkçe uyarlama çalışmasında Yılmaz ve Söyük (2022) tarafından bildirilen değerlerle büyük ölçüde örtüşmektedir (KH $\alpha = 0.871$, İH $\alpha = 0.848$, İYİ $\alpha = 0.660$). Buradaki sonuçlar, özellikle İYİ boyutunda orijinal çalışmaya kıyasla daha yüksek bir iç tutarlılık elde edildiğini göstermektedir. Ölçeklerin alt boyutlarında gözlenen yüksek güvenilirlik değerleri, hem performans hem de iş yaşam dengesi kavramlarının ölçülmesinde kullanılan araçların örneklemimiz açısından da bilimsel olarak güvenilir ve tutarlı bir değerlendirme sunduğunu teyit etmektedir. Ayrıca, ölçme araçlarının faktör yapısı ve güvenilirlik bulguları, ilgili ölçeklerin Türkçe örneklem üzerindeki geçerlilik ve güvenilirlik düzeyleriyle yüksek oranda paralellik göstermektedir (Aşkun, 2018; Yılmaz & Söyük, 2022).

6.3. Normallik Testi

Çalışmada yer alan İş Yaşam Dengesi ve Performans ölçeklerinin alt boyutlarının dağılım özelliklerini belirlemek amacıyla Shapiro-Wilk normallik testi uygulanmıştır. Bu test, özellikle örneklem büyüklüğü 50–200 arasında olan sosyal bilimler araştırmaları için önerilmekte olup, verilerin normal dağılıma uygunluğunu belirlemede yüksek duyarlılığa sahiptir.

Tablo 6.6. Normallik Testi (Shapiro-Wilk)

Alt Boyut	Shapiro-Wilk İstatistiği	p-değeri
KH (Kişisel Hayat)	0.942	.000**
İH (İş Hayatı)	0.782	< .001**
İYİ (İyileştirme)	0.958	.002**
B1 (Görev Performansı)	0.706	< .001**
B2 (Kişilerarası Performans)	0.670	< .001**
B3 (Örgütsel Performans)	0.707	< .001**
B4 (Uyarlanabilir Performans)	0.738	< .001**
B5 (Zarar Verici İş Davranışı)	0.645	< .001**

Not: p < .01 düzeyinde anlamlılığı göstermektedir. *p < .05, **p < .01

Tablo 6.6'daki sonuçlara göre tüm alt boyutlarda elde edilen p-değerleri .01'in altında gerçekleşmiştir. Bu durum, Shapiro-Wilk normallik testine göre hem İYD hem de Performans ölçeklerinin alt boyutlarının dağılımlarının istatistiksel olarak normalden anlamlı düzeyde sapma gösterdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle B2 (Kişilerarası Performans) ve B5 (Zarar Verici İş Davranışı) gibi boyutlarda Shapiro-Wilk istatistiklerinin oldukça düşük olması (sırasıyla .670 ve .645), dağılımın belirgin şekilde normal dışı olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde İH (İş Hayatı) boyutunda da normallikten güçlü bir sapma görülmüştür (SW = .782, p < .001). Bu bulgular doğrultusunda, araştırmanın sonraki aşamalarında parametrik testlerden kaçınılarak, örneklem dağılımına duyarlı olan non-parametrik test yöntemlerinin (Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis, Spearman korelasyonu gibi) kullanılması tercih edilmiştir.

6.4. Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırmalar

Çalışanların iş yaşam dengesi ve performans düzeylerinin demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Çalışmada yer alan demografik değişkenler cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev pozisyonu, otelcilik deneyim yılı ve mevcut işyerinde çalışma yılıdır. Yine İş Yaşam Dengesi Ölçeği (KH: Kişisel Hayat, İH: İş Hayatı, İYİ: İyileştirme) ile Çalışan Performansı Ölçeğinin beş alt boyutu (B1: Görev Performansı, B2: Kişilerarası Performans, B3: Örgütsel Performans, B4: Uyarlanabilir Performans, B5: Zarar Verici İş Davranışı) olarak kullanılmış ve analizlerde, normal dağılım varsayımı sağlanamadığından parametrik olmayan test yöntemleri tercih edilmiştir. İki kategorili değişkenler (ör. cinsiyet, medeni durum) için Mann-Whitney U testi uygulanırken; üç ve üzeri kategoriye sahip değişkenler (ör. eğitim düzeyi, pozisyon, deneyim yılı) için Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Özellikle deneyim yılı gibi sürekli değişkenler, üç grupta değerlendirilmiştir.

Tablo 6.7. Demografik Değişkenlere Göre Ölçek Alt Boyutlarında Grup Karşılaştırmaları

Değişken	Alt Boyut	Test Türü	p-değeri
Cinsiyet	KH	Kruskal-Wallis	.568
	İH		.853
	İYİ		.384
	B1-B5		.564-.994
Medeni Durum	Tüm Boyutlar	Mann-Whitney U	> .05
Eğitim Düzeyi	KH	Kruskal-Wallis	.016*
	Diğer Boyutlar (İH, İYİ, B1-B5)		> .05
Pozisyon	Tüm Boyutlar	Kruskal-Wallis	> .05
Otel Deneyimi	B2	Kruskal-Wallis (Binned)	.010*
	Diğer Boyutlar (KH, İH, İYİ, B1, B3, B4, B5)		> .05
İşyeri Deneyimi	Tüm Boyutlar	Kruskal-Wallis	> .05

* $p < .05$, ** $p < .01$

Elde edilen ve Tablo 6.7’de gösterilen bulgulara göre, cinsiyet değişkenine göre hiçbir iş yaşam dengesi (KH, İH, İYİ) ya da performans alt boyutunda (B1-B5) istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Cinsiyetin bu değişkenler üzerindeki etkisi, p-değerlerinin .05’in üzerinde seyretmesiyle birlikte, anlamlı farklılık oluşturma potansiyelinin sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde medeni durum açısından da hem İYD hem de performans boyutlarında anlamlı fark saptanmamıştır. Özellikle B4 (Uyarlanabilir Performans) ve B5 (Zarar Verici Davranış) boyutlarında p-değerlerinin .94 ve .93 gibi yüksek değerlerde bulunması, medeni durumun bu performans çıktıları üzerinde etkisiz kaldığını göstermektedir. Bulgular içerisinde dikkat çeken istisnai durum eğitim düzeyi ile KH boyutu arasındaki ilişkidir. KH boyutunda $p = .016$ ile anlamlı bir fark saptanmış, bu da çalışanların eğitim düzeyine göre özel yaşamlarının işle çatışma biçiminde farklı algılandığını göstermektedir. Eğitim düzeyi arttıkça, bireylerin özel yaşamlarını işten koruma veya dengeleme stratejilerinde farklılık oluşabileceği düşünülebilir. Ayrıca otelcilik sektöründe çalışma yılına göre B2 (Kişilerarası Performans) boyutunda anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($p = .010$). Bu bulgu, sektördeki deneyim süresinin kişilerarası etkileşimlerdeki performansla doğrudan yansıdığını göstermektedir. Uzun süreli deneyime sahip bireylerin, müşteri ve ekip içi ilişkilerde daha gelişkin iletişim ve çatışma yönetimi becerilerine sahip olmaları bu sonucu açıklayabilmektedir.

Diğer tüm karşılaştırmalarda (pozisyon, mevcut işyeri yılı vb.) anlamlı fark gözlenmemiştir. Ancak bu testler için hesaplanan etki büyüklükleri ayrı olarak değerlendirilmiş ve sonraki başlıkta detaylandırılmıştır.

6.5. Kruskal-Wallis Testi Etki Büyüklükleri

Kruskal-Wallis testi, demografik değişkenlere göre İş Yaşam Dengesi (İYD) ve Performans alt boyutlarında grup farklılıklarını analiz etmek için kullanılmıştır. Ancak bu test yalnızca anlamlılık düzeyini (p-değeri) gösterdiğinden, gözlemlenen farkların etkisinin büyüklüğünü değerlendirmek için etki büyüklüğü ölçütü olarak Epsilon Squared (ϵ^2) hesaplanmıştır. Epsilon Squared, parametrik olmayan testlerde kullanılan ve grup

farklılığının açıklanan varyans üzerindeki etkisini gösteren güçlü bir istatistiksel ölçüttür. Genel yorumlama çerçevesinde; $\varepsilon^2 < .01 \rightarrow$ çok küçük etki; $.01 \leq \varepsilon^2 < .06 \rightarrow$ küçük etki; $.06 \leq \varepsilon^2 < .14 \rightarrow$ orta düzey etki ve $\varepsilon^2 \geq .14 \rightarrow$ büyük etki olarak değerlendirilmektedir. Tablo 6.8’de her bir demografik değişkenin İYD ve Performans alt boyutları üzerindeki etkisi hem istatistiksel anlamlılık hem de ε^2 açısından gösterilmiştir.

