

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SANAYİ POLİTİKALARI VE TEKNOLOJİ YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
SANAYİ POLİTİKALARI VE TEKNOLOJİ YÖNETİMİ (SAPTEY) DOKTORA PROGRAMI**

**UZAKTAN ÇALIŞMA, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ-AİLE YAŞAM
DENGESİ İLİŞKİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI KOSGEB VE BANKA
PERSONELLERİ ANALİZİ**

Doktora Tezi

Kenan SERT

İstanbul, 2025

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SANAYİ POLİTİKALARI VE TEKNOLOJİ YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
SANAYİ POLİTİKALARI VE TEKNOLOJİ YÖNETİMİ (SAPTEY) DOKTORA PROGRAMI

**UZAKTAN ÇALIŞMA, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ-AİLE YAŞAM
DENGESİ İLİŞKİLERİ: KARŞILAŞTIRMALI KOSGEB VE BANKA
PERSONELLERİ ANALİZİ**

Doktora Tezi

Kenan SERT
200010341

Danışman: Doç. Dr. Sabri ÖZ

İstanbul, 2025

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

Sanayi Politikaları ve Teknoloji Yönetimi Doktora programı öğrencisi Kenan SERT'in Uzaktan Çalışma, Örgütsel Bağlılık ve İle İş-Aile Yaşam Dengesi İlişkileri: Karşılaştırmalı KOSGEB ve Banka Personelleri Analizi başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kenan SERT

ÜNVANI	ADI SOYADI	İMZA
TEZ DANIŞMANI:	Doç Dr. Sabri ÖZ	
JÜRİ ÜYESİ	: Doç. Dr. Aşkım Nurdan TÜMBEK TEKEOĞLU	
JÜRİ ÜYESİ	: Doç. Dr. Hüseyin ARSLAN	
JÜRİ ÜYESİ	: Prof. Dr. Figen YILDIRIM	
JÜRİ ÜYESİ	: Doç. Dr. Evrim İldem DEVELİ	

ETİK BEYAN SAYFASI

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Kenan SERT

ÖNSÖZ

Bu tez, iş yaşamında önemli bir değişiklik meydana getiren uzaktan çalışmanın ortaya çıkışı, günümüz uygulamaları, avantaj ve dezavantajlarını detaylı bir şekilde anlatabilmek için hazırlanmıştır. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte etkinliğini arttıran uzaktan çalışma ile çalışanlar, yöneticiler ve devlet için yeni düzenlemeler ortaya çıkmıştır. Covid-19 pandemisi ile birlikte uzaktan çalışma zirve dönemini yaşamış ve birçok sektör ve çalışan/firma için uzaktan çalışma kalıcı hale gelmiştir. Bu tezde uzaktan çalışmanın, iş aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık ilişkileri analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu analiz, banka personelleri ve KOSGEB personellerinin karşılaştırılması yoluyla yapılmıştır.

Bu tez, özelde KOSGEB ve bankaların uzaktan çalışmaya geçebileceğinin anlaşılması amacını, genelde ise diğer sektör analizlerine öncülük edebilme amacını taşımaktadır.

Bu uzun ve meşakkatli yolda her türlü yardım ve desteğini benden esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Sabri ÖZ'e, tezim için yönlendirme ve bilgi sunan amirim Selim Serkan ERCAN'a ve uzaktan çalışmanın analizi için anket sorularına cevap vererek ilgi ve desteğini sunan KOSGEB ile banka personellerine teşekkürlerimi arz ederim.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, KOSGEB ve banka çalışanları üzerinde uzaktan çalışmanın iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek; ayrıca iş-aile yaşam dengesi ile örgütsel bağlılığın bu ilişkilerdeki aracı ve düzenleyici rollerini belirlemektir. Araştırma kapsamında 529 katılımcıdan veri toplanmış olup, 268'i KOSGEB personeli, 261'i ise banka çalışanlarından oluşmaktadır. Yapılan korelasyon analizleri, uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ancak zayıf düzeyde anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. İş-aile yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasında da benzer şekilde pozitif ve zayıf bir ilişki saptanmıştır. Moderatör (düzenleyici) analizler, iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılığın uzaktan çalışma ile diğer değişkenler arasındaki ilişkide anlamlı moderatör etkilerinin olmadığını ortaya koymuştur. Öte yandan, mediatör (aracı) analizler, iş-aile yaşam dengesinin uzaktan çalışma ile örgütsel bağlılık arasında; örgütsel bağlılığın ise uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi arasında aracı rol oynadığını göstermiştir. Bu bulgular, uzaktan çalışma uygulamalarının doğrudan etkilerinin sınırlı olduğunu, ancak iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık gibi psikososyal faktörler aracılığıyla çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengeleyip kuruma bağlılıklarını artırabildiğini göstermektedir. Ayrıca demografik analizler, kadın çalışanların ve KOSGEB personelinin ilgili değişkenlerde farklılıklar sergilediğini ortaya koymuştur. Araştırmanın sonuçları, kurumların uzaktan çalışma uygulamalarını geliştirmesi yanında, çalışanların iş ve aile yaşamlarını dengeleyebilmeleri ve örgütsel bağlılıklarının artırılması için destekleyici politikalar geliştirmelerinin önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, esnek çalışma modellerinin yaygınlaştırılması, aile dostu uygulamalar ve kurum içi bağlılığı güçlendirecek ortamların sağlanması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Uzaktan Çalışma, İş-Aile Yaşam Dengesi, Örgütsel Bağlılık, Mediatör Etki, Moderatör Etki*

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effects of remote work on work-family balance and organizational commitment among KOSGEB and bank employees, as well as to determine the mediating and moderating roles of work-family balance and organizational commitment in these relationships. Data were collected from 529 participants, consisting of 268 KOSGEB personnel and 261 bank employees. Correlation analyses revealed positive but weak significant relationships between remote work and both work-family balance and organizational commitment. Similarly, a positive and weak relationship was found between work-family balance and organizational commitment. Moderation analyses showed no significant moderating effects of work-family balance and organizational commitment on the relationships between remote work and other variables. On the other hand, mediation analyses indicated that work-family balance mediates the relationship between remote work and organizational commitment, while organizational commitment mediates the relationship between remote work and work-family balance. These findings suggest that the direct effects of remote work are limited; however, psychosocial factors such as work-family balance and organizational commitment help employees balance their work and personal lives and increase their commitment to the organization. Additionally, demographic analyses revealed differences in these variables particularly among female employees and KOSGEB personnel. The results emphasize the importance of organizations improving remote work practices and developing supportive policies to help employees balance work and family life and enhance organizational commitment. In this context, the expansion of flexible working models, family-friendly practices, and environments that strengthen organizational commitment are recommended.

Keywords: *Remote Work, Work-Family Balance, Organizational Commitment, Mediator Effect, Moderator Effect*

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ETİK BEYAN SAYFASI.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ	xi
GRAFİK LİSTESİ	xii
GÖRSELLER	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1 UZAKTAN ÇALIŞMA	4
1.1 UZAKTAN ÇALIŞMA KAVRAMI VE TARİHÇESİ	4
1.2 UZAKTAN ÇALIŞMAYI TETİKLEYEN ETMENLER.....	5
1.2.1 Teknolojik İlerlemeler	5
1.2.2 İş Veren Talepleri	6
1.2.3 İşsizlik	6
1.2.4 İş Görenlerde Değişen Özellikler	6
1.2.5 Kadınların İş Hayatına Katılmalarının Artması.....	6
1.2.6 Pandemilerin Etkisi	6
1.2.7 Uluslararası Rekabet.....	6
1.2.8 Sektörel Değişiklikler.....	7
1.3 UZAKTAN ÇALIŞMA TÜRLERİ	7
1.3.1 Evden Uzaktan Çalışma	7
1.3.2 Tele Merkezlerden Uzaktan Çalışma	7
1.3.3 Uydu Merkezlerde Uzaktan Çalışma.....	8
1.3.4 Gezici Büroda Uzaktan Çalışma	9
1.3.5 Komşu Büroda Uzaktan Çalışma	9
1.4 UZAKTAN ÇALIŞMANIN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI	9
1.4.1 Personel İçin Uzaktan Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları	9
1.4.2 İşveren İçin Uzaktan Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları	10
1.4.3 GİG Ekonomisi.....	11
1.5 BAZI ÜLKELERDE VE TÜRKİYE’DE UZAKTAN ÇALIŞMAYA AİT VERİLER	12
1.5.1 Amerika Birleşik Devletleri’nde Uzaktan Çalışma	12

1.5.3 Avustralya’da Uzaktan Çalışma	15
1.5.4 Avrupa Birliğinde Uzaktan Çalışma	16
1.5.5 Türkiye’de Uzaktan Çalışma	18
BÖLÜM 2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	27
2.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ	27
2.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI.....	28
2.2.1 Tutumsal Bağlılık	29
2.2.2 Davranışsal Bağlılık	35
2.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN ETMENLER.....	37
2.3.1 Bireysel Faktörler	38
2.3.2 Örgütsel Faktörler.....	40
2.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI VE ÖNEMİ	42
2.4.1 Düşük Boyuttaki Örgütsel Bağlılık	44
2.4.2 Orta Boyuttaki Örgütsel Bağlılık.....	45
2.4.3 Yüksek Boyuttaki Örgütsel Bağlılık	45
BÖLÜM 3 İŞ-AİLE YAŞAM DENGESİ	46
3.1 İŞ-AİLE YAŞAM DENGESİ TANIMI VE ÖNEMİ.....	46
3.2 İŞ-AİLE YAŞAM DENGESİ TEORİLERİ.....	47
3.2.1 Rol Teorisi.....	47
3.2.3 Telafi (Dengeleme) Teorisi	48
3.2.4 Bölünme Teorisi	49
3.2.5 Dağılma Teorisi.....	49
3.2.6 Araçsallık Teorisi	50
3.2.7 Genişleme Teorisi.....	50
3.2.8 Uygunluk Teorisi.....	51
3.3 İŞ-AİLE YAŞAM DENGESİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR	51
3.3.1 Bireysel ve Ailesel Unsurlar.....	51
3.3.2 Örgütsel Unsurlar	52
BÖLÜM 4 UZAKTAN ÇALIŞMA İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ-AİLE YAŞAM DENGESİ İLİŞKİSİ.....	54
4.1 UZAKTAN ÇALIŞMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİBLİYOMETRİ ANALİZİ.....	54
4.2 UZAKTAN ÇALIŞMA VE İŞ AİLE YAŞAM DENGESİ BİBLİYOMETRİ ANALİZİ ...	61
4.3 UZAKTAN ÇALIŞMA İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ AİLE YAŞAM DENGESİ LİTERATÜR ÇALIŞMASI.....	69
BÖLÜM 5 KOSGEB VE BANKA PERSONELLERİNİN ANALİZİ.....	81
5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	81

5.2 ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ.....	82
5.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	83
5.4 VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZ	84
5.5 ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE HİPOTEZİ	85
5.6 BULGULAR	88
5.6.1 Güvenirlik Analizi.....	90
5.6.2 Demografik Veriler	91
5.6.3 Faktör Analizi Sonuçları.....	92
5.6.4 Normallik Analizleri.....	94
5.6.5 Korelasyon Analizi.....	97
5.6.6 Regresyon Analizi	102
TARTIŞMA	107
SONUÇ.....	110
KAYNAKÇA	114
EKLER.....	121

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Personel İçin Avantaj ve Dezavantajlar	10
Tablo 2. İşveren İçin Avantaj ve Dezavantajlar	10
Tablo 3. İstihdamda Olanların İşlerini Ana Mekân Dışında Yapma Sıklığı (2019 İkinci Çeyrek)	18
Tablo 4. Uzaktan Çalışmanın Departmanlar Arasında Oransal Dağılımı (%)	22
Tablo 5. Uzaktan Çalışmanın Sektörler Arasında Oransal Dağılımı (%).....	22
Tablo 6. Evden Çalışma Konusunda Şirketleri En Çok Zorlayan Unsurlar (%).....	24
Tablo 7. Evden Çalışma Konusunda Şirketleri En Çok Zorlayan Unsurlar (%).....	25
Tablo 8. Bireysel Faktör Örnekleri.....	38
Tablo 9. Örgütsel Faktör Örnekleri	40
Tablo 10. Örgütsel Bağlılığın Bireysel ve Örgütsel Önemleri	43
Tablo 11. Uzaktan Çalışma İle Örgütsel Bağlılığı Ölçen Çalışmalar.....	70
Tablo 12. Uzaktan Çalışma İle İş Aile Yaşam Dengesini Ölçen Çalışmalar	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	29
Şekil 2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	30
Şekil 3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli	31
Şekil 4. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli	32
Şekil 5. O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Modeli.....	33
Şekil 6. Davranışsal Bağlılık Süreci	35
Şekil 7. Örgütsel Bağlılığın Oluşumu	37



GRAFİK LİSTESİ

Sayfa No.

Grafik 1. A.B.D.'de Çalışanların İş Verenlerden Talepleri (%).....	13
Grafik 2. Evde Çalışılan Yerler (%).....	13
Grafik 3. 2019 Yılı Çalışanların Evden Çalışma Nedenleri (%).....	14
Grafik 4. 2001-2018 Dönemi Düzenli Evden Çalışanların Meslek Bazlı Oranı (%).....	15
Grafik 5. 2001-2018 Dönemi Düzenli Evden Çalışanların Sektör Bazlı Oranı (%).....	16
Grafik 6. 2015 Yılı AB'de Çalışanların Dağılımı (%).....	17
Grafik 7. 2015 Yılı AB Ülkelerinde Uzaktan Çalışanların Dağılımı (%).....	18
Grafik 8. Şirketlerin Evden/Uzaktan Çalışmaya Geçme Oranları (%)	21



GÖRSELLER

Görsel 1. Çalışmaların Kategori Bazlı Dağılımı	54
Görsel 2. Çalışmaların Yıl Bazlı Dağılımı	55
Görsel 3. Çalışmaların Alan Bazlı Dağılımı.....	56
Görsel 4. Çalışmaların Ülke Bazlı Dağılımı.....	56
Görsel 5. Çalışmaların Yayın Dili Bazlı Dağılımı	57
Görsel 6. Yayın Yapan Yazarlar (En Az 1 Yayını Olan ve En Az 2 Atıf Alanlar).....	58
Görsel 7. Yıl Bazlı Yayın Yapan Yazarlar (En Az 1 Yayını ve En Az 2 Atıf Alanlar)	59
Görsel 8. Çalışmaların İlişkili Olduğu Anahtar Kelimeler (En Az 1 Defa Tekrarlayan Anahtar Kelimeler).....	60
Görsel 9. Çalışmaların Dönem Bazlı İlişkili Olduğu Anahtar Kelimeler (En Az 1 Defa Tekrarlayan Anahtar Kelimeler)	61
Görsel 10. Çalışmaların Kategori Bazlı Dağılımı.....	62
Görsel 11. Çalışmaların Yıl Bazlı Dağılımı	62
Görsel 12. Çalışmaların Alan Bazlı Dağılımı.....	63
Görsel 13. Çalışmaların Ülke Bazlı Dağılımı.....	64
Görsel 14. Çalışmaların Yayın Dili Bazlı Dağılımı	65
Görsel 15. Yayın Yapan Yazarlar (En Az 1 Yayını Olan ve En Az 2 Atıf Alanlar).....	66
Görsel 16. Yıl Bazlı Yayın Yapan Yazarlar (En Az 1 Yayını ve En Az 2 Atıf Alanlar)	67
Görsel 17. Çalışmaların İlişkili Olduğu Anahtar Kelimeler (En Az 1 Defa Tekrarlayan Anahtar Kelimeler).....	68
Görsel 18. Çalışmaların Dönem Bazlı İlişkili Olduğu Anahtar Kelimeler (En Az 1 Defa Tekrarlayan Anahtar Kelimeler)	69

KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

BT : Bilgi Teknolojileri

ILO : International Labour Organization

SIBIS : Statistical Indicators Benchmarking the Information Society

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu



GİRİŞ

Günümüzde çalışanların verimliliği ve performansı konusunda iş-aile yaşam dengesi ve örgüte bağlılığı kavramları tartışılmaya başlanmıştır. Çalışanların performanslarını ve kurumuna bağlılığını arttıran etmenlerden en önemlilerinden bir tanesi iş-aile yaşam dengesinin kurulabilmesidir. Her çalışanın iş ve özel yaşamında üstlendiği rolleri farklıdır. Dengeyi kurabilmek bu rollerden birinin diğerine baskın gelmemesi, rollerin iç içe geçmemesi ile sağlanabilmektedir. İşletmeler ve kurumlar çalışanlarının iş-aile yaşam dengelerini korumalarını sağlayabilmeleri için çeşitli adımlar atmışlardır. Bu adımların atıldığı zirve dönem COVID-19 pandemisi olmuştur. Kalabalık ortamlarda çalışmayı engelleyici şekilde atılan bu adımlar ile çalışanlar dönüşümlü ve/veya uzaktan çalışmaya başlamışlardır. Bu sayede salgın yayılımının azaltılması amaçlanmıştır. İş ve aile arasındaki yaşam dengesini kurabilmek uzaktan çalışma dönemlerinde daha da önemli hale gelmiştir. Aynı zamanda uzaktan çalışma insan kaynakları yönetimini de önemli hale getirerek, işverenlerin ve çalışanların birbirlerinden beklentilerini farklılaştırmaya başlamıştır. Çoğu ülke ve kurumlarda uzaktan çalışma Pandemi ile birlikte sonlandırılmamış; tam aksine sürekli hale getirenler olmuştur. Böylece iş-aile yaşam dengesini bozmayacak uzaktan çalışma koşulları önem kazanmıştır.

Uzaktan çalışma yeni bir kavram olmayıp, internetin yaygınlaşmasıyla artan dijitalleşme olgusu ile önem kazanmaya başlamıştır. COVID-19 pandemisine kadar azınlıkta uygulanan uzaktan çalışma Pandemi ile birlikte tüm dünyada ve çoğu sektörde/iş kolunda uygulanma fırsatı bulmuş ve işlerin uzaktan da çalışılarak yürütülebileceğinin anlaşıldığı iş alanları/sektörler olmuştur. Salgının yavaşlamasına rağmen kimi devlet ya da kurum çalışanlarının tamamı veya bir kısmı için uzaktan çalışmayı sürekli hale getirmiştir. Pandemide yaşanan bu deneyim firma ve kurumlara çalışanlarının ve müşterilerinin sağlığını korumada ciddi bir kolaylık sağlarken aynı zamanda bazı işletme giderlerinin azalması sonucu işletme ve kurumların maliyetleri azalmıştır.

Uzaktan çalışma hem kurumlara hem de çalışanlara ciddi avantajlar ve kolaylıklar sağlarken; aynı zamanda olumsuzluklar da sunabilmektedir. Örneğin işletmeler servis gideri, büro malzemeleri ve fatura kalemlerinde maliyet avantajı sağlarken; çalışanlar da ulaşım, öğle yemeği gibi giderlerde tasarruf etmektedir. Aynı zamanda çalışanlar aileleriyle daha fazla zaman geçirebilmekte ve işe gidiş geliş süresinin yok olmasıyla birlikte de kendisine ve ailesine

ayırıldığı zaman artmaktadır. Ancak, uzaktan çalışma dönemlerinde kurumlar için çalışanlarının takibi zorlaşabilmekte; çalışanlar için de mesai kavramı ortadan kalktığından dolayı iş-aile

yaşam dengesinde aksaklıklar yaşanabilmektedir. Bu durumlarda kurumların çalışanlarına sağladığı olumlu koşullar ile çalışanların kurumlarına olan bağlılık hissi ve performansları artmakta, aynı zamanda da çalışanlar iş-aile yaşam dengesi kurma konusunda daha az sorun yaşayabilmektedir.

Bu çalışma, uzaktan çalışma ile örgütsel bağlılık ve iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişkileri KOSGEB personelleri ile banka çalışanları özelinde incelemiş; aynı zamanda uzaktan çalışmanın uygulanabilirliğini değerlendirmeyi amaçlamıştır. Ayrıca, uzaktan çalışma sürecinde ortaya çıkan sorunlar tespit edilerek, bu sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirilmiştir. Çalışmanın temel varsayımları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Uzaktan çalışmanın avantajlarının yanı sıra birtakım dezavantajlarının da mevcut olduğu,
- Uzaktan çalışmanın bazı personeller için iş-aile yaşam dengesi üzerinde olumlu etkiler yaratırken, bazı personeller için olumsuz etkiler gösterebileceği,
- Uzaktan çalışmanın personellerin kurumlarına olan bağlılığını olumlu yönde etkilediği,
- Uzaktan çalışmanın KOSGEB bünyesinde uygulanabilir olduğu,
- Uzaktan çalışmanın personellerin kendilerine ve ailelerine daha fazla vakit ayırmalarına olumlu katkı sağladığı,
- Uzaktan çalışmanın maliyet ve zaman tasarrufu sağladığı,

varsayımları araştırma sürecinde değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde uzaktan çalışma kavramı açıklanmış ve bazı veriler paylaşılmıştır. İkinci ve üçüncü bölümlerde ise sırasıyla örgütsel bağlılık ve iş-aile yaşam dengesi kavramları ayrıntılı şekilde incelenmiştir. Dördüncü bölümde, uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılığı konu alan çalışmalara ilişkin bibliyometrik analizler yapılmış; bu kapsamda uzaktan çalışmanın iş-aile yaşam dengesi ile örgütsel bağlılığa olan etkilerini ölçen çeşitli çalışmalar ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümü olan uygulama

kısımında ise araştırmanın amaçlarına paralel olarak test edilen aşağıdaki hipotezlerin bulguları ve analizlerine yer verilmiştir.

- **H1:** Uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H2:** İş-aile yaşam dengesi, uzaktan çalışma üzerinde anlamlı bir yordayıcıdır.
- **H3:** Uzaktan çalışma ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H4:** İş-aile yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- **H5:** İş-aile yaşam dengesi, uzaktan çalışma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı rol oynar.
- **H6:** Örgütsel bağlılık, uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişkide aracı rol oynar.
- **H7:** İş-aile yaşam dengesi, uzaktan çalışma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide moderatör rolü oynar.
- **H8:** Örgütsel bağlılık, uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişkide moderatör rolü oynar.

Bu hipotezler doğrultusunda yapılan analizler, uzaktan çalışma uygulamalarının iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymayı hedeflemektedir.

BÖLÜM 1: UZAKTAN ÇALIŞMA

Bu bölümde uzaktan çalışma ve tarihçesi, uzaktan çalışmayı etkileyen etmenler, uzaktan çalışma türleri, avantaj ve dezavantajları ile Türkiye’de ve dünyada uzaktan çalışmaya ait veriler açıklanmıştır.

1.1 UZAKTAN ÇALIŞMA KAVRAMI VE TARİHÇESİ

Çalışma hayatında yeni bir kavram olmayan uzaktan çalışma dijitalleşme ile birlikte yaygınlaşmış olup, COVID-19 pandemisi ile birlikte de çoğu sektör ve iş kolunda kalıcı olmaya başlamıştır. Günümüzde sağlanan yüksek düzeyde dijitalleşme ile ortaya çıkan farklı mobil iletişim araçları hayatımızı her açıdan değişikliğe uğrattığı çağımızda, mekân ve zaman kavramlarını esneten çalışma şekilleri yaygınlaşmaktadır. Kurumların çeşitli gider ve maliyetlerini düşürmesi ve verimliliği artırması; daha çok beyaz yaka personellerin de ulaşım zorluğunu ortadan kaldırması ve kendilerine daha fazla zaman bırakması gibi benzeri nedenlerle uzaktan çalışmaya olumlu bakılmaktadır (Başol & Çömlekçi, 2021, s. 756).

Öztürkoğlu’na göre uzaktan çalışma; “İletişim ve bilgedeki gelişme ile işlerin, iş yerinden yürütülmesi gerekliliğinin geçerliliğini yitirmesidir” (Öztürkoğlu, 2013, s. 111). Uzaktan çalışma aynı zamanda işlerin geleneksel iş yerleri kavramı dışında farklı bir konumda yapılabilmesi ve işin başarılı şekilde yapılması için belirli bir mekânda yapılması gerekmediğidir (Remote Year, 2022). 2021 yılında ülkemizde “Uzaktan Çalışma Yönetmeliği” çıkarılmış ve bu yönetmelikte uzaktan çalışma; “İşçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi” olarak tanımlanmıştır (Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, 2022).

Çalışma hayatı boyunca var olan uzaktan çalışma internet sayesinde bilgisayar ve dijitalleşme araçlarının gelişimi ile birlikte günümüzde yaygınlaşmıştır. Alan Kiron bu duruma vurgu yapmış ve 1969’da verdiği bir röportajda bilgisayar ve yeni iletişim araçlarının iş ve yaşam alanını nasıl değiştirebileceğinden bahsetmiştir. 1971’de Shiff ise çalışma yeri seçiminde çalışanlara esneklik sağlanmasından bahsetmiş ve 1979’da çalışanların her gün iş yerinde çalışmıyor olmanın avantajlarını anlatmış, ayrıca işveren ve çalışan için uygun durumlarda ve iki tarafında istemesi halinde uygulanabileceğini söylemiştir (Shiff, 2022).

Tele çalışma kavramı 1975'te Jack Nilles'in bir analizinde yer almıştır. Bu analizde asıl vurgulanan büyük metropol kentlerde önemli bir sorun olan işe gidiş ve işten geliş sürelerini telekomünikasyon sistemlerinin kullanılarak azaltılmasıdır. Analizin temel fikri ise çalışma alanını eve taşımak ve bu sayede çalışanların yolda geçirdikleri zamandan tasarruf ederek verimliliğin artmasına izin vermektir (Nilles, 1975).

Uzaktan çalışma kavramı ise ilk olarak Martino'nun 1979'daki makalesinde yer almıştır (J.P., 1979). Amerika'da 1992'de "Kurumlar Arası Uzaktan Çalışma Pilot Projesi" hayata geçmiştir. Uzaktan çalışma merkezlerinin kullanımının yaygınlaştırılması projenin amacıdır. Uzaktan çalışma hız kazanarak yine Amerika'da 1994'te 20 Eylül günü "Uzaktan Çalışma Günü" olarak ilan edilmiştir (Telecom, 2022). Amerika Başkanı Obama 2010'da aynı zamanda evi de olan Beyaz Saray'da çalıştığı için kendisini "Baş Uzaktan Çalışan" (Teleworker-inChief) olarak adlandırmıştır (EuroFound, 2017, s. 45).

Türkiye'de ise Türk Borçlar Kanunu'nda "evde hizmet sözleşmesi" düzenlenmiş olmasına rağmen; 2016'ya kadar uzaktan çalışma ile ilgili yasal bir çalışma yoktu. 2016 yılında İş Kanunu'na eklenen maddelerle uzaktan çalışma kavramı açıklanmıştır. Özel sektörde ise Devlet Memurları Kanunu'na 2011'de eklenen "Memurların gerçekleştirdikleri hizmetlerin niteliklerine göre çalışma saat, süreleri ve görev yerlerine bağlı olmadan çalışabilme imkânları vardır." hükmü ile memurlar için esnek çalışmanın önü açılmıştır.

Covid-19 ile birlikte istisna olarak uygulanan uzaktan çalışma; norm haline gelerek yaygınlaşmıştır.

1.2 UZAKTAN ÇALIŞMAYI TETİKLEYEN ETMENLER

Gelişen ve sürekli değişen günümüz iş dünyası çalışma hayatına da önemli değişiklik ve yenilikler getirmektedir. Günümüzde Pandemi ve dijitalleşme ile talebi artan uzaktan çalışmayı etkileyen başka birtakım etmenler de mevcuttur:

1.2.1 Teknolojik İlerlemeler

Bilgisayar ve otomasyon kullanımının yaygınlaşması iş yerine gitmeden de işlerin yapılabilmesini sağlamaktadır. İnternetin ilerlemesi ile yaygınlaşan dijitalleşme neticesinde yeni çalışma alanları ve düzenleri oluşmuştur.

1.2.2 İş Veren Talepleri

Günümüzde esnek ve verimli üretim ön plana çıkmıştır. İşverenler de bunu sağlamak için teknoloji yoğun üretime geçmek istemekte ve çalışan sayısını asgari düzeye indirmek istemektedir. Bu durum da işverenlerin uzaktan çalıştırma taleplerini arttırmaktadır.

1.2.3 İşsizlik

Ekonomik kriz ve salgın dönemlerinde hükümetler işsizliği azaltmak için esnek çalışma yöntemlerine başvurmuştur. Türkiye'nin COVID-19 sürecinde hayata geçirdiği Kısa Çalışma Ödeneği'nde belirli zamanlarda çalışan iş görenlerin maaşlarına olumlu etki etmiş ve işsizliğin artmasını önlemiştir.

1.2.4 İş Görenlerde Değişen Özellikler

Günümüzde bireylerin kendisine ve ailesine daha fazla zaman ayırmak istemesi önem kazanmıştır. Bu sebeple de iş görenlerin uzaktan çalışma istek ve talepleri artmıştır.

1.2.5 Kadınların İş Hayatına Katılmalarının Artması

Kadınların iş hayatına katılmaları ülkelerin ekonomi ve gelişme düzeyleri açısından önemlidir. Özellikle çocuklu kadınların iş hayatına katılmaları ile birlikte esnek çalışma talepleri artmıştır. Bu sayede kadınlar hem ekonomik hayata hem de kendi aile hayatlarına katkıda bulunabilmektedirler.

1.2.6 Pandemilerin Etkisi

Küresel salgınlar ülke ekonomilerini, işletmeleri ve çalışanları olumsuz etkilemektedir. Kamu kurumları salgının etkisini azaltmak için uzaktan çalışmaya geçmektedir. Aynı zamanda firmalar da salgın sebebiyle artan maliyetleri düşürmek ve çalışanlarının sağlığını korumak için uzaktan çalışmaya olan taleplerini arttırmaktadır.

1.2.7 Uluslararası Rekabet

Ülkeler ve firmalar için döviz geliri elde etmek çok önemlidir. Bu sebeple ihracat yapan firmaların uluslararası rekabet düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Ancak bu sayede yabancı rakipleri ile baş edebilirler. Firmalar uluslararası rekabet kazanmak için daha az girdi

ve daha fazla üretim ile verimli ve etkin bir süreç yönetmek isterler. Böyle zamanlarda da uzaktan çalışmaya olan talep artmaktadır.

1.2.8 Sektörel Değişiklikler

Sanayi Devrimi sonrası günümüzde tarım sektörünün ekonomideki payı azalırken; sanayi ve hizmet sektörlerinin payları artmaktadır. Sanayileşmedeki etkin ve verimli üretim ile dijitalleşme ve hizmet sektörünün de gün boyu kesintisiz hizmet vermesi uzaktan çalışmaya olan talebi arttırmaktadır.

1.3 UZAKTAN ÇALIŞMA TÜRLERİ

İşveren ve çalışan arasındaki ilişkiye ve işin niteliğine göre evden çalışma, tele çalışma vb.... türleri olan uzaktan çalışma iş yerine bağlı olmadan herhangi bir konumda çalışmayı ifade etmektedir. Bu bölümde uygulamadaki uzaktan çalışma şekilleri anlatılmıştır.

1.3.1 Evden Uzaktan Çalışma

Bilgisayar, internet, iletişim ve dijitalleşme teknolojilerinin yaygınlaşması ile birlikte evden çalışma yaygınlaşmaktadır. Personelin herhangi bir müdahale ve uyarı endişesi olmadan iş yapabilmesi ve aile hayatını da mahrum etmeden çalışabilmesi evden çalışmayı tercih ettiren sebeplerdendir. Evden çalışmada iş ortamının işveren tarafından işe uygun hale getirilmesi önemli bir husustur. Çalışma sıklığı ve saatine göre kısmi evden çalışma ve tam gün evden çalışma şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Soysal, 2006).

İş görenlerin kullandıkları teçhizat kendilerine veya işletmeye ait olabilir. Bu işlere örnek olarak muhasebecilik, bilgisayar programcılığı gösterilebilir. Klasik anlamda evde çalışmayla karşılaştırıldığında, evde büronun bütünüyle farklı bir dizi beceriyi, organizasyon biçimini gerektirdiği ve merkezdeki işverenle değişik ilişkileri içerdiği görülür. Klasik evde çalışma biçiminde ise daha çok el becerilerine dayalı işler söz konusudur (Öztürkoğlu, 2013, s. 122).

1.3.2 Tele Merkezlerden Uzakta Çalışma

Geleneksel ofis ortamına benzeyen “Tele Merkezler” veya Tele Köyler”, personellerin iş yerinden uzakta, evine yakın bir çevrede bulunan bilgisayar ve iletişim teknolojileri ile bağlantılı mekanlardır. İşe gidip gelme zamanından tasarruf sağlayan ve sosyal izolasyon gibi

dezavantajı bulunmayan bu merkezler ofisten ve evden çalışma arasında bir tür olarak görülmektedir (Nilles, Carlson, Gray, & Hanneman, 1976, s. 9).

Bu türün kendi arasında çeşitleri mevcut olup; bunlar:

- **Yerel Çalışma Merkezleri (Tele Cottage):** Çeşitli paydaşlarca kullanılan internet ve elektronik altyapılı yerlerdir. Bu paydaşlar; firmalar, girişimciler, yerel kuruluşlar vb.... olabilir. Kırsal yerlerde bulunan insanların kentlerdeki işlerde çalışabilmelerini sağlayan ve çalışanın evine yakın olan çalışma merkezleridir. Bu çalışma biçiminde bireyler kadar bölgedeki firmaların da teknolojiye ulaşımı sağlanır; ayrıca firma liderlerinin de ticari deneyimi ve pazar bilgisi artar (Ölçer, 2004, s. 147).
- **Teleköy (Tele Village):** Kırsal bir yer kiralanır ve buradaki evler içsel ağlarla birbirine bağlanır. Kendisini ispatlamayı arzulayan başarılı bireyler için oldukça çekici bir çalışma biçimidir (Ölçer, 2004, s. 147).
- **Uzaktan Tele Çalışma İle Uydu Çalışma Merkezleri:** İşverenin işi, asgari maliyet ve azami hız sağlayan herhangi bir yerde yaptırmasını sağlayan mesafe engeli bulunmayan çalışma biçimidir. Sonuç olarak işveren farklı bir ülke veya şehirde işçi çalıştırabilmektedir. Nitelikli personel çalıştırma ve 24 saat iş yapabilme fırsatı sağlanmaktadır (Kandemir, 2011, s. 46).

1.3.3 Uydu Merkezlerde Uzaktan Çalışma

Bir sistem içerisinde ayrı konumda bulunan ve coğrafi olarak merkez işletmeden uzak, fakat merkezle sürekli olarak elektronik etkileşimde olan çalışma yerleridir (Di Martino & Wirth, 1990, s. 530).

Bu merkezler ya bir ofis binası ya da ofis binasının bir kısmıdır. Bu merkezler ya işverene aittir ya da işverence kiralanmıştır (Nilles, Carlson, Gray, & Hanneman, 1976, s. 8).

Bu türde iş yapma şekli işletme dışında tek çalışanca gerçekleştirilmektedir. Çalışan, işletmenin personeli statüsündedir ve işverenin kontrolü içinde çalışmaktadır. Gaye, işletme dışında kurulan merkezin ilgili işletmenin çalışanlarının genelini yaşadığı bir yerde kurulmasıdır. Bir uydu ofiste sadece tek bir firmanın çalışanları vardır. Bu merkezlerdeki teçhizat, işverence karşılanmaktadır. İlgili teçhizatlar bulunduğundan çalışanlar ana ofise gitmek mecburiyetinde değildirler (Öztürkoğlu, 2013, s. 122).

1.3.4 Gezici Büroda Uzaktan Çalışma

Ev de dahil olmak üzere yolda, tatilde bulunurken herhangi bir yerde hareket halinde çalışmayı ifade etmektedir. Özel sektör ve kamu sektöründeki üst düzey yöneticiler, sağlık çalışanları, pazarlamacılar ve eğitimciler gibi çalışmaları seyahat gerektiren ve iş yapmak için dijital teknoloji kullanan profesyonelleri kapsamaktadır (Bennett & Moorcroft, 1995). Her nerede bulunursa bulunsun çalışan ve işveren arasındaki bağlantı kesintiye uğramamaktadır.

Gezici büroda uzaktan çalışma, bir şirket ya da işyeri temsilcisinin işi ile ilgili diğer yerlere gerçekleştirdiği seyahatlerde videotekst gibi elektronik iletişim araçlarını kullanarak merkezle bağlantı kurulmasını sağlayan çalışma şeklidir. Videotekst bir ekran ve telekomünikasyon şebekesine bağlı bir terminalin ortaya çıkardığı karşılıklı iletişimi sağlayan bir sistemdir (Öztürkoğlu, 2013, s. 123).

1.3.5 Komşu Büroda Uzaktan Çalışma

Birkaç işletme tarafından kurulan bu bürolar, aynı sektörde faaliyet gerçekleştiren işletmelere elektronik iletişim araçları sayesinde hizmet sunmaktadır. Komşu bürolar birkaç işletme tarafından kurulabileceği gibi, serbest çalışan konumundaki kişilerce de bir işletme olarak kurulabilmekte ve hizmetlerinden çeşitli işletmeler yararlanabilmektedir. Komşu büroların en büyük avantajı personel taşıma maliyetlerinden ve zamandan tasarruf sağlamasıdır. İşletmeler, şehir merkezleri dışında uygun fiyatlarla kurulan bürolardan ortak hizmet aldıklarında genel giderlerden de önemli ölçüde tasarruf etmektedir (Öztürkoğlu, 2013, s. 123).

1.4 UZAKTAN ÇALIŞMANIN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Uzaktan çalışma hem çalışan hem işveren için daha çok avantaj sağlarken; aynı zaman da az da olsa iki taraf için dezavantaj durumlar oluşturabilmektedir. Ortaya çıkan bu avantaj ve dezavantaj durumlar bu bölümde anlatılmıştır.

1.4.1 Personel İçin Uzaktan Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları

Aşağıdaki tabloda uzaktan çalışmanın çalışanlar için olası faydaları ve zorlukları genel anlamda belirtilmiştir:

Tablo 1: Personel İçin Avantaj ve Dezavantajlar

Azalan işe gidiş-geliş süresi ve maliyetleri	İş ve yaşam sınırlarının belirsizliği ve birbirini aşması
Yaşam ve çalışma esnekliği	Aile iş çatışması
İşverene bağımlılıkta esneklik	Tatillerde çalışmak
Daha fazla özerklik, kendine ve aileye daha fazla zaman ayırma	İşi bırakmanın zorlaşması ve mesai kavramının ortadan kalkması
Daha yüksek iş tatmini ve motivasyonu	İş arkadaşlarından, işverenden ve sosyal çevreden izolasyon sonucu yalnızlaşma
Daha az stres	Kaçırılmış fırsatlar
İş-aile yaşam dengesinin olumlu yönde etkilenmesi	

(International Labour Organization, 2022, s. 16)

Tablodan çalışanlar için uzaktan çalışmanın avantajları tespit edilirken; aynı zamanda olumsuzlukların da mevcut olduğu tespit edilmiştir. International Labour Organization’a göre uzaktan çalışmanın avantajları genel anlamlarıyla esneklik, maliyetlerde ve streste azalış, iş-aile yaşam dengesi ile iş tatmini ve motivasyonunun olumlu etkilenmesidir.

1.4.2 İşveren İçin Uzaktan Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları

Aşağıdaki tabloda uzaktan çalışmanın çalışanlar için olası faydaları ve zorlukları genel anlamda belirtilmiştir:

Tablo 2: İşveren İçin Avantaj ve Dezavantajlar

Azalan genel giderler	Farklı giderlerin ortaya çıkması
Artan karlar	Artan bilgi işlem ve yazılım giderleri
Daha düşük ciro	Güvenlik sorunları

İş yerine/ofise gelme zorunluluğu ortadan kalktığı için daha büyük yetenek havuzu	Bazı iş kollarında uzaktan çalışma geçerli değildir
Ucuz ve arzu edilen fayda	Çalışanların kontrolü kayba uğrayabilir

(International Labour Organization, 2022, s. 15)

Tablodan işverenler için uzaktan çalışmanın avantajları tespit edilirken; aynı zamanda olumsuzlukların da mevcut olduğu tespit edilmiştir. ILO'ya göre uzaktan çalışmanın avantajları genel anlamlarıyla esneklik, maliyetlerde ve streste azalış, iş-aile yaşam dengesi ile iş tatmini ve motivasyonunun olumlu etkilenmesidir.