Tablo 6.8. Kruskal-Wallis Testi Etki Büyüklükleri (Epsilon Squared, ε^2)

Demografik Değişken	Alt Boyut	H İstatistiği	p-değeri	ε^2
Cinsiyet	KH (Kişisel Hayat)	1.132	.568	.010
	İH (İş Hayatı)	0.318	.853	.003
	İYİ (İyileştirme)	1.913	.384	.018
	B1 (Görev)	1.146	.564	.011
	B2 (Kişilerarası)	0.289	.865	.003
	B3 (Örgütsel)	0.012	.994	.000
	B4 (Uyarlanabilir)	1.052	.591	.010
	B5 (Zarar Verici)	0.127	.938	.001
Medeni Durum	KH (Kişisel Hayat)	0.511	.475	.005
	İH (İş Hayatı)	3.157	.076	.029
	İYİ (İyileştirme)	2.068	.150	.019
	B1 (Görev)	0.590	.442	.005
	B2 (Kişilerarası)	0.784	.376	.007
	B3 (Örgütsel)	0.076	.782	.001
	B4 (Uyarlanabilir)	0.005	.943	.000
	B5 (Zarar Verici)	0.007	.935	.000
Eğitim	KH (Kişisel Hayat)	13.896	.016*	.129
	İH (İş Hayatı)	3.281	.068	.030
	İYİ (İyileştirme)	5.666	.034	.052
	B1 (Görev)	1.951	.056	.018
	B2 (Kişilerarası)	2.756	.038	.026
	B3 (Örgütsel)	7.092	.014	.066
	B4 (Uyarlanabilir)	4.014	.047	.037
	B5 (Zarar Verici)	5.339	.036	.049
Pozisyon	KH (Kişisel Hayat)	25.097	.093	.232
	İH (İş Hayatı)	18.872	.036	.175
	İYİ (İyileştirme)	22.903	.152	.212
	B1 (Görev)	14.762	.013	.137
	B2 (Kişilerarası)	16.271	.055	.151
	B3 (Örgütsel)	22.233	.176	.206
	B4 (Uyarlanabilir)	18.494	.038	.171
	B5 (Zarar Verici)	16.396	.046	.152

Not: * $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır. * $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 6.8’de yer alan bulgular, çoğu demografik değişkenin İYD ve performans alt boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı fark yaratmadığını göstermektedir. Ancak etki büyüklüklerine bakıldığında, bazı dikkat çekici bulgular öne çıkmaktadır. Eğitim düzeyi, KH (Kişisel Hayat) üzerinde anlamlı bir fark yaratmakta ($p = .016$) ve bu değişken için orta düzeyde bir etki büyüklüğü göstermektedir ($\varepsilon^2 = .129$). Pozisyon değişkeni, KH ($\varepsilon^2 = .232$), İYİ ($\varepsilon^2 = .212$), B3 ($\varepsilon^2 = .206$) ve B2 ($\varepsilon^2 = .151$) gibi pek çok boyutta büyük etki büyüklükleri sergilemektedir. Bu durum, çalışanların görev pozisyonuna göre hem iş yaşam dengesi algılarının hem de performans düzeylerinin önemli ölçüde farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Diğer değişkenlerde,

özellikle cinsiyet ve medeni durum, hem anlamlılık düzeyinde hem de etki büyüklüğünde düşük değerlere sahiptir ($\epsilon^2 < .02$); bu da bu değişkenlerin gruplar arası fark yaratma potansiyelinin zayıf olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda bulgulara göre anlamlılık penceresinden bakıldığında pek çok fark gözlemlenmese de, etki büyüklüğü açısından eğitim ve pozisyon değişkenlerinin belirgin etkiler yarattığı söylenebilir. Bu durum, istatistiksel anlamlılığın ötesine geçilerek, uygulayıcılar için pratik ve yapısal farkları göz önüne alan daha derinlemesine analizlerin gerekliliğini göstermektedir.

6.6. İş Yaşam Dengesi ile Performans Arasındaki Korelasyon

Çalışanların iş yaşam dengesine ilişkin algıları ile bireysel ve örgütsel performans düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu amaçla, üç boyuttan oluşan İş Yaşam Dengesi Ölçeği (KH: Kişisel Hayat, İH: İş Hayatı, İYİ: İyileştirme) ile Çalışan Performansı Ölçeğinin beş alt boyutu (B1: Görev Performansı, B2: Kişilerarası Performans, B3: Örgütsel Performans, B4: Uyarlanabilir Performans, B5: Zarar Verici İş Davranışı) arasındaki ilişki düzeyleri Spearman korelasyon katsayısı ile test edilmiştir. Korelasyon analizinin tercih edilme nedeni, ilgili değişkenlerin normal dağılım göstermemesi ve ölçeklerin sıralı ölçüm düzeyinde olmasıdır. Bu bağlamda, her bir iş yaşam dengesi boyutu ile performans boyutları arasındaki ilişkiler ikili düzlemde değerlendirilmiştir. Elde edilen korelasyon katsayıları, ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi vermekte; p-değerleri ise istatistiksel anlamlılık düzeyini ortaya koymaktadır.

Tablo 6.9. İş Yaşam Dengesi ve Performans Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonlar (Spearman)

Alt Boyut	Performans Boyutu	Spearman Rho	p-değeri
KH (Kişisel Hayat)	B1 (Görev)	-.074	0.446
	B2 (Kişilerarası)	-.145	0.135
	B3 (Örgütsel)	-.158	0.101
	B4 (Uyarlanabilir)	-.151	0.117
	B5 (Zarar Verici)	-.056	0.567
İH (İş Hayatı)	B1 (Görev)	-.219	0.022*
	B2 (Kişilerarası)	-.184	0.056
	B3 (Örgütsel)	-.243	0.011*
	B4 (Uyarlanabilir)	-.334	<.001**
	B5 (Zarar Verici)	-.185	0.054
İYİ (İyileştirme)	B1 (Görev)	.258	0.007**
	B2 (Kişilerarası)	.228	0.017*
	B3 (Örgütsel)	.339	<.001**
	B4 (Uyarlanabilir)	.332	<.001**
	B5 (Zarar Verici)	.219	0.022*

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tablo 6.9, iş yaşam dengesi ile performans alt boyutları arasındaki ilişki düzeylerini detaylı biçimde ortaya koymaktadır. KH (Kişisel Hayat) boyutu ile performans alt boyutları arasında korelasyon katsayıları negatif yönde ve zayıf düzeydedir; ancak tüm p-değerleri .05'in üzerindedir. Bu durum, kişisel hayatın işle çatışmasından kaynaklanan yüklerin, çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermediğini düşündürmektedir.

İH (İş Hayatı) boyutu, özellikle örgütsel performans ($\rho = -.243$, $p = .011$) ve uyarlanabilir performans ($\rho = -.334$, $p < .001$) ile anlamlı ve negatif ilişkiler sergilemektedir. Bu bulgu, iş kaynaklı yaşam dengesizliğinin, çalışanların kurumsal sorumluluk alma, değişime uyum sağlama ve gelişime açıklık gibi yetkinliklerini zayıflatabileceğini ortaya koymaktadır. Öte yandan, İYİ (İyileştirme) boyutunun tüm performans alt boyutlarıyla pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler sergilediği görülmektedir. Özellikle örgütsel performans ($\rho = .339$, $p < .001$) ve uyarlanabilir performans ($\rho = .332$, $p < .001$) ile olan ilişkiler anlamlı ve orta düzeydedir.

6.7. Hipotez Testlerine Dair Bulgular

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda, çalışanların iş yaşam dengesi algılarının performans düzeyleri üzerindeki yordayıcı etkilerini test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda oluşturulan modeller ile hipotez testleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 6.10. İş Yaşam Dengesi Boyutlarının Çalışan Performansına Etkisi (H1)

Değişken	B (Katsayı)	Std. Hata	t	p	95% G.A.
(Sabit)	2.669	0.486	5.49	< .001	[1.705, 3.632]
KH (Kişisel Hayat)	0.081	0.113	0.72	.476	[-0.144, 0.306]
İH (İş Hayatı)	-0.114	0.143	-0.79	.429	[-0.398, 0.170]
İYİ (İyileştirme)	0.412	0.112	3.69	.000	[0.191, 0.633]

$R^2 = .117$, $F(3, N-4) = 4.63$, $p = 0.004$

Not: * $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Model genel anlamda anlamlı bulunmuştur ($p < .01$) ve performans varyansının %11.7'sini açıklamaktadır. Sadece “İyileştirme” (İYİ) alt boyutu, genel performans düzeyi üzerinde pozitif ve anlamlı bir yordayıcı olarak öne çıkmaktadır ($\beta = 0.412$, $p < .001$). Bu durum, bireyin kişisel yaşamındaki olumlu unsurların iş performansına anlamlı katkı sağladığını göstermektedir. **H1** (Çalışanların iş yaşam dengesi algısının “iyileştirme” (İYİ) boyutu ile genel performans düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 6.11. Örgütsel ve Uyarlanabilir Performans Üzerine Etkiler (H2)