ILO'ya göre uzaktan çalışmanın toplum için de avantajları mevcuttur. Burada önemli olan uzaktan çalışmanın topluma herhangi bir dezavantaj sağlamadığı hususudur: Toplum için potansiyel dezavantajlarla ilgili olarak, bazı yazarlar, tele-çalışmanın kentsel yayılmayı teşvik edebileceğini öne sürmektedir. Çünkü işçiler düzenli olarak evden çalışan kişiler, işverenlerinin tesislerinden daha uzak bir mesafede yaşamayı göze alabilir; diğerleri, çalışmanın ev, ücretsiz bakım işinin yapılmasını kolaylaştırdığı için hanedeki cinsiyete dayalı iş bölümünü güçlendirebilir. Diğer avantajlar ise; uzaktan çalışmanın çevre dostu olması, azalan altyapı maliyeti, küresel boyutta iş birliği, afete hazırlıkta gelişme ve engelli bireylerin çalışma hayatına daha kolay geçebilmesi olarak belirtilmiştir.

1.4.3 GİG Ekonomisi

Bir kişinin kısa zamanlı işlerde çalışmak için, aracı sistemlerce sunulan uygulamaya ya da internet sitesine giriş yaparak burada bulunan bir işi kendi seçerek ya da ya da platformun bir işi kendine atayarak işi bitirdiği ve çoğunlukla üç kesimin bulunduğu çalışma sistemidir. Gig çalışanı bitirdiği iş için ücret kazanmaktadır (Johnston & Land-Kazlauskas, 2018, s. 3). Gig işi sağlayan platform sahibi şirketler ise, gig çalışanın kazancından belirli bir oranda komisyon almaktadır (Donovan, 2016, s. 1, 2). Örneğin, yolcu taşımacılığı yapan Uber şoförlerden %5 (Kenya) ile %25 (ABD) arasında değişen komisyon keserken, aynı faaliyeti yapan Ola ise %20 komisyon kesmektedir. Online gig ekonomisi sistemleri içinde bulunan Upwork ise kademeli ücret kesintisi yapmaktadır. 500 dolar altındaki işler için %20; 500 ile 10 bin dolar arasındaki işler için %10; 10 bin dolar üzerindeki işler için ise %5 komisyon almaktadır. Appen ve Clickworkers şirketleri ise %20 komisyon kesintisi yapmaktadır (ILO, 2021, s. 82-87).

Gig ekonomisinin avantaj ve dezavantajları aşağıdaki gibidir (Öz, 2022, s. 37):

Avantajlar

- ❖ Mesai mekân ve zaman unsurunun olmaması,
- ❖ Konforlu çalışma imkânı,
- ❖ Verimlilik artışı,
- ❖ İşten kovulma, baskı vb. olmaması,
- ❖ Genç nüfusun dijital dünyaya uyumunun yüksek olması.

Dezavantajlar

- ❖ Devamlılığın mevcut olmaması,
- ❖ Sigorta primlerinin vb. giderlerin personele ait olması,
- ❖ Personeller bakımından sendika üyeliğini olumsuz yönde etkileyecek. Bu durum da hak kazanımlarının azalmasına sebebiyet vererek emek gücünü zayıflatacaktır.
- ❖ Kanuni eksiklikler.

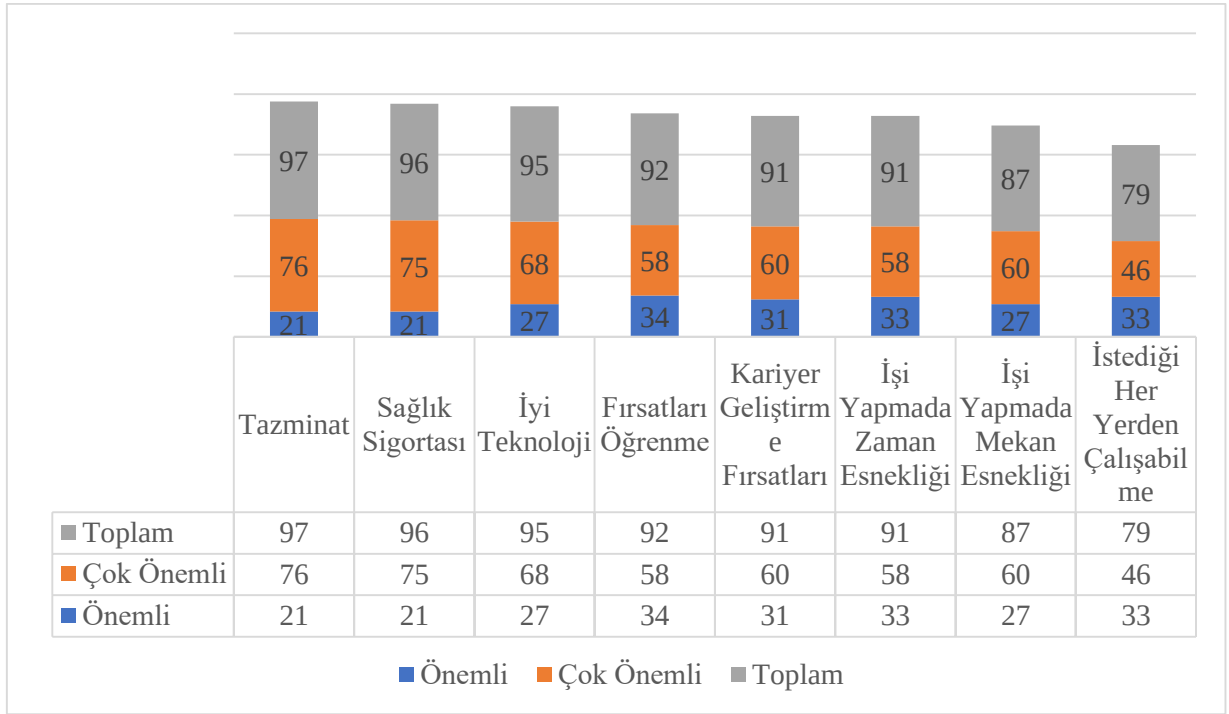
Gig ekonomisi sistemlerinin düşük giriş engelleri, bir yandan bu sistemlerin hızlı gelişmesini sağlamakta, diğer yandan da ulusal ve/veya küresel işgücü arzını arttırmaktadır. Bu sebeple gig ekonomisi uzaktan çalışmanın tüm avantajlarını sağlamaktadır.

1.5 BAZI ÜLKELERDE VE TÜRKİYE’DE UZAKTAN ÇALIŞMAYA AİT VERİLER

Bu bölümde uluslararası yayınlardan temin edilen bilgilerle bir takım sayısal veriler kullanılarak uzaktan çalışmanın önemi ifade edilmeye çalışılmıştır.

1.5.1 Amerika Birleşik Devletleri’nde Uzaktan Çalışma

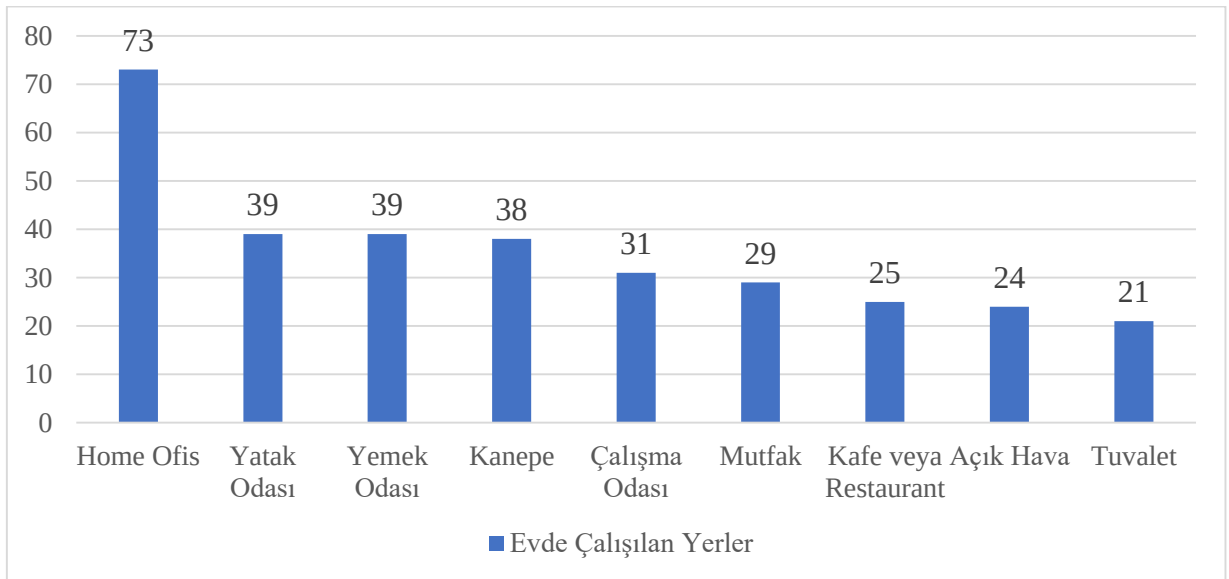
Statistical Indicators Benchmarking the Information Society (SIBIS)’e göre 2002 yılında ABD’de uzaktan çalışanların oranı %24,6’dır. Global Workplace Analytics tarafından hazırlanan “State Of Remote Work (2021)” isimli raporda günümüzde ABD’de çalışanlarının işverenlerinden beklentileri analiz edilmiştir. Buna göre çalışanların azımsanmayacak çoğunluğu işi yapmada zaman ve mekân esnekliğini ve istediği her yerden çalışabilmeyi talep etmektedir. Örneğin; çalışanların %80 civarı uzaktan çalışmayı talep etmektedir:



Grafik 1: A.B.D.'de Çalışanların İş Verenlerden Talepleri (%)
(Global Workplace Analytics, 2022, s. 7)

ABD’de işverenlerin çalışan bulabilmek için uzaktan çalışma koşullarını değerlendirmesi gerektiği Grafik 1’den anlaşılmaktadır.

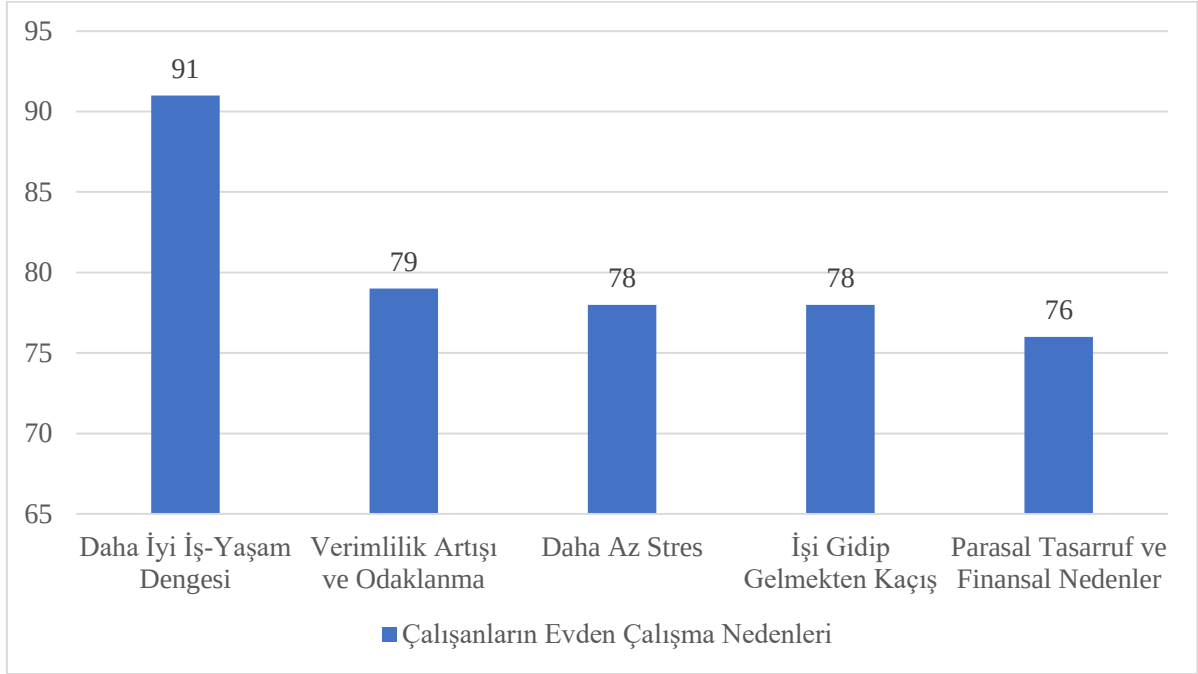
Aşağıdaki Grafikte ise uzaktan çalışmanın yapıldığı yerler gösterilmiştir:



Grafik 2: Evde Çalışılan Yerler (%)
(Global Workplace Analytics, State Of Remote Work 2021 (Beşinci Yıl Baskısı), s. 12)

Çalışma yerlerinin çeşitlilik göstermesi Grafik 2’den görülmektedir.

Grafik 3’te 2019’da ABD’de uzaktan çalışanların uzaktan çalışma nedenleri gösterilmiştir:



Grafik 3: 2019 Yılı Çalışanların Evden Çalışma Nedenleri (%)
(Global Workplace Analytics, s. 26)

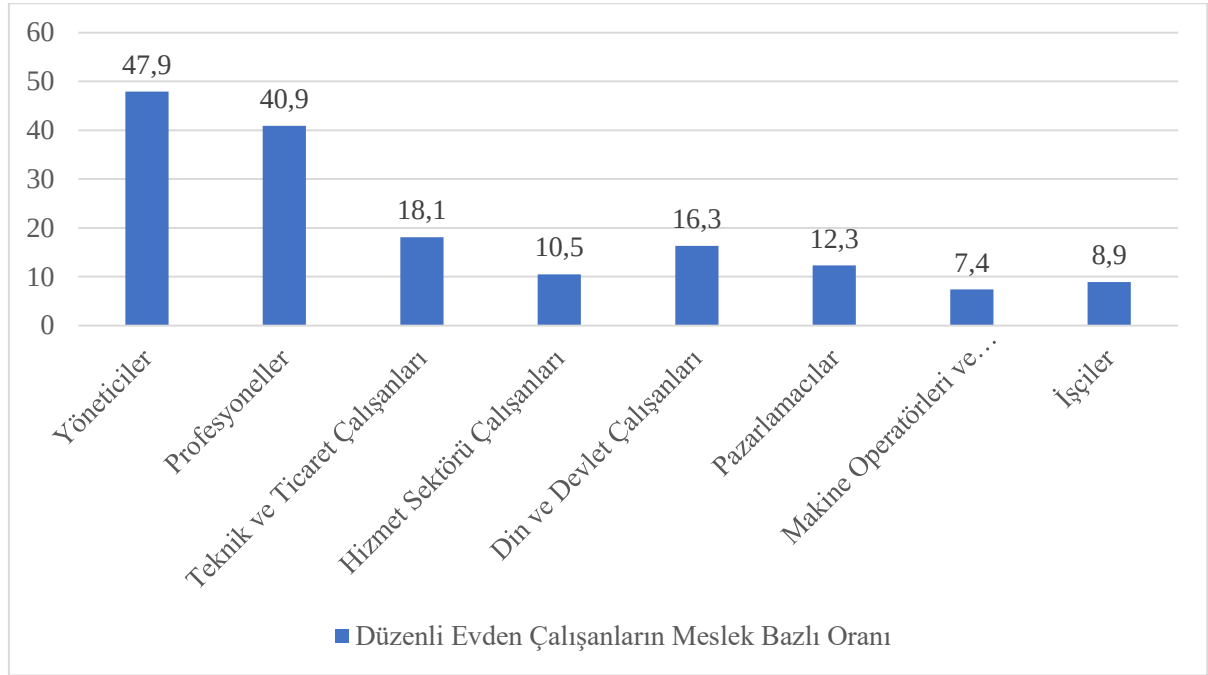
Yukarıdaki nedenlerin uzaktan çalışmanın çalışanlara sağladığı avantajlarla örtüştüğü anlaşılmaktadır.

Aynı raporlarda yer alan diğer veriler aşağıdaki gibidir:

- Pandemi sonrası ofisten çalışmaya dönen çalışanların %57’si tam zamanlı olarak evden çalışmayı tercih ettiklerini söylemiştir,
- İşverenlerin %40’ı evden çalışanlarına evden çalışma masrafları için en az bir defa ödeme yapmıştır,
- Pandemi döneminde uzaktan çalışanların %90’ı ofisten çalışmaya göre aynı verimliliği ya da daha fazla verimlilik sağladıklarını söylemişken; %1’i ise daha az verimlilik sağladığını söylemiştir,
- Ofiste çalışma zamanına göre Pandemide uzaktan çalışanların %55’i daha fazla, %33’ü aynı ve %12’si de daha az çalışmıştır,
- Pandemide uzaktan çalışanların %27’si uzaktan çalışmaya devam etmektedir.

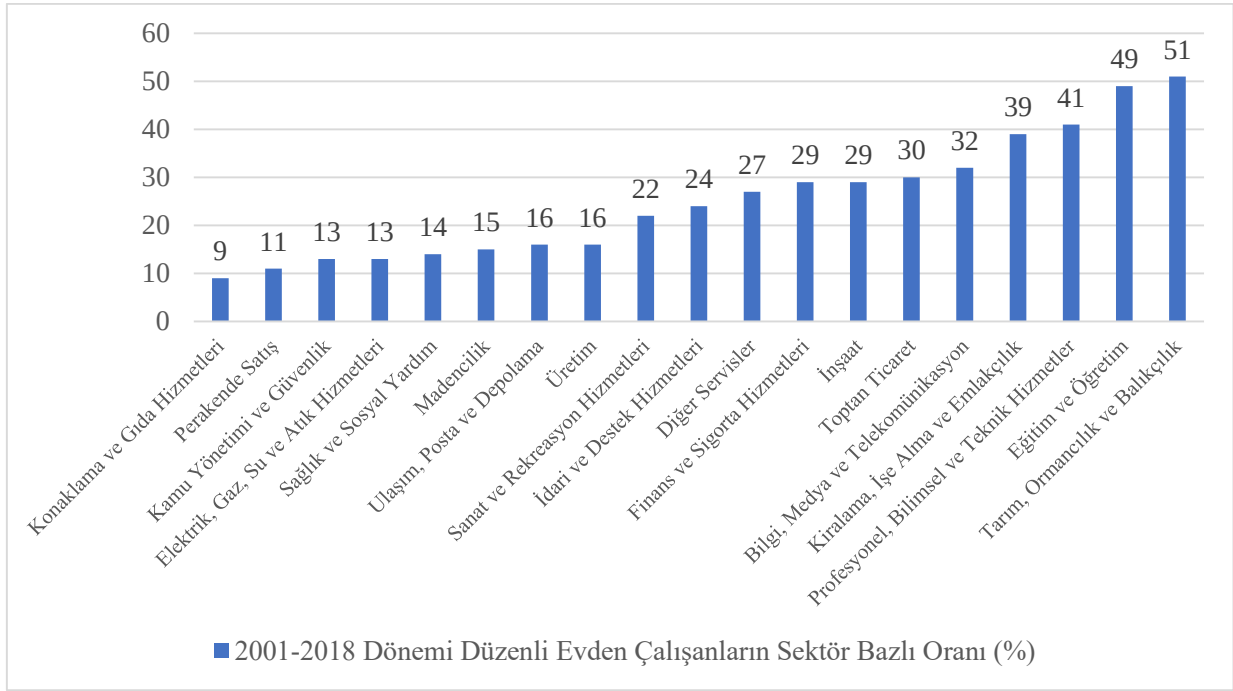
1.5.3 Avustralya’da Uzaktan Çalışma

2018 yılında çalışanların yaklaşık dörtte birinin normal mesai saatlerinin bir kısmını evden çalıştığını ve bu çalışanların yüzde 5'ten biraz fazlasının bunu işverenleriyle resmi bir anlaşma yoluyla yaptığını bildirdiğini göstermektedir. Oranlar erkekler ve kadınlar için çok benzer olup; çalışanlar ortalama olarak haftada 11,2 saat evden çalışıyor (Mike & Sherry, 2022, s. 1).



Grafik 4: 2001-2018 Dönemi Düzenli Evden Çalışanların Meslek Bazlı Oranı (%)
(Mike & Sherry, 2022, s. 2)

Yukarıdaki grafik Avustralya’da 2001-2018 dönemi uzaktan çalışanların meslek bazlı oranlarını göstermektedir. Buna göre beyaz yaka olarak tabir edilen yöneticiler ve profesyoneller en fazla orana sahiptir. İşin başında olması gereken makine operatörleri ise doğal olarak en az orana sahiptir.

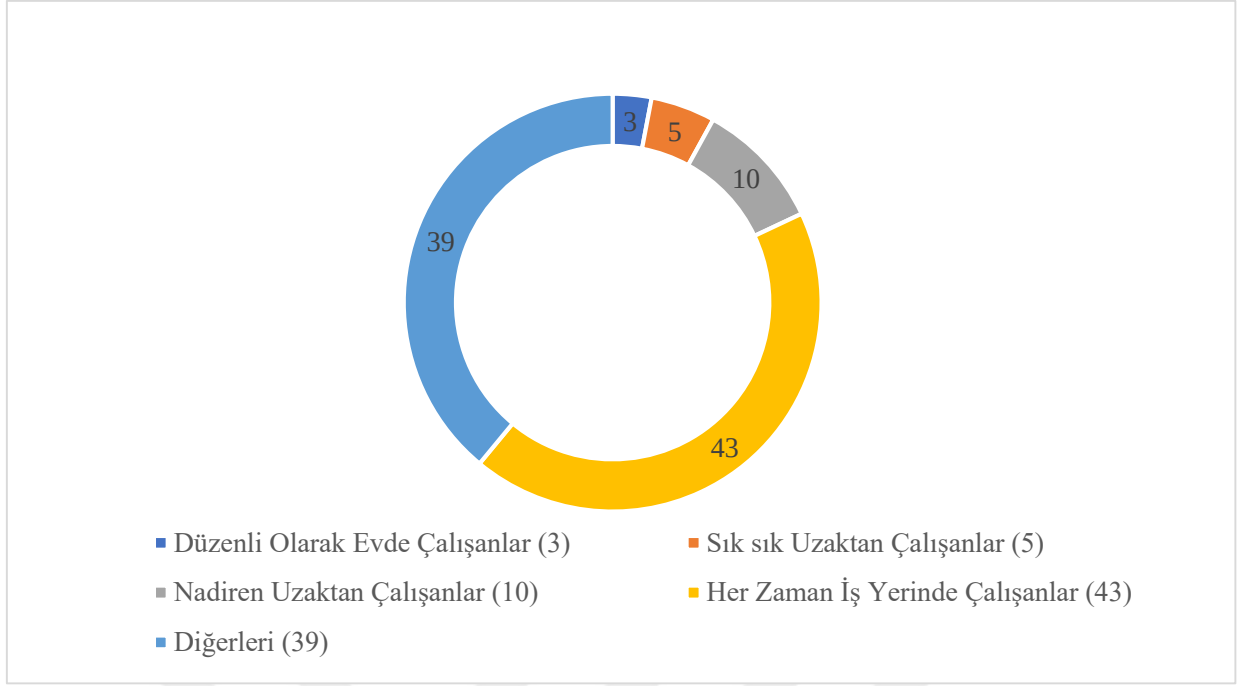


Grafik 5: 2001-2018 Dönemi Düzenli Evden Çalışanların Sektör Bazlı Oranı (%)
(Mike & Sherry, 2022, s. 2)

Grafik 5'e göre tarım, ormancılık ve balıkçılık sektöründeki işçiler geleneksel olarak evden çalışma olasılığı en yüksek olanlardır, bunu eğitim ve öğretimden çalışanlar izlemektedir. Konaklama sektöründe (konaklama ve yemek hizmetleri) çok az iş evden yapılabilir ve buna bağlı olarak çeşitli sosyal mesafe kısıtlamaları bu sektörde büyük iş kayıplarına yol açmıştır.

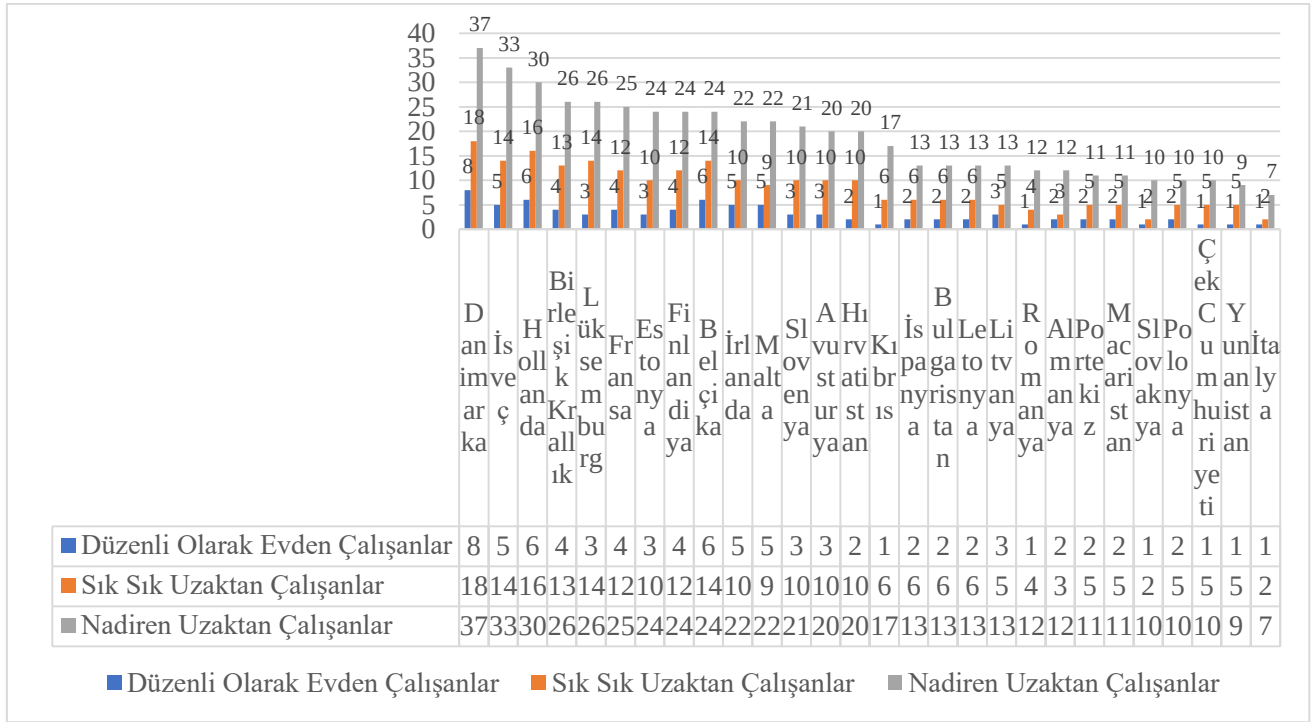
1.5.4 Avrupa Birliğinde Uzaktan Çalışma

SIBIS'e göre AB'de uzaktan çalışanların oranı 1999 yılında %6,1 ve 2002 yılında %13'tür. Avrupa Birliği'ndeki çalışanların dağılımına Grafik 6'dan ulaşmaktayız. Buna göre 2015 yılında çalışanların %18'i uzaktan çalışma durumundadır. Sık sık uzaktan çalışanlar çalışma yeri olarak ev, kafe gibi farklı farklı yerlerde çalışmaktadırlar. Ayrıca sık sık uzaktan çalışanların %47'si ve nadiren uzaktan çalışanların da %51'i sene boyunca evden çalışmaktadırlar.



Grafik 6: 2015 Yılı AB'de Çalışanların Dağılımı (%)
(EuroFound, 2017, s. 14, 15)

Grafik 7’de AB ülkelerinde uzaktan çalışanların dağılımı gösterilmiş olup; uzaktan çalışan oranının en fazla olduğu ülke Danimarka; en az olduğu ülke ise İtalya’dır. İskandinav ülkelerinde de uzaktan çalışma oranlarının görece yüksek olması Grafik 5’ten görülmektedir. Ayrıca Almanya, İspanya ve İtalya da uzaktan çalışanların oranının AB ortalamasının altında olması da Grafik 5’ten tespit edilmektedir.



Grafik 7: 2015 Yılı AB Ülkelerinde Uzaktan Çalışanların Dağılımı (%)
(EuroFound, 2017, s. 15)

1.5.5 Türkiye’de Uzaktan Çalışma

Türkiye’de dünyada olduğu gibi iş yeri dışında çalışma oranları artmaktadır. Pandemi süreci ile de uzaktan çalışma daha da önemli bir hale gelmiştir. TÜİK’e göre 2005 yılında Türkiye’de istihdam edilenlerin %1,2’si uzaktan çalışmıştır. Aşağıda bu oranın günümüzde arttığını görülmektedir:

Tablo 3: İstihdamda Olanların İşlerini Ana Mekân Dışında Yapma Sıklığı (2019 İkinci Çeyrek)

İstihdam Sayısı (Toplam)	Haftada En Az Bir Defa	Ayda En Az Bir defa	Haftada En Az Bir Defa (Erkek)	Ayda En Az Bir defa (Erkek)	Haftada En Az Bir Defa Kadın)	Ayda En Az Bir defa (Kadın)
28.269.000	1.375.000	465.000	1.087.000	393.000	288.000	72.000
Tarım						
5.173.000	155.000	39.000	96.000	27.000	58.000	12.000

Sanayi Sektörü						
5.546.000	124.000	40.000	112.000	37.000	12.000	4.000
İnşaat Sektörü						
1.548.000	259.000	154.000	257.000	153.000	2.000	1.000
Hizmetler Sektörü						
16.002.000	837.000	232.000	621.000	177.000	216.000	56.000
Yöneticiler						
1.450.000	58.000	28.000	54.000	25.000	4.000	2.000
Profesyonel Meslek Mensupları						
3.162.000	127.000	60.000	96.000	50.000	32.000	10.000
Teknisyenler, Teknikerler ve Yardımcı Profesyonel Meslek Mensupları						
1.732.000	75.000	40.000	64.000	36.000	11.000	4.000
Büro Hizmetleri						
1.975.000	31.000	9.000	23.000	8.000	8.000	-
Hizmet ve Satış Elemanları						
5.713.000	228.000	54.000	151.000	40.000	77.000	14.000
Nitelikli Tarım, Ormancılık ve Su Ürünlerinde Çalışanlar						
4.017.000	94.000	27.000	72.000	20.000	22.000	7.000

Sanatkârlar ve İlgili İşlerde Çalışanlar						
3.545.000	272.000	139.000	266.000	137.000	6.000	2.000
Tesis ve Makine Operatörleri ve Montajcılar						
2.569.000	202.000	40.000	201.000	38.000	1.000	2.000
Nitelik Gerektirmeyen İşlerde Çalışanlar						
4.105.000	288.000	69.000	160.000	38.000	128.000	31.000

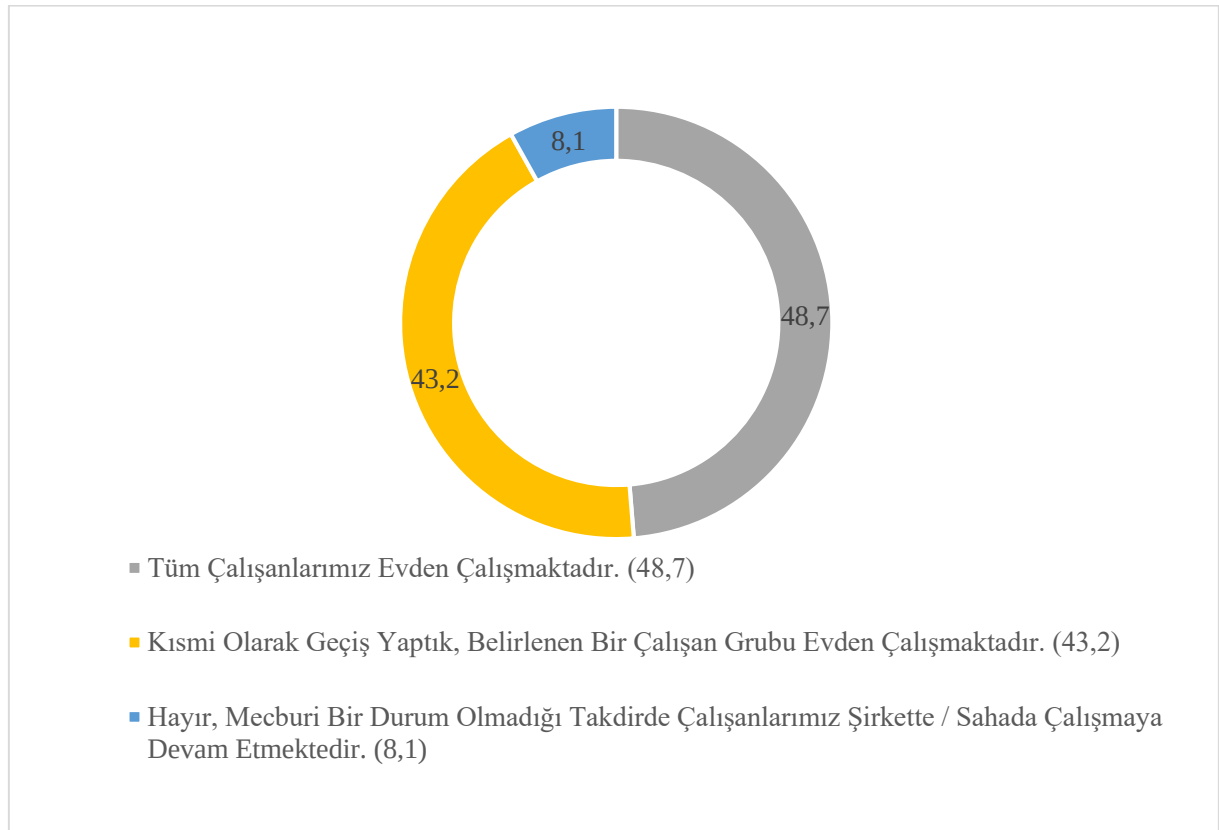
Kaynak: (TÜİK, 2022)

Yukarıdaki tabloya göre Türkiye’de 2019 yılı Nisan-Haziran döneminde 28.269.000 bin çalışandan 1.840.000 çalışan ayda ve haftada en az bir defa uzaktan çalışmıştır. Erkeklerde bu oran kadınlara göre daha fazladır. Tarım sektöründeki 5.173.000 çalışandan 194.000 çalışan ayda ve haftada en az bir defa uzaktan çalışmıştır. Sanayi sektöründeki 5.546.000 çalışandan 164.000 çalışan ayda ve haftada en az bir defa uzaktan çalışmıştır. İnşaat sektöründeki 1.548.000 çalışandan 413.000 çalışan ayda ve haftada en az bir defa uzaktan çalışmıştır. Hizmetler sektöründeki 16.002.000 çalışandan 1.069.000 çalışan ayda ve haftada en az bir defa uzaktan çalışmıştır. Yönetici olarak çalışan 1.450.000 çalışandan 86.000’i ayda ve haftada en az bir defa uzaktan çalışmıştır. Profesyonel meslek mensubu olarak çalışan 3.162.000 çalışandan 187.000’i ayda ve haftada en az bir defa uzaktan çalışmıştır. Teknisyen, tekniker ve yardımcı profesyonel meslek mensubu olarak çalışan 1.732.000 çalışandan 115.000’i ayda ve haftada en az bir defa uzaktan çalışmıştır.

Büro hizmetlerinde çalışan 1.975.000 çalışandan 40.000’i ayda ve haftada en az bir defa uzaktan çalışmıştır. Hizmet ve satış elemanı olarak çalışan 5.713.000 çalışandan 282.000’i ayda ve haftada en az bir defa uzaktan çalışmıştır. Nitelikli tarım, ormancılık ve su ürünlerinde çalışan 4.017.000 çalışandan 121.000’i ayda ve haftada en az bir defa uzaktan çalışmıştır. Sanatkârlar ve ilgili işlerde çalışan 3.545.000 çalışandan 411.000’i ayda ve haftada en az bir defa uzaktan çalışmıştır. Tesis ve makine operatörleri ile montajcı olarak çalışan 2.569.000 çalışandan 242.000’i ayda ve haftada en az bir defa uzaktan çalışmıştır. Nitelik gerektirmeyen işlerde çalışan 4.105.000 çalışandan 357.000’i ayda ve haftada en az bir defa uzaktan çalışmıştır.

Erkekler tüm sektör ve meslek gruplarında uzaktan çalışma sayısında kadınlara göre daha fazla istihdam edilmişlerdir. Sektör olarak hizmet sektörü çalışanları diğer sektörlerle göre daha fazla uzaktan çalışmıştır. Meslek gruplarında ise sanatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar diğer meslek gruplarına göre daha fazla uzaktan çalışmıştır.

Deloitte 2020 yılında çalışan ve şirketlerin uzaktan çalışmaya ne kadar hazır olduklarını anlayabilmek için Pandeminin hemen başında yaptığı çalışmaya göre de uzaktan çalışma konusunun önemli bir kavram haline geldiği tespit edilmiştir.



Grafik 8: Şirketlerin Evden/Uzaktan Çalışmaya Geçme Oranları (%)
(Deloitte, 2020, s. 4)

Yukarıdaki grafiğe göre Türkiye’de Pandemi başında şirketlerin neredeyse yarısına yakınına ait çalışanlar uzaktan çalışmıştır. Sadece %8,1’i şirketten/sahadan istihdama devam etmiştir. Pandemiden önce ise şirketlerin %24,2’sinin uzaktan çalışma sistemini uyguladığı aynı raporda belirtilmiştir. Ayrıca Pandemi ile birlikte şirketlerin %75’inin uzaktan çalışmaya yeteri kadar hızlı geçtiği de belirtilmiştir.

Tablo 4: Uzaktan Çalışmanın Departmanlar Arasında Oransal Dağılımı (%)

DEPARTMANLAR	EVDEN	KISMEN EVDEN	AĞIRLIKLI SAHADA
Hukuk	75	25	0
Strateji/İş Geliştirme	66,7	24,2	9,1
Bilgi Teknolojileri	65,6	31,3	3,1
İç Denetim	53,8	46,2	0
Satış	53,8	38,5	7,7
Pazarlama	45,8	37,5	16,7
İnsan Kaynakları	43,9	50,9	5,2
Tedarik Zinciri ve Üretim	40	53,3	6,7
Mali İşler	39,5	50	10,5
İdari İşler	16,7	83,3	0
Diğer	47,6	38,1	14,3

(Deloitte, 2020, s. 5)

Türkiye’de Pandeminin başında çalışmaya katılan hukuk, iç denetim ve idari işler birimlerinin tamamının uzaktan çalıştığı yukarıdaki tablodan anlaşılmaktadır. Uzaktan çalışmada en az orana sahip olan departman ise %16,7 ile pazarlama birimidir.

Tablo 5: Uzaktan Çalışmanın Sektörler Arasında Oransal Dağılımı (%)

SEKTÖRLER	EVDEN	KISMEN EVDEN	AĞIRLIKLI SAHADA
Medya ve Reklam	87,5	12,5	0

Hizmet	80,3	16,7	3
Teknoloji	70,8	25	4,2
E-Ticaret	62,5	37,5	7,7
Enerji	45,8	37,5	0
Eğitim	50	50	0
Holding	50	50	0
İlaç	50	50	0
Turizm	50	50	0
İnşaat	42,9	50	7,1
Dayanıklı Tüketim Malları	37,5	50	12,5
Hızlı Tüketim ve Perakende	33,3	58,3	8,4
Lojistik	28,6	57,1	14,3
Kamu	25	50	25
Finansal Kurumlar	22,2	75	2,8
Üretim/Sanayi	20,7	56,9	22,4
Gıda	20	80	0
Diğer	37,5	50	12,5

(Deloitte, 2020, s. 5)

Sektörlere baktığımızda ise medya ve reklam, enerji, eğitim, holding, ilaç, turizm ve gıda sektörlerinde uzaktan çalışma oranlarının %100 olduğu yukarıdaki tablodan tespit edilmektedir. Kamu sektöründe uzaktan çalışma oranı %75 olmasına rağmen diğer sektörlerle göre sahada çalışma oranı en fazladır.