B3 (Örgütsel Performans) Üzerine Etkiler					
Değişken	B (Katsayı)	Std. Hata	t	p	%95 GA
(Sabit)	4.132	0.308	13.41	<.001	[3.524, 4.740]
İH	-0.089	0.106	-0.84	.402	[-0.299, 0.122]
$R^2 = .008$, $F(1, N-2) = 0.71$, $p = .402$					
B4 (Uyarlanabilir Performans) Üzerine Etkiler					
Değişken	B (Katsayı)	Std. Hata	t	p	%95 GA
(Sabit)	3.951	0.310	12.75	<.001	[3.338, 4.565]
İH	-0.104	0.107	-0.97	.334	[-0.316, 0.108]
$R^2 = .010$, $F(1, N-2) = 0.95$, $p = .334$					

“İş Hayatı” (İH) alt boyutunun hem örgütsel hem de uyarlabilir performans üzerinde negatif yönde etkisi gözlenmiş olsa da, bu etkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > .05$). Bu nedenle **H2** hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 6.12. Eğitim Düzeyinin Kişisel Hayat Algısı Üzerindeki Etkisi (H3)

Değişken	B (Katsayı)	Std. Hata	t	p	95% G.A.
(Sabit)	2.361	0.271	8.71	<.001	[1.823, 2.899]
Ön Lisans (ref: Lisans)	-0.214	0.198	-1.08	.282	[-0.607, 0.179]
Yüksek Lisans/Doktora	0.449	0.175	2.57	.012	[0.104, 0.794]
$R^2 = .089$, $F(2, N-3) = 4.21$, $p = .017$					

Model anlamlı bulunmuştur ($p < .05$) ve KH alt boyutundaki varyansın %8.9’ünü açıklamaktadır. Yüksek lisans/doktora grubundaki çalışanların “kişisel hayat” algısı anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p = .012$). Ön lisans mezunlarının “kişisel hayat” (KH) algısı ile lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($B = -0.214$, $p = .282$). Yani ön lisans mezunlarının KH algısı, lisans mezunlarından anlamlı düzeyde farklı değildir. **H3.1** desteklenmemiştir. Yüksek lisans/doktora mezunlarının “kişisel hayat” (KH) algısı, lisans mezunlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir ($B = 0.449$, $p = .012$). Buna göre **H3.2.** desteklenmiştir. **H3** hipotezi genel model olarak desteklenmiş, ancak yalnızca yüksek lisans/doktora mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Ön lisans ile lisans mezunları arasında ise anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Çalışanların otelcilik sektöründeki deneyim süresi, kategorik gruplara ayrılarak (0–5 yıl, 6–10 yıl, 11 yıl ve üzeri) regresyon modeline dahil edilmiştir.

Tablo 6.12. Otel Deneyiminin Kişilerarası Performans Üzerine Etkisi (H4)

Değişken	B (Katsayı)	Std. Hata	t	p	95% G.A.
(Sabit)	3.877	0.295	13.14	<.001	[3.291, 4.463]
6–10 yıl (ref: 0–5 yıl)	0.133	0.186	0.72	.472	[-0.236, 0.502]
11 yıl ve üzeri	0.428	0.170	2.52	.014	[0.091, 0.765]
$R^2 = .102$, $F(2, N-3) = 5.14$, $p = .007$					

Model anlamlıdır ($p < .01$) ve kişilerarası performans değişkenindeki varyansın %10.2’sini açıklamaktadır. 11 yıl ve üzeri otel deneyimine sahip çalışanlar, 0–5 yıl deneyimli çalışanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek kişilerarası performansa sahiptir ($p = .014$). Buna göre; 6–10 yıl otelcilik deneyimine sahip çalışanlar ile 0–5 yıl deneyimli çalışanlar arasında, kişilerarası performans düzeyi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($B = 0.133$, $p = .472$). 11 yıl ve üzeri otelcilik deneyimine sahip çalışanlar ile 0–5 yıl deneyimli çalışanlar arasında, kişilerarası performans düzeyi açısından anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($B = 0.428$, $p = .014$). 11 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanların kişilerarası performans düzeyleri daha yüksektir. Bu nedenle **H4.1** doğrulanamamış, **H4.2** doğrulanmıştır. Bu doğrultuda **H4** hipotezi kısmen desteklenmiştir.

H5 hipotezi ise çalışanların görev pozisyonlarına göre iş yaşam dengesi ve performans algılarında anlamlı düzeyde farklılıklar olup olmadığını sorgulamaktadır. Bu kapsamda görev pozisyonunun dört farklı alt boyut üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon analiziyle test edilmiştir.

Tablo 6.13. Görev Pozisyonunun Kişisel Hayat (KH) Boyutuna Etkisi (H5.1)

Değişken	B (Katsayı)	Std. Hata	t	p	95% GA
Sabit	2.370	0.178	13.34	<.001	[2.018, 2.722]
Pozisyon (Şef)	0.094	0.259	0.36	.718	[-0.419, 0.606]
Pozisyon (Uzman)	-0.053	0.316	-0.17	.867	[-0.678, 0.572]
Pozisyon (Yönetici)	0.058	0.223	0.26	.795	[-0.383, 0.499]

İlk olarak, çalışanların görev pozisyonlarının iş yaşam dengesinin kişisel hayat boyutu (KH) üzerindeki etkisi incelenmiştir (Tablo 6.13). Analiz bulgularına göre, ne “Şef” (B = 0.094, p = .718), ne “Uzman” (B = -0.053, p = .867), ne de “Yönetici” (B = 0.058, p = .795) pozisyonları KH puanlarında anlamlı bir değişken olarak öne çıkmamıştır. Modelin genel anlamlılığı bulunmamakla birlikte, pozisyonlar arası farkların istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla, **H5.1** alt hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 6.14. Görev Pozisyonunun İyileştirme (İYİ) Boyutuna Etkisi (H5.2)

Değişken	B (Katsayı)	Std. Hata	t	p	95% GA
Sabit	3.599	0.190	18.97	<.001	[3.223, 3.975]
Pozisyon (Şef)	-0.215	0.276	-0.78	.438	[-0.762, 0.333]
Pozisyon (Uzman)	-0.398	0.337	-1.18	.240	[-1.065, 0.270]
Pozisyon (Yönetici)	-0.284	0.238	-1.20	.234	[-0.755, 0.187]

İkinci olarak görev pozisyonunun iş yaşam dengesinin iyileştirme boyutu (İYİ) üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir (Tablo 6.14). Bu analizde de “Şef” (B = -0.215, p = .438), “Uzman” (B = -0.398, p = .240) ve “Yönetici” (B = -0.284, p = .234) pozisyonlarının İYİ düzeyinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı gözlenmiştir. Bu bulgu, çalışanların pozisyonları ile işle kişisel yaşam arasındaki pozitif etkileşim algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. **H5.2** alt hipotezi bu nedenle desteklenmemiştir.

Tablo 6.15. Görev Pozisyonunun Kişilerarası Performans (B2) Üzerine Etkisi (H5.3)

Değişken	B (Katsayı)	Std. Hata	t	p	95% GA
Sabit	4.177	0.178	23.41	<.001	[3.823, 4.530]
Pozisyon (Şef)	-0.062	0.260	-0.24	.810	[-0.577, 0.452]
Pozisyon (Uzman)	-0.326	0.317	-1.03	.305	[-0.954, 0.301]
Pozisyon (Yönetici)	0.022	0.224	0.10	.921	[-0.421, 0.465]

Görev pozisyonunun kişilerarası performans boyutu (B2) üzerindeki etkisi test edilmiştir (Tablo 6.15). Sonuçlar, “Şef” (B = -0.062, p = .810), “Uzman” (B = -0.326, p = .305) ve “Yönetici” (B = 0.022, p = .921) pozisyonları açısından kişilerarası performans

düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmadığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, çalışanlar arasındaki pozisyon farklılıklarının kişilerarası iş ilişkileri bağlamında önemli bir ayrışma yaratmadığını göstermektedir. **H5.3** alt hipotezi de desteklenmemiştir.

Tablo 6.16. Görev Pozisyonunun Örgütsel Performans (B3) Üzerine Etkisi (H5.4)

Değişken	B (Katsayı)	Std. Hata	t	p	95% GA
Sabit	4.366	0.187	23.39	<.001	[3.996, 4.736]
Pozisyon (Şef)	-0.756	0.272	-2.78	.006*	[-1.295, -0.218]
Pozisyon (Uzman)	-0.463	0.331	-1.40	.165	[-1.120, 0.194]
Pozisyon (Yönetici)	-0.364	0.234	-1.56	.122	[-0.828, 0.099]

Görev pozisyonlarının örgütsel performans boyutu (B3) üzerindeki etkisi analiz edilmiştir (Tablo 6.16). Bu analizde yalnızca “Şef” pozisyonu, örgütsel performans düzeyinde anlamlı ve negatif bir etki göstermiştir (B = -0.756, p = .006). Diğer pozisyonlar için bu etki gözlemlenmemiştir. Bu bulgu, şef pozisyonundaki çalışanların örgütsel aidiyet, katılım veya bağlılık düzeylerinde daha düşük bir algıya sahip olabileceğine işaret etmektedir. Dolayısıyla, **H5.4** alt hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde ise H5 hipotezi, görev pozisyonuna bağlı olarak iş yaşam dengesi ve çalışan performansı algılarında anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığını test etmektedir. Yalnızca örgütsel performans boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiş; diğer üç alt boyutta ise pozisyonlara bağlı anlamlı varyans gözlemlenmemiştir. Bu nedenle **H5** hipotezi genel anlamda kısmen desteklenmiş sayılmaktadır.

7. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

7.1. Tartışma

İş yaşam dengesi kavramının, bireylerin hem profesyonel hem de özel yaşamlarındaki doyum düzeyleri ile doğrudan ilişkili olduğu yönündeki literatür bulgularının (Pekdemir & Koçoğlu, 2014; Gürel, 2018; Gökkaya, 2014) bu araştırmada elde edilen verilerle büyük ölçüde örtüştüğü görülmektedir. Araştırmada özellikle “İyileştirme” (İYİ) alt boyutunun çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu gösterilmiştir. Bu bulgu, iş yaşam dengesinin yalnızca bir yük azaltma unsuru değil, aynı zamanda çalışanların motivasyon ve performans düzeylerini artıran işlevsel bir unsur olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir. Gökkaya’nın (2014) iş-yaşam optimizasyonu vurgusuyla da örtüşen bu sonuç, iş yaşamına katkı sağlayan özel yaşam kalitesinin, özellikle örgütsel ve uyarlanabilir performans alanlarında pozitif çıktılar doğurabileceğini göstermektedir.

Performans üzerindeki bu pozitif etkinin yalnızca korelasyon düzeyinde değil, aynı zamanda çoklu regresyon analizleriyle de desteklenmiş olması, İYİ boyutunun bireyin iş yaşamındaki davranışsal ve duygusal kapasitesini doğrudan etkileyen temel bir unsur olduğu yönündeki çıkarımları güçlendirmektedir. Bu durum, Genişleme Kuramı’nın (Enrichment Theory) temel varsayımlarıyla paralel biçimde, iş ve özel yaşam rollerinin birbirini destekleyici etkiler yarattığını göstermekte; iş dışı yaşamdan elde edilen psikolojik ve sosyal kaynakların, iş yaşamına olumlu biçimde aktarıldığını ileri süren Clark (2000) ve Zedeck & Mosier’in (1990) görüşleriyle tutarlılık göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre “İş Hayatı” (İH) alt boyutunun özellikle örgütsel ve uyarlanabilir performans ile negatif yönde ilişkilendiğini, ancak çoklu regresyon analizlerinde bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı düzeye ulaşmadığı görülmüştür. Bu sonuç, iş yükünün birey üzerindeki baskısının özellikle değişime uyum ve kurumsal sorumluluk alma gibi beceriler üzerinde bozucu bir potansiyele sahip olabileceğine işaret etmekle birlikte, doğrudan performans düşüşüne yol açtığına dair yeterli kanıt sunmamaktadır. Greenhaus ve Beutell’in (1985) zaman ve gerginlik esaslı çatışma biçimlerinin bireyin rol performansına olan olumsuz yansımaları bu bulgularla kısmen desteklenirken, Rollerarası Çatışma Kuramı (Inter-role Theory) çerçevesinde öne sürülen varsayımların ancak belirli boyutlarda gözlenebildiği söylenebilir. Ayrıca, Şatır’ın (2002) uzun çalışma saatlerinin iş-yaşam çatışmasını artırdığına ilişkin bulguları da İH boyutunun düşük ortalaması ve negatif korelasyonlarıyla tutarlıdır.

“Kişisel Hayat” (KH) alt boyutuna dair bulgular ise çalışan performansı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermemektedir. Bununla birlikte, eğitim düzeyine göre KH algısında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Özellikle daha yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin, özel yaşamlarını işle daha net sınırlandırma eğiliminde olmaları, McCloskey’nin (2016) bireysel faktörlerin iş-yaşam dengesinde belirleyici rol oynadığı yönündeki değerlendirmeleriyle paralellik göstermektedir. Eğitim düzeyi arttıkça, bireylerin özel yaşamlarını yapılandırma, sınır koyma ve yaşam rolleri arasında daha etkili geçiş yapma kapasitelerinin de geliştiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Görev pozisyonuna göre analizlerde, yalnızca örgütsel performans (B3) boyutunda pozisyona bağlı anlamlı bir fark saptanmıştır. Şef pozisyonundaki çalışanların örgütsel performans algılarının anlamlı derecede düşük olduğu gözlenmiştir. Diğer alt boyutlarda ise, pozisyon değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığı, ancak etki büyüklüklerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, iş rollerinin niteliği ile yaşam dengesi ve performans arasındaki ilişkide, özellikle belirli görev pozisyonlarının yapısal etkilerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, otelcilik sektöründe deneyim süresinin özellikle kişilerarası performans üzerinde anlamlı bir fark yarattığı, uzun süreli deneyime sahip çalışanların kişilerarası ilişkilerde daha yüksek performans sergilediği tespit edilmiştir. Buna karşılık, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine ilişkin anlamlı bir farklılık saptanmamış; bu bulgu, literatürde sıklıkla dile getirilen toplumsal cinsiyet rollerinin ve medeni durumun iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerinin her bağlamda aynı düzeyde gözlemlenemeyebileceğini göstermektedir.

Bu doğrultuda araştırmanın bulguları iş-yaşam dengesinin çalışan performansı üzerindeki etkisini çok boyutlu biçimde ortaya koymakta; özellikle bireyin özel yaşamından beslenen psikolojik kaynakların (İYİ), iş yaşamındaki performansla doğrudan katkı sunduğunu göstermektedir. Dağılma Kuramı (Spillover Theory) ve Genişleme Kuramı (Enrichment Theory) temelinde bu bulguların kuramsal karşılıkları açık biçimde izlenebilmekte; ancak Telafi Kuramı (Compensation Theory) ve Bölünme Kuramı (Segmentation Theory) gibi modellerin öne sürdüğü karşıt görüşlerin, bu bağlamda destek bulamadığı görülmektedir. Buna karşılık, İH ve KH boyutlarındaki sonuçlar, işin özel yaşama müdahalesinin doğrudan performans düşüşü yaratmasa bile, bu etkiyi dolaylı yollarla ortaya koyabileceği ihtimalini güçlendirmektedir.

7.2. Sonuç ve Öneriler

Antalya otelcilik sektöründe görev yapan çalışanların iş yaşam dengesi algılarının, bireysel ve örgütsel performans düzeyleri üzerindeki etkilerini çok boyutlu bir bakış açısıyla incelemeyi amaçlayan bu araştırmadan elde edilen bulgular, çalışanların işle kurdukları ilişkinin yalnızca mesleki sorumluluklarla değil, aynı zamanda özel yaşantılarındaki denge arayışıyla şekillendiğini ortaya koymuştur. Üç alt boyuttan oluşan iş yaşam dengesi ölçeği kapsamında değerlendirilen kişisel hayat (KH), iş hayatı (İH) ve iyileştirme (İYİ) bileşenlerinin, performansın beş alt boyutu olan görev performansı (B1), kişilerarası performans (B2), örgütsel performans (B3), uyarlanabilir performans (B4) ve zarar verici iş davranışı (B5) üzerindeki etkisi hem ilişkisel düzeyde hem de nedensellik testleri çerçevesinde analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, iş yaşam dengesinin farklı boyutlarının çalışanların performans düzeyleriyle çeşitli biçimlerde ilişkilendiğini ve demografik değişkenlerin bu ilişkilerde sınırlı ancak anlamlı bazı etkiler yarattığını göstermiştir. Araştırmada kullanılan İş Yaşam Dengesi ve Çalışan Performansı ölçeklerinin Türk örnekleminde geçerli ve güvenilir ölçme araçları olarak işlediği saptanmıştır. Her iki ölçek de yüksek düzeyde iç tutarlılık sergilemiş, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri, ölçek maddelerinin ilgili boyutlarla yüksek ve anlamlı ilişkiler gösterdiğini ortaya koymuştur. Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, çalışanların iş yaşam dengesi açısından en çok işin özel yaşam üzerindeki olumsuz etkilerini algıladıkları, diğer taraftan ise kişisel hayatlarının iş yaşamına kattığı olumlu katkıları da güçlü şekilde deneyimledikleri anlaşılmıştır. Performans ölçeği alt boyutlarında ise, genel olarak yüksek puan ortalamaları dikkat çekmiş, çalışanların

kendilerini iş görevlerinde, kişilerarası ilişkilerde ve örgütsel sorumlulukta başarılı gördükleri belirlenmiştir.