Çalışmaya katılan şirketlerin %43'ü kültür ve alışkanlıklar, %20'si organizasyonel yapılanma ve müşteri beklentileri, %17'si ise teknoloji altyapısı sebebi ile uzaktan çalışma konusunda sorun yaşadıkları raporda belirtilmiştir. Sektör ve departmanlar arasındaki dağılımlar da aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir:

Tablo 6: Evden Çalışma Konusunda Şirketleri En Çok Zorlayan Unsurlar (%)

SEKTÖRLER	Kültür ve Alışkanlıklar	Müşteri Beklentileri	Organizasyonel Yapılanma	Teknoloji Altyapısı
Holding	83,3	0	0	16,7
Enerji	66,7	11,1	11,1	11,1
Hızlı Tüketim ve Perakende	58,3	25	0	16,7
İlaç	50	20	30	0
Kamu	50	0	50	0
Medya ve Reklam	50	25	12,5	12,5
Teknoloji	50	29	12,5	8,3
Turizm	50	0	25	25
Hizmet	45,5	37,9	9,1	7,5
İnşaat	42,9	7,1	35,7	14,3

Üretim/Sanayi	39,7	8,6	32,7	19
Eğitim	37,5	12,5	12,5	25
E-Ticaret	37,5	25	12,5	25
Dayanıklı Tüketim Malları	25	25	50	0
Finansal Kurumlar	25	13,9	11,1	50
Gıda	20	20	40	20
Lojistik	14,2	28,6	28,6	28,6
Diğer	50	12,5	37,5	0

(Deloitte, 2020, s. 8)

Uzaktan çalışmada kültür ve alışkanlıkların en çok zorladığı sektörün holdingler, müşteri beklentilerinin en çok zorladığı sektörün hizmetler, organizasyonel yapılanmanın en çok zorladığı sektörün kamu ile dayanıklı tüketim malları ve teknoloji altyapısının en fazla zorladığı sektörün ise finansal kurumların olduğu yukarıdaki tablodan anlaşılmaktadır.

Tablo 7: Evden Çalışma Konusunda Şirketleri En Çok Zorlayan Unsurlar (%)

DEPARTMANLAR	Kültür ve Alışkanlıklar	Müşteri Beklentileri	Organizasyonel Yapılanma	Teknoloji Altyapısı
İnsan Kaynakları	56,1	28	8,8	12,3
Satış	53,8	7,7	23,1	15,4
Bilgi Teknolojileri	50	18,8	6,2	25

Hukuk	50	25	25	0
İdari İşler	50	16,7	33,3	0
Strateji/İş Geliştirme	42,4	30,3	12,1	15,2
Mali İşler	40,7	20,9	20,9	17,5
Pazarlama	37,5	8,4	33,3	20,8
Tedarik Zinciri ve Üretim	26,7	20	40	13,3
İç Denetim	23,1	23,1	23,1	30,7
Diğer	28,6	14,3	38,1	19

(Deloitte, 2020, s. 8)

Uzaktan çalışmada kültür ve alışkanlıkların en çok zorladığı departmanın insan kaynakları, müşteri beklentilerinin en çok zorladığı departmanın strateji/iş geliştirme, organizasyonel yapılanmanın en çok zorladığı departmanın tedarik zinciri ve üretim ve teknoloji altyapısının en fazla zorladığı departmanın ise iç denetim olduğu yukarıdaki tablodan anlaşılmaktadır.

Ayrıca aynı raporda ilgili şirketlerin %72,9'u Pandemi sonrasında uzaktan çalışmanın şirketlerinde daha fazla uygulanması gerektiğine olumlu bakmıştır. %10'u ise kararsız kalmışt

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın sınıflandırmaları, bu kavramı etkileyen etmenler, kavramın boyutları ve önemi açıklanmıştır.

2.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Çalışanların çalıştıkları kuruma olan yaklaşım ve tutumlarını da içeren örgütsel bağlılık kavramının tek bir tanımı mevcut değildir. İlk kez 1956 senesinde Whyte tarafından gündeme getirilen örgütsel bağlılık kavramı sonrasında Allen ve Meyer, Porter, Mowday, Steers ve Becker gibi önemli araştırmacılarca da incelenmiştir (Usta & Küçükaltan, 2012, s. 89). İlk kez yapılan tanımda örgütsel bağlılık unsurları ile birlikte açıklanmıştır. Bunlar; örgüt gayelerinin benimsenmesi ve bu gayelere güçlü bir şekilde inanma, örgütün lehine olacak önemli bir çaba gösterme arzusu ile örgüt üyeliğini sürdürme kararlılığıdır (Erdem, 2007, s. 67). Örgütsel bağlılık; çalışanların kimlik, katılım ve bağlılık seviyelerini örgütün hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmayı üstlendiği bir durumu kapsamaktadır (Caught & Shadur, 2000, s. 778, 779).

Kurumsal hedeflere olan bağlılık, belirlenmiş olan rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik açıdan yükselmesini sağlayarak, kurumda ortaya çıkabilecek disiplinsizliklerin ve iş gücü devrinin azalması açısından bilgede bulunması yönüyle kalmayıp, çalışanı aynı zaman kesitinde kurumsal yaşam içinde yüksek seviyeye ulaştırmak için ve yine üst düzeyde sistemin başarısı için gerekli birçok hedefe de gönüllü olarak yönlendirecektir (Katz, Kahn, & (Çev. Can, 1977, s. 436).

Örgütsel bağlılık üç ana başlık ile açıklanabilmektedir (Balcı, 2003):

- ❖ Örgütün belirli olan amaçlarına ve mitlerine olan tutumu ile onların benimsenmesi,
- ❖ Örgüt namına gereken çalışma ve çabanın tüketilerek, yüksek performans sağlamasını istemek,
- ❖ Örgütün mensubu olarak sürekliliği temin etmeyi en yüksek mertebede istemek.

Örgütsel bağlılığın son derece ön planda olmasının etkili bir sebebi de işten ayrılma hususu olduğu içindir. Örgütler işten çıkan personellerin sebebiyet verdiği maliyetler karşısında, personellerin örgüte olan bağlılıklarını üst düzeye çıkarmak için daha etkili çözümler aranarak çok olan bu maliyetleri ortadan kaldırarak daha çok geliri artırmaya yönelik uğraşmaktadırlar. (Meyer & Allen, 1997, s. 13). Örgütsel bağlılığı fazla olan personeller, örgüt için fedakârlık yapmaya arzudur. Örgütlerinde çalışmanın ötesinde, örgütlerine son derece bağlı olanlar,

örgütün gelişmesi için gerekli olan paylaşma ve fedakârlık yapma konusunda büyük istek göstermektedir (Greenberg, 2001, s. 130).

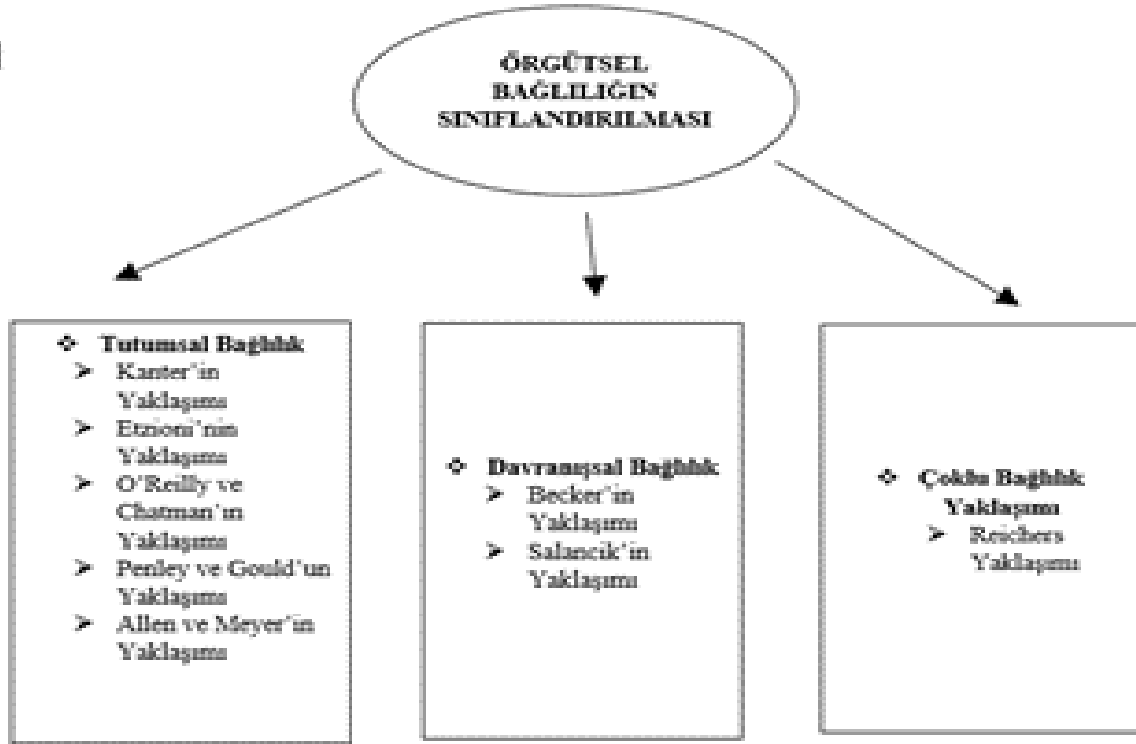
Personellerin çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarını belirleyen ve etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir (Bayram, 2005):

- ❖ Cinsiyet, yaş ve tecrübe,
- ❖ Rol çatışması, rollerin belirgin olması,
- ❖ İşe verilen önem, destek alma durumu,
- ❖ Kara sürecine dâhil edilme, işin içerisinde bulunma,
- ❖ Tanınıyor olma, yabancılaşma, işin ve iş ortamının güvenliği,
- ❖ Medeni hal, ücretten başka sağlanan kazançlar ve haklar,
- ❖ Çaresizlik durumu, çalışma saatleri, rutinlik, ödüller,
- ❖ Yükselme imkânları, ücret sistemi, diğer çalışanlar.

2.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel bağlılığa yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılığın tek kapsamdan ziyade çok yönlü bir olgu olarak ele alındığı ve davranış yönünden ele alınan bağlılık, tutumsal açıdan oluşan bağlılık ve çoklu oluşan bağlılık şeklinde üç tip bağlılık sınıflandırılmasının yapıldığı göze çarpmaktadır.

Örgütsel bağlılık sınıflandırmasında geleneksel ayrımlar mevcuttur. Bu ayrımlar tutamsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak sınıflandırılmıştır. Burada yapılan ayrım sadece tanım ve ölçüm konusuyla değil aynı zamanda gelişimi ve sonuçları noktasında da tartışmalara yol açmıştır (Meyer & Allen, 1997, s. 9):



Şekil 1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması
(Meyer & Allen, 1997, s. 9)

2.2.1 Tutumsal Bağlılık

Tutum mana olarak bireyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutamlar; varlıklara, insanlara, olaylara ya da faaliyetlere yönelik olarak kişilerin devamlı seçimlerini göstermektedir (Ceylan, 1998, s. 72). Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır (Can, 1997, s. 151): Duygusal öge, duygunun bireyde oluşturduğu tepkilerdir, bilişsel öge; insanın bir varlık olay ya da başkaları hakkındaki inançlarıdır, davranışsal öge ise tutum doğrultusunda harekete etmeyi belirtir. Yani davranışsal öge varlık, olay veya başkasına yönelik eylemlerde bulunma ve tepki verme eğilimidir. Bu çerçeveden tutumsal bağlılık, insan ile örgüt arasındaki bağın bir değerlendirmeye alınması sonucunda ortaya çıkan örgütle ilgili bir bakış açısı veya örgüte duygusal bir eğilimdir.

Tutumsal bağlılıkta mevcut şartlardan psikolojik durum, psikolojik durumdan eylemlerin etkilenmesi söz konusudur. Bu durumu Meyer ve Allen aşağıdaki gibi şekillendirmiştir:



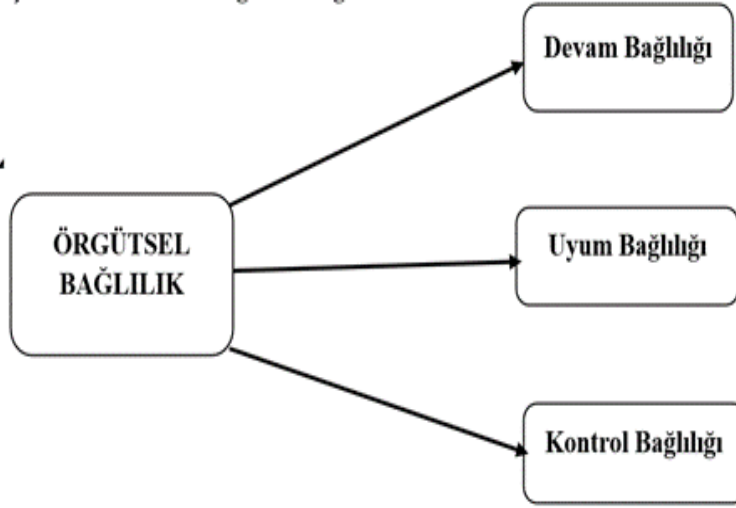
Şekil 2: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

(Meyer & Allen, 1997)

Literatürde genel itibarıyla 5 farklı tutumsal yaklaşımdan söz edilmektedir. Bunlar; Kanter'in Yaklaşımı, Etzioni'nin Yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı, Penley ve Gould'un Yaklaşımı ve Allen ve Meyer'in Yaklaşımı'dır.

2.2.1.1 Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968)'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların enerjilerini ve bağlılıklarını sosyal çevreye aktarmaya istekli olmaları, arzu ve gereksinimlerini temin edecek sosyal alışverişlerle öz benliklerini bütünleştirmeleridir. Sosyal çevredeki örgütlerin belirli arzuları, istekleri ve talepleri vardır. Çalışanlar beklenti içindeki iş yerlerinin bu taleplerini olumlu duygularla gerçekleştirmeye çalışırlar. Çalışan örgütte devam etmenin sağlamış olduğu avantaj ve kazanımlarını, iş yerinden ayrıldığı dönem bu olumlu süreci kaybedeceği sonucuna ulaşırsa; çalışan iş yerine duyduğu bağlılığını güçlendirecektir. Çalışan iş yerindeki kazanmış olduğu avantaj ve menfaatlerin örgüt üyeliğine bağlı olduğunu anladığı takdirde de iş yerine ve iş yerindeki rolüne bağlanma derecesini arttıracaktır (Kanter, 1968, s. 504). Yani çalışanlar iş yerinde elde ettikleri kazanımlarını iş yerinden ayrıldığı zaman kaybedeceklerini düşündükleri oranda iş yerinde kalmayı ve sistemin kalıcılığı ve devamlılığı için de iş yerine bağlılık seviyelerini arttıracaklardır.



Şekil 3: Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli

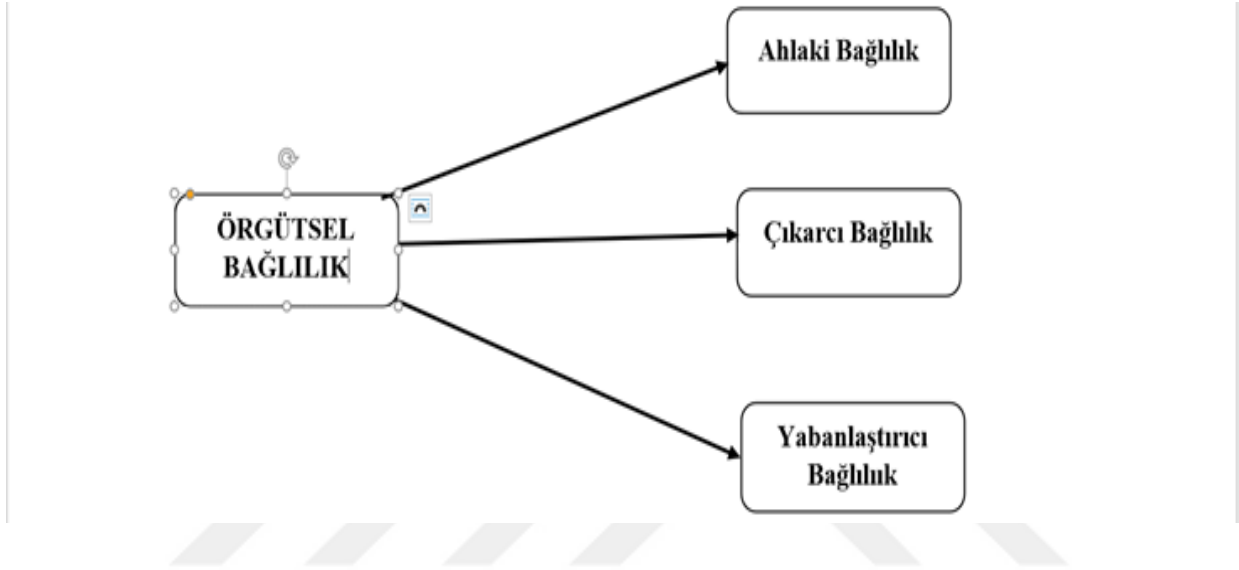
(Meyer & Allen, 1997, s. 2)

Şekil 3'te bağlılığın temel faktörleri belirtilmiştir. Devam bağlılığı, iş yerinden istifanın personele maliyet getirmesinden dolayı olan bağlılıklarını ifade eder. Çalışanların iş yerlerindeki kalma maliyetlerinin, istifa durumundaki maliyetlerinden nispeten daha düşük olduğu sürece personellerin çalıştıkları iş yerinde kalmayı devam ettireceğine vurgu yapılmaktadır. Kanter (1968), bağlılığı meydana getiren iki önemli unsuru vurgulamaktadır; fedakârlık ve yatırımlar. Bundan dolayı, devam bağlılığı, önceki fedakarlıklar ve bireysel yatırımlar nedeniyle oluşan örgüte bağlılık olarak da görülmektedir. Uyum bağlılığı, iş yerindeki samimi sosyal bağlardan beslenen bağlılıktır. Kanter (1968) uyum bağlılığını, personellerin iş yerindeki sosyal gruplara bilişsel ve duygusal bağlılığı olarak ele almaktadır. Bağlılığı oluşturan iki önemli kavramda oluşmaktadır. Bunlar ise; feragat ve birliktir (Kanter, 1968, s. 501, 505, 507, 508). Kanter'in (1968) dile getirdiği son bağlılık türü, kurumsal normlar ve şifrelerle ilgili bağlanma olarak da bilinen kontrol bağlılığıdır. Bu normlar ve şifreler, çalışanların faaliyetlerini ve çalışma performansını etkilemektedir (Hall, 1988, s. 680).

2.2.1.2 Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni'ye (1975) göre örgütsel bağlılığın temeli, örgütün çalışanlar üzerindeki gücüdür. Etzioni örgütsel bağlılığı üç alt boyut şeklinde sınıflandırmıştır. Bunlar, ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık şeklindedir. Ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık duygusal nedenlere dayanırken, hesapçı bağlılık, örgütün bir araç olduğu karşılıklı değiş tokuşa dayanmaktadır.

Ahlaki bağlılıkta çalışan, örgüt hedefleriyle kendi hedeflerini bir bütün olarak düşünerek kendisine bireysel hedefler belirlemektedir. Hesapçı bağlılık, örgütler ile çalışanlar arasındaki alışverişe dayanmaktadır. Çalışanlar bu bağlılık türünde örgütten kazanacakları ödüller için örgütlerine bağlılık hissetmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde kısıtlandığı, çalışanın örgüte olan olumsuz düşünceler içerisinde olduğu fakat tüm bunlara rağmen örgüt üyeliğini devam ettirdiği bağlılık türü ise, yabancılaştırıcı bağlılıktır (Sürücü & Maslakçı, 2018, s. 56). Şekil 3'te bağlılığın temel faktörleri belirtilmiştir:

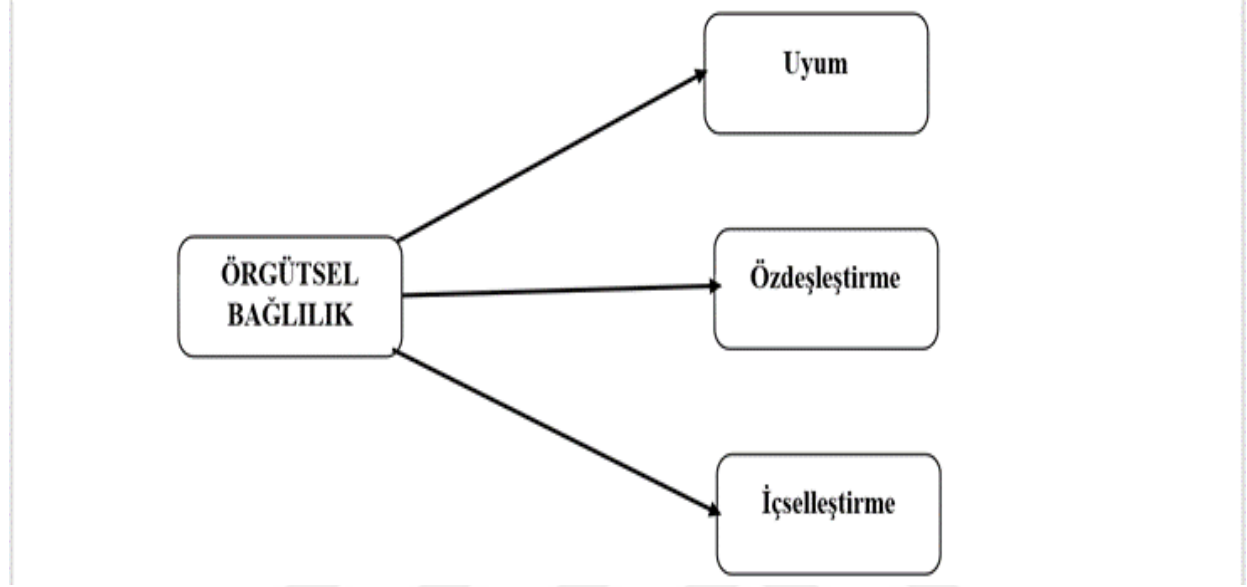


Şekil 4: Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli
(Penley & Gould, 1988, s. 43)

Etzioni'ye (1961) göre, çıkarıcı bağlılık; iş yerleri ve personeller arasındaki üzerinde anlaşmaya varılan bir alışveriş ilişkisini belirtir. Penley ve Gould (1988: 47) da çıkara dayalı bağlılığı, maaş karşılığında personellerce yapılan katkılara dayalı bağlanma olarak belirtmişlerdir. Ancak ahlaki bağlılık ise, personellerin iş yerine olan duygusal bağlılığını ifade etmektedir. Yüksek derecede ahlaki bağlılık duyan personeller, kendilerini iş yeri amaçlarıyla özdeşleştirme hissi tatmaktadırlar. Yabancılaştırıcı terimi ise ilk kez Karl Marx tarafından “kontrol eksikliği” şeklinde kullanılmıştır. Yabancılaştırıcı bağlılık; personellerin diğer istihdam fırsatları veya diğer para kazanma olasılıkları bulunmadığında iş yerlerine hissettikleri bağlılıktır. Personeller, diğer iş fırsatlarını bulamama, ikamet noktalarının değişmesi ve bu sebeple oluşacak göç sebebiyle aile kavramının kaybı, mevcut emeklilik planlarının gerçekleşmeme durumları gibi finansal kayıplar ve benzeri şeylerden kaygı duymaktadır (Penley & Gould, 1988, s. 49).

2.2.1.3 O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Modeli

O'Reilly ve Chatman'in sunduğu bu bağlılıkta (1986: 493), örgütsel bağlılığın psikolojik etkisine odaklanılmıştır. Modelde üç kavram önerilmektedir; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme:



Şekil 5: O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Modeli
(O'Reilly & Chatman, 1986, s. 493)

Uyum, örgütsel bağlılığın birinci aşamasını meydana getiren ana hedef olup, belirlenmiş çeşitli ödüllere ulaşmaktır. Çalışanların eylemlerinin ve izlenen tutumların ana hedefi kazanımları elde ederek ayrıca cezaları da yok etmektir. Kısaca uyum, onay verme veya içsel ve belirli kazanımları elde etmeyi ifade etmektedir. Özdeşleşme, örgütsel bağlılığın ikinci süreci olup, çalışanın iş yerinin bir mensubu olarak iş yerinde devamlılık isteğine dayanır. Çalışan, iş yerinin öteki mensuplarıyla samimi ilişkiler yaşamaktadır. Böylece çalışanlar istek ve eylemlerini, kendilerini ifade etme ve gerekli memnuniyeti kazanmak amacıyla öteki paydaş ve çalışanlarla bağdaştırıldığında özdeşleme ortaya çıkmaktadır. İçselleştirme, tamamen bireysel ve örgütsel amaçlar arasındaki uyum sürecidir. Örgütsel bağlılık içselleştirme veya kabullenmeye uzanan üçüncü süreci olup, çalışanın istek ve eylemlerini iş yerinin ve iş yerindeki tüm bireylerin değerler yargılarıyla uyumlu hale getirmesi durumunda meydana gelmektedir (O'Reilly & Chatman, 1986, s. 492, 493).

2.2.1.4 Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Modeli

Etzioni'nin bağlılık türüne ek olarak geliştirilmiştir ve örgütlerdeki uyum sistemleri ve bireylerin bu sistemlere nasıl tepki verdiği incelenmektedir. Ezioni'nin ahlak, kişisel çıkar ve yabancılaştırıcı kavramlarının örgütsel bağlılığı açıklamadaki eksik yanlarından ve uygulamada gerekli ilgiyi sağlamadığından bahsederler. Penley ve Gould, "bir örgütte farklı farklı uyum sistemi ve bağlılık modellerinin olabileceğini" ifade etmişlerdir. Bağlılık unsurları Etzioni modelindeki unsurların aynısıdır (Penley & Gould, 1988, s. 45, 46):

Ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarını benimseme ve benimsenen bu amaçlarla özdeşleşmeyi sağlayan unsurdur. Bu kavramda, çalışan kendini iş yerine adamakta, iş yerinin yüksek performans sağlaması adına kendini sorumlu görmekte ve iş yerine destek sağlamaktadır.

Çıkarıcı bağlılık, iş yeri ile çalışan arasındaki değiş tokuş unsuruna dayanmaktadır. Çalışanların gösterdikleri gayret ve çalışmalarının sonucunda kazanılan ödül ve desteklere dayanmaktadır. Bu unsur, iş yerini belirli hedeflere taşımak için bir araç olarak görmektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılık, çeşitli istihdam imkanlarının bulunmaması ve personellerin iş yerindeki kontrol eksikliğini ifade etmektedir. Bir iş yerindeki ödül ve kazanımların personel performansına bağlı olmadan, geliş güzel oluştuğuna inanılmaktadır. Personeller kendilerini iş yerinde sıkışmış hissederler. Personeller, iş yerindeki devamlılığı sürdürme isteği ile örgütsel ihtiyaçları temin etme noktasındaki işsizlik arasında ikiye parçalanmıştır. Yabancılaştırıcı bağlılık ve ahlaki bağlılık, iş yerlerindeki duygusal bağlılığı ifade etmektedir.

2.2.1.5 Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık; çalışanla iş yeri arasında psikolojik bağdır ve bağlılığın kaynağı tutumsaldır. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir.

Duygusal bağlılık, iş yerine duyulan olumlu hislerden oluşan bir tutumdur. Bu durumda, personeller kendi istekleri doğrultusunda iş yerinde kalmayı sürdürürler. Bireysel çıkarlarını iş yerinin hedef ve sistemiyle bağlantılı olduğunu düşünürler (Meyer & Allen, 1997, s. 11).

Normatif bağlılık, iş yerinde çalışmayı sürdürmek için bir gereklilik duygusu olarak ifade edilmektedir. Personelin farklı bir iş yerinde çalışması durumunda kazanacağı avantajları

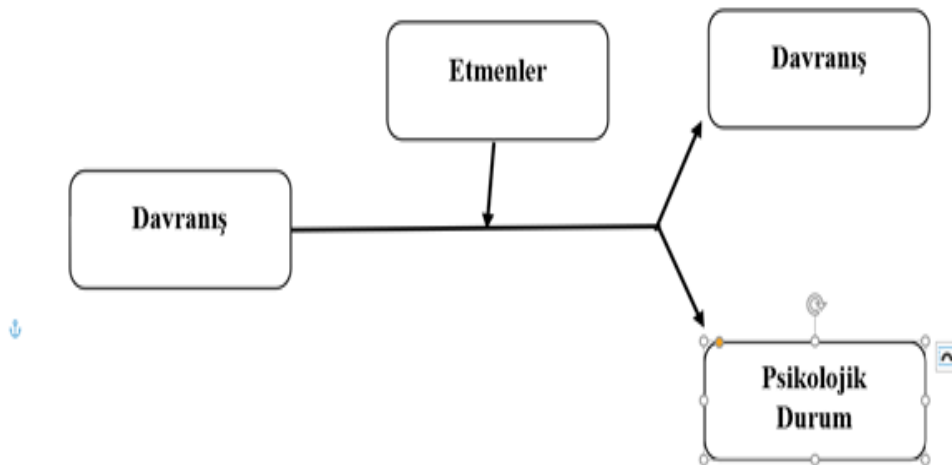
önemsemeksizin, iş yerinde kalmayı sürdürmeyi etik olarak zorunlu hissettiğini göstermektedir (Meyer & Allen, 1997, s. 11).

Devamlılık bağlılığı, personelin mevcut iş yerinden istifa ederek farklı iş yerinde çalışması sonucunda kıdem zararı ve iş avantajı zararı sonucu oluşacak mali zarar olasılığından kaynaklanan kavramdır. Bu sebeple, personel gereksinimi sebebiyle iş yerinde çalışmayı sürdürür ve iş yerinden ayrılma zararlarını bertaraf etmiş olur. İş yerindeki istifa sonucu meydana gelecek zararlar için çalışanın yapmış olduğu hesaplamalarla alakalı unsurdur (Meyer & Allen, 1997, s. 11).

2.2.2 Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık temelde sosyologların araştırmalarına dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık, bireyin geçmiş eylemleri sebebiyle iş yerine bağlı olma unsuru ile alakalıdır (Mowday, Porter, & Teers, 1982, s. 25).

Davranışsal bağlılık iş yerinden nicelik olarak daha fazla, bireyin eylemleri doğrultusunda ilerleme sağlamaktadır. Örneğin; birey eyleminden sonra bazı unsurlar sebebiyle eylemi yapmakta ve daha sonra izlemiş olduğu bu eyleme bağlılık göstermektedir. Zaman geçtikçe ilgili eyleme uygun veya o eylemi haklı kılan çeşitli hisler oluşmakta ve bu durum da eylemin tekrarlanma sıklığını arttırmaktadır (Meyer & Allen, 1997, s. 62).



Şekil 6: Davranışsal Bağlılık Süreci

(Meyer & Allen, 1997)

Şekil 6’da modelin süreci şematize edilmiştir. Buna göre iş yerindeki etmenler davranışlarımızı şekillendirir ve bir sonraki davranışımız ile psikolojik durumumuzu etkiler.

2.2.2.1 Becker'in Yaklaşımı

Becker, kişinin bazı yan konulara yönelerek uyumlu bir eylemler bütününde bulunmasını, o eylemlerle direkt alakalı olmayan faydalar ile bağlı kılmıştır. Bu sebeple Becker'e göre çalışan, iş yeri ile olan duygusal ilişkisinin azalmasıyla çalışan duygusal olarak bağlılık hissi duymamakta iş yerine, bağlanmadığında kaybedeceği yararları aklına getirdiğinde iş yerine olan bağlılığını sürdürerek çalışmayı bırakmayacaktır (Becker, 1960, s. 32, 42).

Becker, personellerin çalıştıkları kuruma bağlılık duymasına sebep olan yan bahis unsurlarını dört başlıkta incelemiştir:

- ❖ Toplumsal beklentiler: Çalışanlar, içinde bulunduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve etik ile ilgili yaptırımları nedeniyle faaliyetlerine kısıt koyan sınırlamalar için yan bahislere başvurabilmektedir. Çalışma yeri hususunda devamlı değişiklik gösteren bir çalışanın toplum içinde sorunlu olarak gösterilmesi böyle bir toplumsal yaptırıma teşkil edecek bir örnektir.
- ❖ Bürokratik düzenlemeler: Örneğin, emeklilikte aylık alabilmek için maaşından sürekli belli bir oranda kesinti yapılan bir çalışanı hayal edelim. Bu çalışan işi bırakmak istediğinde, çalışma hayatı süresince maaşından kesinti yapılan miktarın yüksek bir meblağa ulaştığını anlayacaktır. Bu sebeple çalışmayı sürdürecektir. Çünkü iş yerini terk ettiği anda devamlı olarak maaşından kesilen ve kendi hakkı olan bu tutarı alma hakkını kaybedecek, kısaca emekli maaşı alamayacaktır.
- ❖ Sosyal etkileşimler: Kişi, diğer kişilerle ilişki içindeyken kendisi ile alakalı bir yargının oluşmasına neden olmaktadır. Benimsenen bu yargının değişmemesi için ilgili yargıyla uyumlu faaliyetler sunacaktır. Örneğin, kişi içinde bulunduğu sosyal çevrede kendisini güvenilecek biri olarak ifade etmişse; bu kanaatin değişmemesi sebebiyle yalan ifadelerden kaçınacaktır. Böylece, kişi tarafından dürüst faaliyetlere karşı bir bağlılık teşkil edecektir.
- ❖ Sosyal roller: Yan bahisler kişinin yaşadığı çevredeki sosyal durumu benimsemiş ve çevreye uyum sağlamış olmasından da ortaya çıkabilmektedir. Böyle bir anda kişi, yaşadığı toplumdaki sosyal rolünün gerekliliklerini yapmayı o derece benimsemiştir ki, diğer farklı bir rolü benimsemeyecektir.

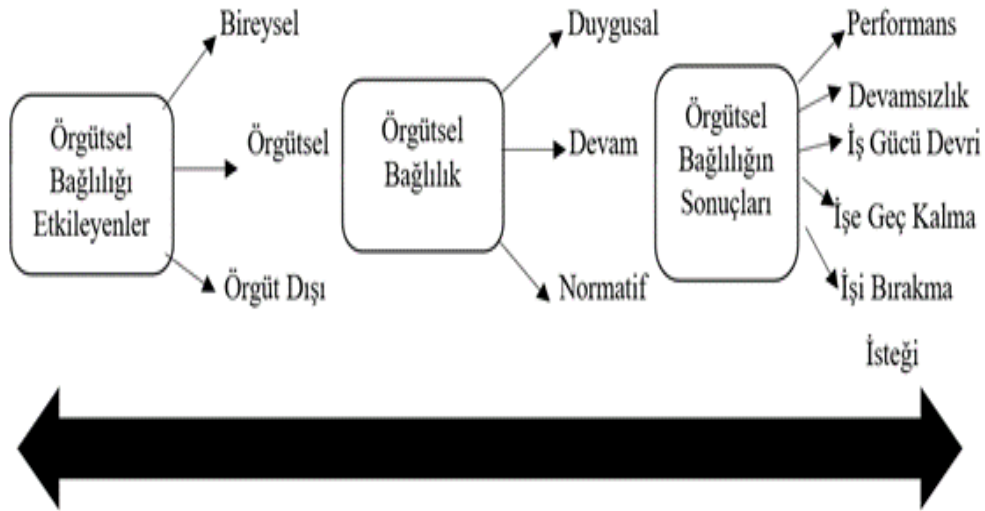
2.2.2.2 Salancik'in Yaklaşımı

Salancik bağlılığa, faaliyetlerin devam ettirilebilmesi eğilimi olarak yaklaşmıştır. Salancik'in aktarımında faaliyete ilişkin bağlılığın ortaya çıkışı için çalışan ile iş yeri arasındaki yakın ilişkiye yansıyan psikolojik durumunda gerçekleştirilen faaliyetin sürdürme isteğinin olması ifade edilmiştir (Oliver, 1990, s. 20).

İş yerindeki çalışanlar arasında herkesin kendini düşündüğü ilişkiler vardır. Bu olgunun tersine Salancik'in bağlılık türünde örgütsel bağlılığın ortaya çıkabilmesi için çalışanın kendi çıkarından ziyade iş yerine olan bağlılığını arttırarak devam ettirmesi ve psikolojik yönden de iş yerine bağlı olması zorunludur.

2.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN ETMENLER

Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılığa etki eden etmenleri bireysel özellikler, yapılan işin özellikleri, iş tecrübesi ve iş yerinin kendine has özellikleri olarak ifade ederlerken; Mathieu ve Zajac bireysel özellikler, bireyin rolü, yapılan işin özellikleri, iş yerindeki ast-üst ilişkileri ve iş yerinin özellikleri olarak ifade etmişlerdir.



Şekil 7: Örgütsel Bağlılığın Oluşumu

(Suliman, 2002, s. 172)

Yukarıdaki şekilde örgütsel bağlılığın öncesi, örgütsel bağlılığın kendisi ve sonrası şematize edilmiştir. Buna göre bireysel, örgütsel ve örgüt dışı etmenler örgütsel bağlılığın oluşmasında rol oynamaktadır. Çalışan bu etmenler sonucunda duygusal, devam ve normatif

açından iş yerine bağlılık duymaktadırlar. Bu bağlılığın sonucuna göre de çalışanın performansı, devamsızlığı, işi bırakma isteği gibi kavramlar şekil almaktadır.

2.3.1 Bireysel Faktörler

Bireysel anlamda örgütsel katılım, örgüt ve yapılan iş hakkında önemli bir veridir. Bu bilgiler, işe devam etme, gereksiz tüketim ve çalışma verimi gibi kavramları etkileyebilmektedir. Bu bilgilerin uyarlanması için işe göre personellerin alınması ve uyumlu faaliyetlerin yapılması zorunludur. Personelin yaşı, cinsiyeti ve çalışma süresi gibi benzeri bilgiler örgüt bağlılığını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. İş yerindeki personellerin farklı bireysel nitelikleri, iş yerine olan bağlılık duygularında farklılığa sebep olabilmektedir. Örneğin genç bireyler, kendilerini geliştirebilmek için çeşitli iş fırsatlarını yakalamakta ve bu sebeple de işi bırakma arzuları artmaktadır (Meyer & Allen, 1997).

Tablo 8: Bireysel Faktör Örnekleri

Yaş	Yaşı büyük bireylerin, kendinden küçüklere göre iş yerine bağlılıkları daha kuvvetli ve fazladır. Ancak bazı araştırmacılar bu ilişkinin sürekli ve güçlü olmadığını savunmaktadırlar (Allen & Meyer, 1991, s. 68).
Cinsiyet	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki bağı ifade eden kaynaklar birbirlerinden farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Kaynakların bazıları kadınların ev işi meşguliyetinden ötürü örgütsel bağlılıklarının erkeklerden daha az olduğunu vermiştir (Allen & Meyer, 1991). Diğerleri ise kadınların daha fazla güçlüğü yenme zorunluluklarından dolayı örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğunu ortaya koymuştur (Grusky, 1966, s. 488-503)
Eğitim Düzeyi	Çalışanın mezuniyet düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir bağ mevcuttur. Eğitim düzeyi fazla olan personeller diğer firmalarda da kolaylıkla çalışabileceklerinden dolayı mevcut iş

	yerine olan bağılıkları diğer personellere nispeten daha azdır (Mathieu & Zajac, 1990, s. 181).
Hizmet Süresi	Çalışanların mevcut iş yerinde uzun vadeli olarak bulunması, iş yeri ile çalışan arasında duygusal bir bağ kurduğundan dolayı bulundukları iş yerini bırakmalarını güçleştirmektedir (Cohen, 1993, s. 1140). Bununla birlikte, uzun zaman bulunan bir iş yerini bırakmanın yol açacağı olumsuzluklar ve giderlerle başa çıkma zorlu bir süreç olarak ifade edilmiştir (Cohen, 1993, s. 153-157)
Medeni Durum	Evli personelin, evli olmayanlara nispeten ekonomik maliyetlerinin daha çok olmasından dolayı örgüte olan bağılıkları da daha kuvvetlidir. Benzer durumda evli personellerin bakmak zorunda kaldıkları bir aileye sahip bulunmaları sorumluluklarını da artırmaktadır (Xhako, 2017, s. 69)
Psikolojik Sözleşme	Psikolojik sözleşme aslında gerçek hayatta bulunmayan fakat personellerin iş yeri bağılılığına etki eden bireysel unsurlar içinde bulunmaktadır. Personel ile iş yeri arasında var olan resmi iş sözleşmenin psikolojik açıdan bütünleyicisi konumundadır. Psikolojik sözleşmenin resmiyeti olmasa da personeller üzerinde, iş yeri ilkelerinin kabullenilmesi ve iş yeri ile arasında duygusal bir bağ kurmasına sebebiyet vermektedir. Zamanla var olan bu bağ, personellerin iş yerine olan bağılıklarını artırıcı bir etki bırakarak ve iş yerinin gaye ve ilkelerine ulaşmada yardımcı bir unsur olmaktadır (McDonald & Peter, 2000, s. 84).