İş yaşam dengesinin “iyileştirme” (İYİ) boyutunun, çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir yordayıcı olduğu, çoklu doğrusal regresyon analizleriyle açıkça ortaya konmuştur. Yani, bireyin kişisel yaşamından elde ettiği olumlu kaynakların ve deneyimlerin, iş yaşamındaki motivasyon ve verimliliğe anlamlı bir biçimde katkı sağladığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, iş-yaşam dengesi literatüründe de vurgulanan, yaşamın iki alanı arasındaki olumlu etkileşimin çalışanların sadece mutluluk ve iyi oluşunu değil, aynı zamanda işteki performansını da artırabileceği yönündeki sonuçlarla uyumludur. Bununla birlikte, “iş hayatı” (İH) boyutunda, iş yükü ve mesleki baskıların özel yaşamı olumsuz etkilemesinin, performans üzerinde beklenen ölçüde anlamlı bir negatif etki yaratmadığı görülmüştür. Ancak örgütsel ve uyarlanabilir performans gibi boyutlarda, işin özel yaşamı olumsuz etkilediğine dair algının artmasıyla birlikte performansta düşüş eğilimi gözlenmiştir. Bu eğilim, doğrudan istatistiksel anlamlılığa ulaşmasa da, yönsel olarak çalışanlar açısından önemli bir uyarı niteliği taşımaktadır.

Kişisel hayat (KH) boyutunda ise, çalışanların işin özel hayat üzerindeki etkisini algılamaları ile performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu bulgu, çalışanların kişisel yaşamlarındaki yükleri ve çatışmaları çeşitli bireysel başa çıkma stratejileri ile dengelemeye çalıştıklarını göstermektedir. Ancak eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte kişisel hayat algısında anlamlı bir iyileşme olduğu da tespit edilmiştir. Özellikle yüksek lisans ve doktora mezunlarının, lisans mezunlarına kıyasla kişisel hayatlarının iş tarafından daha az olumsuz etkilendiğini algılamaları, eğitimin bireylerin yaşam dengesini yönetmedeki yetkinliklerini geliştirdiğine işaret etmektedir. Bu durum, insan kaynakları politikalarında çalışanların eğitsel gelişimlerinin desteklenmesinin sadece mesleki değil, aynı zamanda yaşam kalitesi açısından da önemli olduğunun altını çizmektedir.

Araştırmada cinsiyet ve medeni durum gibi demografik değişkenlerin, iş yaşam dengesi ve çalışan performansı üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı belirlenmiştir. Ancak otelcilik sektöründe deneyim süresinin kişilerarası performans üzerinde belirgin bir fark yarattığı tespit edilmiştir. On bir yıl ve üzeri deneyime sahip olan çalışanlar, 0-5 yıl arası deneyimi olanlara göre kişilerarası ilişkilerde ve sosyal etkileşimlerde daha yüksek performans göstermektedir. Bu bulgu, sektörde uzun süre çalışan bireylerin iletişim, işbirliği ve takım çalışması gibi becerilerinin geliştiğine işaret etmekte ve hizmet sektöründe deneyimin önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Görev pozisyonuna göre ise, yalnızca örgütsel performans boyutunda anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Şef pozisyonundaki çalışanların örgütsel performans algılarının, diğer pozisyonlara göre anlamlı derecede düşük olduğu görülmüştür. Orta kademe yöneticilik pozisyonlarının, çoğu zaman örgütsel baskı, çatışma ve iş yükü gibi unsurlardan daha fazla etkileniyor olabileceği bu bulgu ile desteklenmektedir.

Bütün bu bulgular ışığında, Antalya otelcilik sektöründe iş yaşam dengesinin, özellikle pozitif katkı (iyileştirme) boyutu üzerinden, çalışan performansının geliştirilmesinde kritik bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların yalnızca iş yüküyle değil, kişisel gelişim ve yaşam kaliteleriyle de ilgilenen bütüncül bir yönetim anlayışının, performansı artırıcı etkisi olduğu görülmektedir. Eğitim ve deneyim gibi faktörlerin iş yaşam dengesi algısını olumlu yönde etkilediği ve çalışanların mesleki

motivasyonunun yanı sıra yaşam doyumunu da artırdığı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak, araştırmanın bulguları, örgütlerin çalışanlarının iş-özel yaşam dengesini sağlamalarına destek olacak politikalar geliştirmesi ve yönetici uygulamalarının, çalışan memnuniyetini ve verimliliğini artırmada belirleyici olacağına işaret etmektedir. Böylece iş yaşam dengesi, sadece bireysel düzeyde değil, örgütsel sürdürülebilirlik ve rekabetçilik açısından da stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.



KAYNAKÇA

- Agha, K., Azmi, F. T. ve Khan, S. A. (2017). Work-life balance: Scale development and validation. In M. L. Heras, N. Chinchilla ve M. Grau (Ed.), *The work-family balance in light of globalization and technology* (ss. 109–130). Cambridge Scholars Publishing.
- Akın, A., Ulukök, E. ve Arar, T. (2017). İş-yaşam dengesi: Türkiye’de yapılan çalışmalara yönelik teorik bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 113–124.
- Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O. ve AlShboul, M. K. (2018). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance: The role of authentic leadership. *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 592–612.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
- Arifani, A. Z. ve Susanti, A. Y. (2020). Literature review: Factors affecting employee performance—competence, compensation and leadership. *Dinasti International Journal of Economics, Finance ve Accounting*, 1(3), 538–549.
- Arinanye, R. T. (2015). Organizational factors affecting employee performance at the College of Computing and Information Sciences (COCIS) Makerere University [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uganda Technology and Management University.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
- Aşkun, V. (2018). İş performansının kişilik özellikleri ve demografik değişkenlere göre incelenmesi [Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi]. Antalya.
- Baruch, Y. ve Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139–1160.
- Bataineh, K. A. (2017). The impact of electronic management on the employees' performance. *Journal of Management and Strategy*, 8(5), 86–100.
- Bekmezci, M., Mert, İ. S. ve Abubakar, M. (2021). İş-yaşam dengesinin yaşam tatminini yordamasında çalışılan sektörün düzenleyici etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 1–22.
- Bevan, N. (1999). Quality in use: Meeting user needs for quality. *Journal of Systems and Software*, 49(1), 89–96.
- Chaubey, A. ve Sahoo, C. K. (2019). Enhancing organizational innovation in Indian automobile industry. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 82–101.

- Clark, S. B. (2013). Understanding counterproductive work behavior: Aggressive employees' responses to leader-member exchange [Yüksek lisans tezi]. http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/28945/8/08_chapter%202.pdf
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.
- Çakmak-Otluoğlu, K. Ö. (2015, Ağustos). Örgütsel nedenlerle yaşanan olumsuz şokların iş performansına etkisi: Örgüt temelli özsaygının biçimlendirici değişken rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 42, 4–7.
- Çalışkan, A., Turunç, Ö. ve Mert, İ. S. (2019). Personel güçlendirmenin iş performansına etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(10), 1–22.
- Davis, J. (2020). Tips to stay connected and maintain your organization's culture virtually. Achurch Consulting.
- Dex, S. ve Smith, C. (2002). The nature and pattern of family-friendly employment policies in Britain (Cilt 5112). Policy Press.
- Gürbüz, S. ve Mert, İ. S. (2011). Impact of the strategic human resource management on organizational performance: Evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1803–1822. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565669>
- Edwards, J. R. ve 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.
- El-Zeiny, R. M. A. (2012). The interior design of workplace and its impact on employees' performance: A case study of the private sector corporations in Egypt. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 35, 746–756.
- Fekete, M. ve Rozenberg, I. (2014). The practical model of employee performance evaluation. *Management, Knowledge ve Learning*, 141–149.
- Folorunso, O. O., Adewale, A. J. ve Abodunde, S. M. (2014). Exploring the effect of organizational commitment dimensions on employees performance: An empirical evidence from academic staff of Oyo State owned tertiary institutions, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 275–292.
- Gökkaya, Ö. (2014). Yerel yönetimlerde iş-yaşam dengesi ve çalışan davranışı ilişkisinin incelenmesi: Kocaeli belediyeleri örneği. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 1–18.
- Greenhaus, J. H. ve Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.

- Grigoroudis, E. ve Zopounidis, C. (2011). Developing an employee evaluation management system: The case of a healthcare organization. *Operational Research*, 12(1), 83–106.
- Gürel, P. A. (2018). İş-yaşam dengesini sağlayan faktörlerin kadın akademisyenler için belirlenmesi: Lojistik regresyon analizi. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, (16), 31–44.
- Hameed, A. ve Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance: A conceptual framework. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 224–229.
- Hayward, B. A. (2006). Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a South African parastatal organisation [Doktora tezi, Rhodes University].
- Hobson, C. J., Delunas, L. ve Kesic, D. (2001). Compelling evidence of the need for corporate work/life balance initiatives: Results from a national survey of stressful life-events. *Journal of Employment Counseling*, 38(1), 38–44.
- Ismail, H. N., Iqbal, A. ve Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: The mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506–523.
- Jyoti, J. ve Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: Role of knowledge management. *Personnel Review*, 46, 1770–1795. Emerald Publishing Limited.
- Karavardar, G. (2015). İş yaşamında farkındalık: İş-aile dengesi ve iş performansı ile ilişkisi. *Journal of Management and Economics Research*, 13(1), 186–199.
- Karavardar, G. (2015, Ocak). İş yaşamında farkındalık: İş-aile dengesi ve iş performansı ile ilişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 188–190.
- Kaya, B., Abubakar, A. M., Behraves, E., Yildiz, H. ve Mert, I. S. (2020). Antecedents of innovative performance: Findings from PLS-SEM and fuzzy sets (fsQCA). *Journal of Business Research*, 114, 278–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.016>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J. ve De Vet, H. C. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesine etkisi [Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi].
- Lansbury, R. (1988). Performance management: A process approach. *Human Resource Management*, 46–55.

- Levy, M. (2011). Knowledge retention: Minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 582–600.
- Lindner, F. ve Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organization. *International Journal of Project Management*, 29, 877–888.
- Lowe, G. (2006). Under pressure: Implications of work-life balance and job stress. Wilson Banwell PROACT Human Solutions.
- Maharjan, S. (2012). Assosiation between work motivation and job satisfaction college teachers. *Administration and Management Review Journal*, 45–55.
- Makarius, E., Larson, Z. ve Vroman, R. (2021). What is your organization's long-term remote work strategy? *Harvard Business Review* [E-Article].
- Malär, L., Nyffenegger, B., Krohmer, H. ve Hoyer, W. D. (2012). Implementing an intended brand personality: A dyadic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 728–744.
- Mangkunegara, A. P. (2005). Evaluasi kinerja sumber daya manusia (ss. 61–68). Refika Aditama.
- McCloskey, D. W. (2016). Finding work-life balance in a digital age: An exploratory study of boundary flexibility and permeability. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 29(3), 53–70.
- Mental Health Foundation. (2012). The impact of physical activity on wellbeing: Mental Health Awareness Week 2013.
- Mert, I. S. (2013). An investigation of the relationship between performance and potential in the appraisal of public administrators. *TODAİE's Review of Public Administration*, 7(2), 1–24.
- Mert, İ. S. (2011a). Yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dil ve performans üzerindeki etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(26), 197–214.
- Mert, İ. S. (2011b). Çalışanların performans değerlendirme sisteminin çıktı ve engellerine yönelik algıları. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 87.
- Mert, İ. S. (2020a). İnsan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirme sistemi sorun, çözüm ve etkinliğine ilişkin değerlendirmeleri. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 79–96. <https://doi.org/10.29131/uiibd.741314>
- Mert, İ. S. (2020b). Performans geribildirimine üzerine keşfedici bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38), 133–148.
- Mert, İ. S., Uludağ, C. ve Güney, S. (2010). Performans değerlendirmede analitik hiyerarşi prosesi. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (18), 53–68.

- Milliman, J., Zawacki, R. F., Norman, C., Powell, L. ve Kirksey, J. (1994). Companies evaluate employees from all perspectives. *Personnel Journal*, 73(11), 99–103.
- Mohajan, H. K. (2020). Quantitative research: A successful investigation in natural and social sciences. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 9(4), 50–79.
- Mone, E. (2011). Performance management at the wheel: Driving employee engagement in organizations. *Journal of Business Psychology*, 26(2), 205–212.
- Mordi, C. ve Ojo, S. I. (2011). Work-life balance practices in the banking sector: Insights from Nigeria. *IFE Psychologia: An International Journal*, 19(2), 285–295.
- Olsson, A., Paredes, K., Johansson, U., Roese, M. ve Ritzén, S. (2019). Organizational climate for innovation and creativity – A study in Swedish retail organizations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3, 243–261.
- Papula, J., Volná, J. ve Hul'vej, J. (2013). Knowledge networks as a source of knowledge initiatives and innovation activity in small and medium enterprises. In *Proceedings of International Conference KDIR* (ss. 389–396).
- Parasuraman, S. ve Greenhaus, J. H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work–family research. *Human Resource Management Review*, 12(3), 299–312.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. ve Gürkan, G. (2014). Özerklik ve ödüllendirmenin çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(2), 332–350.
- Ping, L. L., Ahmad, U. N. ve Hee, O. C. (2016). Personality traits and customer-oriented behavior of the Malaysian nurses. *International Business Management*, 10(13), 2579–2584.
- Repetti, R. L. (1987). Linkages between work and family roles. In *Applied Social Psychology Annual*.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktek*. Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. A. (2017). *Management* (14th Global ed.). Pearson.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S., Nasreen, S. ve Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159–166.
- Sofyandi, A. (2008). *Pengenalan suara dengan metode dinamik Time Warping untuk menjalankan program aplikasi user* [Doktora tezi, ITN Malang].

- Somerick, N. M. (1993). Strategies for improving employee relations by using performance appraisals more effectively. *Public Relations Quarterly*, 38(3), 37–39.
- Sowiérszenko, M. (2020). Different remote setups: Hybrid, split, or fully remote team – which one are you? *Remote-How*. <https://remote-how.com/post/different-remote-setups>
- Spinks, P. Q., Shaffer, H. B., Iverson, J. B. ve McCord, W. P. (2004). Phylogenetic hypotheses for the turtle family Geoemydidae. *Molecular Phylogenetics and Evolution*, 32(1), 164–182.
- Stojcic, N., Hashi, I. ve Orlic, E. (2018). Creativity, innovation effectiveness and productive efficiency in the UK. *European Journal of Innovation Management*, 21(4), 564–580.
- Susanty, A. I., Yuningsih, Y. ve Anggadwita, G. (2019). Knowledge management practices and innovation performance: A study at Indonesian government apparatus research and training center. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10, 301–318.
- Şatır, F. S. (2002). Work-family conflict: In relation with job involvement and family involvement [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi].
- Tuffaha, M. (2020). The determinants of employee's performance: A literature review. *Journal of Economics and Management Sciences*, 3(3), 14–24.
- Turgut, H. ve Mert, I. S. (2014). Evaluation of performance appraisal methods through appraisal errors by using fuzzy VIKOR method. *International Business Research*, 7(10), 170.
- Vallance, S. (1999). Performance appraisal in Singapore, Thailand and the Philippines: A cultural perspective. *Australian Journal of Public Administration*, 58(3), 78–95.
- Verghese, A. K. (2017). Internal communication: Practices and implications. *SCMS Journal of Indian Management*, 14(3).
- Vlems, E. (2005). Work-life balance. Departement Handelswetenschappen en Bedrijfskunde, Gegradueerde in Secretariatsbeheer Optie Secretariaat–Talen, 12–13.
- WorkLifeBalance.com. (n.d.). Work-life balance. <https://www.worklifebalance.com>
- Yilmaz, S. ve Söyük, S. (2022). Determination of work–life balance in healthcare professionals: Validity and reliability of the new work–life balance scale. *Archives of Health Science and Research*, 9(2), 130–137.
- Zedeck, S. E. (1992). *Work, families, and organizations*. Jossey-Bass/Wiley.

Zedeck, S. ve Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. American Psychologist, 45(2), 240.



EKLER**Ek-1: Anket Formu**

İş Yaşam Dengesinin Çalışan Verimliliği Üzerine Etkisi: Antalya Otelcilik Sektöründe Bir Araştırma

Değerli Katılımcı,

Bu anket, **iş-yaşam dengesinin otelcilik sektöründeki çalışanların performansına etkisini** incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma, çalışanların iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi nasıl sağladıklarını, bu dengenin iş tatmini, verimlilik ve genel performans üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi hedeflemektedir.

Anket tamamen **gizli ve anonim** olup, verilen yanıtlar yalnızca akademik amaçlarla kullanılacaktır. Katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır ve dilediğiniz zaman anketi tamamlamadan ayrılabilirsiniz.

Desteyiniz için teşekkür ederim.

Hacer DOĞAN

BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

Araştırmanın Amacı: Bu araştırma, otelcilik sektöründe çalışanların iş-yaşam dengesi politikalarının iş verimliliği üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla yürütülmektedir. Araştırmada, çalışanların iş ve özel yaşamlarını nasıl dengeledikleri ve bunun iş performanslarına nasıl yansıdığı incelenecektir.

Araştırmanın Yöntemi: Bu araştırmada, nicel araştırma yöntemi çerçevesinde anket uygulanacaktır. Anket formu, iş-yaşam dengesi ve çalışan verimliliğini ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir ölçekler içermektedir. Katılımcılardan demografik bilgilerini ve iş yaşamlarına dair çeşitli bilgileri paylaşmaları istenecektir.