İş Beklentileri	Çalışan, amaçları ve kişisel gereksinimlerini karşılamak amacıyla çalışacağı iş yerinin, amacına varmada kendisine yardım edeceği hayaline girerse ve İş yerinden gereksinim ve arzularının karşılığını alabilirse iş yerine olan bağlılığı artacaktır. İş yeri ile personelin imzaladıkları iş sözleşmesinde, tarafların arzu, ihtiyaç ve beklentileri açıkça tanımlanmış olan iş yerinin kriterleriyle, bireysel istekler örtüşüyorsa iş yerine duyulan bağlılık kuvvetlenecektir (McDonald & Peter, 2000)
------------------------	--

Tablo 8’de örgüte bağlılığı etkileyen bireysel faktörler örneklendirilerek açıklanmıştır.

2.3.2 Örgütsel Faktörler

Personellerinin iş yerine devamlılıklarını sağlamak için, iş yerleri değişime ayak uydurarak gelişmeli ve personellerinin gereksinimlerine ve arzularına yanıt vermelidir. Çalışanlar açısından örgütlerin sağlamış olduğu imkân ve değerler örgütsel bağlılıkları açısından önemli bir yer edinmektedir. İşyerindeki personellerin yaptıkları işle ilgili unsurlar örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Personellerin örgütsel bağlılığını etkileyen unsurlar içinde stres, işin nitelikleri, maaş, rol çatışması vb. olarak ifade edilmektedir.

Tablo 9: Örgütsel Faktör Örnekleri

Stres	İş yerlerinin personellerinin problemlerini çözüme kavuşturamaması personellerde tatminsizliğe neden olmaktadır. Bu durum da personeller arasında stres ve endişe oluşturarak verimsiz çalışmaya sebebiyet vermektedir. Bu durumun sürmesi örgütsel bağlılığa zarar vererek işi bırakma niyetini kuvvetlendirmektedir. Eğer iş yeri, personelleri adına tatmin sağlayan çözümler sağlamıyorsa; personellerin, iş yerine olan bağlılıklarının düşük seyretmesi yüksek ihtimaldir. Bundan dolayı mevcut işinden görece daha iyi olan işleri imkân olarak
--------------	--

	görebilmektedirler (Chang, Yeh, & Chen, 2004, s. 425).
Ücret	Ücret, personellerin örgütsel bağlılığına etki eden önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Çünkü personellerin çalışma karşılığında hak etmiş oldukları ve gereksinimlerini sağlayabildiği bir unsurdur. Personellerin elde ettikleri ücret ile örgütsel bağlılıkları arasında yüksek oranlı ve pozitif bir ilişki söz konusudur (Khalid & Khalid, 2012, s. 9975).
Rol Çatışması	Personelin görev açıklamasında bulunmayan faaliyetlerin personelden gerçekleştirilmesinin istenmesi olup, personelin örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyerek işi bırakmasına kadar birçok olumsuz duruma neden olabilmektedir (Uygun, 2015).
Örgüt İklimi	Örgüt iklimi, iş yerinin amaçlarını basitleştirmek için göz önünde bulundurulması gereken önemli bir unsurdur. Personellerin faaliyetlerini de etkilemektedir. Örgüt ikliminin elzem bulunmasının sebebi, farklı olayları tanımlamadaki kuvvetidir. Örgüt ikliminin, iş yerlerine başarılar sunması mevcut çalışmalarla tespit edilmiştir. Örgütsel problemlerin tanımlanmasında, makro ve mikro seviyelerdeki çalışmaların analiz edilmesinde büyük bir unsurdur (Hemingway & Smith, 1999, s. 286).
İşin Niteliği ve Önemi	Personeller iş yerlerinde daha çok yetki talep ederken diğer taraftan da daha az miktarda sorumluluk talep etmektedirler. Fakat böyle bir durum yetki ve sorumlulukta paralellik kriterine aykırılık oluşturmaktadır. Personeller adına

	faaliyette bulunduğu işin önemi, kendisine sunmuş olduğu avantajlar ve bu sayede kazandığı olumlu geri dönüşler ne kadar fazla ise örgütsel bağlılık seviyesi de o kadar fazla olacaktır (İnce & Gül, 2005, s. 71).
Denetim	Personellerin sorumluluk alma arzusunu yaşamaları ile ilgili bir kavramdır. Sürekli ve sıkı bir denetim personellerin iş yerlerine karşı duydukları bağlılığı olumsuz olarak etkilemektedir.
Örgütsel Ödüller	İş yerleri ara sıra personellerinin gereksinim ve arzularını ödüllerle taçlandırır. Bu durum da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Usta & Küçükaltan, 2012, s. 73)
Yönetim ve Liderlik Şekli	Katı ve baskıcı bir yönetim, personellerin görüşlerini açıklamasını ve iş yeri faaliyetlerine girişimine engel olarak, personellerin sorumluluk almamasına neden olmaktadır. Böyle bir yaklaşım da personel ve iş yeri arasındaki ilişkiyi olumsuz etkileyerek örgütsel bağlılığı zayıflatacaktır.

Tablo 9’da örgüte bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler örneklendirilerek açıklanmıştır.

2.4 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI VE ÖNEMİ

Personelin iş yerine duyduğu bağlılığın boyutu değişik önemlere sahip olabilmektedir. Personelin daha verimli çalışabilmesi adına iş yerinin örgütsel bağlılığın boyutunu tespit etmesi önemlidir (Ağraş & Genç, 2018).

Randal, örgütsel bağlılığı olumlu ve olumsuz olarak araştırmıştır. Bu doğrultuda; düşük, orta ve yüksek örgütsel bağlılık ve bunların sonucunda da olumlu ve olumsuz etkiler mevcuttur. Bu çerçevede örgütsel bağlılık boyutlarını “düşük dereceli bağlılık”, “orta dereceli bağlılık” ve “yüksek dereceli bağlılık” olarak isimlendirmiştir (Randal D., 1987, s. 465):

Tablo 10: Örgütsel Bağlılığın Bireysel ve Örgütsel Önemleri

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI	BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Dereceli Örgütsel Bağlılık	Kişisel yaratıcılık, İnovasyon, Daha etkili insan kaynağı.	Daha yavaş kariyer ilerlemesi, Dedikodu sebepli kişisel maliyetler, Olası sınır dışı etme, işi bırakma ya da iş yeri hedeflerini bozma gayreti.	Düşük verimli personellerin işten çıkartılması sonucunda yeni personellerin işe alınarak morallerin yükselmesi, İş gücü devir hızı düşer, Örgüt yararına olan söylemler artar.	Yüksek iş devri, mesaiye geç gelme, devamsızlık, Üyelik isteklisi olmama, Düşük verimlilik, İş yerine sadakatsizlik, İş yerine karşı yasal olmayan ve iş yerine zarar veren söylem ve eylemler.
Orta Dereceli Örgütsel Bağlılık	Yüksek oranlı sahiplik duygusu, Güvenlik, yeterlik ve sadakat duyguları, Yaratıcı bireyselliğin gelişmesi.	Mesleki açıdan gelişme ve terfi imkanlarının kısıtlanması.	İş yerinden ayrılma arzusunun azalması, Sınırlı iş gücü devri ve daha yüksek iş tatmini, Personel sayısında artma.	Personelin iş yeri istekleriyle kendi isteklerini dengede tutması. Örgütsel faaliyetlerde azalma.

Yüksek Dereceli Örgütsel Bağlılık	Kişisel kariyer ilerlemesi ve faaliyetin ödüllendirilmesi, Personelin iş yapma arzusu.	Kişisel gelişme, inovasyon ve hareketlilik imkanlarının sınırlanması, Değişime karşı durma, sosyal ve aile ilişkilerinde bozulma.	Güvenli ve istikrarlı işgücü, Personel, daha fazla verimlilik amacıyla iş yerinin isteklerini benimser, Yüksek seviyede görev yarışı ve performans, Örgütsel gayelerin gerçekleştirilmesi.	İnsan kaynaklarının gereği gibi kullanılmaması, Örgütsel esneklik, inovasyon ve uyum sorunu, Geçmişteki program ve faaliyetlere tam güven, Personellerin iş yeri için yasal olmayan faaliyetlere karışması, Fazla çaba sergileyen personellere karşı öfke.
--	--	---	--	--

(Randal D., 1987, s. 462)

Örgütsel bağlılık boyutlarının hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemleri yukarıdaki tabloda özetlenmiştir.

2.4.1 Düşük Boyuttaki Örgütsel Bağlılık

Personel kendisini iş yerine bağlayan güçlü faaliyetlerden noksanıdır. Bundan dolayı personeller devamsızlık, işe geç başlama ve işi bırakma gibi olumsuz eylemler gerçekleştirmektedir. Ayrıca bu personeller, hem kişisel sorumluluklarının hem de iş yeri sorumluluklarının gerçekleştirilmesinde ve örgütsel bağlılığının oluşmasında da asgari düzeyde gayret göstermektedir. Bu sebeple de bu personeller iş yerleri için en vasıfsız ve değersiz personel kişilikleridir (Olesia, Namusonge, & Iravo, 2013).

Düşük boyuttaki bağlılık, zorunluluk bağlılığı ya da Allen ve Mayer'in (1990) devamlılık bağlılığı olarak da isimlendirilebilir (Koç, 2009, s. 206). Düşük boyuttaki örgütsel bağlılık gösteren personeller, kendi sorumlulukları ile alakalı gerekli gayreti göstermedikleri gibi, örgüt bağlılığının oluşmasında da gayret sunmayacaklardır. Bu tutumları sergileyen personeller “duygusuz personeller” olarak adlandırılmaktadır (Bayram, 2005, s. 135).

2.4.2 Orta Boyuttaki Örgütsel Bağlılık

Personel, bilgi ve yetenek açısından yeterlidir ancak mevcut iş yeriyle olan ilişkisi aksak ve iş yerine bağlılık düşüktür. Personeller, sistemin kendilerini ele geçirmesini istememekte ve öz benliklerini muhafaza etmek için gayret göstermektedirler. Bu aşamadaki personeller, iş yerinin bütününe değil, belli başlı yasa ve ilkelerini onaylayıp kabul etmektedirler. Bulunduğu iş yerini kabul ederken, bireysel ilkelerini de muhafaza etmeye devam etmektedir (Bayram, 2005, s. 136).

İş yeri ile tamamlayıcı bir bağlılık kurmaya çalışan personel, bu bağlılığı sağlamaya gayret ederken öz benliğine veya sosyal çevresine karşı beslediği sorumluluk ile zıt olan bir hal meydana geldiğinde kararsız kalır. Kendisini değiştirmeye olumlu yanaşmamaktadır. Personelin iş yeri ile tam anlamıyla bütünleşemediği bağlılık boyutudur.

2.4.3 Yüksek Boyuttaki Örgütsel Bağlılık

Personel, kuvvetli bir yaklaşım ve istekle iş yerine bağlılık hisseder. Personel, örgütle bir olmuştur. Bu türden bir bağlılık, iş yerinin hedef ve ilkelerini kabul etme, iş yeri adına fazladan gayret sunma ve iş yerine olan aidiyetini sürdürme gibi eylem ve davranışlara neden olur. Ayrıca personelde işine ve maaşına yönelik tatmin oluşturur. Personellerin güveni ve azimlerinden ötürü iş yeri, personellerine sorumluluk aktararak ya da onları üst düzey aşamalara atayarak ödüllendirmiş olur (Yavuz & Tokmak, 2009).

Literatürde yüksek örgütsel bağlılığın yaratıcılığı olumsuz etkilediği, uyumu azalttığı, çalışma isteğini azalttığı yönünde sonuçlar da mevcuttur. Böyle bir durumda personelde benimsenmiş eylemler olduğu gibi kanuni olmayan ahlak dışı eylemler de oluşmaktadır. Personelin iş yerine fazla bağlılık hissetmesi, zamanının çoğunluğunu iş yerinde geçirmesine, aile ve sosyal ilişkilerinin aksamasına sebep olabilmektedir. Bu netice personelde stres meydana getirebilmektedir. Sosyal ilişki dengesinin kopması, hareketlilik ve yaratıcılığın azalması, değişmeye karşı dirence neden olmaktadır (Ağraş & Genç, 2018)

BÖLÜM 3: İŞ-AİLE YAŞAM DENGESİ

Bu bölümde iş-aile yaşam dengesi kavramı, iş-aile yaşam dengesinin teorileri ve bu kavramı etkileyen unsurlar açıklanmıştır.

3.1 İŞ-AİLE YAŞAM DENGESİ TANIMI VE ÖNEMİ

Kişinin kendisinin ve ailesinin gereksinimlerinin karşılanmasına ve bu süreçte de kişinin kendisi, ailesi ve işi arasındaki dengeyi gözetmesidir. Kişilerin sosyal hayattaki konumları ne olursa olsun iş ve aile yaşamına dair görevlerini tam anlamıyla gerçekleştirme arzusu iş ve aile arasındaki denge sisteminin varlığını zorunlu tutmuştur (Doğrul & Tekeli, 2010). İş-aile yaşam dengesi, kişinin iş ve aile hayatındaki görevlerini gerçekleştirmesi dışında diğer eylemlerini de gerçekleştirmesidir. İş ve aile yaşantısındaki statüler dışında diğer statüleri de barındırmaktadır (Delecta, 2011). Bu kavram, Hawthorne çalışmalarına kadar gitmektedir. Hawthorne çalışmaları öncesinde insan kavramı otomasyon gibi anlam ifade ederken, bu çalışma sonunda iş yerleri insanın değerini anlamaya başlamıştır. Örgütün ana yapılarından biri olan insan kavramının otomasyon gibi üretim yapamayacağı ve verimliliğin gelişmesinde insani özelliklerin değerlendirilmesi gerçeği önem kazanmıştır. İnsani özelliklerin en önemlisi kişinin de sahibi olduğu ve sosyal hayatın en küçük kavramı olan ailedir.

Aileye verilen değer 1930'lu yıllardan itibaren artarak devam etmiştir. 1930-1960 dönemi, aileye verilen değer öneme kazanmaya başladığı dönemdir. 1960-1990 dönemi ise iş-aile ve boş vakitlerde gerçekleştirilen faaliyetlerin bir araya geldiği, bireylerin yaşamdan isteklerinin arttığı zaman aralığıdır. Dönemimizde ise iş yerlerinin en değerli unsuru olarak beşer sermayesi kabul görmüştür. Şirketlerin insana atfettikleri önem neticesinde gelişebileceklerini ve hayatta kalabileceğini benimseyen bir dönemdir. Bu doğrultuda personellerin ailelerine ve kendilerine değer verdiklerinde mevcut iş yerlerinde kalmayı devam ettireceği ve iş yerlerine olan bağlılıklarını arttıracakları hususu söz konusudur (Johnson, 2001).

İş-aile yaşam dengesinin çalışan, iş yeri ve çevre bakımından avantajları aşağıda sıralanmıştır (Kapız, 2002):

- ❖ Kişilerin hayat standartını arttırır ve ruhsal sağlık açısından iyileşmeyi sağlar,
- ❖ Kişiler iş-aile yaşam dengesini sağarlarsa daha mutlu ve pozitif bir yaşam sürerler,
- ❖ Kişilerin iş yerlerine kazandırdıklarıyla verimlilik artar ve işe devam etmeme oranı düşer. Özellikle çocuk bakımı hususuna önem veren iş yerindeki çalışanların bu

önemden tatmin olmasıyla işe devamsızlığının daha az olduğu ve daha az iş-aile dengesizliği yaşadığı görülmektedir,

- ❖ Personelleri motive ederek, iş yerlerine olan bağlılıklarının olumlu anlamda gelişmesine neden olur. İş değiştirme hızını azaltır,
- ❖ Kamu, kurum ve kuruluşları etkileyebilen bilgi sahibi ve görev bilinci olan kişilerin ortaya çıkmasını sağlar,
- ❖ Personellerin ailesiyle birlikte gerektiği kadar zaman geçirmesi önemlidir. Bu doğrultuda gelecekte fayda sunan kişiler geliştirir.

3.2 İŞ-AİLE YAŞAM DENGESİ TEORİLERİ

İş-aile yaşam uyumu gerçekleştirmeye yönelik birden fazla teori ve varsayımlar mevcuttur. Kişilerin çalışma hayatı ve bu hayatı dışındaki özel yaşamı arasında beş ana varsayımdan bahsedilmektedir:

- 1) **Etkisizlik Varsayımı:** Çalışma hayatında ve boş zamanlardaki yaşam ve eylem biçiminin birbiriyle bağı yoktur. Bu iki alandaki yaşam, birbirlerinden ilişkisiz ve bağımlı bir şekildedir.
- 2) **Etkileşim Varsayımı:** Çalışma hayatı ve boş zamanlardaki yaşam ve eylem biçimi birbirinden etkilenmektedir.
- 3) **İkame Varsayımı:** Çalışma hayatında ya da çalışma dışı hayatta çözüm bulamayan gereksinimler diğer tarafa yönelir.
- 4) **Pekiştirme Varsayımı:** İş hayatında veya iş hayatı dışında kazanılan değer, istek ve eylem biçimleri diğerindeki değer, istek ve eylem biçimlerinin geliştirerek kuvvetlendirir.
- 5) **Çakışma Varsayımı:** Çalışma hayatında ve boş zamanlardaki yaşam ve eylem biçimleri iki alanın birbirini etkilemesi ile değil, farklı üçüncü bir kavramın mevcudiyeti ile dengesizlikler sunmaktadır.

Yukarıdaki varsayımlar altında iş-aile yaşam dengesi ilişkisini açıklayan farklı teoriler mevcuttur.

3.2.1 Rol Teorisi

İş-aile yaşam dengesine dair araştırmalar, 1970'lerin sonunda, iş-aile çalışmalarını ifade eden rol kavramı ile başlamıştır. Katz ve Kahn (1977) tarafından ifade edilen bu teoride, iş

yerleri rol sistemi olarak ifade edilmekte ve rol kavramına bağı bir model oluşturulmaktadır. Katz ve Kahn (1977)' göre rol, "Toplumun benimsediği ilkeler altında, kişilerin karşılıklı ilişki süreçlerini açıklayan en genel unsur"dur. Bireyler, aynı anda birden fazla sosyal ve örgütsel rol içinde bulunabilmektedir. İş kariyerinde eğitmen rolünde olan biri, aile hayatında eş ve anne/baba rolünde, sosyal hayatta vakıf başkanı ve daha başka rolleri gerçekleştirebilmektedir. Her bir rolde, birey çeşitli arzu ve eylemler gerçekleştirebilmektedir. Rol çatışması ise, bireyin üstlendiği rollerden birisinin, diğerlerine oluşturduğu baskı nedeniyle yaşanmaktadır. Bireyin hayatta ne kadar çok rolü mevcutsa, roller arası çatışma o kadar kuvvetli yaşanmaktadır. Ayrıca, mevcut rollerden herhangi birinin zorunluluklarını gerçekleştiremediğinde de psikolojik yönden yaşamaktadır (Katz, Kahn, & (Çev. Can, 1977).

3.2.2 Yayılma Teorisi

Kişinin herhangi bir çevrede eylem ve tutumlar bakımından kendisini geliştirmesi ve böylece kazandığı tecrübenin diğer yaşam çevrelerini değiştirmesidir. Yayılma teorisine göre çalışanlar, iş yaparken gerçekleştirdikleri roller gereği onayladıkları arzu ve eylemleri aile veya kişisel hayatlarına, aynı biçimde kişisel hayatlarında kazandıkları arzu ve eylemleri ise çalışma hayatına yansıtabilmektedir. Bu durum iki taraflı ortaya çıkmaktadır: çalışma hayatı kişisel hayata, kişisel hayat da ise çalışma hayatına yayılmaktadır (Keser & Kümbül Güler, Çalışma Psikolojisi, 2016, s. 270). Çalışma ve kişisel hayatın birinde mevcut olan olumsuzluğun diğer hayatı da olumsuz anlamda etkilemesinde olumsuz yayılma, olumlu deneyimlerin diğer hayat kısımlarını olumlu etkilemesinde ise olumlu yayılma söz konusu olmaktadır (Savcı, 1999, s. 155).

3.2.3 Telafi (Dengeleme) Teorisi

Telafi teorisi, çalışma hayatı ve kişisel hayat içindeki zıt olan bağlantıyı açıklamaktadır. Bireyler hem çalışma hayatına hem de kişisel hayatına yatırım yapmakta, bu alanlardan birinde noksanlık olması halinde, bu noksanlık diğer alanda başka bir unsur ile karşılanmaktadır (Zedeck & Moiser, 1990, s. 241).

Bu teoriye göre, çalışma hayatından ya da kişisel hayattan kazanılan tatminden herhangi birinin fazla olması halinde, az olan kısım fazla olan kısmı dengeye sokacaktır. Sosyal ilişkilerin noksan olduğu bir iş yerinde çalışan personelin, çalışma hayatı dışında bu noksanlığı kapamak amacıyla sosyal faaliyetler gerçekleştirmesi, çoğunlukla yakın çevresi ile toplanıp vakit geçirerek dengelemeye çalışması söz konusu olacaktır. Böylece çalışma hayatındaki

sıradanlığı, çalışma hayatı dışına canlılık getirerek gidermeyi sağlayacaktır (Keser, 2005, s. 904).

3.2.4 Bölünme Teorisi

Bu teori, kişilerin çalışma hayatı ve bu hayat dışındaki sürelerini birbirinden ayırabildikleri hususunu gözetmektedir. Buna göre, çalışma ve özel hayat birbirinden bağımlı, çalışma ile özel hayat memnuniyeti arasında da bir bağın mevcudiyeti söz konusudur (Keser & Kümbül Güler, 2016, s. 269).

Bölünme teorisi, çalışma ve kişisel yaşamın birbirinden tamamıyla ayrı olmasının aksine; bölünmeyi çalışma ve özel hayatının yüklediği görevleri ile stresi ayırmak ve birinin diğerine olumsuz etki etmesini önlemenin, stresi yenmenin bir çözümü şeklinde benimseyen çalışmalar da mevcuttur (Edwards & Rothbard, 2000, s. 181).

Bu teori için eleştiriler de mevcuttur. Çağımızda teknolojinin devamlı gelişmesi, iş hayatının ve şeklinin çeşitlenmesi ile çalışma ve özel alanların keskin olarak birbirlerinden ayrı tutulmaları ve bu iki alanın birbirlerine etki etmemesi olasılığı çok zayıftır. Örneğin, esnek mesai çeşitlerinden olan evden çalışma ile çalışma ve özel alanlar iç içe geçerek, birbirlerine etki yapabilmektedir.

3.2.5 Dağılma Teorisi

Bölünme teorisinin tersine kişinin çalışma ve özel yaşamının birbirleriyle bütünüyle farklı olmadığını ve bu iki yaşamın birbirine olumlu ya da olumsuz etki yaptığını; çalışma ve özel hayatta sahiplenilen görevlerin bütünüyle bağım tecrübeler olmadığını, kişi çalışma hayatında stresli ve azimli bir yapıya sahipse bu unsurun, özel yaşama da etki edeceğini açıklamaktadır (Kossek & Ozeki, 1998, s. 140).

Bu teoriye göre, iş hayatındaki memnuniyet, özel yaşamda da aynı etkiyi oluşturmakta ve iş hayatında sergilenen eylem ve faaliyetler, özel yaşamda da tekrarlamaktadır. Kısaca, kişinin çalışma yaşamındaki yüksek mutluluk, özel yaşamına da etki etmektedir (Zedeck & Moiser, 1990, s. 241).

3.2.6 Araçsallık Teorisi

Kişinin yüksek düzeyde memnuniyet yaşadığı yaşam bölümü, diğer yaşam bölümünde kazanılması hedeflenen unsurlara sahip olabilmek amacıyla kişi tarafından araç olarak kullanılmaktadır. Kişinin isteğinin yöneldiği yaşam bölümü, o bölümdeki üstlenilen görevler daha yüksek düzeyde öneme sahip olmaktadır (Kapız, 2002, s. 44). Örneğin, çalışma hayatında çabalarının sonucunu alan, iş hayatında saygı duyulan, diğer personeller ve iş verenle uyum içindeki bir kişi bu durumu kişisel hayatında da mutlu olmak ve memnuniyet duymak için araç olarak kullanabilmektedir. Kişi, mutluluk ve memnuniyete hangi alandan daha çok ulaşıyorsa o alana olan ilgisi artacak ve o alandaki görevlerini daha fazla benimseyecektir. Bu durumda da diğer hayat alanındaki görevler de araçsal bir unsura dönüşmüş olacaktır (Özaydın, 2013, s. 52).

3.2.7 Genişleme Teorisi

Bu teoriye göre, birden fazla göreve bağlı olarak bireylerin çalışma hayatı ve özel yaşamında sahip oldukları görevleri yerine getirdikçe ruhen, madden ve sosyal açıdan başarılı oldukları açıklanmaktadır. Birden fazla görev sahipliğinin, kişiler açısından olumlu neticeler ortaya çıkarabileceği üç seçenek mevcuttur. Birincisi, çalışma ve özel yaşam tecrübelerinin kişinin mutluluğu açısından olumlu sonuçları mevcut olabilmektedir. Örneğin, çalışma ve özel yaşamındaki görevlerinin tamamını gerçekleştiren ve memnuniyeti yüksek seviyede olan kişilerin, görevlerinden sadece tekini gerçekleştiren ya da görevlerinden bir ya da daha çoğundan memnuniyet duymayan kişilerden daha çok mutluluk sahibi oldukları çalışmalarda mevcuttur. İkincisi, hem çalışma hem de özel hayattaki görevleri gerçekleştirme, kişilerin görevlerinden herhangi birinde sorun yaşamasını önlemektedir. Örneğin, özel hayattaki gerginlik ve memnuniyetsizlik arasındaki bağ daha kuvvetli, daha nitelikli çalışma tecrübelerine sahip bireyler açısından bu bağ görece zayıftır. Birden fazla göreve sahip kişiler, bir görevde yaşadığı mutsuzluğu, diğer bir rolde doyuma ulaşarak telafi edebilmektedirler. Üçüncüsü, bir görevdeki tecrübeler, diğer görevde olumlu kazanımlar ve neticelere oluşturabilir. Olumlu tecrübelerin bir görevden diğer göreve geçmesi ifade edilmektedir. Kişiler, farklı görevlere sahip oldukça, benlikleri tutarsız ifadelerle toleranslı yaklaşmayı öğrenmekte ve farklı görev verenlerin isteklerine uyum konusunda esnek olabilmekte ve daha sonrasında tüm görevlerde genişletilmiş benliklerinden faydalanabilmektedirler (Greenhaus & Powell, 2006, s. 73).

3.2.8 Uygunluk Teorisi

Bu teori, bireyin özellikleri, genetik faktörleri, genel davranış şekilleri ile çevresel ve kültürel unsurlardan yola çıkan üçüncü bir değişken ile çalışma ve özel yaşam arasındaki benzerlik ortaya çıkmaktadır. Örneğin, çok iyi bir karaktere sahip olma hem çalışma mutluluğuna hem de özel yaşam mutluluğuna etki edebilir. Teori, yayılma teorisi ile benzerlik taşımaktadır. Çünkü her ikisi de çalışma ve özel yaşam arasında benzerlikler ortaya çıkarmaktadır. Ancak yayılma teorisi, bu benzerlikleri bir alanın diğer alan üzerindeki etkisiyle ilişkilendirirken; uyum teorisi ise, bu benzerlikleri her iki yaşamı etkileyen üçüncü bir değişkenle bağ kurdurur (Edwards & Rothbard, 2000, s. 182).

3.3 İŞ-AİLE YAŞAM DENGESİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

İş-aile yaşam dengesini hem bireysel örgütsel faktörler şekillendirmektedir. Bireysel faktörlerin temeli eğitim düzeyine bağlıdır. Çalışma, özel ve sosyal yaşamlarında bireylerin gerçekleştirmekle sorumlu olduğu görevler, bazen bu yaşam alanlarındaki dengeyi oluşturmayı güçleştirmektedir. Öte yandan iş-aile yaşam dengesini etkileyen birden fazla unsur mevcuttur. Bu unsurlardan bazıları; “cinsiyet, karakter, doğum tarihi, eğitim düzeyi, medeni hal, çalışma yaşamı, aile ve/veya çocuk sahibi olma” gibi başlıklardır (Umutlu, 2021, s. 120).

3.3.1 Bireysel ve Ailesel Unsurlar

Her insanın farklı karakteri mevcuttur. Bundan dolayı insanların görüşleri, tepkileri ve etkilenme düzeyleri de birbirinden farklılık göstermektedir. Bu durum, insanların çalışma, özel ve sosyal yaşamında yüz yüze kaldığı sıkıntılar karşısında verdikleri tepkilerin başkalaşmasına sebebiyet vermektedir. Bireysel farklılıklar, koşullar eşit bile olsa iş-aile yaşam dengesini kurmada başka başka sonuçlar alınmasına neden olmaktadır. Ayrıca cinsiyet ve yaş gibi demografik unsurların da iş aile yaşam dengesine etki ettiği benimsenmiştir. İnsanın kişisel özellikleri yanında demografik unsurları da de iş yaşam dengesine etki etmektedir.

Örneğin cinsiyet bakımından; günümüzde kadınlar çalışma yaşamında daha fazla istihdam edilmeye rağmen, ataerkil sosyal yaşamdan dolayı evdeki görevlerini de benzer şekilde gerçekleştirmek zorundadırlar. Bu sebeple kadınlar artan çalışma ve aile görevlerini dengelemekte zorluk çekerek gerginlik yaşamaktadırlar. Özellikle kadın personellerde mevcut olan bu durumda, birey farklı farklı görevleri gerçekleştirmesi sonucunda duygusal eksiklik ve rol çatışmaları gibi olumsuzluklar yaşayabilmektedir. Ayrıca teknolojinin gelişmesi, esnek

mesai şekillerinin çeşitlenmesi ile çalışma yaşamındaki mekân ve zaman unsuru yok olmuş, bu da iş ve aile hayatı arasındaki sınırları esneterek denge kurmayı güçleştirmiştir (Topgöl, 2020, s. 136). Bu durumun tersine esnek mesai şartlarının çoğu personeller açısından fırsat sunması sonucunda dengeyi sağlamada kolaylaştırıcı etki yaptığı da çalışmalarda ortaya konulmuştur. Bireylerin yaşları ne kadar fazla ise iş- aile yaşam dengesini sağlamada o derece başarı sağladıkları tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni ise çalışma hayatına yeni başlayan genç bireylerin deneyimsiz olması ve gereken deneyim düzeyine varıncaya kadar çalışma veya özel hayatlarından birine daha çok yönelmeleridir. Çalışma hayatında deneyimli, yaşlı bireylerin ise görece daha düzenli, planlı hareket ettiği ve iki yaşam arasındaki dengeye en iyi nasıl ulaşacağını deneyimleri sonucu bulduğu tespit edilmiştir (Phillips, 2016, s. 249).

Eğitim düzeyi bakımından ise, kişilerin eğitim düzeyleri ne kadar fazla ise terfi olanaklarının o kadar yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yüksek eğitim seviyesine sahip kişiler, terfilerle yükseldikleri üst düzey kademenin getirdiği daha büyük görevler ve sorumluluklar sonucu aşırı gerginlik yaşamaktadırlar. İş-aile yaşam dengelerini de etkileyen bu durum kişiyi olumsuz yönde etkilese de bu bireylerin sorun çözme becerilerinin düşük eğitim düzeyindeki bireylere göre daha yüksek olduğu unutulmamalıdır. Medeni halin etkisi olarak genelde; mutlu birlikteliklerin çalışma yaşamına da olumlu etki ettiği, sorunlu birlikteliklerde ise bu durumun personel verimliliğine olumsuz etki ettiği görülmektedir (Işıksan, 2004, s. 80-81).

Bebeği olan personellerin, bebeğe sahip olmayan personellere göre iş-aile yaşam dengesi kurmada daha çok sorun yaşadığı görülmektedir. Hatta bebeğin yaşının büyük ya da küçük olmasının da bu denge üzerinde etkisi oldukça fazladır. Küçük çocuğu olan kişilerin büyük çocuğu olan kişilere göre iş-aile yaşam dengesini kurmada daha fazla zorluk yaşadıkları ifade edilebilir (Schieman, 2021, s. 12).

3.3.2 Örgütsel Unsurlar

Güncellenmiş iş koşulları ve iş yeri sahiplerinin çalışanlara karşı olumlu görüş ve faaliyetleri, bireylerin iş-yaşam dengesi sağlamasında oldukça önemlidir. İş yerlerinde mesai zamanlarının, örgütsel koşulların, iş yeri sahiplerinin çalışanlara değer göstermesi, öncesinde belli olan koşullara ayak uydurmada çalışanın meslek hayatında memnuniyetinin ve psikolojisinin iyi duruma gelmesini sağlayarak, iş-yaşam dengesine olumlu yönde etki edecektir. Aksi durumda çalışan meslek hayatından memnuniyet sağlayamayacak, iş yerine aidiyet hissi duymayacak ve meslek hayatında zirveye ulaşamayacaktır. Böyle bir durumda da

iş-yaşam dengesi zarar görecektir (Umutlu, 2021, s. 82). Örneğin örgütsel koşul olarak iş yeri sahibinin iş-aile hayatını önemseydiği bir iş yerinde, personellerin daha fazla çaba gösterdikleri aşıkardır. Çalışan doğru süreçlerle donatıldığında, birden fazla göreve sahip olması, iş-aile dengesizliği yerine görevlerini tamamlama ile birlikte kendine olan saygısı ve elde ettiği maddi geliri olumlu yönde değişecektir (Kapız, 2002, s. 145).

Çalışanların gerekli zamana sahip olmaları hem meslek yaşamları hem de kişisel yaşamları sürecinde gelişmelere neden olmaktadır. Böylece verimlilik artışı yaşanmasına etki edilmektedir. Bir iş yerindeki uzaktan mesai süreci ile çalışanların mesaiye gelmeme gibi olumsuz süreçleri de bertaraf edilmiş olacaktır. Çalışma hayatında mesai sürelerinin fazla olması ve esnekliğe sahip olmaması gibi süreci zorlaştıran koşullarda çalışanların özel hayatları için yeterli süre ayırmaları güç duruma düşer. Çalışma hayatıyla ilgili dengesizlik hallerinde çalışanlar özel ve toplumsal hayatlarına yeterli süre ayıramama sonucuyla özel hayatına daha çok zaman ayırma eylemlerine katılabilirler. Ancak bu durumdaki ana sorunun çalışma yaşamından kaynaklandığını anlayamayan çalışan, bu dengesizlikte çırpınır. Hissedilen pişmanlık, memnuniyetsizlik, gerginlik, gibi olumsuz psikolojik durum iş hayatını da olumsuz olarak etkiler (Baughman & Vd., 2003, s. 248-249)

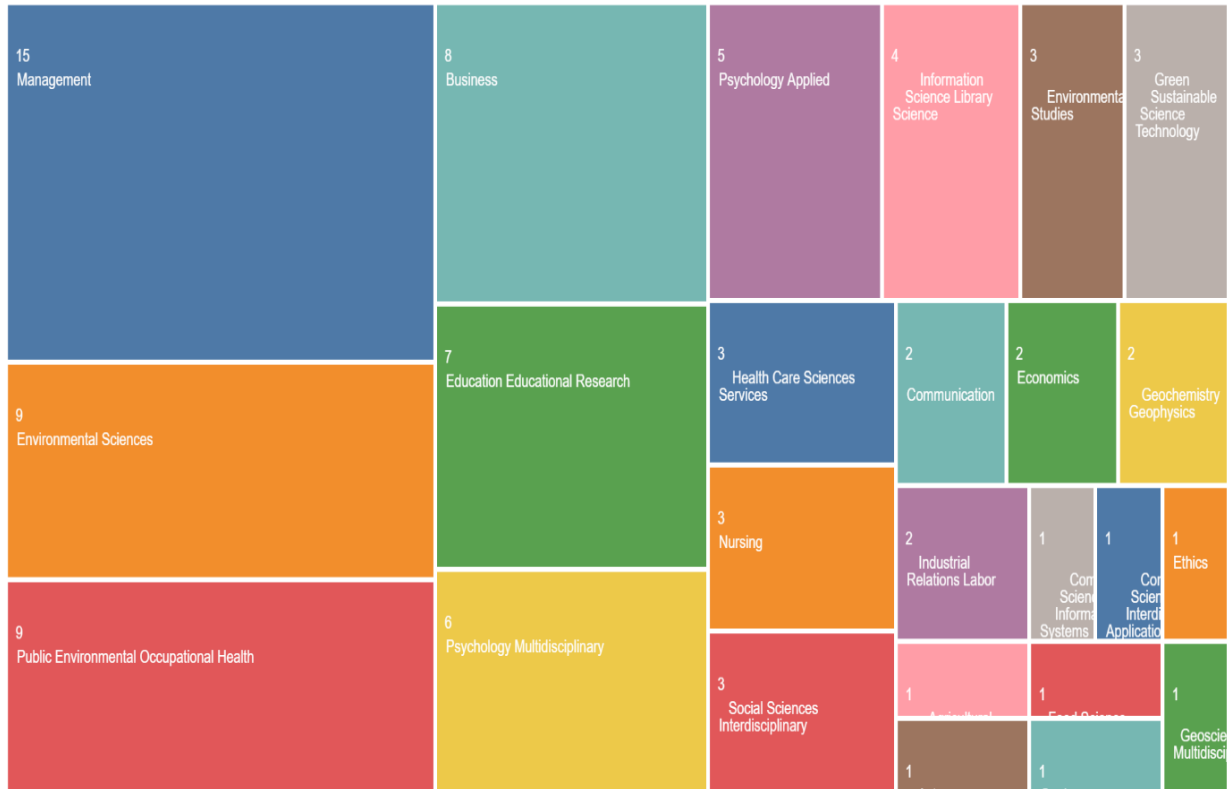
BÖLÜM 4: UZAKTAN ÇALIŞMA İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ-AİLE YAŞAM DENGESİ İLİŞKİSİ

Bu bölümde “Uzaktan Çalışma, Örgütsel Bağlılık ve İş-Aile Yaşam Dengesi” kavramları için bibliyometrik analiz yapılmış ve uzaktan çalışmanın hem örgütsel bağlılığa hem de iş-aile yaşam dengesine etkisini inceleyen çalışmalardan bahsedilmiştir.

Bibliyometri kavramını ilk defa Pritchard (1969) kullanmıştır. Novak ve McBurney (2002)’ye göre ise bibliyometrik analiz, çalışma tarzlarını araştırmak için matematiksel formüllerin kullanılmasıyla çok farklı kuramları ve metotları içermektedir.

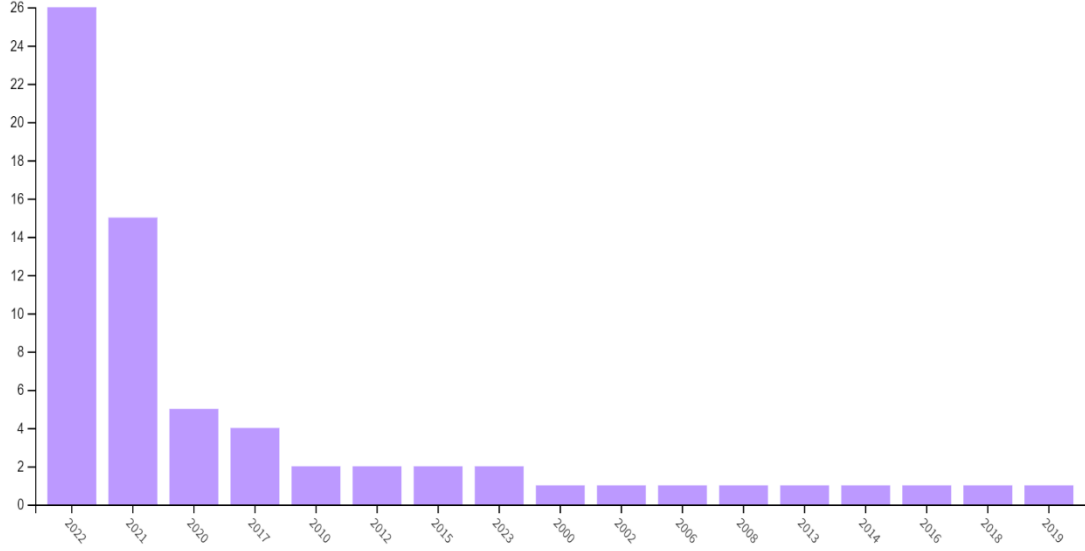
4.1 UZAKTAN ÇALIŞMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BİBLİYOMETRİ ANALİZİ

Uzaktan çalışma ve örgütsel bağlılık kavramlarını birlikte içeren çalışmalar “Web Of Science” veri tabanından “remote work and organizational commitment” başlığı ile analiz edilmiş ve analiz sonuçları aşağıda belirtilmiştir (Web Of Science, 2023):



Görsel 1: Çalışmaların Kategori Bazlı Dağılımı
(Web Of Science, 2023)

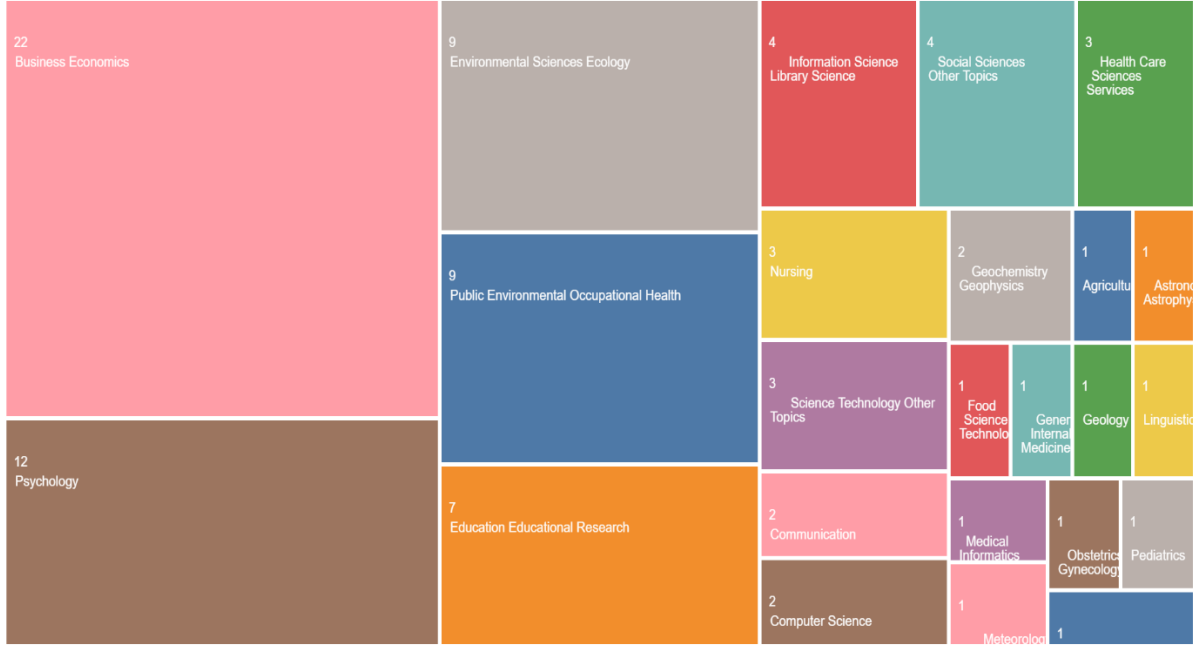
Toplam 67 adet çalışmanın olduğu ve bu yayınların 15 adet ile en fazla olarak “Yönetim” kategorisinde yapılmış olduğu yukarıdaki görselden tespit edilmektedir. En az yayına sahip olan kategorilerden birisi ise 1 adet ile “Multidisipliner Yer Bilimleri” dir.



Görsel 2: Çalışmaların Yıl Bazlı Dağılımı

(Web Of Science, 2023)

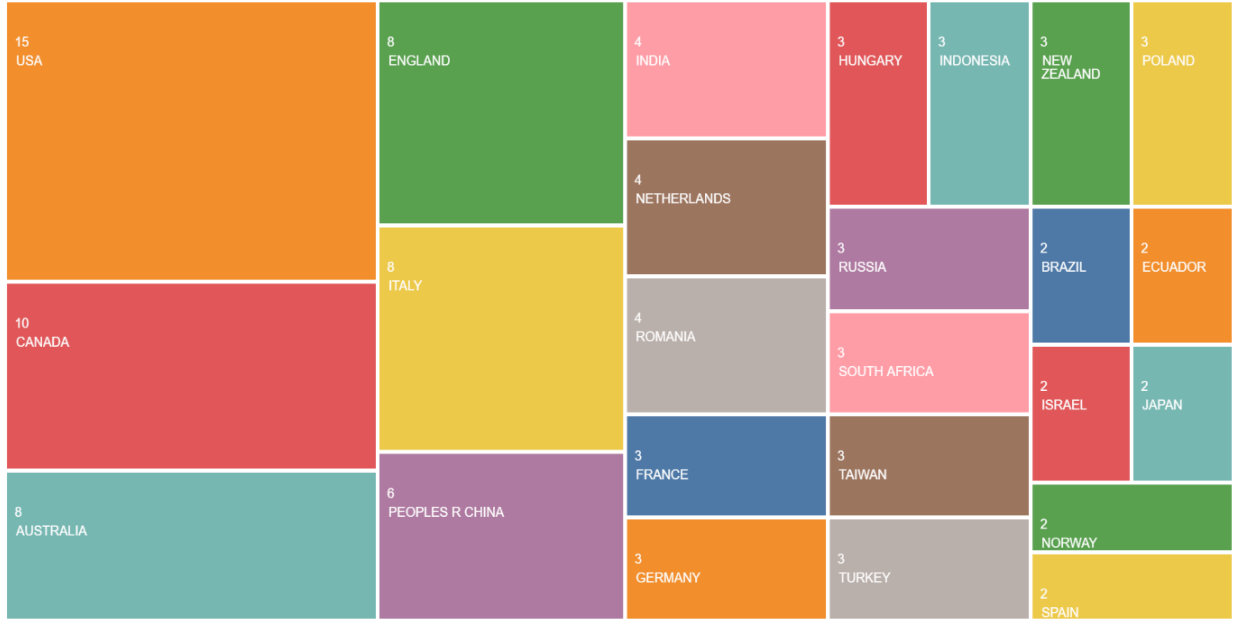
Yukarıdaki görsele göre bu çalışmaların 41 adeti 2021 ve 2022 yıllarında yapılmıştır. 2000’de ilk çalışmaların yapıldığı ve 2000 ile 2009 yıllarında da en az sayıda çalışmanın yapıldığı da aynı görselden anlaşılmaktadır. Görselden kavramların güncel bir konu olduğu da anlaşılmaktadır.



Görsel 3: Çalışmaların Alan Bazlı Dağılımı

(Web Of Science, 2023)

Yukarıdaki görsele göre uzaktan çalışma ile ilgili en fazla çalışmanın iş ekonomisi alanında, en az çalışmanın da pediatri, kadın hastalıkları ve doğum gibi bazı alanlarda yapıldığı anlaşılmaktadır. Sosyal bilimler alanında ise 4 adet çalışmanın yer aldığı da aynı görselden anlaşılmaktadır.



Görsel 4: Çalışmaların Ülke Bazlı Dağılımı

(Web Of Science, 2023)

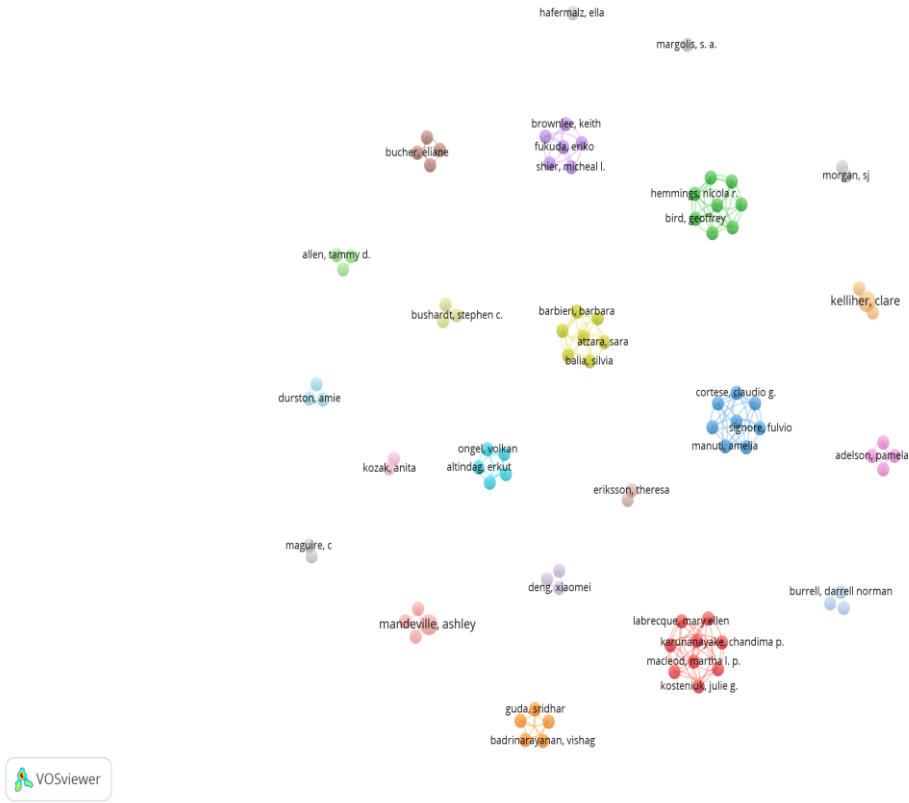
Yukarıdaki görsele göre en fazla çalışmanın Amerika Birleşik Devletleri'nde, en az çalışmanın da İspanya ve Norveç gibi ülkelerde yapıldığı anlaşılmaktadır. ABD'yi Kanada takip etmektedir. Türkiye'de ise 3 adet çalışmanın bulunduğu da aynı görselden anlaşılmaktadır.



Görsel 5: Çalışmaların Yayın Dili Bazlı Dağılımı
(Web Of Science, 2023)

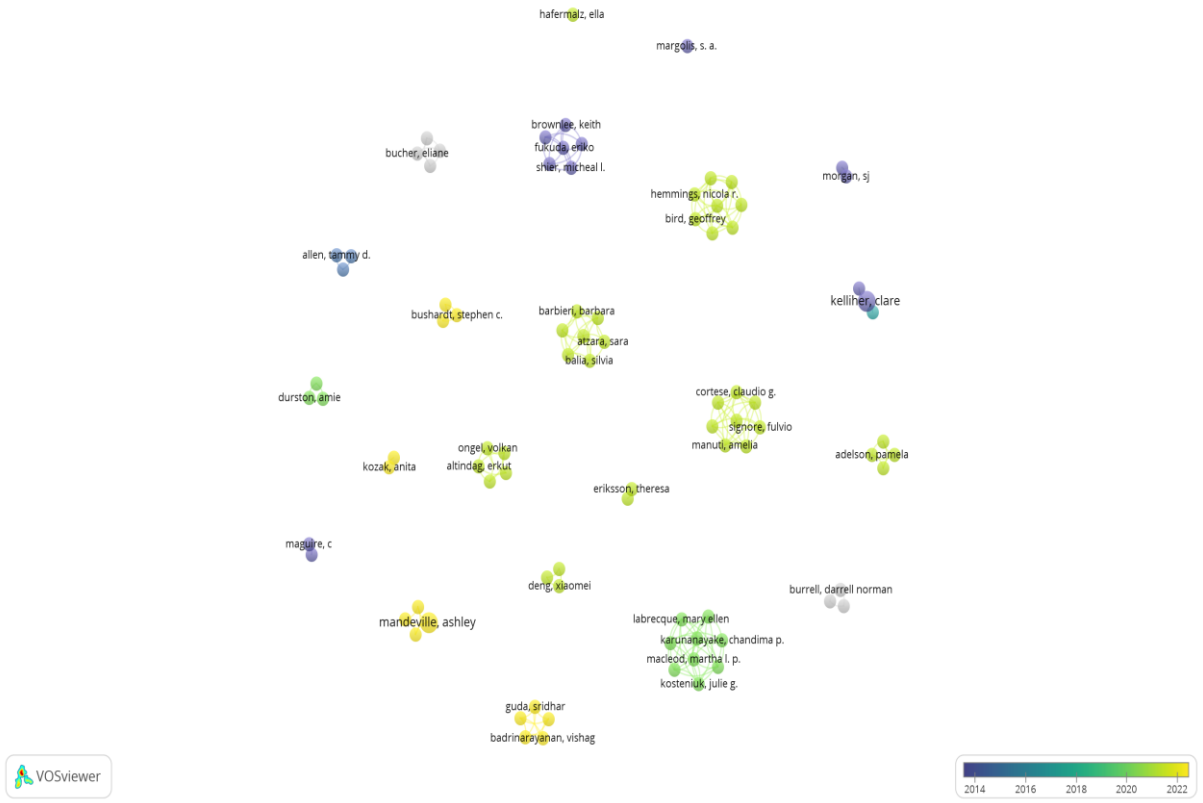
Yukarıdaki görselden İngilizce dilinde en fazla çalışmanın ve diğer çalışmaların ise 1'er adetle Fransızca, Rusça ve İspanyolca yapıldığı anlaşılmaktadır. Web Of Science'de Türkçe yayın mevcut olmadığı da aynı görsel anlaşılmaktadır.

Aşağıdaki görsellerde çalışmaların Vosviewer uygulamasındaki analizleri mevcuttur:



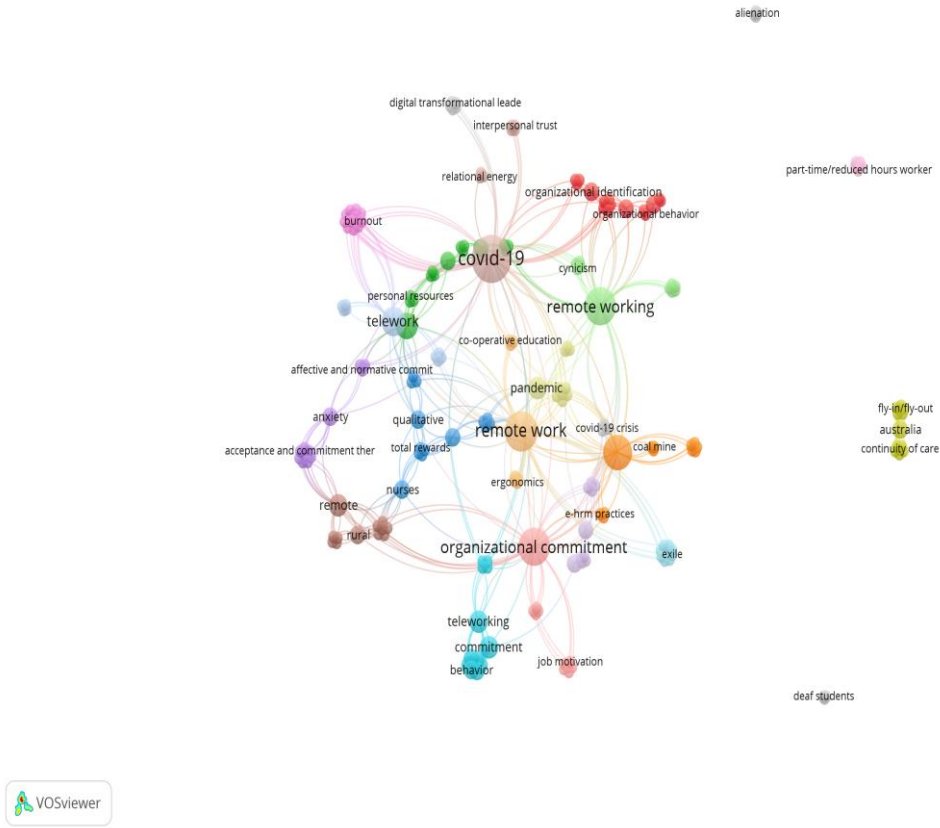
Görsel 6: Yayın Yapan Yazarlar (En Az 1 Yayını Olan ve En Az 2 Atıf Alanlar)
(Vosviewer, 2023)

Yukarıdaki görsele göre yazarların çalışma sayıları birbirine yakındır. Bu konuda en fazla atıf alan yazarlar ise; Karunanayake Chandima P., Kostenjuk Julie G., Kulig Judith C., Labresque Mary Ellen, Macleod Martha L. P., Morgan Debra G., Olynick Janna, Penz Kelly L. ve Stewart Norma J'dir.



Görsel 7: Yıl Bazlı Yayın Yapan Yazarlar (En Az 1 Yayını ve En Az 2 Atıf Alanlar)
(Vosviewer, 2023)

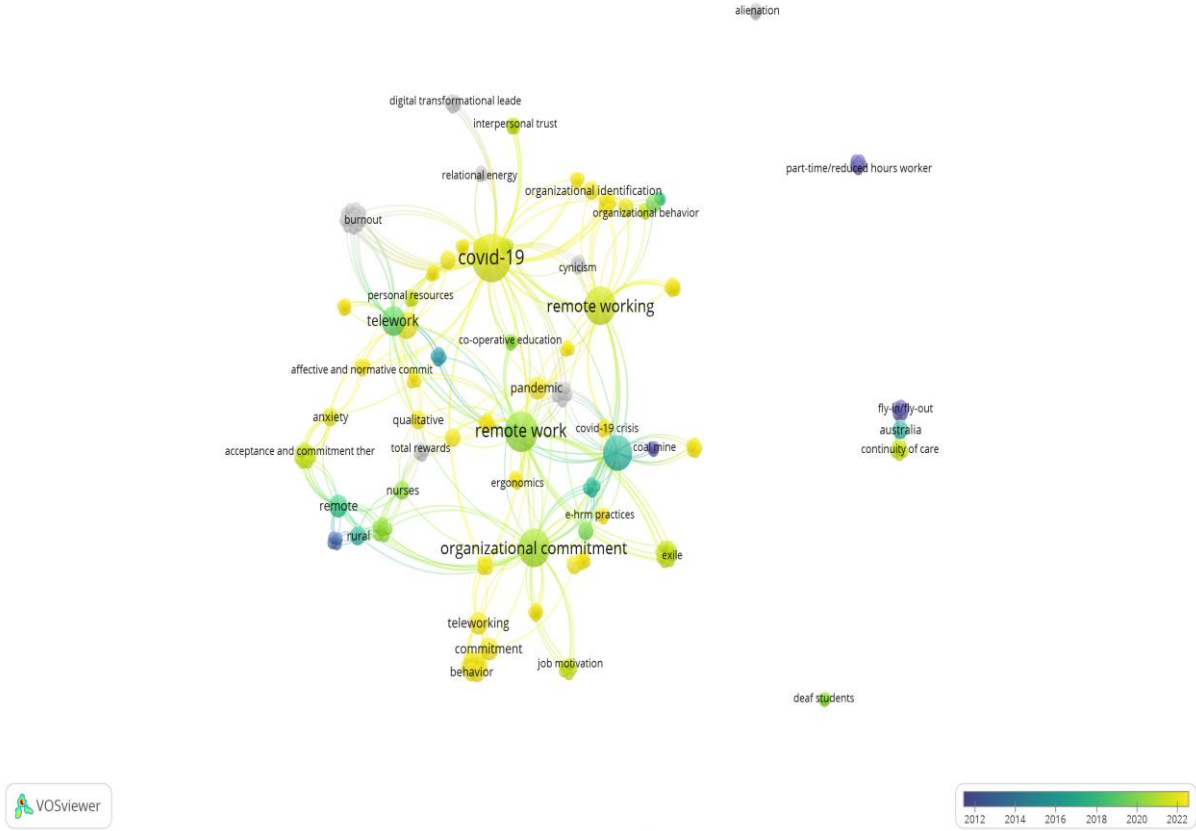
Yukarıdaki görsele göre en çok atıf alan yazarların çalışmaları 2019 ve 2020 yıllarında yapılmıştır. Çalışmaların 2020-2022 döneminde azaldığı da aynı görselden anlaşılmaktadır.



Görsel 8: Çalışmaların İlişkili Olduğu Anahtar Kelimeler (En Az 1 Defa Tekrarlayan Anahtar Kelimeler)

(Vosviewer, 2023)

Yukarıdaki görsele göre çalışmaların “kültürler arası iletişim, özveri, hibrit çalışma, örgütsel davranış, örgütsel kimlik, algılanan örgütsel destek, pozitif etki, ayrılma niyeti iş randevusu, işin yeniden tasarımı ve iş stresi” kavramlarıyla daha çok ilişkili olarak gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.



Görsel 9: Çalışmaların Dönem Bazlı İlişkili Olduğu Anahtar Kelimeler (En Az 1 Defa Tekrarlayan Anahtar Kelimeler)
(Vosviewer, 2023)

Yukarıdaki görsele göre “duygusal bağlılık, hibrit çalışma bağlamları, yeni gelenler, profesyonel izolasyon, psikolojik dayanıklılık, uzaktan çalışma ve çalışma performansı” gibi anahtar kelimeleri ile yapılan çalışmalar daha güncel tarihli olup; “ayrılma niyeti, pratisyen hemşireler, uzak, kırsal, memnuniyet, sosyal hizmet, kendini iyi hissetme ve iş hacmi” gibi anahtar kelimeleri ile yapılan çalışmalar ise daha eski tarihlidir. Çalışmaların 2012’de yoğunlaştığı ve 2020-2022 döneminde de yapılan çalışmaların azaldığı aynı görselden anlaşılmaktadır.

4.2 UZAKTAN ÇALIŞMA VE İŞ AİLE YAŞAM DENGESİ BİBLİYOMETRİ ANALİZİ

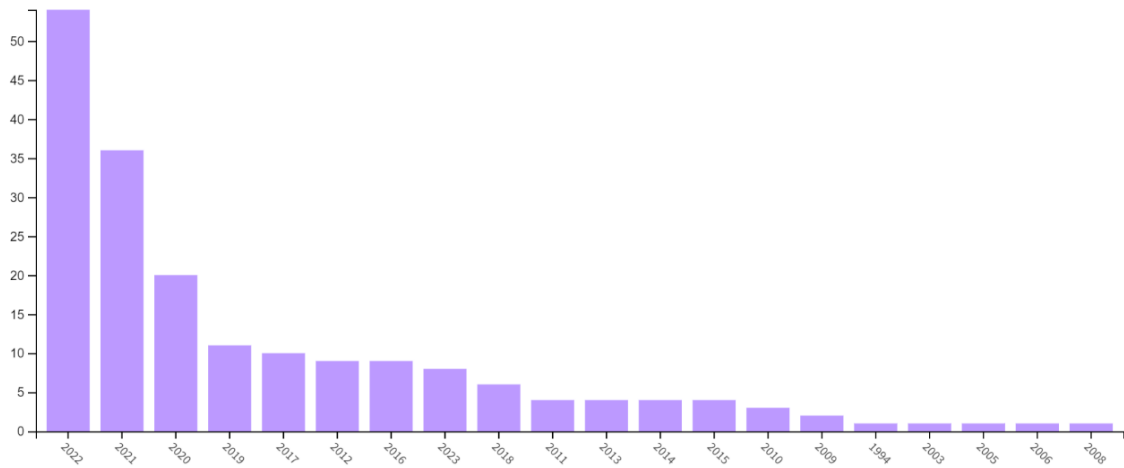
Uzaktan çalışma ve iş aile yaşam dengesi kavramlarını birlikte içeren çalışmalar “Web Of Science” veri tabanından “remote work and work family balance” başlığı ile analiz edilmiş ve analiz sonuçları aşağıda belirtilmiştir (Web Of Science, 2023):



Görsel 10: Çalışmaların Kategori Bazlı Dağılımı

(Web Of Science, 2023)

Toplam 189 adet yayın olduğu ve bu yayınların 29 adet ile en fazla olarak “Kamu Çevre İş Sağlığı” kategorisinde yapılmış olduğu yukarıdaki görselden tespit edilmektedir. En az yayına sahip olan kategorilerden bazıları ise 4’er adet ile “Sosyoloji” ve “Sağlık Politikası Hizmetleri” dir. Ayrıca “Disiplinler Arası Sosyal Bilimler” kategorisinde de 5 adet çalışmanın yapılmış olduğu yukarıdaki görselden anlaşılmaktadır.



Görsel 11: Çalışmaların Yıl Bazlı Dağılımı

(Web Of Science, 2023)

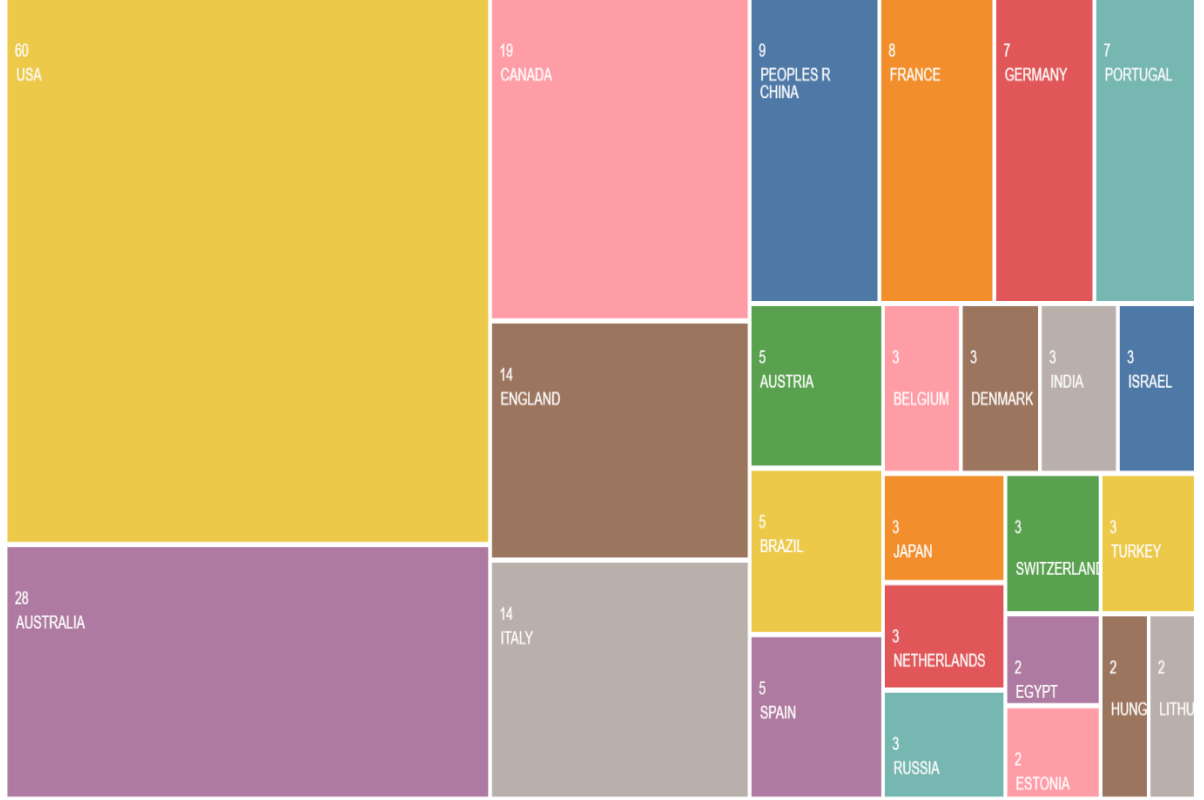
Yukarıdaki görsele göre bu çalışmaların 90 adeti 2021 ve 2022 yıllarında yapılmıştır. 1994’te ilk çalışmaların yapıldığı ve 1994 ile 2008 yılarında da en az sayıda çalışmanın yapıldığı da aynı görselden anlaşılmaktadır. Görselden kavramların güncel bir konu olduğu da anlaşılmaktadır.



Görsel 12: Çalışmaların Alan Bazlı Dağılımı

(Web Of Science, 2023)

Yukarıdaki görsele göre en fazla çalışmanın “Kamu Çevre İş Sağlığı” alanında, en az çalışmanın yapıldığı bazı alanların da “Optik” ve “Malzeme Bilimleri” olduğu anlaşılmaktadır. Sosyal bilimler alanında 6 adet çalışmanın mevcut olduğu da aynı görselden anlaşılmaktadır.



Görsel 13: Çalışmaların Ülke Bazlı Dağılımı

(Web Of Science, 2023)

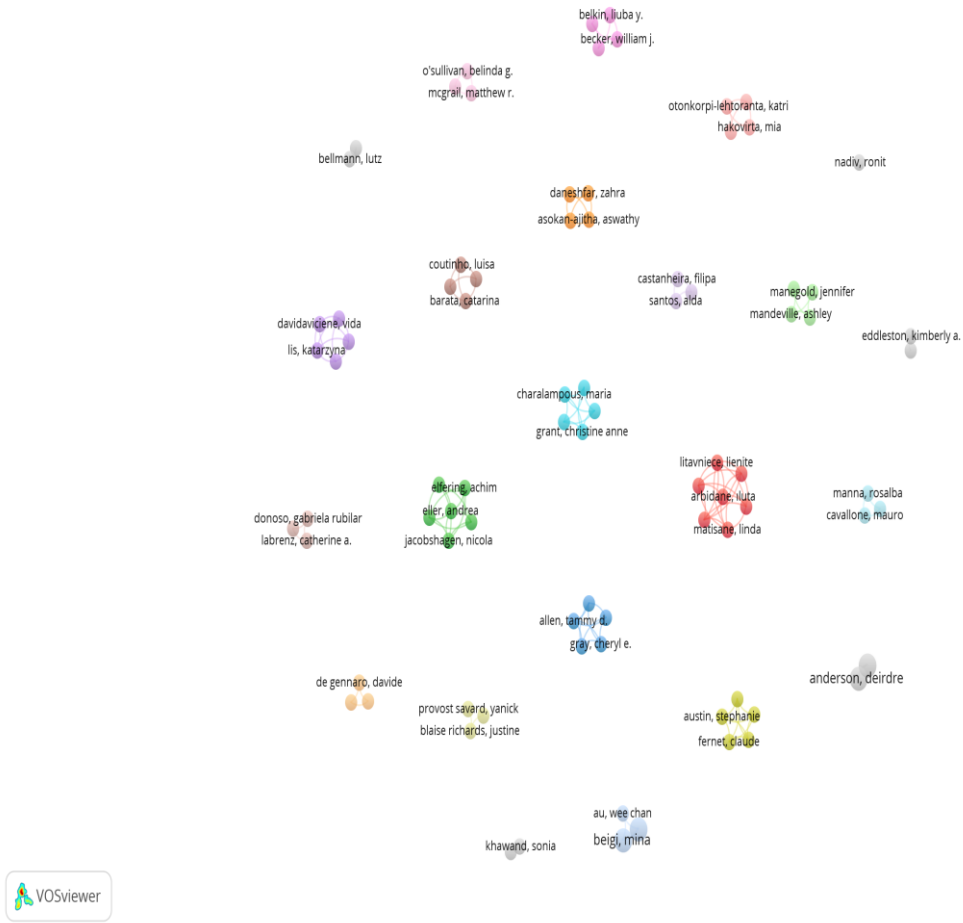
Yukarıdaki görsele göre en fazla çalışmanın Amerika Birleşik Devletleri'nde, en az çalışmanın da Litvanya ve Macaristan gibi ülkelerde yapıldığı anlaşılmaktadır. ABD'yi Avustralya takip etmektedir. Türkiye'de ise 3 adet çalışmanın bulunduğu da aynı görselden anlaşılmaktadır.



Görsel 14: Çalışmaların Yayın Dili Bazlı Dağılımı
(Web Of Science, 2023)

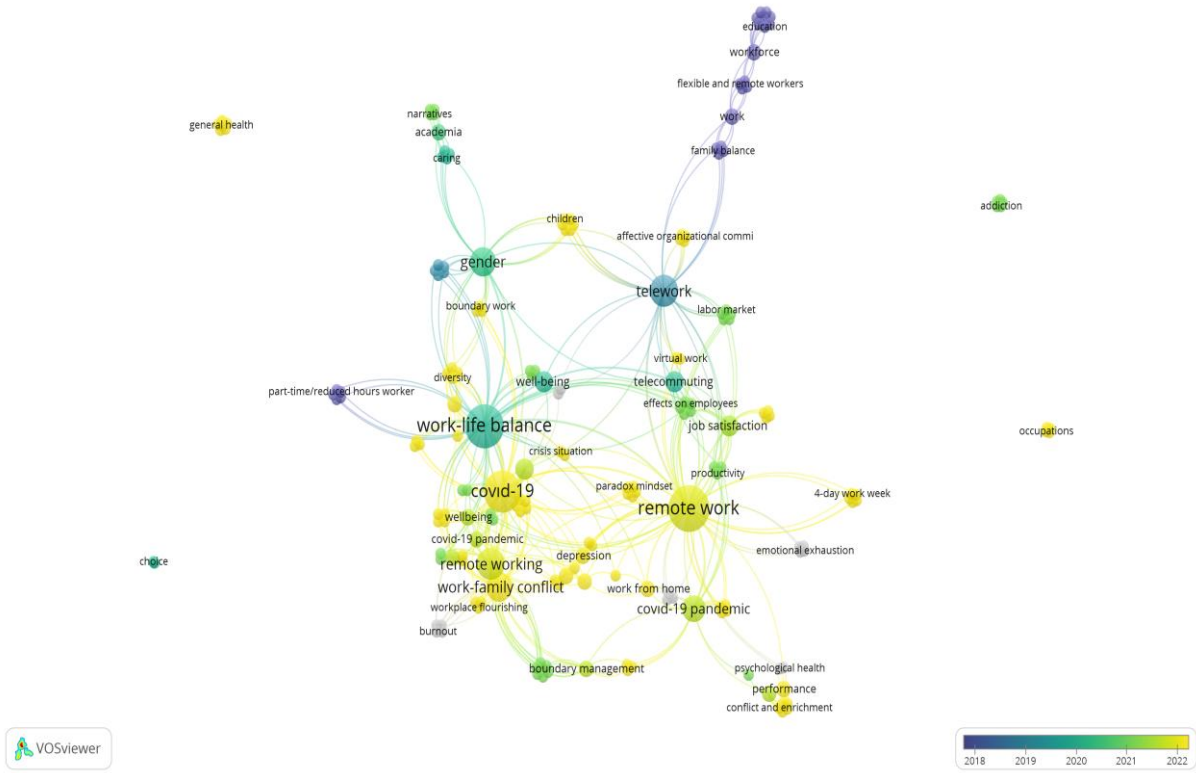
Yukarıdaki görselden İngilizce dilinde en fazla çalışmanın ve diğer çalışmaların ise 4'er ve 1'er adetle sırasıyla Fransızca ve Portekizce yapıldığı anlaşılmaktadır. Web Of Science'de Türkçe yayın mevcut olmadığı da aynı görsel anlaşılmaktadır.

Aşağıdaki görsellerde çalışmaların Vosviewer uygulamasındaki analizleri mevcuttur:



Görsel 15: Yayın Yapan Yazarlar (En Az 1 Yayını Olan ve En Az 2 Atıf Alanlar)
(Vosviewer, 2023)

Yukarıdaki görsele göre yazarların çalışma sayıları birbirine yakındır. Bu konuda en fazla atıf alan yazarlar ise; Arbidane Iluta, Litavniece Lienite, Lonska Jelena, Matisane Linda, Mietule Iveta, Peagle Linda ve Vanadzins Ivars'tır.



Görsel 18: Çalışmaların Dönem Bazlı İlişkili Olduğu Anahtar Kelimeler (En Az 1 Defa Tekrarlayan Anahtar Kelimeler)
(Vosviewer, 2023)

Yukarıdaki görsele göre “tükenmişlik, COVID-19, araçsal liderlik, algılanan örgütsel destek, sosyal aidiyet duygusu, teknolojik stres, iş aile çatışması ve gelişen iş yeri” gibi anahtar kelimeleri ile yapılan çalışmalar daha güncel tarihtir olup; “kriz durumu, iş yaşam dengesi öncülleri, tercih ve esneklik” gibi anahtar kelimeleri ile yapılan çalışmalar ise daha eski tarihtir. Çalışmaların 2018’de yoğunlaştığı ve 2020-2022 döneminde de yapılan çalışmaların azaldığı aynı görselden anlaşılmaktadır.