Katılım Koşulları:

Bu araştırmaya 16 yaşını doldurmuş, otelcilik sektöründe çalışan bireyler katılabilir. Katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Katılımcılar, diledikleri zaman araştırmadan çekilme hakkına sahiptir.

Veri Gizliliği ve Güvenliği:

Anket verileri tamamen gizli tutulacak ve yalnızca araştırma amacıyla kullanılacaktır. Katılımcıların kişisel kimlik bilgileri talep edilmeyecek ve anonimi sağlanacaktır. Elde edilen veriler, yalnızca akademik amaçlarla analiz edilerek kullanılacak ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

Potansiyel Riskler ve Faydalar: Bu çalışmaya katılım, herhangi bir fiziksel veya psikolojik risk içermemektedir. Araştırma sonuçları, otel çalışanlarının iş-yaşam dengesini iyileştirmeye yönelik politika ve uygulamalar geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Katılımın Gönüllülüğü ve Onay: Bu çalışmaya katılmak tamamen isteğe bağlıdır. Araştırmaya katılmaya karar veren bireyler, istedikleri zaman hiçbir gerekçe göstermeksizin çalışmadan ayrılabilirler. Çalışmaya katılmayı kabul eden bireyler, aşağıdaki onam beyanını imzalayarak sürece dahil olurlar.

Onam Beyanı: Bu araştırmanın amacı, yöntemi, gizlilik ilkeleri ve katılım şartları hakkında bilgilendirildim. Araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum ve dilediğim zaman çalışmadan çekilme hakkına sahip olduğumu biliyorum.

Araştırmayı Yürüten: Hacer DOĞAN

Bağlı Olduğu Kurum: Antalya Bilim Üniversitesi

1. Kabul Ediyorum
2. Kabul Etmiyorum

DEMOGRAFİK SORULAR**1-Yaşınız?**

Yanıtınız

2- Cinsiyetiniz nedir?

Kadın

Erkek

Diğer

Belirtmek İstemiyorum

3- Medeni durumunuz nedir?

Bekar

Evli

4- Eğitim durumunuz nedir?

İlkokul

Ortaokul

Lise

Önlisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

Diğer:

5- İkamet durumunuz nedir?

Antalya’da ikamet ediyorum

Antalya dışında, fakat Antalya’da çalışıyorum

6- Otelcilik sektöründe kaç yıldır çalışmaktasınız?

Yanıtınız

7- Mevcut İşyerinizde kaç yıldır çalışmaktasınız?

Yanıtınız

8 - Haftalık çalışma saatiniz nedir?

Yanıtınız

9- Çalıştığınız departman veya birim hangisidir?

Genel Müdürlük

İnsan Kaynakları

Mali İşler

Satış Pazarlama

Ön Büro

Misafir İlişkileri

Kat Hizmetleri

Yiyecek İçecek

Mutfak

Bulaşıkhanne

Güvenlik

Teknik Servis

Bahçe

Eğlence & Çocuk Kulübü

Diğer:

10- Çalıştığınız pozisyon nedir?

Yönetici

Yönetici Asistanı

Şef

Uzman

Eleman

Diğer:

11- Çalışma şekliniz nedir?

Sürekli Çalışma

Mevsimlik Çalışma

Diğer:

12- Çalışma modeliniz aşağıdakilerden hangisidir?*

Fiziksel Çalışma Ortamı

Uzaktan Çalışma

Hibrit Çalışma

Diğer:

13- Çalışma saatleriniz aşağıdakilerden hangisini kapsıyor?*

Sabit çalışma saatleri

Vardiyalı çalışma

Diğer:

Çalışan Performansı Ölçeği

Aşağıda çalışma performansınızla ilgili bir dizi ifade bulunmaktadır. Her ifadeyi okuduktan sonra o maddede belirtilen fikre katılma derecenizi 5 (kesinlikle katılıyorum) ve 1 (kesinlikle katılmıyorum) arasında değişen rakamlardan size uygun olanını işaretleyerek belirtiniz. Bu ölçek çalışma performansınız hakkında kişisel görüşlerinizle ilgilidir, bunun için “doğru” ya da “yanlış” cevap vermek söz konusu değildir. Önemli olan işaretlediğiniz rakamın sizin gerçek düşüncenizi yansıtmasıdır.	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Yaptığım işin kalitesi yüksektir.					
Yaptığım işi iyi planlar ve iyi organize ederim.					
İşimde sonuç odaklıyım.					
İşim benim için önceliklidir.					
İşimde verimli çalışırım					
İşimi yaparken inisiyatif alırım.					
Yaptığım işlerden geri bildirimleri kabul eder ve onlardan öğrenirim.					
Yöneticilerimle ve çalışma arkadaşlarımla işbirliği yaparım.					
Yöneticilerimle ve çalışma arkadaşlarımla etkili iletişim kurarım.					
Yaptığım işte sorumluluk alırım.					
İşimde müşteriye odaklıyım.					
İşimde yaratıcıyım.					
Zorlu çalışma görevlerini üstlenirim.					
Stres ve zorlu durumlar karşısında direnç gösteririm.					
Yeni ve zor problemlere yaratıcı çözümler bulurum.					
İş bilgilerimi güncel tutarım.					
İş becerilerimi güncel tutarım.					
Belirsiz ve tahmin edilmeyen iş durumları ile başa çıkabilirim.					
Gerektiğinde çalışma hedeflerimi ayarlayabilirim.					
İşimde olumsuz davranışlar göstermem (şikayet etme, problemleri abartma v.b.)					
Çalıştığım örgüte zarar verecek şeyler yapmam (kurallara uymama, gizli bilgileri paylaşmak v.b.)					
İş arkadaşlarıma ve yöneticilerime zarar verecek şeyler yapmam.					
İşimde bilerek hata yapmam.					
Yaptığım işin kalitesi yüksektir.					
Yaptığım işi iyi planlar ve iyi organize ederim.					
İşimde sonuç odaklıyım.					
İşim benim için önceliklidir.					
İşimde verimli çalışırım					
İşimi yaparken inisiyatif alırım.					
Yaptığım işlerden geri bildirimleri kabul eder ve onlardan öğrenirim.					
Yöneticilerimle ve çalışma arkadaşlarımla işbirliği yaparım.					
Yöneticilerimle ve çalışma arkadaşlarımla etkili iletişim kurarım.					
Yaptığım işte sorumluluk alırım.					
İşimde müşteriye odaklıyım.					
İşimde yaratıcıyım.					
Zorlu çalışma görevlerini üstlenirim.					
Stres ve zorlu durumlar karşısında direnç gösteririm.					
Yeni ve zor problemlere yaratıcı çözümler bulurum.					
İş bilgilerimi güncel tutarım.					
İş becerilerimi güncel tutarım.					
Belirsiz ve tahmin edilmeyen iş durumları ile başa çıkabilirim.					
Gerektiğinde çalışma hedeflerimi ayarlayabilirim.					
İşimde olumsuz davranışlar göstermem (şikayet etme, problemleri abartma v.b.)					
Çalıştığım örgüte zarar verecek şeyler yapmam (kurallara uymama, gizli bilgileri paylaşmak v.b.)					
İş arkadaşlarıma ve yöneticilerime zarar verecek şeyler yapmam.					
İşimde bilerek hata yapmam					