4.3 UZAKTAN ÇALIŞMA İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ AİLE YAŞAM DENGESİ LİTERATÜR ÇALIŞMASI

Örgütsel bağlılık ile ilgili olan 67 adet çalışma toplamda 3.173 kez atıf almıştır. Aşağıdaki tabloda en çok atıf alan çalışmadan başlamak kaydıyla bazı yayınlar hakkında bilgi verilmiştir (Web Of Science, 2023):

Tablo 11: Uzaktan Çalışma İle Örgütsel Bağlılığı Ölçen Çalışmalar

Yazar(lar)- Yayın Yılı- Yayın İsmi	Anahtar Kelimeler	Amaç	Yöntem	Sonuç
Allen Tammy D., Golden Timothy D., Shockley Kristen M.- 2015- How Effective Is Telecommutin g? Assessing the Status of Our Scientific Findings	Telecommu ting, telework, remote work, flexible work, flexplace, distributed work	Uzaktan çalışma hakkında yalnızca ne bildiğimizi ve ne bildiğimizi düşündüğümüzü değil, aynı zamanda bilmemiz gerekenleri de belirleme çabasıyla, bilimsel bulgularımızın durumu hakkında genel bir fikir geliştirmek için farklı ve zaman zaman çelişkili literatürü gözden geçirmektir.	Veriler, Ürdün'deki 25 ticari bankadan 273 katılımcıdan kendi kendine uygulanan elektronik anket kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde PLS-SEM yöntemi kullanılmıştır.	Literatür taraması şeklinde yapılan bu çalışma, bir araştırmaya katılanlar tarafından uygulanan uzaktan çalışma kapsamının çıkarılabilecek sonuçları nasıl değiştirebileceğini, çalışanların iş-aile sorunları, tutumları ve iş tatmini, örgütsel bağlılık ve özdeşleşme, stres, performans, ücretler, geri çekilme davranışları ve firma düzeyinde ölçütler dahil olmak üzere iş sonuçları üzerindeki uzaktan çalışmanın etkilerini, uzaktan çalışma sırasında gerçekleştirilen işin doğası, bilgi paylaşımı ve yenilik gibi kişilerarası süreçler ve uzaktan çalışma güdülerini içeren ek hususlar dahil olmak üzere uzaktan çalışmanın etkisini etkileyebilecek veya değiştirebilecek konuları, uzaktan çalışma deneyimini şekillendirebilecek kurumsal kültür ve desteği de ele alarak, uzaktan çalışmanın trafik ve emisyonlar, iş sürekliliği ve iş fırsatları üzerindeki etkileri ve toplumsal bağlar üzerindeki potansiyel etkisi dahil olmak üzere

				topluluk ve toplumsal etkilerini açıklamıştır.
De Menezes Lilian M., Kelliher Clare-2017-Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements	flexible working arrangements, flexibility over working hours, formal and informal arrangements, job satisfaction, organizational commitment, performance, remote working, structural	İnsan kaynakları yönetimini bireyselleştirmeye yönelik daha geniş bir eğilim bağlamında, esnek çalışma düzenlemeleri ile bireysel performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Bir dizi teoriden yararlanılarak iş doyumu ve örgütsel bağlılık yoluyla çalışan performansı üzerindeki potansiyel dolaylı etkiler ve bu ilişkilerin, düzenlemenin resmi bir süreç	Yerleşik esnek çalışma politikalarına sahip dört büyük kuruluştaki 2.617 çalışandan alınan anket verileri yapısal eşitlik modelleri ile analiz edilmiştir.	Mevcut araştırmalar resmi düzenlemelere odaklanma eğilimindedir, ancak gayri resmi düzenlemeler de yaygındır ve iş-yaşam tercihlerine daha iyi uyum sağlayabilir, böylece potansiyel olarak çalışanların daha olumlu tutumlarını teşvik edebilir. Kayıt dışı esnek çalışmanın pozitif dolaylı etkileri ve aynı zamanda kayıtlı esnek çalışmanın da negatif etkileri tespit edilmiştir. Çalışma saatleri üzerinde esnekliğe yönelik resmi düzenlemelerin performansla olumsuz ilişkili olduğu, ancak aynı zamanda daha fazla iş tatmini kaynağı sağladığı; gayri resmi uzaktan çalışma düzenlemelerinin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini yoluyla işçi

	equation models	aracılığıyla mı yoksa çalışan ile işveren arasında gayri resmi olarak müzakere edilip edilmediğine göre değişip değişmediği de analiz edilmiştir.		performansı üzerinde olumlu etkileri tespit edilmiştir.
Nemteanu Marcela-Sefora, Dabija Dan-Cristian-2021-The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic	internal marketing, job satisfaction, job performance, task performance, counterproductive work behavior, COVID-19	Değişim Teorisine dayanan bu çalışma, gelişmekte olan bir pazar olan Romanya'da COVID-19 salgını bağlamında evden pazarlamanın iş tatmini, görev performansı ve verimsiz iş davranışı üzerindeki etkisini araştırmıştır.	850 çalışana, kendi kendine uygulanan çevrimiçi anketler uygulanmıştır. Katılım daveti, yazarlar tarafından farklı sosyal medya platformlarında (Facebook, LinkedIn ve Twitter), eğitim platformlarında ve doğrudan çeşitli kuruluşlara iletilmiştir.	Evden pazarlamanın iş tatminini güçlü ve önemli ölçüde etkilediği, görev performansını ve verimsiz iş davranışını ise çok etkilemediği tespit edilmiştir. İş doyumu, görev performansını önemli ve olumlu bir şekilde harekete geçirerek verimsiz iş davranışlarının azalmasına katkıda bulunmuştur.
Bulinska-Stangrecka Helena, Bagienska Anna-2021-The Role of	job satisfaction, employee relations, trust, COVID-19,	Bir pandeminin neden olduğu uzaktan çalışma bağlamında hangi faktörlerin iş tatminini etkilediği	Anket, 11 BT uzmanıyla yapılan bir pilot çalışmada test edilmiştir. Pilot çalışma	Olumlu çalışan ilişkilerinin iş tatmini düzeyine katkıda bulunduğu, ayrıca güvenin de bu ilişkilere aracılık eden önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Çalışan ilişkilerinin ve kişiler

Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19	SARS-CoV-2, well-being	incelenmiştir. Çalışan ilişkileri ve kişiler arası güvenin algılanan iş tatmini düzeyi ile ilişkili olup olmadığını analiz edilmiştir.	sonucunda, soruları anlaşılır kılmak için birkaç üniteye ayrılmıştır. Anket, TOP200 listesindeki 366 şirket çalışanına yöneliktir. Anketin elektronik versiyonu doğrudan çalışanlara gönderilmiştir. Verilerin analizinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.	arası güvenin önemini kavrayamamanın olası sonuçları, çalışanların zihinsel esenliğinde bir bozulmaya neden olabilmektedir. Bu nedenle, çalışanların etkileşime girmesine izin vermek önemlidir. Uzaktan çalışma, özellikle iş dışı konularla ilgili olanlar olmak üzere etkileşimleri sınırlayarak çalışan izolasyonuna sebep olabilmektedir. Uzaktan çalışma durumunda, iş arkadaşlarına sağlıklarını sormak ve işyerinde sosyal bağlar kurmak için daha az fırsat vardır. Bu durum da depresyona veya ruh sağlığının bozulmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, yalnızca performansa değil, aynı zamanda etkileşim için alan sağlamaya da odaklanmak önemlidir.
Zito Margherita ve diğerleri-2021- Does the End Justify the Means? The Role of Organizational Communication among Work-from-Home	COVID-19, remote working, organizational communication, technostress, self-efficacy, psycho-	COVID-19 sürecinde evde çalışanlar için hem technostress hem de öz-yeterliğin aracı rolünü dikkate alarak, psiko-fiziksel bozuklukların sonucu olarak örgütsel iletişimin	İtalyan Hükümeti tarafından COVID-19 pandemik acil durumu nedeniyle uygulanan sokağa çıkma yasağı sırasında (9 Mart 2020-3 Mayıs 2020	Örgütsel iletişimin öz-yeterlik ile pozitif, technostress ve psiko-fiziksel bozukluklarla negatif olarak ilişkili olduğu, technostressin psiko-fiziksel bozukluklarla pozitif olarak ilişkili, öz-yeterlilikle ise negatif olarak ilişkili olduğu ve örgütsel iletişim ile psiko-fiziksel bozukluklar arasında hem technostress hem de öz-yeterlilik yoluyla negatif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Technostressin

Employees during the COVID-19 Pandemic	physical disorders	rolü tespit edilmek amaçlanmıştır.	arası) 530 çalışana çevrimiçi anket uygulandı. Tüm katılımcılar o sırada evden çalıştıklarını bildirdi. Katılımcıların evden çalıştıklarını kontrol etmek ve emin olmak için çalışma durumları hakkında özel bir soru soruldu. Evden çalışmadığını bildiren tüm katılımcılar bu çalışmada dikkate alınmadı. Anket, örgütsel iletişim, Kristensen ve Borg tarafından geliştirilen Kopenhag Psikososyal Anketinden (COPSOQ) alınan 3 madde kullanılarak oluşturulmuştur. Ankette Likert	etkisini tamponlayabilen ve psiko-fiziksel bozuklukların azaltılmasında işlevsel olan kişisel bir kaynak ile öz yeterliliği geliştirebilen örgütsel iletişimin potansiyel koruyucu rolü vurgulanmıştır.
--	--------------------	------------------------------------	---	--

			ölçeği kullanılmıştır. Veri analizleri SPSS 27 ile yapılmıştır.	
Lizote, Suzete Antonieta, da Silva, Danuzi, Mendes Maria das Gracias Correa, Tridapalli Lucas Ademir-2022- Leadership styles and organizational commitment of accountants who work remotely	Leadership, Commitment, Remote Work	Bu çalışma uzaktan çalışan muhasebecilerin liderlik tarzları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi değerlendirmeyi amaçlamıştır.	Foz do Rio Itajai Bölgesi / SC Belediyeler Birliği belediyelerinde bulunan muhasebe bürolarında uzaktan çalışan muhasebecilerle bir anket çalışması yapılmıştır. Ankete katılmak için gönderilen 225 davetten 184 tanesi kabul edilmiş ve anket linki gönderilmiştir. Yapılar, Bass ve Avolio (2004) ve Meyer ve Allen'in (1991) araçlarıyla ölçülmüştür. Hipotezleri test etmek için Pearson'ın iki değişkenli	İşlemsel liderlikte taraflar arasındaki zımni sözleşmenin ürettiği karşılığında bir şey alma beklentisi (Rodrigues ve Regis, 2011), duygusal-normatif bağlılık ile zayıf da olsa pozitif ve anlamlı bir ilişki göstermiştir. Araçsal-normatif bağlılık ile güçlü, anlamlı ve negatif bir ilişkinin olması dikkat çekicidir. Araçsal bağlılık, başka bir seçeneğe kıyasla örgütte kalmanın maliyetleri ve ödülleri veya riskleri ve faydaları arasındaki ilişkiyle ilgilenirken, normatif bağlılık, örgütün normlarına ve hedeflerine bağlılığı ifade eder (Borges, & Albuquerque, 2014; Rodrigues, & Bastos, 2013), araçsal-normatif bağlılığı yüksek olan katılımcılarda işlemsel liderlik algısının düşük olduğunu söylemek mümkündür. Bu bulgu, üretkenliği ve iş memnuniyetini etkileyen ve sonuç olarak vardiyaları azaltan çalışan bağlılığını sağlamak için yönetim uygulamalarının sürekli olarak gözden geçirilmesi ihtiyacını doğrulamaktadır. Dönüşümcü

			korelasyon analizi yapılmıştır.	liderlik, duygusal-normatif bağlılık ile yüksek pozitif ve anlamlı bir korelasyon göstermiştir, bu, çalışanın çaba göstermeye, daha yoğun bir şekilde katkıda bulunmaya ve şirketle olan bağı artırmaya istekli olduğunu gösterdiği için şirketi kayırmayı temsil eden bağlılığı destekleyen liderlik tarzını gösterir.
--	--	--	---------------------------------	---

(Web Of Science, 2023).

İş aile yaşam dengesi ile ilgili olan 96 adet çalışma toplamda 1.659 kez atıf almıştır. Aşağıdaki tabloda en çok atıf alan çalışmadan başlamak kaydıyla bazı yayınlar hakkında bilgi verilmiştir (Web Of Science, 2023):

Tablo 12: Uzaktan Çalışma İle İş Aile Yaşam Dengesini Ölçen Çalışmalar

Yazar(lar)- Yayın Yılı- Yayın İsmi	Anahtar Kelimeler	Amaç	Yöntem	Sonuç
Lutz Bellmann ve Olaf Huebler-2021- Working from home, job satisfaction and work-life balance - robust or heterogeneous links?	Telecommu- ting, Remote work, Effects on employees Job satisfaction, Work-life balance	Evden çalışmanın iş tatminini ve iş- yaşam dengesini iyileştirip iyileştirmediğini ve hangi koşullar altında bozduğunu analiz etmektir.	İş tatmini ve iş- yaşam dengesi üzerindeki etkiler, kişisel özellikler, iş karakteristikleri, beceriler ve istihdam özellikleri açısından ayrı ayrı incelenmiştir. Değişkenleri	Evden çalışanlar, evden çalışmak isteyenlere göre daha mutludur, iş tatmini daha yüksektir ve iş-yaşam dengesini daha iyi kurmaktadır.

			seçmek için en küçük kareler regresyon yöntemi uygulanmıştır.	
Melika Shirmohammadi, Wee Chan Au ve Mina Beigi-2022-Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners	Remote work, telecommuting, telework, work-from-home, virtual work	Uzaktan çalışmanın arzu edilen bir çalışma düzenlemesi olduğu imajının COVID-19 tarafından tehdit edilip edilmediği ve bu süre zarfında yaygın olarak birçok çalışana uygulatılan uzaktan çalışma uygulamalarının sonucu analiz edilmiştir.	Pandemi sırasında evden çalışırken iş-yaşam dengesini inceleyen 40 yeni ampirik çalışma analiz edilmiştir.	Uzaktan çalışmanın arzu edilen ve arzu edilmeyen hususları 8 tema olarak belirlenmiştir. Arzu edilenler: Esnek çalışma saatleri, esnek çalışma mekanları, teknolojik uygulanabilirlik ve aile dostu. Arzu edilmeyenler: İş yoğunluğu, uygun çalışma koşullarına sahip alanların sınırlı olması ve ev işi ile dikkat yoğunluğu.

Jelena Lonska, Iveta Mietule, Lienite Litavniece, Iluta Arbidane, Ivars Vanadzins, Linda Matisane ve Linda Paegle-2021- Work-Life Balance of the Employed Population During the Emergency Situation of COVID-19 in Latvia	work-life balance, COVID-19, teleworking , remote working, homework	2020 ilkbaharında COVID-19 sırasında çeşitli sosyo-demografik gruplardaki Letonyalı çalışanların iş ve özel yaşam esnekliklerini değerlendirmek, aile yaşamının çalışanların iş görevlerini yerine getirme yeteneklerini nasıl etkilediğini araştırmak, çalışanların ek ev işi sorumlulukları olup olmadığını ve COVID-19 sırasında ev işi miktarına göre iş yüklerinin nasıl değiştiğini bulmaktır.	2020 yılının ikinci yarısında Letonya Ulusal Araştırma Programı Projesi “CoLife” çerçevesinde yürütülen Letonyalı çalışan nüfusa anket uygulanmış ve veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.	Tüm çalışan gruplarının COVID-19 sırasında iş-yaşam dengesi zorlukları yaşadığı hipotezi kısmen doğrulanmıştır, 18-44 yaş grubundaki kadınlar ve hanede küçük çocuğu olan katılımcılar iş-yaşam dengesi zorluklarıyla daha fazla karşılaşmıştır.
Paula Rodriguez-Modrono ve Purificacion Lopez-Igual-2021- Job Quality and Work-Life	Telework, remote work, mobile work, job quality, working time quality,	Belirli uzaktan çalışma türlerinin iş kalitesinin farklı boyutlarını nasıl etkilediğini değerlendirmektir.	Altıncı Avrupa Çalışma Koşulları Anketi'nden 35.765 çalışandan oluşan bir örneğe çok değişkenli	Cinsiyetin ve işyerine göre uzaktan çalışma türlerinin ve teknoloji kullanım yoğunluğunun çalışma koşullarını ve iş kalitesini etkileyen önemli faktörler olduğu tespit edilmiştir. Ara sıra uzaktan çalışanlar en iyi iş kalitesine sahip grup iken, yaygın olarak mobil uzaktan çalışanlar en kötü iş

Balance of Teleworkers	work-life balance, work intensity, home-based work		teknikler uygulanmıştır.	kalitesine ve iş-yaşam dengesine sahiptir. Özellikle evden çalışan kadınlar daha düşük beceriler, gelir ve kariyer beklentilerine sahipken çalışma süresi, kalitesi ve yoğunluğu açısından yaygın olarak mobil çalışanlardan daha iyi durumdadırlar.
Rocco Palumbo, Rosalba Manna ve Mauro Cavallone-2021- Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services	Home working, Soft TQM, Work-life balance, Organizational meaningfulness, Well-being	Uzaktan çalışmanın çalışanlar üzerinde, özellikle iş-yaşam dengesi açısından bazı yan etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.	Avrupa genelinde eğitim sektöründe çalışan 2.046 kişinin çalışma koşullarına ilişkin ikincil veriler incelenmiştir.	Evden çalışmanın iş-yaşam çatışmalarına yol açabileceği, bunun da iş ile günlük yaşam arasındaki sınırları belirsizleştirdiği ve örgütsel anlamlılık ve işle ilgili refah faktörlerin, evden çalışma ile iş-yaşam çatışmaları arasındaki ilişkiye aracılık ederek, evden çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerindeki olumsuz etkilerini azalttığı tespit edilmiştir.
Michelle Allgood, Ulrich Thy Jensen ve Justin M. Strich-2024- Work-Family Conflict and Burnout Amid	Burnout, work-family conflict, instrumental leadership, sense of social	İş Talep Kaynakları teorisinden yararlanarak, iki organizasyonel kaynağın; araçsal liderlik (dikey bir organizasyonel kaynak) ve sosyal aidiyet duygusunun	COVID-19 salgını sırasında (Mayıs 2020) yerel hükümet çalışanlarına anket uygulanmıştır.	Güçlü bir sosyal aidiyet duygusuna sahip çalışanların daha az iş-aile çatışması yaşadığı ve buna karşılık daha düşük tükenmişlik seviyelerine sahip olduğu ile ayrıca, yatay bir organizasyonel kaynak olarak sosyal aidiyetin, kesintiyle karakterize edilen bir dönemde

COVID-19: Exploring the Mitigating Effects of Instrumental Leadership and Social Belonging	belonging, job- demands resources theory, COVID-19	(yatay bir organizasyonel kaynak), iş ve aile yaşamı faaliyetleri arasındaki çatışmayı hafifleterek tükenmişliği önlemeye yardımcı olduğunun tespiti amaçlanmıştır.		tükenmişliği azaltmak için, daha resmi, dikey bir kaynak olan araçsal liderlikten daha önemli göründüğü tespit edilmiştir.
---	---	---	--	---

(Web Of Science, 2023)

BÖLÜM 5: KOSGEB VE BANKA PERSONELLERİNİN ANALİZİ

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde çalışanların verimliliği ve performansı üzerinde iş-aile yaşam dengesi ile örgüte bağlılık kavramları giderek daha fazla tartışılmaya başlanmıştır. Çalışanların performanslarını artıran ve kurumlarına olan bağlılıklarını güçlendiren etmenlerin başında, iş ve özel yaşam arasındaki dengenin sağlanabilmesi gelmektedir. Her bireyin iş yaşamında ve aile hayatında üstlendiği roller farklılık gösterir; bu rollerin birbirine baskın gelmemesi ve iç içe geçmemesi, iş-aile yaşam dengesinin kurulabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Son yıllarda işletmeler ve kurumlar, çalışanlarının iş-aile yaşam dengelerini koruyabilmeleri için çeşitli stratejik adımlar atmaya başlamışlardır. Bu süreçte en kritik dönemeç, COVID-19 pandemisi olmuştur. Pandeminin getirdiği zorunlulukla, kalabalık çalışma ortamlarının engellenmesi amacıyla pek çok kurum dönüşümlü ve/veya uzaktan çalışma modellerini uygulamaya koymuştur. Bu uygulamalar hem salgının yayılımını önlemek hem de iş sürekliliğini sağlamak açısından büyük fayda sağlamıştır. Özellikle uzaktan çalışma uygulamaları, iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi korumayı daha da önemli hale getirmiştir. Aynı zamanda uzaktan çalışma insan kaynakları yönetiminin işleyiş biçimini değiştirmiş; işverenlerin ve çalışanların karşılıklı beklentilerini farklılaştırmıştır. Pandeminin sona ermesine rağmen birçok ülke ve kurum, uzaktan çalışma uygulamalarını tamamen sonlandırmak yerine kalıcı hale getirmiştir. Böylece, iş-aile yaşam dengesini bozmayan ve sürdürülebilir uzaktan çalışma koşulları oluşturma gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Uzaktan çalışma kavramı yeni olmamakla birlikte, internetin yaygınlaşması ve dijitalleşme olgusunun artmasıyla birlikte önem kazanmıştır. Pandemi öncesinde sınırlı sayıda kurumda uygulanan uzaktan çalışma, pandemi sürecinde birçok sektörde yaygınlaşmış ve işlerin uzaktan da etkin bir şekilde yürütülebileceği görülmüştür. Salgının yavaşlaması sonrası dahi kimi devlet kurumları ve özel sektör işletmeleri çalışanlarının tamamı veya bir kısmı için uzaktan çalışma modellerini sürdürmüştür. Bu deneyim, kurumlara çalışan ve müşteri sağlığını koruma kolaylığı sağlarken, aynı zamanda işletme giderlerinin azalmasıyla maliyet avantajları yaratmıştır. Uzaktan çalışma, kurumlara ve çalışanlara önemli avantajlar sunmakla beraber birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirebilmektedir. Örneğin, kurumlar servis giderleri, büro malzemeleri ve fatura kalemlerinde maliyet avantajı elde ederken; çalışanlar ulaşım ve öğle yemeği gibi giderlerden tasarruf sağlamaktadır. Ayrıca çalışanlar, aileleriyle daha fazla zaman geçirme ve işe gidip gelme süresinden kazandıkları zaman sayesinde kendilerine ve

ailelerine daha çok vakit ayırabilmektedir. Ancak uzaktan çalışma sürecinde kurumlar, çalışanların takibini yapmakta zorlanabilir; çalışanlar ise mesai kavramının ortadan kalkması nedeniyle iş-aile yaşam dengesinde aksaklıklar yaşayabilir. Bu tür durumlarda kurumların sağladığı olumlu çalışma koşulları, çalışanların kuruma bağlılığını ve iş performansını artırırken, iş-aile yaşam dengesi kurma süreçlerinde yaşanan zorlukları da azaltabilmektedir.

Bu çalışma, KOSGEB personeli ile banka çalışanları özelinde uzaktan çalışma ile örgütsel bağlılık ve iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişkileri kapsamlı şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca uzaktan çalışmanın uygulanabilirliğini değerlendirmekte ve bu süreçte ortaya çıkan sorunları tespit ederek çözüm önerileri sunmaktadır. Çalışmanın temel varsayımları şu şekildedir:

- Uzaktan çalışmanın hem avantajları hem de dezavantajları mevcuttur,
- Uzaktan çalışma, bazı çalışanların iş-aile yaşam dengesi üzerinde olumlu, bazılarında ise olumsuz etki yaratmaktadır,
- Uzaktan çalışma personelin kurum bağlılığını olumlu yönde etkiler,
- KOSGEB’de uzaktan çalışma uygulanabilir bir modeldir,
- Uzaktan çalışma, personelin kendisine ve ailesine ayırdığı zamanı artırmaktadır,
- Uzaktan çalışma maliyet ve zaman tasarrufu sağlamaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde uzaktan çalışma kavramı detaylı biçimde açıklanmış ve ilgili istatistiki veriler paylaşılmıştır. İkinci ve üçüncü bölümlerde sırasıyla örgütsel bağlılık ve iş-aile yaşam dengesi kavramları ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise uzaktan çalışma, iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık alanlarını içeren mevcut çalışmalar bibliyometrik analiz yöntemiyle değerlendirilmiş ve bu kavramların birbirine etkisini inceleyen literatüre değinilmiştir. Çalışmanın son bölümü olan uygulama kısmında ise, KOSGEB ve banka çalışanları üzerinde yapılan saha araştırmasının sonuçları analiz edilerek tartışılmıştır.

5.2 ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın ana kütlesi, Türkiye’de kamu ve özel sektörde aktif olarak çalışan bireylerden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında özellikle, kamu kurumları arasında yer alan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) personeli ile özel sektör temsilcileri arasında yer alan banka çalışanları hedeflenmiştir. Söz konusu iki kurum grubunun seçilmesinde, uzaktan çalışmanın uygulanabilirliği, örgütsel yapı

farklılıkları ve çalışma kültürlerinin çeşitliliği dikkate alınarak kamu ve özel sektörü temsilen anlamlı bir karşılaştırma zemini oluşturulması amaçlanmıştır.

Araştırmanın örnekleme, erişilebilirlik ve kolayda örnekleme yöntemleri kullanılarak belirlenmiştir. Bu yöntem, özellikle belirli kurumsal yapılara ulaşımın sınırlı olduğu durumlarda pratiklik sağlaması ve saha koşullarına uygun veri toplama süreci sunması açısından tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında toplamda 529 çalışan araştırmaya gönüllü olarak katılım sağlamıştır. Katılımcıların 268'i KOSGEB personeli, 261'i ise banka sektöründe çalışan bireylerdir. Bu sayı, istatistiksel analizlerin anlamlı ve güvenilir sonuçlar üretmesi için yeterli görülmektedir. Özellikle korelasyon, regresyon ve yapısal eşitlik modellemesi gibi çok değişkenli analizlerde önerilen minimum örneklem büyüklüğü kriterleri göz önünde bulundurulduğunda, araştırmanın örneklem büyüklüğü yeterlidir ve analizlerin güvenilirliğini desteklemektedir. Katılımcıların demografik profilleri açısından değerlendirildiğinde, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu ve toplam çalışma süresi gibi değişkenler açısından anlamlı bir çeşitlilik olduğu görülmektedir. Bu çeşitlilik, araştırma bulgularının farklı sosyo-demografik özelliklere sahip çalışan grupları açısından da yorumlanabilirliğini ve genellenebilirliğini güçlendirmektedir. Özellikle iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin bireysel özelliklere göre farklılaşabileceği dikkate alındığında, demografik çeşitlilik, elde edilen sonuçların kapsamlı biçimde analiz edilmesine olanak sağlamıştır. Ayrıca, kamu ve özel sektörün çalışma kültürü, yönetim tarzı, örgütsel yapı ve esneklik düzeyleri açısından farklılık göstermesi, uzaktan çalışmanın çalışan tutumları üzerindeki etkilerinin sektörel bağlamda analiz edilmesini önemli kılmıştır. Bu doğrultuda, araştırmada her iki sektörün verileri hem bağımsız hem de karşılaştırmalı analizlerle ele alınarak, uzaktan çalışma uygulamalarının iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri kapsamlı biçimde değerlendirilmiştir. Kısaca toparlamak gerekirse, örneklem grubu hem kurumsal temsiliyet açısından hem de demografik dağılım açısından araştırmanın genel amacına hizmet edecek nitelikte yapılandırılmıştır. Toplam 529 kişilik örneklem hacmi ve örneklemdeki çeşitlilik, elde edilen bulguların hem kamu hem de özel sektör bağlamında değerlendirilebilmesine olanak tanımaktadır. Bu durum, araştırmanın dış geçerliliğini ve uygulanabilirliğini artıran önemli bir unsurdur.

5.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın sonuçlarının yorumlanmasında bazı sınırlılıkların dikkate alınması gerekmektedir. İlk olarak, araştırma örnekleminin erişilebilirlik örnekleme yöntemiyle oluşturulmuş olması, elde edilen bulguların Türkiye'deki tüm çalışan popülasyonunu temsil

etme gücünü kısıtlamaktadır. Özellikle örneklemin yalnızca KOSGEB ve banka sektöründe çalışan bireylerden oluşması, farklı sektörlerdeki çalışanların uzaktan çalışma deneyimleri, iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık algıları hakkında doğrudan genelleme yapılmasını engellemektedir. Bu durum, araştırmanın dış geçerliliğini sınırlayan önemli bir unsur olarak değerlendirilmelidir.

İkinci olarak, veri toplama sürecinin COVID-19 pandemisi dönemine rastlaması, katılımcıların çalışma biçimleri ve iş-yaşam dengesi algıları üzerinde olağan dışı ve geçici etkiler yaratmış olabilir. Pandemi koşullarına özgü sağlık kaygıları, aile içi rollerin değişimi ve evden çalışma zorunluluğu gibi faktörler, iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık algılarında dalgalanmalara neden olmuş; dolayısıyla, elde edilen sonuçlar bu döneme özgü koşulların etkisiyle şekillenmiş olabilir. Bu durum, araştırmanın bulgularının pandemi sonrasında yapılacak çalışmalarla karşılaştırılmasını ve doğrulanmasını gerekli kılmaktadır.

Üçüncü olarak, veri toplama sürecinde kullanılan kendini bildirme (self-report) yöntemleri, sosyal istenilirlilik yanlılığı, yanıt verme eğilimleri ve algı farklılıkları gibi potansiyel ölçüm hatalarını beraberinde getirebilir. Özellikle örgütsel bağlılık ve iş-aile yaşam dengesi gibi subjektif algıların ölçümünde, katılımcıların kendi durumlarını objektif biçimde değerlendiremeyecekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durum, veri güvenilirliği ve geçerliliği açısından önemli bir sınırlılık teşkil etmektedir.

Son olarak, analizlerde yalnızca belirli değişkenler incelenmiş olup, iş yükü, liderlik tarzı, motivasyon düzeyi, sosyal destek mekanizmaları ve kurum kültürü gibi uzaktan çalışma, iş-aile dengesi ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilecek diğer önemli faktörler modele dahil edilmemiştir. Bu durum, araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin tam ve kapsamlı bir şekilde açıklanmasını sınırlamaktadır. İleriye dönük çalışmaların, bu ve benzeri ek değişkenleri de kapsayacak şekilde tasarlanması, ilişkilerin daha bütüncül ve derinlemesine anlaşılmasını sağlayacaktır. Özetle, bu sınırlılıklar araştırma bulgularının yorumlanmasında dikkatle göz önünde bulundurulmalı ve bulguların genellenebilirliğinin artırılması için farklı sektör, dönem ve değişkenleri kapsayan geniş kapsamlı çalışmalar yapılması önerilmektedir.

5.4 VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZ

Araştırmada veriler, hazırlanan anket formu aracılığıyla çevrimiçi platformlarda toplanmıştır. Anket formu, uzaktan çalışma, iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık ölçeklerini içermektedir. Ölçekler geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları tamamlanmış, Cronbach alfa değerleri uygun bulunmuştur. Verilerin analizinde öncelikle betimsel istatistikler,

güvenirlik ve faktör analizleri yapılmıştır. Ardından, değişkenler arasındaki ilişkiler Spearman's rho korelasyon katsayısı ile değerlendirilmiştir. Daha sonra, bağımlı ve bağımlı değişkenler arasındaki etkiler regresyon analizleri ile test edilmiştir.

Son olarak, moderasyon (düzenleyicilik) ve mediatör (aracılık) analizleri Hayes PROCESS makro kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu analizlerde, iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılığın uzaktan çalışma ile diğer değişkenler arasındaki aracı ve düzenleyici etkileri incelenmiştir.

İstatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi genellikle $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir. Analizler SPSS ve PROCESS eklentisi kullanılarak yapılmıştır.

5.5 ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE HİPOTEZİ

Günümüzde çalışanların verimliliği ve performansı açısından iş-aile yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık kavramları giderek önem kazanmaktadır. Uzaktan çalışma modeli, iş ve özel yaşam rollerinin dengelenmesinde kritik bir faktör haline gelmiştir. Bu çerçevede, araştırmanın temel problemi; uzaktan çalışma, iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık arasındaki karşılıklı ilişkilerin ve etkileşimlerin KOSGEB ve banka çalışanları özelinde nasıl gerçekleştiğinin ortaya konmasıdır.

Araştırmanın temel hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- H1: Uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2: İş-aile yaşam dengesi, uzaktan çalışma üzerinde anlamlı bir yordayıcıdır.
- H3: Uzaktan çalışma ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4: İş-aile yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H5: İş-aile yaşam dengesi, uzaktan çalışma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı rol oynar.
- H6: Örgütsel bağlılık, uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişkide aracı rol oynar.
- H7: İş-aile yaşam dengesi, uzaktan çalışma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide moderatör rolü oynar.
- H8: Örgütsel bağlılık, uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişkide moderatör rolü oynar.

Araştırma kapsamında geliştirilen sekiz temel hipotez, KOSGEB ve banka sektöründe çalışan personel üzerinde gerçekleştirilen korelasyon, regresyon ve mediatör/moderatör analizleri doğrultusunda test edilmiş; her iki kurum verileri karşılaştırmalı biçimde değerlendirilmiştir. Bulgular, uzaktan çalışma, iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkilerin anlamlılık düzeyi, yönü ve gücü açısından aşağıda özetlenmiştir.

H1

Kurum	Korelasyon (r)	Anlamlılık (p)	Yorum
KOSGEB	0.238	0.000	Pozitif, zayıf, anlamlı (desteklenmiştir)
Banka	0.145	0.019	Pozitif, çok zayıf, anlamlı (desteklenmiştir)

İlk hipotez olan **H1: Uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi arasında anlamlı bir ilişki vardır** ifadesi, hem KOSGEB hem de banka örnekleminde desteklenmiştir. KOSGEB personeli için bu ilişki zayıf düzeyde ($r = 0.238$; $p < 0.01$), banka personeli için ise çok zayıf düzeyde ($r = 0.145$; $p = 0.019$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Her iki kurumda da uzaktan çalışma düzeyinin artmasıyla iş-aile yaşam dengesinin kısmen de olsa yükseldiği görülmüştür. Ancak ilişki düzeyinin zayıf olması, bu değişkenler arasındaki etkileşimin başka faktörlerden de etkilendiğine işaret etmektedir.

H2

Kurum	R ²	Beta (β)	Anlamlılık (p)	Yorum
KOSGEB	Yok	Yok	Yok	Model test edilmemiştir
Banka	0.099	0.43	0.000	Anlamlı (desteklenmiştir)

H2: İş-aile yaşam dengesi, uzaktan çalışma üzerinde anlamlı bir yordayıcıdır hipotezi banka verileriyle test edilmiş ve desteklenmiştir. Regresyon analizine göre, iş-aile yaşam dengesi değişkeni uzaktan çalışmayı %9.9 oranında yordamakta ($R^2 = 0.099$) ve model istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = 0.43$; $t = 5.347$; $p < 0.001$). Bu bulgu, iş ve özel yaşamında

daha iyi denge sağlayan bireylerin uzaktan çalışmayı daha olumlu değerlendirdiğini göstermektedir.

H3

Kurum	Korelasyon (r)	Anlamlılık (p)	Yorum
KOSGEB	0.154	0.011	Pozitif, çok zayıf, anlamlı (desteklenmiştir)
Banka	-0.047	0.448	Negatif, anlamsız (desteklenmemiştir)

H3: Uzaktan çalışma ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi sadece KOSGEB örnekleminde desteklenmiştir. KOSGEB personeli için bu ilişki pozitif ve çok zayıf düzeyde anlamlı bulunmuştur ($r = 0.154$; $p = 0.011$), ancak banka personeli için ilişki negatif yönlü ve anlamsızdır ($r = -0.047$; $p = 0.448$). Bu durum, uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin sektörel ve kurumsal farklılıklar doğrultusunda değiştiğini düşündürmektedir.

H4

Kurum	Korelasyon (r)	Anlamlılık (p)	Yorum
KOSGEB	0.137	0.025	Pozitif, çok zayıf, anlamlı (desteklenmiştir)
Banka	0.175	0.005	Pozitif, çok zayıf, anlamlı (desteklenmiştir)

H4: İş-aile yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi her iki kurumda da desteklenmiştir. KOSGEB için $r = 0.137$ ($p = 0.025$), banka için $r = 0.175$ ($p = 0.005$) düzeyinde pozitif ve çok zayıf ilişkiler saptanmıştır. Bu bulgu, iş ve aile rollerini daha iyi dengeleyebilen çalışanların örgütsel bağlılıklarının artma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

H5: İş-aile yaşam dengesi, uzaktan çalışma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı rol oynar hipotezi, yapılan mediatör analizleri doğrultusunda her iki kurum örnekleminde de desteklenmiştir. Uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin, iş-aile yaşam dengesi algısı aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu durum,

Çalışanların özel yaşamlarındaki denge hissinin, kuruma olan bağlılıklarını güçlendirdiğini göstermektedir.

H6: Örgütsel bağlılık, uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişkide aracı rol oynar hipotezi de desteklenmiştir. Uzaktan çalışmanın iş-aile yaşam dengesi üzerindeki etkisi, örgütsel bağlılık üzerinden dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Bu durum, bireylerin kurumlarına duydukları aidiyetin, iş-aile yaşam dengesi algılarında belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Ancak **H7: İş-aile yaşam dengesi, uzaktan çalışma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide moderatör rolü oynar** ve **H8: Örgütsel bağlılık, uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişkide moderatör rolü oynar** hipotezleri yapılan analizler sonucunda desteklenmemiştir. Moderatör etkilerin anlamlı bulunmaması, söz konusu değişkenlerin ilişki düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı biçimde değiştirmediğini göstermektedir. Bu sonuç, uzaktan çalışma ile iş-aile dengesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin daha çok dolaylı etkilerle şekillendiğini, ancak bu ilişkilerin şiddetinin bu iki değişken tarafından düzenlenmediğini ortaya koymaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmanın hipotezleri büyük ölçüde desteklenmiştir. Ancak ilişkilerin çoğunlukla çok zayıf düzeyde kalması, söz konusu kavramlar arasında dolaylı, çok boyutlu ve bağlamsal etkilerin varlığını düşündürmektedir. Bu durum, uzaktan çalışma uygulamalarının çalışan davranışları üzerindeki etkilerini değerlendirirken çoklu değişkenlerin birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir. Özellikle sektör farklılıklarının belirginleştiği bulgular, politika ve uygulama geliştirme süreçlerinde kurumsal bağlamın dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır.

Bu hipotezler ışığında, çalışanların hem kurumlarına bağlılıkları hem de iş ve aile rollerini dengede tutabilme kapasiteleri üzerinde uzaktan çalışma uygulamalarının etkileri incelenmiştir.

5.6 BULGULAR

Bu araştırmada, banka ve KOSGEB personelleri arasında uzaktan çalışma, iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiş ve korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen korelasyon katsayıları, Kalaycı'nın (2006) nerdiği sınıflandırma ölçütlerine göre yorumlanmıştır.

Bankada yapılan analizde, uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi değişkenleri arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ancak çok zayıf düzeyde bir ilişki tespit

edilmiştir ($r = 0.145$; $p = 0.019$). Bu sonuç, uzaktan çalışma düzeyindeki artışın iş-aile yaşam dengesi algısında çok sınırlı da olsa artışa yol açtığını göstermektedir. İlişkinin çok zayıf olması, iş-aile yaşam dengesinin çok sayıda faktörden etkilendiğini ve uzaktan çalışmanın bu denge üzerindeki etkisinin sınırlı kaldığını düşündürmektedir.

KOSGEB verileri incelendiğinde ise, uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi arasında zayıf düzeyde ve yüksek anlamlılıkla pozitif bir ilişki gözlenmiştir ($r = 0.238$; $p < 0.01$). Bu, KOSGEB çalışanlarının uzaktan çalışma uygulamalarına ilişkin algılarının iş-aile yaşam dengesi üzerinde banka çalışanlarına kıyasla daha belirgin bir olumlu etki yarattığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, KOSGEB personellerinde uzaktan çalışma ile örgütsel bağlılık arasında çok zayıf ama anlamlı bir pozitif ilişki ($r = 0.154$; $p < 0.05$) ve iş-aile yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasında da çok zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r = 0.137$; $p < 0.05$) saptanmıştır. Bu bulgular, iş-aile yaşam dengesinin yüksek olduğu bireylerin kurumlarına karşı bağlılıklarının da artma eğiliminde olduğunu, ayrıca uzaktan çalışmanın da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Her iki kurumda da uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmakla birlikte, KOSGEB çalışanlarında bu ilişkinin hem büyüklüğü hem de anlamlılık düzeyi daha yüksektir. Bu durum, kamu sektöründe uygulanan uzaktan çalışma modellerinin çalışanların iş-aile yaşam dengesini destekleyici etkilerinin özel sektöre kıyasla daha güçlü olabileceğini düşündürmektedir. İlişkilerin genel olarak zayıf düzeyde kalması, bu üç değişken arasındaki etkileşimin karmaşık yapısını ve başka birçok faktörün bu ilişkide rol oynadığını göstermektedir. İş yükü, sosyal destek, kurum kültürü, çalışanların bireysel özellikleri ve aile yapısı gibi değişkenlerin bu ilişkilerde belirleyici olabileceği düşünülmektedir. Literatürde de benzer sonuçlar görülmektedir. Allen, Golden ve Shockley (2015) meta-analizinde, uzaktan çalışmanın iş-aile yaşam dengesi üzerinde olumlu ancak sınırlı etkileri olduğu, Kossek ve Ozeki (1998) ise iş-aile dengesi politikalarının ancak bireysel ve kurumsal desteklerle sürdürülebilir olduğunu vurgulamışlardır. Bu bağlamda, elde edilen bulgular, Türkiye’de kamu ve özel sektördeki farklı çalışma koşullarının uzaktan çalışmanın etkisini farklılaştırdığını göstermesi açısından önemlidir.

Bulguların Sonuçları

- Banka çalışanlarında uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi arasında pozitif ve anlamlı fakat çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.
- KOSGEB çalışanlarında ise uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişki zayıf ve daha güçlüdür.

- KOSGEB verilerinde ayrıca uzaktan çalışma ile örgütsel bağlılık, iş-aile yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasında da çok zayıf pozitif ilişkiler saptanmıştır.
- Genel olarak, tüm korelasyonlar pozitif yönlü ve anlamlı olmakla beraber, ilişkilerin zayıf olması, değişkenler arasında doğrudan ve güçlü bir bağın olmadığını, bununla birlikte uzaktan çalışma uygulamalarının iş-aile dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin karmaşık ve çok faktörlü olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar ışığında, kurumların çalışanların iş-aile yaşam dengesini destekleyen, örgütsel bağlılığı artıran kapsamlı politika ve uygulamalar geliştirmeleri gerekmektedir. Ayrıca, gelecekte yapılacak çalışmalarda iş yükü, sosyal destek, kurum kültürü gibi diğer etkenlerin de dikkate alınması önerilmektedir.

5.6.1 Güvenirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach's Alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir. Alpha katsayısının 0,70 ve üzerinde olması, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Yapılan analizler sonucunda tüm ölçeklerin güvenilir olduğu görülmüştür.

5.6.1.1 Örgütsel Bağlılık Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık ölçeği için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha = 0,812$ olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçekte yer alan maddelerin birbirleriyle yüksek düzeyde tutarlı olduğunu ve ölçeğin içsel bütünlüğünün güçlü olduğunu göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70'in üzerinde olması, sosyal bilimlerde genellikle kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyi olarak değerlendirilirken, 0,80 ve üzerindeki değerler yüksek güvenilirliğe işaret etmektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerin analizler açısından güvenilir olduğu söylenebilir.

Söz konusu ölçek, çalışanların kurumlarına yönelik aidiyet, sadakat ve uzun vadeli bağlılık eğilimlerini ölçmeyi hedeflemektedir. Elde edilen yüksek Cronbach's Alpha katsayısı, bu yapının ölçek maddeleri aracılığıyla tutarlı bir şekilde yansıtıldığını ve katılımcıların yanıtlarında bütünlük bulunduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık ölçeğiyle elde edilen veriler hem teorik hem de uygulamalı analizlerde geçerli sonuçlar sunmakta ve yapılan istatistiksel çözümler için sağlam bir temel oluşturmaktadır.

5.6.1.2 İş-Aile Yaşam Dengesi Güvenirlik Analizi Sonuçları

İş-Aile Yaşam Dengesi ölçeği için yapılan güvenirlik analizinde, Cronbach's Alpha katsayısı $\alpha = 0,857$ olarak hesaplanmıştır. Bu yüksek alfa değeri, ölçek maddeleri arasındaki iç

tutarlılığın oldukça güçlü olduğunu ve ölçeğin genel olarak güvenilir bir ölçme aracı olduğunu ortaya koymaktadır. Sosyal bilimlerde Cronbach's Alpha değerinin 0,70'in üzerinde olması yeterli kabul edilirken, 0,80 ve üzerindeki değerler yüksek düzeyde güvenilirliğe işaret etmektedir. Bu bağlamda, $\alpha = 0,857$ 'lik sonuç, İş-Aile Yaşam Dengesi ölçeğinin hem geçerli hem de güvenilir bir şekilde çalıştığını göstermektedir. Ölçek, bireylerin iş yaşamı ile aile yaşamı arasındaki rol çatışması ve denge durumlarını ölçmeyi hedeflemektedir. Yüksek güvenilirlik düzeyi, katılımcıların verdikleri yanıtların tutarlı olduğunu ve ölçek maddelerinin aynı yapıyı ölçtüğünü göstermektedir. Bu durum, araştırmada kullanılan İş-Aile Yaşam Dengesi ölçeğinin ölçüm kalitesini güçlendirmekte ve elde edilen verilerin geçerliliğini desteklemektedir. Analizlerin sağlıklı yorumlanabilmesi açısından güvenilirliği yüksek ölçüm araçlarının kullanılması önem arz ettiğinden, bu ölçeğin güvenilirliğinin yüksek çıkması araştırmanın istatistiksel bulgularına olan güveni artırmaktadır.

5.6.2 Demografik Veriler

Araştırma kapsamında toplam 529 katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu katılımcıların 268'i Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) personelinden, 261'i ise özel bankalarda görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu durum, araştırmanın hem kamu hem de özel sektör çalışanlarını kapsayan karşılaştırmalı bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymakta ve sonuçların genellenebilirliğini artırmaktadır.

Katılımcıların yaş aralıkları 22 ile 60 arasında değişmektedir. Yaş değişkenine göre yapılan analizde, katılımcıların büyük çoğunluğunun 26-45 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir. Bu durum, araştırmaya dâhil olan bireylerin aktif çalışma döneminde olduklarını ve kariyerlerinin gelişme aşamasında bulunduklarını göstermektedir.

Araştırmada yer alan diğer demografik değişkenler arasında cinsiyet, eğitim durumu, medeni hal, çocuk sayısı, görev süresi ve görev pozisyonu yer almaktadır. Bu değişkenlere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları SPSS 26.0 programı kullanılarak hesaplanmış, bulgular tablolar hâlinde sunulmuştur.

Cinsiyet dağılımı incelendiğinde, katılımcılar arasında kadın ve erkek oranlarının dengeli bir biçimde dağıldığı görülmektedir. Eğitim düzeyi açısından çoğunluğun lisans ve lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, örneklemin eğitilmiş bir grup olduğunu ve çalışmanın içeriksel yeterliliğini desteklediğini göstermektedir. Medeni durum değişkeninde

evli bireylerin oranının bekar bireylere göre daha yüksek olduğu; çocuk sayısı değişkeninde ise 1 veya 2 çocuğu olan katılımcıların çoğunlukta bulunduğu belirlenmiştir.

Görev süresi açısından katılımcıların büyük bir kısmının 5 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu, katılımcıların kurumsal deneyim düzeylerinin yüksek olduğunu ve iş-aile yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık gibi kavramları deneyimle ilişkili olarak değerlendirebileceklerini göstermektedir. Görev pozisyonu değişkeninde ise büyük çoğunluğun uzman, memur veya operasyonel görevlerde yer aldığı; yönetici pozisyonundaki katılımcıların ise daha sınırlı sayıda olduğu tespit edilmiştir.

Tüm bu demografik bilgiler, araştırma değişkenleri olan uzaktan çalışma, iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin analizinde önemli bir bağlam oluşturmaktadır. Demografik yapının bu şekilde detaylandırılması, farklı gruplar arasında karşılaştırmalı analizlerin yapılabilmesini mümkün kılmakta ve bulguların güvenilirliğini artırmaktadır.

5.6.3 Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Faktör analizine geçilmeden önce, verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett's Test of Sphericity (küresellik testi) değerlendirilmiştir. KMO değeri, değişkenler arasındaki korelasyonların faktör analizi için yeterli olup olmadığını gösteren bir kriterdir. Elde edilen KMO değerlerinin 0.80'in üzerinde olması, örneklemin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu göstermektedir. Literatürde 0.70 ve üzeri değerler "iyi", 0.80 ve üzeri değerler ise "çok iyi" olarak kabul edilmektedir. Araştırmada elde edilen yüksek KMO değerleri, örneklemin faktör yapısının ortaya çıkarılması açısından yeterli nitelikte olduğunu göstermektedir.

Bartlett's Test of Sphericity sonuçları da incelenmiş ve test istatistiğinin anlamlı çıkması ($p < 0.001$) sayesinde, veriler arasında anlamlı korelasyonlar bulunduğu ve faktör analizi yapılmasının istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, veri setinin faktör analizine elverişli olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Faktör analizinde kullanılan varimax döndürme yöntemi, bağımlı (birbiriyle ilişkili) faktörlerin elde edilmesi amacıyla tercih edilmiştir. Döndürme sonrasında, her bir ölçekte yer alan maddelerin hangi faktör altında toplandığı belirlenmiş ve her bir maddenin ait olduğu faktöre yüklediği katsayılar (faktör yükleri) değerlendirilmiştir. Faktör yüklerinin genel olarak 0.50'nin üzerinde olması, maddelerin ait oldukları faktörleri yeterli düzeyde temsil ettiğini

ortaya koymaktadır. Bu analizler sonucunda, araştırmada kullanılan ölçeklerin faktörel yapılarının tatmin edici düzeyde olduğu ve ölçeklerin hem geçerli hem de güvenilir birer ölçüm aracı olarak kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda hem örgütsel bağlılık hem de iş-aile yaşam dengesi ölçeklerinin yapısal geçerliliği desteklenmiş ve sonraki analizlerde kullanılmaları için uygun oldukları teyit edilmiştir.

5.6.3.1 Örgütsel Bağlılık Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Faktör analizine geçmeden önce verilerin bu analiz için uygunluğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett's Test of Sphericity (küresellik testi) gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda, KMO değeri 0,786 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için "iyi" düzeyde olduğunu ve değişkenler arasında yeterli düzeyde ortak varyans bulunduğunu göstermektedir. Genel kabul gören kriterlere göre 0,70–0,79 arası KMO değerleri "iyi", 0,80 ve üzeri değerler ise "çok iyi" olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın örnekleme faktör analizi için yeterli görülmektedir.

Bartlett's Test of Sphericity değeri incelendiğinde, testin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < 0.001$) görülmüştür. Bu durum, değişkenler arasında faktör analizini mümkün kılacak düzeyde anlamlı korelasyonlar bulunduğunu ve verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu boyut, ölçülmek istenen yapının bütünsel ve tutarlı biçimde temsil edildiğini ortaya koymaktadır. Açıklanan toplam varyans oranı %62,4 olarak tespit edilmiştir. Literatürde %50'nin üzerindeki varyans açıklama oranları genellikle yeterli kabul edilmekte olup, elde edilen bu oran ölçeğin güçlü bir faktörel yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, faktör analizi sonucunda elde edilen madde faktör yüklerinin tamamının 0,60'ın üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu durum, her bir maddenin ait olduğu faktörü yeterli düzeyde temsil ettiğini ve ölçeğin yapısal bütünlüğünün yüksek olduğunu göstermektedir. Faktör yüklerinin bu düzeyde olması, maddelerin ölçtüğü kavramla olan ilişkilerinin güçlü olduğunu ve ölçeğin içsel tutarlılığının yüksek düzeyde olduğunu desteklemektedir. Yapılan faktör analizi, araştırmada kullanılan ölçeğin tek boyutlu, geçerli ve yapı itibarıyla sağlam bir ölçüm aracı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu da, ölçeğin sonraki istatistiksel analizlerde güvenle kullanılabileceğini teyit etmektedir.

5.6.3.2 İş-Aile Yaşam Dengesi Güvenirlik Analizi Sonuçları

İş-Aile Yaşam Dengesi ölçeğine ilişkin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Bu analiz öncesinde verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett's Test of Sphericity (küresellik testi) gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, KMO değeri 0,813 olarak bulunmuştur. Bu değer, örneklem faktör analizi için "çok iyi" düzeyde uygun olduğunu göstermektedir. KMO katsayısının 0,80 ile 0,89 aralığında olması, değişkenler arasında yeterli düzeyde ortak varyans bulunduğuna ve faktör analizinin yapılabilişliğine güçlü bir şekilde işaret eder. Ayrıca Bartlett's Test of Sphericity sonucunun anlamlı olduğu görülmüştür ($p < 0.001$). Bu istatistiksel anlamlılık, ölçeğe ait değişkenler arasında yeterli düzeyde korelasyon bulunduğunu ve faktör yapısının ortaya çıkarılması için verilerin uygun olduğunu teyit etmektedir.

Gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda, İş-Aile Yaşam Dengesi ölçeğinin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum, ölçeğin homojen bir yapıya sahip olduğunu ve tüm maddelerin aynı kavramsal boyutu ölçtüğünü göstermektedir. Elde edilen bu sonuç, ölçeğin teorik temelleriyle de uyumludur. Açıklanan toplam varyans oranı %66,8 olarak hesaplanmıştır. Bu oran, sosyal bilimler alanında kabul edilen %50'lik eşik değerin oldukça üzerindedir ve ölçeğin ölçmekte olduğu yapıyı büyük oranda açıkladığını göstermektedir. Yani, tek faktörlü yapının toplam varyansın yaklaşık üçte ikisini açıklıyor olması, ölçeğin güçlü bir yapısal geçerliliğe sahip olduğuna işaret eder. Ayrıca, analiz sonucunda elde edilen faktör yüklerinin büyük çoğunluğu 0,55'in üzerinde bulunmuştur. Faktör yüklerinin bu düzeyde yüksek olması, her bir maddenin ölçek kapsamında ölçülmek istenen iş-aile yaşam dengesi kavramını güçlü bir biçimde temsil ettiğini ve ölçeğin içsel bütünlüğünün sağlandığını göstermektedir. KMO ve Bartlett testlerinin uygunluk göstermesi, varyans oranının yüksek olması ve faktör yüklerinin tatmin edici düzeyde bulunması; İş-Aile Yaşam Dengesi ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu teyit etmektedir. Bu bulgular doğrultusunda ölçek, araştırmanın ileri düzey analizlerinde kullanılmak üzere bilimsel anlamda yeterli kabul edilmiştir.

5.6.4 Normallik Analizleri

Araştırmada kullanılan verilerin analiz yöntemlerine uygunluğunu sağlamak amacıyla, dağılım özellikleri detaylı şekilde incelenmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu hem parametrik testlerin geçerliliği hem de sonuçların güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Bu kapsamda, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini değerlendirmek için iki yaygın

istatistiksel test kullanılmıştır: Kolmogorov-Smirnov testi ve Shapiro-Wilk testi. Bu testler, örneklem büyüklüğüne bağlı olarak farklı duyarlılıklara sahip olmakla birlikte, genel olarak verilerin dağılımının normal olup olmadığını test etmektedir. Bunun yanı sıra, verilerin dağılım özelliklerinin daha kapsamlı anlaşılabilmesi için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri de hesaplanmıştır. Çarpıklık değeri, dağılımın simetrik olup olmadığını, basıklık ise dağılımın sivrilik derecesini göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre, incelenen verilerin büyük çoğunluğunda çarpıklık ve basıklık değerleri ± 1 aralığında yer almıştır. Bu durum, verilerin dağılımının genel olarak simetrik ve normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin sonuçları da büyük ölçüde normal dağılıma uygunluğu destekler niteliktedir. Normal dağılıma uygunluk, kullanılan parametrik analizlerin (örneğin korelasyon, regresyon analizleri) geçerliliğini artırmakta ve elde edilen sonuçların güvenilirliğini sağlamaktadır. Bununla birlikte, bazı değişkenlerde küçük sapmalar olsa da bu sapmaların analizlerin genel sonuçlarını etkileyecek düzeyde olmadığı değerlendirilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu, araştırmanın ileri düzey istatistiksel analizlerine sağlıklı bir zemin hazırlamış ve kullanılan testlerin gerekliliklerini karşılamıştır.

5.6.4.1 Uzaktan Çalışma ve Demografik Veriler

Araştırmada, uzaktan çalışma puanlarının farklı demografik değişkenlere göre nasıl dağıldığı analiz edilmiştir. Bu bağlamda, cinsiyet, yaş, çocuk sayısı ve kurum türü gibi temel demografik faktörlerle uzaktan çalışma skorları arasındaki ilişki incelenmiştir. Analizler öncesinde, uzaktan çalışma puanlarının bu değişkenlere göre dağılımının normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile desteklenen sonuçlar, uzaktan çalışma puanlarının demografik gruplar bazında büyük ölçüde normal dağılım gösterdiğini ortaya koymuştur. Böylece parametrik testler için uygunluk sağlanmıştır.

Demografik değişkenlerin uzaktan çalışma puanları üzerindeki etkileri incelendiğinde, cinsiyet açısından anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Özellikle kadın çalışanların, uzaktan çalışma puanlarının erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum, kadın çalışanların uzaktan çalışma biçiminden daha fazla fayda sağladıklarını veya bu çalışma yöntemini daha olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir. Yaş, çocuk sayısı ve kurum türü gibi diğer demografik değişkenlerde ise uzaktan çalışma puanları arasında anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir. Ancak yaş grupları arasında puanların genel olarak benzer dağıldığı, çocuk sayısının ve kurum tipinin uzaktan çalışma deneyimi veya algısı üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bulgular, uzaktan çalışmanın farklı demografik profiller üzerindeki etkilerinin karmaşık ve çok boyutlu olduğunu göstermektedir. Özellikle kadın çalışanlar açısından uzaktan çalışma uygulamalarının iş-aile yaşam dengesini destekleyici ve çalışan memnuniyetini artırıcı bir faktör olabileceği düşünülmektedir.

5.6.4.2 Örgütsel Bağlılık ve Demografik Veriler

Araştırmada, örgütsel bağlılık değişkeninin normal dağılım koşullarına uygunluğu değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar bu değişkenin normallik sınırları içinde yer aldığını göstermiştir. Bu durum, kullanılan istatistiksel analizlerin geçerliliği açısından önem taşımaktadır. Demografik faktörlerin örgütsel bağlılık puanları üzerindeki etkisi incelendiğinde, özellikle kurum türü ve çalışanın pozisyonu değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan KOSGEB personelinin örgütsel bağlılık puanları, banka çalışanlarına kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç, KOSGEB çalışanlarının kuruma karşı daha güçlü bir aidiyet ve bağlılık duygusu geliştirdiklerini ortaya koymaktadır. Bu farklılığın altında yatan nedenler arasında, KOSGEB'in yapısal özellikleri, çalışma koşulları, kurum kültürü ve çalışanlara sunulan destek mekanizmaları yer alabilir. Öte yandan, banka çalışanlarının bağlılık düzeylerinin KOSGEB çalışanlarına göre görece daha düşük olması, özel sektörün dinamikleri, iş güvencesi algısı ve kurumsal bağlılığı etkileyen diğer faktörlerle açıklanabilir. Çalışanın pozisyonu da örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Daha üst düzey pozisyonlarda yer alan çalışanların bağlılık puanları, alt pozisyonlardaki çalışanlara göre farklılık göstermiştir. Bu durum, görev tanımı, sorumluluk düzeyi ve karar alma süreçlerine katılım gibi unsurların örgütsel bağlılık algısına etkisini işaret etmektedir.

5.6.4.3 İş-Aile Yaşam Dengesi ve Demografik Veriler

Demografik değişkenler incelendiğinde, cinsiyet ve çocuk sayısı iş-aile yaşam dengesi algısı üzerinde belirleyici etkiler göstermiştir. Özellikle kadın çalışanların iş-aile yaşam dengesi puanlarının, erkek çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, kadınların iş ve aile rollerini dengeleme süreçlerinde daha yüksek farkındalık ve çaba gösterdiklerine işaret edebilir. Ayrıca, çocuğu olmayan bireylerin iş-aile yaşam dengesi algısı, çocuk sahibi çalışanlara kıyasla daha olumlu bulunmuştur. Bu durum, çocuk bakımına ilişkin sorumlulukların iş-aile dengesinde ekstra yük oluşturduğunu ve dengeyi zorlaştırdığını göstermektedir. Bunun yanında, medeni durumun da iş-aile yaşam dengesi üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Evli bireylerin iş-aile yaşam dengesi algısı, bekar bireylere göre farklılık

göstermektedir. Evli çalışanların aile sorumlulukları ve iş taleplerini dengeleme süreçlerinde karşılaştıkları zorluklar veya destek mekanizmaları, bu farklılığı açıklayabilir.

Son olarak, görev süresi değişkeninin de iş-aile yaşam dengesi algısında anlamlı bir rol oynadığı saptanmıştır. Uzun yıllar aynı kurumda çalışanların iş ve aile rollerini dengelemede daha deneyimli veya daha az stresli olabilecekleri düşünülmektedir. Tüm bu demografik faktörler, iş-aile yaşam dengesinin çok boyutlu ve bireysel özelliklerle yakından ilişkili karmaşık bir kavram olduğunu göstermekte olup, kurumların bu farklılıkları dikkate alarak destekleyici politikalar geliştirmelerinin önemini vurgulamaktadır.

5.6.5 Korelasyon Analizi

Bu bölümde, araştırma kapsamında yer alan uzaktan çalışma ve iş-aile yaşam dengesi değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Söz konusu değişkenlerin ölçeklerinden elde edilen puanlar üzerinden Spearman's rho korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizinde Spearman katsayısı tercih edilmesinin temel nedeni, ölçeklerin parametrik varsayımları (örneğin normallik) karşılamaması ve ölçüm düzeylerinin sıklıkla ordinal ölçek özellikleri taşımasıdır. Bu yöntem, değişkenler arasındaki monoton (artış ya da azalış yönünde tutarlı) ilişkiyi test etmek için uygundur.

5.6.5.1. Banka

Korelasyon Katsayısı Yorumlama Ölçeği (Kalaycı, 2006)

Korelasyon Katsayısı (r) İlişki Düzeyi

0,00 – 0,25	Çok Zayıf
0,26 – 0,49	Zayıf
0,50 – 0,69	Orta
0,70 – 0,89	Yüksek
0,90 – 1,00	Çok Yüksek

Bu sınıflandırma dikkate alınarak elde edilen analiz sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

5.6.5.2. Uzaktan Çalışma ile İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki Korelasyon Sonuçları
(Spearman's rho)

Değişkenler	N	Spearman's rho (r)	Anlamlılık Düzeyi (p)	Yorum
Uzaktan Çalışma – İş-Aile Yaşam Dengesi	261	0.145	0.019	Çok zayıf, pozitif, anlamlı

Tablo incelendiğinde, uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi değişkenleri arasında pozitif yönlü, çok zayıf düzeyde, ancak istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0.145$; $p = 0.019 < 0.05$). Pozitif korelasyon katsayısı, uzaktan çalışmanın artması durumunda iş-aile yaşam dengesi puanlarında da artış eğilimi gösterdiğini ortaya koymaktadır. İlişkinin düzeyinin çok zayıf olarak sınıflandırılması (0.00–0.25 aralığında olması), uzaktan çalışma düzeyinin iş-aile yaşam dengesini açıklama gücünün sınırlı olduğunu; ancak bu ilişkinin rastlantısal olmadığını göstermektedir. Bu bulgu, özellikle pandemi sonrası çalışma biçimlerinde yaşanan dönüşüme bağlı olarak çalışanların uzaktan çalışma sisteminde özel yaşamlarını daha etkili biçimde yönetebildiği, iş talepleriyle aile sorumlulukları arasındaki çatışmaları daha kolay dengeleyebildiği yönünde yorumlanabilir. Ancak ilişkinin zayıf düzeyde olması, uzaktan çalışmanın iş-aile yaşam dengesi üzerinde tek başına belirleyici bir faktör olmadığını; başka değişkenlerin de (örneğin iş yükü, çocuk sayısı, eş desteği, kurum kültürü vb.) etkili olduğunu düşündürmektedir. Ayrıca anlamlılık düzeyinin $p = 0.019$ olması, %95 güven düzeyinde bu ilişkinin tesadüfi olmadığını, dolayısıyla genellenebilir olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu doğrultusunda, araştırmanın aşağıdaki hipotezi test edilmiştir:

Elde edilen bulgu, literatürde yer alan bazı çalışmaları destekler niteliktedir. Özellikle Allen, Golden ve Shockley (2015) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında da uzaktan çalışmanın iş-aile yaşam dengesi üzerinde olumlu fakat sınırlı etkiler yarattığı belirtilmiştir. Benzer şekilde, Kossek ve Ozeki (1998) tarafından yürütülen çalışmalarda, uzaktan çalışmanın esneklik sağladığı ancak bireysel ve kurumsal destek mekanizmalarının da dengenin sürdürülebilirliği açısından kritik olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, banka ve KOSGEB personelleri üzerinde yapılan bu çalışma, Türkiye'de kamu ve özel sektör çalışanları açısından uzaktan çalışmanın iş-aile dengesi üzerindeki etkilerine ilişkin ampirik veri sunması açısından önemli katkılar sağlamaktadır.

5.6.5.3.KOSGEB

KOSGEB ile yapılan bu çalışmada ise çalışmada kullanılan ölçekler arasında ilişkilerin gücü ve yönü, Kalaycı (2006) tarafından önerilen korelasyon katsayısı (r) değerlerine göre yorumlanmıştır. Bu sınıflandırmaya göre:

Korelasyon Katsayısı (r) İlişki Düzeyi

0,00 - 0,25	Çok Zayıf
0,26 - 0,49	Zayıf
0,50 - 0,69	Orta
0,70 - 0,89	Yüksek
0,90 - 1,00	Çok Yüksek

Tablo KOSGEB personelleri arasında ölçülen Uzaktan Çalışma, İş-Aile Yaşam Dengesi ve Örgütsel Bağlılık ölçekleri arasındaki korelasyon katsayıları ile anlamlılık değerlerini göstermektedir.

Değişkenler	N	r	p
Uzaktan Çalışma – İş-Aile Yaşam Dengesi	268	0,238	0,000**
Uzaktan Çalışma – Örgütsel Bağlılık	268	0,154	0,011*
İş-Aile Yaşam Dengesi – Örgütsel Bağlılık	268	0,137	0,025*

*p < 0.05, **p < 0.01

Korelasyon katsayısı ($r = 0,238$; $p < 0,01$) pozitif ve zayıf düzeydedir. Bu sonuç, KOSGEB çalışanları arasında uzaktan çalışma düzeyi arttıkça iş-aile yaşam dengesi algısının da artma eğiliminde olduğunu göstermektedir. İş-aile yaşam dengesi, çalışanın iş ve aile hayatındaki rollerini dengeleyebilme kapasitesi olarak önemli bir refah göstergesi olduğundan, uzaktan çalışma uygulamalarının iş-aile dengesi üzerinde olumlu etkiler yaratabildiği anlaşılmaktadır.

Uzaktan çalışma ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, ancak çok zayıf düzeyde (r

= 0,154; $p < 0,05$) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu, uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılık üzerinde olumlu fakat sınırlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Uzaktan çalışma uygulamaları, çalışanların işyerine bağlılıklarını artırabilmekle birlikte, bu etki güçlü olmamaktadır. Bu durum, örgütsel bağlılık gibi çok boyutlu bir kavramın, yalnızca çalışma biçimiyle değil, kurumsal kültür, liderlik ve motivasyon gibi diğer faktörlerle de şekillendiğini göstermektedir. İş-aile yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pozitif ve çok zayıf düzeydedir ($r = 0,137$; $p < 0,05$). Bu sonuç, iş-aile yaşam dengesini sağlayabilen çalışanların örgüte bağlılıklarının artma eğiliminde olduğunu göstermektedir. İş ve aile rollerinin dengede tutulması, çalışanın örgüte karşı duyduğu sorumluluk ve aidiyet hissini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Elde edilen korelasyon değerleri incelendiğinde, tüm ilişkilerin pozitif yönde olduğu ve istatistiksel olarak anlamlı çıktığı gözlemlenmiştir. Ancak katsayıların düşük olması, değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu göstermektedir. Bu durum, uzaktan çalışma, iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılığın birbirleriyle ilişkili olmasına rağmen, aralarındaki bağın karmaşık ve çok faktörlü olduğunu ifade eder. Çalışma ortamı, iş yükü, yönetim tarzı gibi diğer değişkenlerin bu ilişkide rol oynayabileceği düşünülmelidir.

5.6.5.4. Karşılaştırmalı Değerlendirme

Araştırma kapsamında, KOSGEB ve banka sektöründe görev yapan personelin uzaktan çalışma, iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizleri ile değerlendirilmiş; Kalaycı (2006) tarafından önerilen korelasyon katsayısı yorum ölçütleri temel alınmıştır. Söz konusu değerlendirmeye göre 0.00–0.25 arası "çok zayıf", 0.26–0.49 arası "zayıf", 0.50–0.69 arası "orta", 0.70–0.89 arası "yüksek" ve 0.90–1.00 arası "çok yüksek" düzeyde ilişki olarak sınıflandırılmaktadır.

Her iki kurumda da uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi arasında pozitif yönlü, çok zayıf düzeyde ancak istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlar belirlenmiştir. KOSGEB personeline bu ilişki $r = 0.238$ düzeyinde olup anlamlılık düzeyi $p < 0.01$ 'dir. Bu değer, Kalaycı'nın sınıflandırmasına göre "zayıf" düzeyde bir ilişkiye karşılık gelmektedir. Banka personeli açısından ise aynı ilişki $r = 0.145$ olup, anlamlılık düzeyi $p = 0.019$ 'dur. Bu bulguya göre, banka çalışanları için ilişki "çok zayıf" düzeyde kalmakta, ancak istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu farklılık, uzaktan çalışmanın iş-aile yaşam dengesi üzerindeki etkisinin KOSGEB personeline banka personeline kıyasla daha belirgin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, kamu sektöründeki uzaktan çalışma biçimlerinin çalışanların özel yaşamlarıyla iş yaşamlarını dengelemede daha işlevsel olabileceğini düşündürmektedir. Uzaktan çalışma ile

örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon, KOSGEB personeli için $r = 0.154$ ($p = 0.011$) düzeyinde bulunmuş olup, bu ilişki pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna karşın banka personeline aynı değişkenler arasında $r = -0.047$ düzeyinde, negatif yönlü ve anlamsız bir ilişki saptanmıştır ($p = 0.448$). Dolayısıyla KOSGEB çalışanlarında uzaktan çalışma, örgütsel bağlılık üzerinde sınırlı da olsa olumlu bir etki gösterirken; banka çalışanlarında bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Söz konusu farklılık, örgütsel bağlılığın kurumsal bağlama, liderlik tarzına, iş güvencesi algısına ve kurum kültürüne duyarlılığını ortaya koymaktadır.

İş-aile yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ise her iki kurumda da benzer bir örüntü sunmaktadır. KOSGEB personeli için $r = 0.137$ ($p = 0.025$) ve banka personeli için $r = 0.175$ ($p = 0.005$) düzeyinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlar gözlemlenmiştir. Her iki durumda da ilişki düzeyi Kalaycı'nın sınıflandırmasına göre "çok zayıf" olarak değerlendirilmektedir. Ancak anlamlılık düzeylerinin $p < 0.05$ ve $p < 0.01$ olması, bu ilişkilerin rastlantısal olmadığını ve genellenebilir nitelikte olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, iş-aile dengesini sağlayabilen çalışanların, kurumlarına karşı daha yüksek düzeyde aidiyet ve sorumluluk geliştirme eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır.

Korelasyon analizlerine ek olarak banka personeline yönelik yapılan regresyon analizleri, bazı değişkenler arası nedensel yönelimleri destekler niteliktedir. Buna göre, iş-aile yaşam dengesi, uzaktan çalışmayı anlamlı düzeyde yordamakta olup, modelin açıklayıcılığı %9.9'dur ($R^2 = 0.099$; $\beta = 0.43$; $t = 5.347$; $p < 0.05$). Aynı şekilde, örgütsel bağlılık değişkeni iş-aile yaşam dengesinin %5.2'lik varyansını açıklamakta ve anlamlı bir yordayıcı olarak öne çıkmaktadır ($R^2 = 0.052$; $\beta = 0.263$; $t = 3.760$; $p < 0.05$). Bu veriler, iş-aile dengesi ve bağlılık arasında iki yönlü bir ilişki ağına işaret etmekte; dolayısıyla korelasyonların ötesinde yapısal etkilerin söz konusu olduğunu göstermektedir.

Tüm bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, her ne kadar uzaktan çalışma, iş-aile dengesi ve örgütsel bağlılık kavramları arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunsun da, bu ilişkilerin genel olarak "çok zayıf" ile "zayıf" düzeyde kaldığı görülmektedir. Bu durum, söz konusu ilişkilerin tek bir değişken üzerinden açıklanamayacak kadar çok boyutlu ve karmaşık olduğunu ortaya koymaktadır. İş yükü, kurum kültürü, yönetsel destek, çalışanların yaşam evresi, sosyoekonomik durumları gibi birçok faktörün bu ilişkilerde etkili olabileceği dikkate alınmalıdır. Ayrıca, kamu ve özel sektör çalışanlarının uzaktan çalışma deneyimlerinin yapısal olarak farklılaşması, politika geliştirme süreçlerinde sektörel duyarlılığın göz önünde bulundurulması gerektiğini ortaya koymaktadır.

5.6.6 Regresyon Analizi

Regresyon analizinde, bağımlı değişken olarak uzaktan çalışma, bağımlı değişken olarak ise iş-aile yaşam dengesi ele alınmıştır. Analiz, tek değişkenli regresyon (simple linear regression) yöntemiyle gerçekleştirilmiş ve modelin genel anlamlılığı ile birlikte açıklayıcılık gücü (R^2) değerlendirilmiştir.

5.6.6.1.BANKA

İş-Aile Yaşam Dengesinin Uzaktan Çalışmayı Yordama Gücüne İlişkin Regresyon Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımlı Değişken	β (Beta)	t	p	F	Model (p)	R^2
Uzaktan Çalışma	İş-Aile Yaşam Dengesi	0.43	5.347	0.000	28.593	0.000	0.099

Yukarıda yer alan Tablo 5.26 incelendiğinde, regresyon modelinin genel anlamlılığı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 28.593$, $p < 0.05$). Bu sonuç, modelin anlamlı olduğunu ve bağımlı değişkenin (iş-aile yaşam dengesi), bağımlı değişkeni (uzaktan çalışma) yordamada anlamlı katkı sağladığını göstermektedir. Regresyon katsayısının $\beta = 0.43$ olması, iş-aile yaşam dengesi değişkenindeki bir birimlik artışın, uzaktan çalışma algısında ortalama 0.43 birimlik bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Bu katsayının $t = 5.347$, $p = 0.000$ şeklinde istatistiksel olarak anlamlı bulunması ($p < 0.05$), iş-aile yaşam dengesi değişkeninin uzaktan çalışmayı anlamlı düzeyde yordadığını göstermektedir. Modelin belirleme katsayısı (R^2) 0.099 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, iş-aile yaşam dengesinin uzaktan çalışma değişkenindeki toplam varyansın %9.9'unu açıkladığını ifade etmektedir. Sosyal bilimlerde bireylerin davranış ve algılarını etkileyen çok sayıda faktör bulunduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu oran makul düzeyde bir açıklayıcılığa işaret etmektedir.

Elde edilen bulgular, iş-aile yaşam dengesinin uzaktan çalışma üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. Çalışanların iş ve özel yaşam rollerini dengeli bir biçimde sürdürebilmesi, onların uzaktan çalışma biçiminden daha yüksek düzeyde fayda sağlayabilmelerini mümkün kılmaktadır. Özellikle iş-aile yaşam dengesi yüksek olan bireyler, uzaktan çalışma ortamlarını daha verimli kullanmakta; bu da algılanan uzaktan çalışma düzeyini artırmaktadır. Bu bulgu, Allen, Golden ve Shockley (2015) tarafından yapılan kapsamlı çalışmalarda yer alan bulgularla da örtüşmektedir. Söz konusu çalışmalarda, uzaktan çalışmanın iş-aile dengesi ile karşılıklı etkileşim içinde olduğu; iş-aile yaşam dengesi yüksek

olan bireylerin uzaktan çalışmadan daha fazla memnuniyet sağladığı ve daha sürdürülebilir biçimde bu modeli benimsedikleri vurgulanmaktadır. Ayrıca, Kossek, Ruderman, Braddy ve Hannum (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda da iş-aile dengesi politikalarının çalışan davranışları üzerinde yordayıcı bir role sahip olduğu gösterilmiş, bu da bulguların geçerliliğini desteklemektedir.

5.6.6.2.Hipotez Testi Sonucu

Bu analiz, örgütsel politika geliştiriciler açısından önemli çıkarımlar sunmaktadır. Uzaktan çalışmayı sürdürülebilir hale getirmek ve çalışanların bu çalışma biçimine adaptasyonunu artırmak amacıyla, iş-aile yaşam dengesini destekleyici önlemler alınması önerilebilir. Örneğin, esnek zaman uygulamaları, evden çalışma ergonomi destekleri ve psikososyal destek uygulamaları bu süreci kolaylaştırabilir.

5.6.6.3.KOSGEB

Bağımlı Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Uzaktan Çalışma	İş-Aile Yaşam Dengesi	0,192	3,921	0,000*	28,593	0,000	0,055

*p < 0.05

Tabloda görüldüğü üzere, iş-aile yaşam dengesi değişkeninin uzaktan çalışma üzerindeki yordama gücü anlamlıdır (F = 28,593; p < 0,05). Model, uzaktan çalışma değişkenindeki varyansın %5,5'ini açıklamaktadır (R² = 0,055). Regresyon katsayısının pozitif ve anlamlı olması (β = 0,192; t = 3,921; p < 0,05), iş-aile yaşam dengesi arttıkça uzaktan çalışma düzeyinin de arttığını göstermektedir. Bu durum, çalışanların iş ve aile yaşamlarını dengeleme becerilerinin uzaktan çalışma performanslarını olumlu etkilediğini ve iş-aile dengesi iyi olan bireylerin uzaktan çalışmaya daha uyumlu olduklarını ortaya koymaktadır.

Bağımlı Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İş-Aile Yaşam Dengesi	Örgütsel Bağlılık	0,149	2,116	0,000*	4,478	0,035	0,017

*p < 0.05

Tabloya göre, örgütsel bağlılığın iş-aile yaşam dengesi üzerindeki yordama gücü de anlamlıdır (F = 4,478; p < 0,05). Model, iş-aile yaşam dengesi değişkenindeki varyansın %1,7'sini açıklamaktadır (R² = 0,017). Regresyon katsayısının pozitif olması (β = 0,149; t = 2,116; p < 0,05), örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça iş-aile yaşam dengesi puanlarının da yükseldiğini göstermektedir. Bu sonuç, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların iş ve aile yaşamlarında daha uyumlu ve dengeli olabildiklerini işaret etmektedir.

Bağımlı Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Bağlılık	Uzaktan Çalışma	0,169	2,642	0,000*	6,980	0,009	0,026

*p < 0.05

Tabloda yer aldığı gibi, uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır (F = 6,980; p < 0,05). Modelin açıklayıcılık oranı %2,6'dır (R² = 0,026). Pozitif β katsayısı (β = 0,169; t = 2,642; p < 0,05), uzaktan çalışma düzeyindeki artışın örgütsel bağlılık düzeyinde de artışa neden olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, uzaktan çalışmanın çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını artırıcı etkisi olduğunu göstermektedir.

Elde edilen regresyon sonuçları, KOSGEB personelleri açısından iş-aile yaşam dengesi, uzaktan çalışma ve örgütsel bağlılık arasında karşılıklı etkileşimlerin varlığını ortaya koymaktadır. İş-aile yaşam dengesinin uzaktan çalışmayı anlamlı biçimde yordaması, çalışanların ev ve iş yaşamını uyumlu şekilde yönetme becerilerinin uzaktan çalışma sürecini kolaylaştırdığını göstermektedir. Bu durum, özellikle pandemi döneminde artan uzaktan çalışma pratiklerinin sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Örgütsel bağlılığın iş-aile yaşam dengesi üzerindeki etkisi ise, kurumlara aidiyet duygusunun çalışanların iş-özel yaşam dengesine olumlu katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler, iş yükü ve aile sorumlulukları arasında daha dengeli bir yaşam sürebilmekte; bu da onların hem işte hem de özel yaşamda daha sağlıklı ilişkiler kurmalarına imkan tanımaktadır. Son olarak, uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olması, dijitalleşme ve yeni çalışma modellerinin çalışanların kuruma bağlılıklarını zedelediği, aksine doğru yönetildiğinde artırabileceği anlamına gelmektedir. Bu sonuç, uzaktan çalışma politikalarının kurumların insan kaynakları stratejileri içinde önemli bir yer tutması gerektiğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte, R kare değerlerinin göreceli olarak düşük olması, modelde açıklanamayan birçok diğer faktörün de var olabileceğini göstermektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, motivasyon, iş doyumu, liderlik, sosyal destek gibi değişkenlerin de modele dahil edilmesi, bu ilişkilerin daha ayrıntılı anlaşılmasını sağlayacaktır.

Kurum	β (Beta)	t	p	F	Model (p)	R ²
Banka	0.43	5.347	0.000*	28.593	0.000	0.099
KOSGEB	0.192	3.921	0.000*	28.593	0.000	0.055

*p < 0.05

Her iki kurumda da iş-aile yaşam dengesi değişkeninin uzaktan çalışma üzerindeki yordama gücü istatistiksel olarak anlamlıdır. Ancak banka personeline β katsayısı (0.43) KOSGEB personeline göre yaklaşık iki kat daha yüksek olup, iş-aile yaşam dengesindeki bir birimlik artış banka çalışanlarının uzaktan çalışma algısında daha güçlü (yüzde 43 artış) bir yükselmeye yol açmaktadır. KOSGEB’de ise bu etki daha ılımlı ($\beta = 0.192$) olup, toplam varyansın %5.5’i açıklanmaktadır. Bankada bu oran %9.9 olarak belirlenmiştir. Bu farklılık, bankacılık sektöründe iş ve aile yaşamının dengelenmesinin uzaktan çalışmaya adaptasyon üzerindeki etkisinin daha belirgin olduğunu göstermektedir. Bunun sebepleri arasında bankacılık sektörünün daha yoğun denetim, daha sık iş süreçleri ve müşteri iletişimi ile karakterize olması olabilir.

5.6.6.4.Örgütsel Bağlılığın İş-Aile Yaşam Dengesi Üzerindeki Yordama Gücü

Kurum	β (Beta)	t	p	F	Model (p)	R ²
Banka	0.263	3.760	0.000*	28.593	0.000	0.052
KOSGEB	0.149	2.116	0.000*	4.478	0.035	0.017

*p < 0.05

Örgütsel bağlılığın iş-aile yaşam dengesi üzerindeki yordama gücü her iki kurumda da anlamlıdır. Ancak banka çalışanlarında bu etki KOSGEB personeline göre daha güçlüdür ($\beta = 0.263$, $R^2 = 0.052$) ve iş-aile yaşam dengesi değişkenindeki varyansın %5.2’sini açıklamaktadır. KOSGEB’de ise $\beta = 0.149$ olup, varyans açıklaması %1.7 ile sınırlıdır. Bu durum, bankacılık sektöründe çalışanların kurumlarına bağlılıklarının, iş-aile dengeleri üzerinde KOSGEB’e göre daha belirgin bir pozitif etki yarattığını göstermektedir.