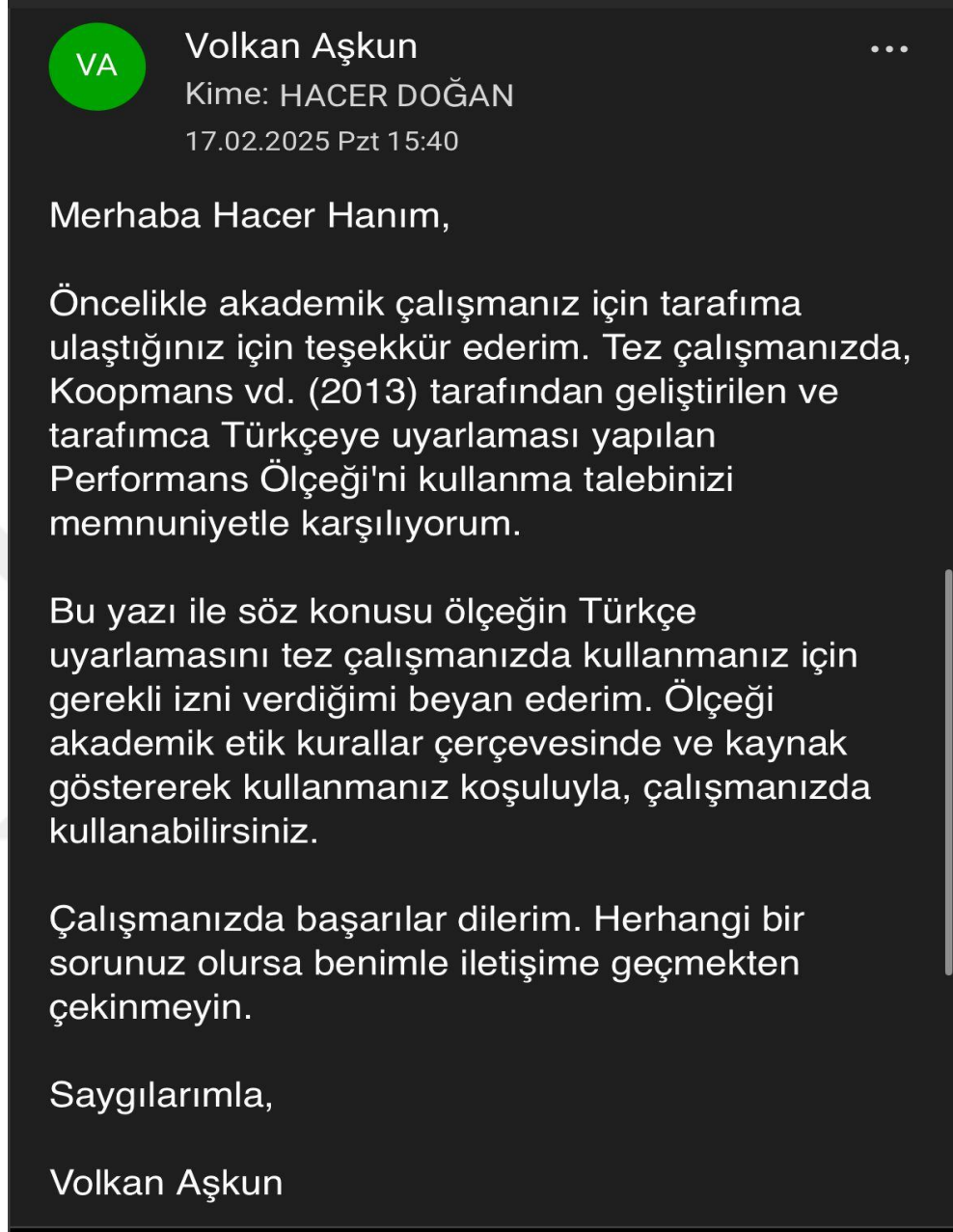
İş Yaşam Dengesi Ölçeği

Aşağıda iş yaşam dengeniz ile ilgili bir dizi ifade bulunmaktadır. Her ifadeyi okuduktan sonra o maddede belirtilen fikre katılma derecenizi 5 (kesinlikle katılıyorum) ve 1 (kesinlikle katılmıyorum) arasında değişen rakamlardan size uygun olanını işaretleyerek belirtiniz. Bu ölçek çalışma performansınız hakkında kişisel görüşlerinizle ilgilidir, bunun için “doğru” ya da “yanlış” cevap vermek söz konusu değildir. Önemli olan işaretlediğiniz rakamın sizin gerçek düşüncenizi yansıtmasıdır.	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Kişisel hayatım, işim yüzünden zarar görüyor					
İşim kişisel hayatımı zorlaştırıyor					
İşim yüzünden kişisel ihtiyaçlarımı aksatıyorum					
İşim için kişisel hayatımı ertelemek zorunda kalıyorum					
İşim yüzünden kişisel hayatımdaki aktiviteleri kaçınıyorum					
İş ve kişisel hayatımdaki dengeyi kurmakta zorlanıyorum					
İş harici aktivitelere ayırdığım zaman yetmediği için mutsuzum					
Kişisel hayatım, iş enerjimi sömürüyor					
Kişisel hayatımdan ötürü öyle yorgunum ki iş yerinde verimli olamıyorum					
Kişisel hayatım yüzünden işimde problem yaşıyorum					
İşim, kişisel hayatım yüzünden zarar görüyor					
Kişisel hayatım, bana işim için enerji veriyor					
İşim, kişisel aktiviteleri takip edebilmem için bana enerji veriyor					
Kişisel hayatım nedeniyle iş yerinde daha iyi bir ruh halim var					
İşim sayesinde daha iyi bir ruh halim var					
Kişisel hayatım, işim yüzünden zarar görüyor					
İşim kişisel hayatımı zorlaştırıyor					
İşim yüzünden kişisel ihtiyaçlarımı aksatıyorum					
İşim için kişisel hayatımı ertelemek zorunda kalıyorum					
İşim yüzünden kişisel hayatımdaki aktiviteleri kaçınıyorum					
İş ve kişisel hayatımdaki dengeyi kurmakta zorlanıyorum					
İş harici aktivitelere ayırdığım zaman yetmediği için mutsuzum					
Kişisel hayatım, iş enerjimi sömürüyor					
Kişisel hayatımdan ötürü öyle yorgunum ki iş yerinde verimli olamıyorum					
Kişisel hayatım yüzünden işimde problem yaşıyorum					
İşim, kişisel hayatım yüzünden zarar görüyor					
Kişisel hayatım, bana işim için enerji veriyor					
İşim, kişisel aktiviteleri takip edebilmem için bana enerji veriyor					
Kişisel hayatım nedeniyle iş yerinde daha iyi bir ruh halim var					
İşim sayesinde daha iyi bir ruh halim var					

Cesaret

Aşağıdaki soruları uygun seçenekleri cevaplayınız.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Doğru olduğunu düşündüğüm şeyi tüm risklerine rağmen her zaman isteyerek yaparım					
Sonunda zarar göreceğimi bilsem de her zaman diğerleri için faydalı olan davranışı isteyerek yaparım					
Başkaları için faydalı olabileceğini düşündüğümde her zaman isteyerek tüm riskleri göze alırım.					
Yaralanma veya zarar görme riskim varsa, başkalarının yararı olsa bile, bu davranışlardan kaçınırım.					
Benim için riskli olan ve mecbur olmadığım davranışları diğer insanların yararına olsa bile yapmam.					
Eğer o şekilde davranmam durumumda zarar göreceksen, başkaları veya benim için faydası olsa bile öyle davranmam.					
Doğru olduğunu düşündüğüm şeyi tüm risklerine rağmen her zaman isteyerek yaparım					
Sonunda zarar göreceğimi bilsem de her zaman diğerleri için faydalı olan davranışı isteyerek yaparım					
Başkaları için faydalı olabileceğini düşündüğümde her zaman isteyerek tüm riskleri göze alırım.					
Yaralanma veya zarar görme riskim varsa, başkalarının yararı olsa bile, bu davranışlardan kaçınırım.					
Benim için riskli olan ve mecbur olmadığım davranışları diğer insanların yararına olsa bile yapmam.					
Eğer o şekilde davranmam durumumda zarar göreceksen, başkaları veya benim için faydası olsa bile öyle davranmam.					

Ek-2: Anket İzin Formları





yüksek lisans tez (performans)
PDF - 3 MB

Merhaba, ben Hacer, Akdeniz Bilim Üniversitesi'nde yüksek lisans yapmaktayım. Tez çalışmam kapsamında sizin ekte yer alan tezinizde yer alan Performans ölçeğinin Türkçe uyarlamasını kullanmayı planlıyorum.

Ancak, üniversitemin etik kurulu süreci gereği, ölçeğin uyarlamasını yapan araştırmacıdan resmi olarak izin almam gerekiyor. Bu nedenle, ilgili ölçeği tez çalışmamda kullanmam için bana izin vermenizi rica ediyorum.

Rabia Çizel hocamın yönlendirmesiyle sizinle iletişime geçiyorum. Bana izin vermeniz halinde, etik kurul sürecimi tamamlayıp çalışmamı ilerletebileceğim.

İzninizi yazılı olarak iletebilir misiniz? Size zahmet olacak ama kısa bir onay e-postası yeterli olacaktır. Şimdiden desteğiniz için teşekkür ederim.

X



yeni is yasam dengesi olcegi...
PDF - 495 KB

Salim bey Merhaba,

Ben Hacer, Antalya Bilim Üniversitesin 'de yüksek lisans yapmaktayım. Tez çalışmam kapsamında sizin ekte yer alan makalenizin İş Yaşam dengesi ölçeğini kullanmayı planlıyorum.

Ancak, üniversitemin etik kurulu süreci gereği, ölçeğin uyarlamasını yapan araştırmacıdan resmi olarak izin almam gerekiyor. Bu nedenle, ilgili ölçeği tez çalışmamda kullanmam için bana izin vermenizi rica ediyorum.

İbrahim Sani Mert hocamın yönlendirmesiyle sizinle iletişime geçiyorum. Bana izin vermeniz halinde, etik kurul sürecimi tamamlayıp çalışmamı ilerletebileceğim.

İzninizi yazılı olarak iletebilir misiniz? Size zahmet olacak ama kısa bir onay e-postası yeterli olacaktır. Şimdiden desteğiniz için teşekkür ederim.