5.6.6.5.Uzaktan Çalışmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Yordama Gücü

Kurum	β (Beta)	t	p	F	Model (p)	R ²
Banka	-0.047	-0.75	0.448	-	-	-
KOSGEB	0.169	2.642	0.000*	6.980	0.009	0.026

*p < 0.05

Burada önemli bir fark göze çarpmaktadır. Banka verilerinde uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\beta = -0.047$, $p = 0.448$). Bu, banka çalışanlarının uzaktan çalışmaya bağlılık algılarında anlamlı bir artış veya azalış yaşamadığını göstermektedir. Öte yandan KOSGEB personeline bu ilişki pozitif ve anlamlıdır ($\beta = 0.169$, $p < 0.05$). Bu sonuç, KOSGEB gibi kamu kurumlarında uzaktan çalışmanın çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırıcı etkisinin daha belirgin olduğunu, bankada ise bu etkinin gözlenmediğini işaret etmektedir. Banka sektöründe bunun nedeni, uzaktan çalışmanın kurum kültürü, denetim mekanizmaları veya çalışma koşulları ile uyumsuzluğu olabilir. Ayrıca banka çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının uzaktan çalışma koşullarından bağımlı olarak şekillenmiş olabileceği düşünülebilir. Genel değerlendirmeler sonucunda;

- İş-aile yaşam dengesi ile uzaktan çalışma arasındaki ilişki, her iki kurumda da pozitif ve anlamlıdır ancak banka sektöründe bu ilişki daha güçlüdür. Bu, bankacılık sektöründeki çalışanların iş ve aile yaşamlarını dengede tutabilmelerinin, uzaktan çalışma uygulamalarını benimsemelerinde daha belirleyici bir faktör olduğunu göstermektedir.
- Örgütsel bağlılığın iş-aile yaşam dengesi üzerindeki etkisi, bankada KOSGEB'e göre daha yüksek ve açıklayıcıdır. Bu da banka çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıklarının, iş-aile dengelerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.
- Uzaktan çalışmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ise KOSGEB'de pozitif ve anlamlı bulunurken, bankada anlamlı değildir. Bu durum, sektörler arasındaki kültürel, yapısal ve işleyiş farklarının uzaktan çalışma deneyimlerini ve bağlılık algılarını nasıl etkilediğine dair önemli ipuçları sunmaktadır.

Bu bulgular ışığında, kurumlar ve politika geliştiriciler, sektörel farklılıkları göz önünde bulundurarak uzaktan çalışma uygulamalarını tasarlamalıdır. Bankacılık sektöründe uzaktan çalışmanın bağlılık üzerindeki etkisini artırmak için daha fazla kurumsal destek, iletişim mekanizmaları ve çalışanların motivasyonunu yükseltecek uygulamalara ihtiyaç duyulabilir. KOSGEB ve benzeri kamu kurumlarında ise iş-aile yaşam dengesi odaklı programlar uzaktan çalışmanın verimliliğini ve bağlılık düzeyini yükseltebilir.

TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel amacı, uzaktan çalışma uygulamalarının iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini KOSGEB ve banka çalışanları özelinde incelemek; bu değişkenler arasındaki ilişkilerde iş-aile yaşam dengesi ile örgütsel bağlılığın aracı (mediatör) ve düzenleyici (moderatör) rollerini ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında yürütülen istatistiksel analizler sonucunda, uzaktan çalışmanın hem iş-aile yaşam dengesi hem de örgütsel bağlılık üzerinde sınırlı ancak istatistiksel olarak anlamlı düzeyde pozitif etkiler yarattığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, hem iş-aile yaşam dengesi hem de örgütsel bağlılığın bu ilişkilerde anlamlı aracı roller üstlendiği belirlenmiştir. Bu bulgular, çağdaş çalışma modellerinin bireysel ve kurumsal düzeyde çok boyutlu sonuçlar doğurduğunu ve yalnızca çalışma biçiminin değil, bu biçimi çevreleyen örgütsel yapıların da çalışan deneyimini şekillendirmede belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmada elde edilen ilk önemli bulgu, uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi arasında çok zayıf düzeyde ancak pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığıdır ($r = 0.145$; $p < 0.05$). Bu sonuç, uzaktan çalışma uygulamalarının çalışanların iş ve özel yaşamlarını daha dengeli biçimde yürütebilmeleri konusunda sınırlı da olsa olumlu etkiler sağladığını göstermektedir. Ancak ilişkinin düşük düzeyde olması, iş-aile yaşam dengesinin yalnızca uzaktan çalışma gibi yapısal düzenlemelerle sağlanamayacağını; bunun çok daha kapsamlı ve etkileşimli bir süreç olduğunu göstermektedir. Bu noktada iş yükü, görev tanımının netliği, çocuk sayısı, bireysel sorumluluk düzeyi, kurumsal destek sistemleri, liderlik tarzı, mesai saatlerinin esnekliği ve kurumsal beklentilerin açıklığı gibi birçok faktörün bu denge üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Literatürde yer alan Allen, Golden ve Shockley (2015) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışmasında da uzaktan çalışmanın iş-aile dengesine katkısının genel olarak olumlu fakat sınırlı olduğu vurgulanmış; Kossek ve Ozeki (1998) ise esnek çalışma modellerinin ancak kurumsal destekle etkili hale gelebildiğini belirtmiştir. Dolayısıyla, sadece çalışma biçiminin değiştirilmesi yeterli değildir; bu biçimi destekleyen kültürel, yapısal ve psikolojik unsurların da kurumlar tarafından bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerekmektedir.

Uzaktan çalışma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de benzer şekilde pozitif yönde ancak çok zayıf düzeyde ortaya çıkmıştır ($r = 0.154$; $p < 0.05$). Bu bulgu, uzaktan çalışmanın çalışanların kurumlarına duydukları aidiyet duygusunda hafif düzeyde bir artış yarattığını, ancak bu artışın sınırlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık, yalnızca çalışanın kurumsal pozisyonuna ya da görevine değil, aynı zamanda kurumun kültürüne, yöneticileriyle kurduğu

ilişkilere, gelişim olanaklarına, adil değerlendirme sistemlerine ve işyerinde hissettiği psikolojik güvenliğe de bağlıdır. Bu nedenle, bağlılık düzeylerinin artırılması için sadece esnek ya da uzaktan çalışmaya izin vermek yeterli değildir. Kurumların aynı zamanda liderlik tarzlarını çalışan odaklı hale getirmeleri, motivasyon stratejilerini yeniden yapılandırmaları ve çalışanlara kariyer gelişim fırsatları sunmaları gerekmektedir. Ayrıca, bağlılık üzerinde etkili olan örgütsel adalet, işyerinde saygı ve takdir görme gibi sosyal psikolojik unsurların da çalışan deneyiminde önemli yer tuttuğu göz ardı edilmemelidir.

Araştırmanın temel katkılarından biri de iş-aile yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı bir şekilde ortaya konulmasıdır ($r = 0.137$; $p < 0.05$). Bu bulgu, iş ve aile rollerini dengeleyebilen çalışanların örgütlerine daha güçlü bir şekilde bağlandıklarını ve kendilerini daha fazla sorumlu hissettiklerini göstermektedir. Özellikle örgütlerin, çalışanlarının iş-özel yaşam dengesini sağlayabilmeleri için destekleyici politikalar geliştirmesi, uzun vadede hem bireysel esenliği hem de kurumsal sadakati güçlendirecektir. Bu bağlamda, esnek zaman yönetimi uygulamaları, açık iletişim kanalları ve sosyal destek sistemlerinin örgüt kültürüyle uyumlu biçimde entegre edilmesi önem taşımaktadır.

Hayes süreç analizi yoluyla gerçekleştirilen mediatör ve moderatör analizlerinde ulaşılan sonuçlar, uzaktan çalışmanın etkilerinin daha çok dolaylı yollarla gerçekleştiğini göstermektedir. İlk modelde, iş-aile yaşam dengesi, uzaktan çalışma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı değişken olarak rol oynamaktadır. Bu durum, çalışanların özel yaşamları ile iş yaşamları arasında denge kurabildiklerinde, kurumlarına olan bağlılıklarının da arttığını ortaya koymaktadır. Yani, iş-aile yaşam dengesi bir anlamda bağlılığı besleyen bir mekanizma işlevi görmektedir. İkinci modelde ise örgütsel bağlılık, uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişkide aracı rol üstlenmiştir. Bu da çalışanların kuruma karşı duydukları bağlılığın, onların iş ve aile yaşamlarını daha etkili bir biçimde yönetmelerine katkı sunduğunu göstermektedir. Her iki modelde de gözlemlenen bu çift yönlü aracı etkiler, örgütsel bağlılık ve iş-aile dengesi arasında karşılıklı bir etkileşim döngüsünün bulunduğu işaret etmektedir. Bu döngü, kurumların insan kaynakları politikalarını oluştururken bu iki değişkeni birbirinden bağımsız, birbirini besleyen yapılar olarak ele almaları gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında test edilen moderatör etkiler ise anlamlı çıkmamıştır. Yani, iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık, uzaktan çalışma ile diğer değişkenler arasındaki ilişkileri düzenleyici bir rol oynamamaktadır. Bu bulgu, uzaktan çalışma uygulamalarının etkilerinin doğrudan ya da dolaylı olarak şekillendiğini; ancak bu etkilerin şiddetinin farklı

koşullar altında değişmediğini göstermektedir. Moderatör etkilerin yokluğu, örgütsel bağlılık ve iş-aile dengesi ilişkilerinin doğrusal ve istikrarlı yapılar olabileceğine işaret etmekle birlikte, bu ilişkilerin bireysel farklılıklar, sektör özellikleri, yönetim tarzları ya da kültürel dinamikler gibi başka etkenlerce farklı şekillerde biçimlenebileceğini düşündürmektedir. Bu nedenle, ileride yapılacak çalışmalarda daha geniş örneklemelerle farklı moderatör değişkenlerin test edilmesi önerilmektedir.

Demografik analizler kapsamında elde edilen bulgular da dikkate değerdir. Kadın çalışanların uzaktan çalışma uygulamalarına ilişkin puanlamalarının daha yüksek olması ve iş-aile yaşam dengesi algılarının da çocuğu olmayan bireylerle birlikte daha olumlu olması, özellikle esnek çalışmanın toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında kadınlar için daha fazla fayda sağladığını göstermektedir. Kadınların hem ev içi sorumluluklarını hem de iş yaşamını yürütmek zorunda kalmaları, uzaktan çalışmanın getirdiği mekânsal esnekliğin bu dengeyi kurmada avantaj sağladığını ortaya koymaktadır. Öte yandan, KOSGEB çalışanlarının banka personeline göre daha yüksek örgütsel bağlılık puanlarına sahip olması, kurumlar arası farklılıkların çalışan tutumları üzerinde belirleyici olabileceğini göstermektedir. Bu durum, kurumsal kültür, görev yapısı, iş yükü, performans beklentisi ve yönetsel yaklaşımların bağlılık üzerinde farklılaştırıcı etkiler yarattığını düşündürmektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma uzaktan çalışma uygulamalarının iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan sınırlı, ancak dolaylı yoldan anlamlı etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Her iki değişkenin de aracı rol oynayarak bu ilişkileri güçlendirdiği görülmüştür. Bu bulgular, kurumların sadece uzaktan çalışma imkânı sunmakla yetinmemesi, aynı zamanda çalışanların özel yaşamlarıyla iş yaşamları arasında denge kurmalarını destekleyen ve aidiyet duygularını artıran bütüncül insan kaynakları politikaları geliştirmesi gerektiğini açıkça göstermektedir. İnsan odaklı, esnek ve destekleyici çalışma ortamları, sadece bireysel refahı değil, aynı zamanda kurumsal bağlılık, verimlilik ve sürdürülebilir başarıyı da beraberinde getirecektir. Ayrıca, ilerleyen dönemde yapılacak çalışmalarda, özellikle bireysel psikolojik faktörlerin, liderlik stillerinin, dijitalleşme düzeyinin ve örgütsel iklimin bu ilişkiler üzerindeki etkilerinin kapsamlı biçimde ele alınması, araştırma bulgularının hem teorik hem de pratik düzeyde derinleştirilmesine katkı sağlayacaktır.

SONUÇ

Bu araştırmada, KOSGEB ve banka çalışanları üzerinde uzaktan çalışma uygulamalarının iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiş; ayrıca iş-aile yaşam dengesi ile örgütsel bağlılığın, uzaktan çalışma ile bu değişkenler arasındaki ilişkilerde aracı (mediatör) rollerinin olup olmadığı analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları, uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi arasında pozitif, ancak çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır ($r = 0.145$; $p < 0.05$). Bu bulgu, çalışanların uzaktan çalışma uygulamalarının artmasıyla iş ve özel hayatlarını dengeleme konusunda sınırlı da olsa bir iyileşme sağladığını göstermektedir. Literatürde de benzer şekilde Allen, Golden ve Shockley (2015) tarafından yapılan meta-analizde uzaktan çalışmanın iş-aile dengesine olumlu fakat sınırlı etkiler yarattığı belirtilmiş; Kossek ve Ozeki (1998) ise esnek çalışma biçimlerinin iş-aile çatışmalarını azaltmada etkili olduğunu, ancak bireysel ve kurumsal destek mekanizmalarının önemini vurgulamıştır. Bu bağlamda, çalışanların iş ve aile rollerini daha iyi dengeleyebilmeleri, sadece uzaktan çalışma imkânı değil, aynı zamanda ailevi destek ve uygun iş koşullarının varlığı ile mümkün olmaktadır. Uzaktan çalışma ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif, ancak çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r = 0.154$; $p < 0.05$). Bu durum, uzaktan çalışma uygulamalarının çalışanların kuruma bağlılıklarını artırıcı yönde sınırlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığın çok boyutlu yapısı göz önünde bulundurulduğunda, bu ilişkinin güçlü olmaması, bağlılığın kurumsal kültür, liderlik, motivasyon gibi birçok başka faktörle de şekillendiğine işaret etmektedir. İş-aile yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de pozitif ve çok zayıf düzeydedir ($r = 0.137$; $p < 0.05$). Bu sonuç, iş ve aile rollerini dengeleyebilen çalışanların örgüte karşı aidiyet ve sorumluluk duygularının artma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. İş-aile dengesinin sağlanması, çalışanların iş performansı ve örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkilere sahiptir.

Hayes'in mediatör ve moderatör analizleri ise daha derinlemesine bulgular sunmuştur. İlk modelde, iş-aile yaşam dengesi, uzaktan çalışma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı (mediatör) rol oynamaktadır. Bu, uzaktan çalışma düzeyinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin iş-aile yaşam dengesi algısı üzerinden dolaylı olarak gerçekleştiğini göstermektedir. Ancak iş-aile yaşam dengesinin moderatör (düzenleyici) etkisi anlamlı bulunmamıştır. Yani iş-aile yaşam dengesi, uzaktan çalışma ve örgütsel bağlılık ilişkisini düzenleyici bir faktör değildir; ancak aracı olarak bu ilişkiyi güçlendirmektedir.

İkinci modelde ise örgütsel bağlılık, uzaktan çalışma ile iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır. Bu da örgütsel bağlılığın, uzaktan çalışmanın iş-aile yaşam dengesi üzerindeki etkisini dolaylı olarak artırdığını göstermektedir. Aynı şekilde, örgütsel bağlılığın moderatör etkisi anlamlı çıkmamıştır. Bu sonuçlar, kurum bağlılığının iş-aile dengesinin oluşumunda kritik bir aracı mekanizma olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmada, KOSGEB ve banka çalışanlarının demografik özelliklerine bakıldığında, çoğunluğun 26-45 yaş aralığında ve çeşitli pozisyonlarda görev aldığı, kadın çalışanların uzaktan çalışma puanlarının daha yüksek olduğu, iş-aile yaşam dengesi algısının ise kadınlarda ve çocuğu olmayan bireylerde daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca KOSGEB personelinin örgütsel bağlılık puanlarının banka çalışanlarına kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu farklılıklar, sektörlerin ve kurum kültürlerinin çalışanların algıları üzerindeki etkisine işaret etmektedir. Faktör analizi ve güvenirlik analizleri ile ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu teyit edilmiş; verilerin normal dağılıma uygunluk göstermesi, analizlerin sağlıklı sonuçlar verdiğini desteklemektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma uzaktan çalışma uygulamalarının iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerinde sınırlı ancak pozitif etkileri olduğunu; bu etkilerin doğrudan değil, aracı değişkenler aracılığıyla gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Kurumların, uzaktan çalışma politikalarını geliştirirken yalnızca bu çalışma biçimini sunmakla kalmayıp, çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengeleyebilmeleri için iş-aile yaşam dengesini destekleyen ve örgütsel bağlılığı artırıcı önlemler almaları önemlidir. Bu bağlamda, iş yerlerinde esnek çalışma modellerinin daha etkin uygulanması, aile dostu politikaların benimsenmesi, çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına yönelik destek mekanizmalarının kurulması gerekmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık seviyelerinin yükseltilmesi, çalışan memnuniyeti ve verimliliği açısından kritik önem taşımaktadır. Çalışmanın kısıtları arasında veri setinin yalnızca KOSGEB ve banka çalışanları ile sınırlı olması yer almakta olup, farklı sektörlerde ve coğrafi bölgelerde yapılacak çalışmalarla bulguların genellenebilirliği artırılabilir. Ayrıca, ileriye dönük araştırmalarda farklı moderatör ve mediatör değişkenlerin de değerlendirilmesi önerilmektedir.

Öneriler

Araştırmanın bulguları, uzaktan çalışmanın iş-aile yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ancak sınırlı etkiler yarattığını, bu etkilerin doğrudan değil aracı değişkenler yoluyla gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Elde edilen sonuçlar, uzaktan çalışmanın etkilerinin yalnızca teknik bir uygulama ile sınırlı olmadığını, örgütsel kültür, çalışan desteği ve kurumsal

yapı gibi faktörlerle şekillendiğini göstermektedir. Bu bağlamda, bulguların uygulamaya aktarılabilmesi ve kurumsal pratiklerin bilimsel veriler ışığında yeniden yapılandırılabilmesi için akademi, kamu ve özel sektör düzeyinde aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

Akademiye Yönelik Öneriler

Uzaktan çalışma, örgütsel bağlılık ve iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişkileri konu alan araştırmaların, yalnızca değişkenler arası korelasyonla sınırlı kalmaması; bu ilişkilerin yönünü, yapısını ve bağlamsal etkilerini ortaya koyan daha derinlemesine modellerle desteklenmesi gerekmektedir. Bu çerçevede:

- Mediatör ve moderatör değişkenleri içeren nicel modellemelerin yanı sıra, çalışanın deneyimlerini merkeze alan nitel araştırmalarla bu yapılar zenginleştirilmelidir.
- Farklı sektör, kurum ve kültürlerde yapılan karşılaştırmalı çalışmaların artırılması, özellikle Türkiye bağlamında uzaktan çalışmanın çok boyutlu etkilerinin haritalandırılmasına katkı sunacaktır.
- Kuramsal çerçevede sadece iş-aile dengesi değil; tükenmişlik, motivasyon, psikolojik esenlik gibi değişkenlerin de entegre edildiği bütünsel modeller geliştirilmelidir.
- Ayrıca, kurum türü (kamu/özel), çalışan tipi (beyaz yaka/mavi yaka), cinsiyet ve yaşam evresi gibi demografik değişkenlerin etkileşimli etkilerini test eden ileri düzey analizlerin yapılması önerilmektedir.

Kamu (Devlet Kurumları) İçin Öneriler

Araştırma bulguları, kadın çalışanların uzaktan çalışmaya daha olumlu yaklaştığını ve iş-aile yaşam dengesi algılarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, kamu politikalarında toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında destekleyici uygulamaların önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Buna göre:

- Kamu kurumları, uzaktan çalışmayı sadece pandemi sonrası bir geçici çözüm olarak değil, kalıcı ve planlı bir çalışma modeli olarak yapılandırmalı; bu yapının iş-aile yaşam dengesine olan katkısını kurumsal stratejiye entegre etmelidir.
- Özellikle bakım sorumluluğu bulunan çalışanlara yönelik esnek zaman planlaması, dönüşümlü çalışma ve dijital hizmet araçlarının geliştirilmesi desteklenmelidir.

- Kurumsal bağılılığın artırılabilmesi için kamu kurumlarında katılımcı yönetim anlayışı teşvik edilmeli, çalışan geri bildirimleri sistematik biçimde toplanmalı ve yönetsel kararlara entegre edilmelidir.
- Eğitim ve gelişim programlarıyla uzaktan çalışmada verimliliği artıracak dijital yeterlilikler güçlendirilmeli, aynı zamanda sosyal izolasyon riskine karşı kurumsal iç iletişim mekanizmaları aktif kılınmalıdır.

Reel Sektöre (Özel Sektör) Yönelik Öneriler

Araştırma bulguları, banka çalışanlarının KOSGEB personeline kıyasla daha düşük örgütsel bağlılık puanlarına sahip olduğunu göstermektedir. Bu fark, özel sektörde yüksek performans beklentileri ve rekabetçi yapının, çalışan bağılığını olumsuz etkileyebileceğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda:

- Özel sektör kuruluşları, çalışanların iş-aile dengesi deneyimlerini dikkate alan, bireysel farklılıkları gözetken ve esneklik içeren insan kaynakları politikaları geliştirmelidir.
- Uzaktan çalışma, sadece teknolojik bir erişim konusu olarak değil; çalışan memnuniyeti, aidiyet ve motivasyon perspektifinden değerlendirilmeli, özellikle liderlik ve yöneticilik pratikleri bu yönde yeniden tanımlanmalıdır.
- Kurum içi bağılılığı artırmak amacıyla, şeffaf iletişim, ödüllendirme, tanınma ve kurumsal değerlerin içselleştirilmesini sağlayacak uygulamalar güçlendirilmelidir.
- Ayrıca çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına dönük destek sistemleri (psikolojik danışmanlık, esenlik programları, dijital sosyalleşme ortamları) uzun vadeli bağılılık ve performans açısından kritik önemdedir.

KAYNAKÇA

- Ağraş, S., & Genç, E. (2018). Örgütsel bağlılık ve tükenmişlik sendromu ilişkileri: Çağrı merkezi çalışanlarına yönelik nitel bir araştırma. *USOBED Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 35-55.
- Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı. (2022, Mayıs 18). *Resmi Gazete*. UZAKTAN ÇALIŞMA YÖNETMELİĞİ:
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/03/20210310-2.htm> adresinden alındı
- Allen, N., & Meyer, P. (1991). A Three- Component Conceptualization of Organizational Commimmen. *Human Reseource Management Rewiev* 1., 61-89.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Başol, O., & Çömlekçi, M. F. (2021). Uzaktan Çalışmanın Sosyal ve Demografik Değişkenlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(3), 755 – 776.
- Baughman, R., & Vd. (2003). Productivity and wage effects of “family friendly” fringe benefits. *International Journal of Manpower*, 24(3), 247-259.
- Bayram, L. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgüte bağlılık*. Sayıştay.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology* , 66(1), 32-40.
- Bennett, V., & Moorcroft, S. (1995). *European Guide to Teleworking: A Framework for Action*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim (4.Baskı)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Caught, K., & Shadur. (2000). *The measurement artifact in the organizational commitment questionnaire*. *Psychological Reports*.
- Ceylan, A. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*. Kocaeli: GYTE.
- Chang, P., Yeh, C., & Chen, T. (2004). A Study of Career Needs, Career Development Programs, Job Satisfaction and the Turnover Intentions of R&D Personnel. *Career Development International* 9(4), 425.

- Cohen, A. (1993). Organizational Commimment and Turnover: A Meta-Analysis. *The Academy of Management Journal*, 36(5), 1140-1157.
- Delecta, P. (2011). Work life balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186-189.
- Deloitte. (2020). *İşin Geleceği: Uzaktan Çalışma Sisteminde Organizasyonel Dayanıklılığı Korumak*. İstanbul.
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework, A New Way Of Working and Living. *International Labour Review* (129. Cilt, 5. Sayı).
- Doğrul, B., & Tekeli, S. (2010). İş Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (2), 12-16.
- Donovan, S. A. (2016). *What does the gig economy mean for workers*. Washington: Congressional Research Service.
- Edwards, J., & Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *the academy of management review*, 25(1), 178-199.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elâzığ iş merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 67.
- EuroFound. (2017, Mayıs 19). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxembourg.
- Global Workplace Analytics. (2022, Haziran 21). State Of Remote Work 2021 (Beşinci Yıl Baskısı): <https://globalworkplaceanalytics.com/whitepapers> adresinden alındı
- Global Workplace Analytics. (2022, Haziran 21). *The Business Case For Remote Work For Employers, Employees, The Environment and Society 2021*. <https://globalworkplaceanalytics.com/whitepapers> adresinden alındı
- Greenberg, J. (2001). *Managing behavior in organizations*. New Jersey: MA: Pearson.
- Greenhaus, J., & Powell, G. (2006). When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment . *Academy of Management Review*, Vol: 31, No: 1, 72-92.

- Grusky, O. (1966). *Career Mobility and Organizational Commitment*. Sage Publications, 10(4).
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Hall, J. (1988). Social organization and pathways of commitment: Types of communal groups, rational choice theory, and the Kanter thesis. *American Sociological Review*, 679-692.
- Hemingway, M., & Smith, C. (1999). Organizational Climate and Occupational Stressors as Predictors of Withdrawal Behaviours and Injuries in Nurses. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 285-299.
- ILO. (2021). *World employment and social outlook: The role of digital labour platforms in transforming the world of work*. Geneva: ILO.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- International Labour Organization. (2022, Haziran 21). *Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors ((Geneva, 24-26 October 2016))*.
[https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_531111/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_531111/lang-en/index.htm) adresinden alındı
- İşıkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkmanın Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- J.P., M. (1979). Telecommunications in The Year 2000. *Futurist* (13. Baskı, 2. Sayı), 95-103.
- Johnson, S. K. (2022, Aralık 23). *ProQuest Dissertations & Theses Global*. Work-family attitudes and beliefs: implications for future air force officers, 2001:
<https://www.proquest.com/pqdtglobal/pagepdf/275745816/Record/54E3289AB144312PQ/1?accountid=17143> adresinden alındı
- Johnston, H., & Land-Kazlauskas, C. (2018). *Organizing on-demand: representation, voice, and collective bargaining in the gig economy*. Geneva: International Labour Office.

- Kandemir, D. D. (2011). *İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından Tele Çalışma*. İstanbul: Legal Kitapevi.
- Kanter, R. M. (1968). "Commitment and Social Organizations. *American Sociological Review*, 449-517.
- Kapız, S. Ö. (2002). İş-aile yaşamı dengesi ve dengeye yönelik yeni bir yaklaşım: sınır teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 141-142.
- Katz, D., Kahn, R., & (Çev. Can, H. v. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. *TODAİE*.
- Keser, A. (2005). Çalışma Yaşamı İle Yaşam Doyumu İlişkisine Teorik Bakış. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt: 55, Sayı: 1, 897-913.
- Keser, A., & Kümbül Güler, B. (2016). *Çalışma Psikolojisi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Khalid, K., & Khalid, K. (2012). The Role of Wage and Benefit in Engaging Employee Commitment. *Human Resoruce Management*, Sayı: 49, 9973-9976.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi (Elektronik)*, C.8, S.28, 200-211.
- Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 2, 139-149.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commimment. *Psihological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McDonald, D., & Peter, J. (2000). "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership Organization Development Journal*, Cilt:21, Sayı: 2, 84-91.
- Meyer, J., & Allen, J. (1997). *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*. London: Sage Publications Inc.
- Mike, D., & Sherry, B. (2022, Haziran 09). *Bankwest Curtin Economics Centre Research*. Working from Home in the COVID-19 Lockdown (08.05.2020): https://bcec.edu.au/assets/2020/05/BCEC-COVID19-Brief-4_Working-from-home.pdf adresinden alındı

- Mowday, R., Porter, L., & Teers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press, Inc.
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization . *IEEE Transactions on Communications* (23. Baki, 10. Sayı), 1142-1147.
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. J. (1976). *The Telecommunications, Transportation Trade Off: Options For Tomorrow*. New York: Wiley.
- Olesia, W., Namusonge, G., & Iravo, M. (2013). Role of servant leadership on organizational commitment: an exploratory survey of state corporations in kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(13), 85-94.
- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology* 63(1), 19-31.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 492-499.
- Ölçer, F. (2004). Telework: 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi. *Öneri* (6. Cilt, 22. Sayı), 145-165.
- Öz, S. (2022). GIG Ekonomisi. *Power Point Ders Sunumu*. İstanbul.
- Özaydın, M. (2013). Cinsiyete Dayalı Refah Sınıflandırmaları Temelinde İş Ve Aile Yaşamının Uyumlaştırılması Sorunu. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 3, 47-72.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi* (1. Cilt, 1. Sayı), 109-129.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). TÜM YÖNLERİYLE ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), s.109-129.
- Pascale, P., & Laura, D. (2003). Cross Cultural Differences In Managers' Support for Home-based Telework: A Theoretical Elaboration. *Cross Cultural Management* (3. Baskı, 3. Sayı), 329-346.

- Penley, L., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 43-59.
- Phillips, J. v. (2016). Rural Women Family Physicians: Strategies for Successful Work-Life Balance. *The Annals of Family Medicine*, 14(3), 244-251.
- Randal D., M. (1987). Commimment and Organization: The Organizational Man Revisited. *Acedemy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Remote Year. (2022, Mayıs 18). <https://www.remoteyear.com/blog/what-is-remote-work> adresinden alındı
- Savcı, İ. (1999). “Çalışma Yaşamı ile Çalışma Dışı Yaşam Alanlarının İlişkisi Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 54 Sayı: 4, 145-166.
- Schieman, S. v. (2021). Work-Life Conflict During the COVID-19 Pandemic. *Socius*, 7, 1-19.
- Shiff. (2022, Haziran 09). *Working at Home Can Save Gasoline* (1979). The Washington Post: <https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/1979/09/02/working-at-home-can-save-gasoline/ffa475c7-d1a8-476e-8411-8cb53f1f3470/> adresinden alındı
- Soysal, T. (2006). Tele Çalışma. *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi* (10. Cilt, 1. Sayı), 133-165.
- Suliman, A. (2002). Is it Really A Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship. *Journal of Management Development*, 21. (3), 170-173.
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 49-65.
- Telecom, A. (2022, Haziran 09). *The History of Telecommuting*. <https://www.alliedtelecom.net/the-history-of-telecommuting/> adresinden alındı
- Topgül, S. (2020). *Work- Family Life Balance And Partial Analysis of Academic Studies Conducted on this Subject in Turkey*. Cetinje, Montenegro: IVPE Yayınevi.

- TÜİK. (2022, Temmuz 27). <https://data.tuik.gov.tr/>.
<https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Istihdam,-Issizlik-ve-Ucret-108>
adresinden alındı
- Umutlu, S. (2021). *Kadınlarda İş-Aile-Yaşam Dengesi ve Tükenmişlik*. Ankara: Astana Yayınları.
- Usta, I., & Küçükaltan, D. (2012). Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 71-89.
- Uygur, A. (2015). *Bir araştırma ile örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Barış Kitabevi.
- Vosviewer. (2023, Ocak 05).
- Wang, J. (2022, Haziran 21). *Controlling Telework: An Exploratory Investigation Of Portfolios of Control Applied to Remote Knowledge Workers (2008)*.
<https://www.proquest.com/pqdtglobal/pagepdf/304597232/Record/5BEF069D9AD742C8PQ/1?accountid=17143> adresinden alındı
- Web Of Science. (2023, Ocak 05). <https://ezproxy.ticaret.edu.tr:2288/wos/woscc/analyze-results/2b9e2a3a-e6cc-4992-a73a-bc2e1f8b7d5c-68ca865f> adresinden alındı
- Xhako, D. (2017). The Moderating Effect of Perceived Organizational Support (Pos) in the Impact of Workload and Work Family Conflict on Organizational Commitment A Research in Hospital Nurse Staffing. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Yavuz, E., & Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), 17-34.
- Zedeck, S., & Moiser, K. (1990). Work in the Family and Employing Organization. *American Psychologist*, Volume: 45, No: 2, 240–251.

EKLER

EK-1

KİŞİSEL BİLGİ FORMU							
1	Cinsiyet	Kadın ()	Erkek ()				
2	Yaş	25'ten az ()	26-34 ()	35-49 ()	50-64 ()	65-75 ()	
3	Öğrenim Durumu	Lise ()	Ön Lisans ()	Lisans ()	Lisansüstü ()		
4	Medeni Durum	Evli ()	Bekâr ()				
5	Çocuk Sayısı	0 ()	1 ()	2 ()	3 ()	3'ten fazla()	
6	Çalıştığınız Sektör						
7	Mesleki Tecrübeniz	1 yıldan az ()	1-5 yıl ()	6-10 yıl()	11-15 yıl ()	16-20 yıl ()	21 yıldan fazla()
8	Çalıştığınız Konum	Personel ()	Ara Yönetici ()	Yönetici ()			
9	Uzaktan Çalışma İmkânınız	Düzenli ()	İhtiyaç Durumunda ()				
10	Uzaktan Çalıştığınız Gün Sayısı (Haftada)	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	6 () 7 ()
11	Hizmet Süreniz	1-3 ()	3-6 ()	7-10 ()	10-15 ()	15 ve Üstü ()	

EK-2

NO	UZAKTAN ÇALIŞMA	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Uzaktan çalışırken, zamanımı iyi yönetebilirim.					
2	Uzaktan çalışırken, işle ilgili görevlerime daha iyi konsantre olabilirim.					
3	Temel hedeflerimi gerçekleştirmem ve iş teslimlerimi zamanında yapabilmem noktasında uzaktan çalışmak beni daha etkin duruma getirir.					
4	Toplam iş verimliliğim, uzaktan çalışma konusundaki yeteneklerim/ becerilerim sayesinde artmış durumda.					
5	İlgili becerilerimi ve davranışlarımı geliştirerek uzaktan çalışmaya adapte olmuş durumdayım.					
6	Evde uzaktan çalışırken, ne zaman işime ara vereceğimi ve işime ağırlık vereceğimi bilirim, böylece dinlenme fırsatım olur.					
7	Uzaktan çalışmanın iş dışı yaşamımdaki diğer rollerim üzerinde pozitif etkisi vardır.					
8	İşimi iyi yapabilmemin yolunun ailemle olan zamanımı etkili yönetebilmeye bağlı olduğunu düşünüyorum.					
9	Uzaktan çalışma konusunda etkin biri olmak için ne gerektiğini biliyorum.					
10	Evde uzaktan çalışırken ailem/ diğer sorumluluklarım nedeniyle yaptığım iş bazen sekteye uğrasa bile, yöneticimin kalite beklentilerini karşılayabilirim.					
11	Uzaktan çalışırken etkili bir performans gösteremediğimde, yöneticimin performansımın artması konusunda bana yaptığı yönlendirmelere/ önerilere güvenirim.					
12	Etkin bir şekilde uzaktan çalışmam için, kurumumun bana iyi uzaktan çalışma koşulları/ olanakları sağlayacağı konusunda kurumuma güvenirim.					
13	Uzaktan çalışırken, ne zaman ve nasıl işimi tamamlayacağım konusunda yöneticim bana tam yetki verir.					
14	Yöneticim, uzaktan çalışma sürecimi yönetebilmem ve iş-yaşam dengemi kurabilmem konusunda benim için iyi bir rol modelidir.					
15	Uzaktan çalışırken, çalıştığım kurum yaptığım işte etkili olmam konusunda bana güvenir.					
16	Uzaktan çalışma nedeniyle işe sürekli şekilde (online olarak) erişiyor olmak oldukça yorucudur.					
17	Uzaktan çalışırken, ofiste çalışmaya kıyasla, işimle ilgili taleplerin daha fazla olduğunu hissediyorum.					

18	Uzaktan çalışırken, normal çalışma saatlerimin dışında da sıklıkla işle ilgili problemleri düşünürüm.					
19	Uzaktan çalışmak, aileme/arkadaşlarıma ya da diğer iş dışı aktivitelere ayırmayı istediğim zamanı azaltır.					
20	İşim oldukça esnek olduğu için, uzaktan çalışırken istediğim zaman kolaylıkla izin alabilirim.					
21	Yöneticim, tüm işimi zamanında bitirmem karşılığında, ihtiyaçlarımı gidermek üzere iş saatlerimi esnetmeme izin verir.					
22	Uzaktan çalışırken esnek çalışma saatlerine sahip olmak, çalışma yaşamım ile iş dışı yaşamımı birbirine entegre edebilmemi sağlar.					



EK-3

NO	İŞ-AİLE YAŞAM DENGESİ	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İş endişelerim yüzünden ailemle tam anlamıyla vakit geçiremiyorum.					
2	İşimin ailemle geçireceğim zamandan çaldığını düşünüyorum.					
3	İşim yüzümden ailemle olan planlarımı iptal etmek zorunda kalıyorum.					
4	Ailevi sorunlar zihnimi aşırı meşgul ettiğinden işime odaklanmakta zorlanıyorum.					
5	Ailevi sorunlarım iş performansımı olumsuz etkiliyor.					
6	Bütün enerjimi işimin tüketmesinden aileme yönelik etkinlikleri yapabilecek gücüm kalmıyor.					
7	Çalışma günü sonunda ailemle ilgilenecek bir ruh halinde olmuyorum.					
8	İşimi iyi yapabilmemin yolunun ailemle olan zamanımı etkili yönetebilmeye bağlı olduğunu düşünüyorum.					
9	Ailemle birlikte gerçekleştirdiğim etkinlikler işimi daha iyi yapmamı sağlayacak olan enerjiyi kazanmamı sağlıyor.					
10	Ailevi yükümlülüklerim, işime yeterli zaman ayırmamı engelliyor.					
11	Ailemle birlikte olmayı zaman kaybı olarak görüyorum.					

EK-4

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1) Kariyerimin geri kalan kısmını bu Kurumda/Meslekte geçirmekten mutluluk duyarım.					
2) Kurumumun/Mesleğimin karşılaştığı problemleri kendi problemim gibi hissedirim.					
3) Bu Kurumda/Meslekte çalışmanın benim için özel bir anlamı vardır.					
4) Şu anda bu Kurumda/Meslekte kalmamın nedeni, isteğim ve tercihim olmakla beraber aynı zamanda bir zorunluluktur.					
5) İstesem bile şu anda Kurumumdan/Mesleğimden ayrılmak benim için zor olur.					
6) Şimdi Kurumumdan/Mesleğimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımda pek çok şey alt üst olur.					
7) Bu Kurumdan/Meslekten ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu düşünüyorum					
8) Bu Kuruma/Mesleğe kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim					
9) Bu kurumdan/Meslekten ayrılmamın olumsuz sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin azlığıdır.					
10) Kişisel menfaatlerime uygun olsa da, şu an Kurumumdan/Mesleğimden ayrılmamın doğru olduğunu düşünüyorum.					
11) Kurumumdan/Mesleğimden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.					
12) Kurumum/Mesleğim benim sadakatimi ve bağlılığımı hak ediyor.					
13) Kurumumdaki/Mesleğimdeki insanlara karşı olan sorumluluklarımdan ötürü şu an işimden ayrılmazdım.					
14) Kurumuma/Mesleğime karşı çok şey borçluyum.					
15) Kurumuma/Mesleğime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum					
16) Kurumuma/Mesleğime karşı kendi mi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum					
17) Kurumumda/Mesleğimde kendimi bu ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					

EK-5



T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ



Tarih:13/08/2025 15:58
Sayı: E-65836846-044-363123
REKTÖRLÜK



Sayı : E-65836846-044-363123
Konu : Etik Onayı

Sayın Kenan SERT

İlgi : 31.07.2025 tarihli dilekçeniz.

İlgi yazınız ile "Uzaktan Çalışma, Örgütsel Bağlılık ve İş-Aile Yaşam Dengesi İlişkileri: Karşılaştırmalı KOSGEB ve Banka Personelleri Analizi" isimli çalışmanın anket sorularına Etik Kurul onayı talep edilmektedir.

Adı geçen ve ekte yer alan anket soruları, Üniversitemiz Etik Kurulunca incelenerek etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, yetkili makamlardan gerekli izinlerin alınması koşuluyla, önerilen anket sorularının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayının verildiği ifade edilmiştir.

Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Hanifi PARLAR
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: Etik Onaylı Anket Soruları

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu:
676CCB45-81DB-4900-9A95-1441C1DDCF3A

Belge Doğrulama Adresi:
<https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-ticaret-universitesi-ebys>