

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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞ-YAŞAM DENGESİNİN İŞTEN AYRILMA
NİYETİNE ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI
ROLÜ: TÜRKİYE VE AZERBAYCAN ARASINDA
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

**NİSA BALIYEVA
2501181198**

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. RIZA DEMİR**

İSTANBUL - 2021

ÖZ

İŞ-YAŞAM DENGESİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ: TÜRKİYE VE AZERBAYCAN ARASINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

NİSA BALIYEVA

Bu çalışma, işgörenlerin iş-yaşam dengesinin işten ayrılma niyetini etkilemesinde iş tatmininin aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında 150 katılımcı Türkiye ve 153 katılımcı Azerbaycan'dan olmakla toplam 303 işgörenle anket çalışması yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini Azerbaycan ve Türkiye'de özel sektörde çalışan beyaz yakalı işgörenler oluşturmaktadır. Katılımcılara, işten ayrılma niyeti, iş tatmini, iş-yaşam dengesi ve boyutlarına ilişkin soru formları ve demografik bilgi formu uygulanmıştır. Çevrimiçi anketler olarak katılımcılara ulaştırılan soru formlarından elde edilen verilere basit regresyon analizi, Pearson korelasyon analizi, One Way Anova testi ve bağımsız örneklem T-testi analizleri uygulanmıştır.

Araştırmada özel sektörde çalışan işgörenlerin iş-yaşam dengesi, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ile ilişkili faktörler incelenmiştir. Ele alınan iş-yaşam dengesinin işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmininin aracı rolünün olup olmaması üzerine yapılan herhangi bir çalışmanın Türkiye'de ve Azerbaycan'da olmaması, yabancı literatürde ise çok az olması nedeniyle söz konusu değişkenler arası ilişki ve etkilerin ortaya konmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, iş-yaşam dengesinin işten ayrılma niyetin üzerinde pozitif, iş tatmininin ise işten ayrılma niyetin üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. İş-yaşam dengesinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Böylelikle iş-yaşam dengesi işten ayrılma niyeti üzerinde doğrusal olarak bir etkiye sahip olduğundan dolayı iş tatmininin aracılık etkisinin olmadığı ileri sürülebilir.

Anahtar Kelimeler: İş-Yaşam Dengesi, İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION IN THE EFFECT OF THE WORK-LIFE BALANCE ON THE INTENTION TO LEAVE: A COMPARATIVE RESEARCH BETWEEN TURKEY AND AZERBAIJAN

NISA BALIYEVA

The aim of this research is to examine the mediating role of job satisfaction in affecting the work-life balance of employees on their intention to leave. Within the scope of the study, a survey was conducted with a total of 303 employees, with 150 participants from Turkey and 153 participants from Azerbaijan. The sample of the research consists of white-collar employees working in the private sector in Azerbaijan and Turkey. Questionnaires regarding intention to leave, job satisfaction, work-life balance and its dimensions and a demographic data form were applied to the participants. The data obtained from the questionnaires delivered to the participants as online surveys were subjected to simple regression analysis, Pearson correlation analysis, One Way Anova test and independent sample T-test analysis methods.

In the research, the factors related to the work-life balance, intention to leave and job satisfaction of the employees working in the private sector were examined. It is considered that revealing the relationship and effects between these variables will contribute to the literature, since the study in which job satisfaction has a mediating role in the effect of the work-life balance on the intention to leave is not available in Turkey and Azerbaijan, and there are very few studies on this topic in the foreign literature.

In line with the findings obtained in the research, it is seen that work-life balance has a positive effect on the intention to leave, and job satisfaction has a negative effect on the intention to leave. Work-life balance does not have a significant effect on job satisfaction. Thus, since work-life balance has a linear effect on intention to leave, it can be argued that job satisfaction does not have a mediating role.

Keywords: Work-Life Balance, Intention to Leave, Job Satisfaction

ÖNSÖZ

Son yıllarda iş-yaşam dengesi, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini kavramları literatürde çok fazla araştırılsa da hem Azerbaycan hem de Türkiye’de iş-yaşam dengesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki olası etkisinde iş tatmininin aracı rolünün olup olmaması üzerine yapılan karşılaştırmalı çalışmalar bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu çalışma yukarıda adı geçen iki ülkede özel sektörde çalışan beyaz yakalı işgörenlerin iş-yaşam dengesinin işten ayrılma niyetini etkilemesinde iş tatmininin aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmanın amacı literatüre bu konuda katkı sağlamaktır.

Alandaki araştırma eksikliğini görüp bu konuyu çalışmama vesile olan, değerli öneri ve katkılarıyla bana yol gösteren, emeği ve sabrı için hocam Doç. Dr. Rıza Demir’e gönülden şükranlarımı sunuyorum.

Tüm eğitim hayatım boyunca, maddi ve manevi destekleri ile her zaman yanımda olan ve bu günlere ulaşmamda büyük katkıya sahip aileme gönülden teşekkürlerimi sunuyorum.

NİSA BALIYEVA
İSTANBUL, 2021

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ-YAŞAM DENGESİ KAVRAMI

1.1. İş-Yaşam Dengesinin Tanımı.....	3
1.2. İş-Yaşam Dengesinin Tarihsel Gelişimi.....	9
1.3. İş-Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler	11
1.3.1. Bireysel Faktörler	12
1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	15
1.4. İş-Yaşam Dengesine Yönelik Kuramlar	17
1.4.1. Rol Kuramı (Role Hypothesis)	18
1.4.2. Taşma/Yayılma Kuramı (Spillover Hypothesis).....	19
1.4.3. Telafi Kuramı (Compensation Hypothesis)	21
1.4.4. Çatışma Kuramı (Conflict Hypothesis).....	22
1.4.5. Zenginleştirme Kuramı (Enrichment Hypothesis).....	23
1.4.6. Bölünme Kuramı (Segmentation Hypothesis).....	24
1.4.7. Uygunluk/uyum Kuramı (Integration Hypothesis).....	25
1.4.8. Kolaylaştırma Kuramı (Facilitation Hypothesis)	25
1.4.9. Kaynak Korunması Kuramı (Conservation of Resources).....	25

1.4.10. Dağılıma Kuramı	26
1.5. İş-Yaşam Dengesi Program ve Politikaları	26
1.6. Karşılaştırmalı İş-Yaşam Dengesi.....	31
1.7. İş-Yaşam Dengesi Alanında Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları.....	37

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1. İş Tatmini	44
2.1.1. İş Tatmininin Tanımı	44
2.1.2. İş Tatmininin Önemi	48
2.1.3. İş Tatmini Kuramları	51
2.1.3.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	52
2.1.3.2. Çift Etmen Kuramı	54
2.1.3.3. Başarı İhtiyacı Kuramı	55
2.1.3.4. ERG Kuramı	56
2.1.3.5. Davranış Koşullandırma Kuramı	56
2.1.3.6. Vroom Bekleyiş Kuramı	57
2.1.3.7. Lawler – Porter Bekleyiş Kuramı.....	57
2.1.3.8. Adams Eşitlik Kuramı	58
2.1.3.9. Locke ve Latham Amaç Kuramı.....	58
2.1.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	59
2.1.4.1. Bireysel Faktörler	60
2.1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	65
2.1.4.3. Çevresel Faktörler	78
2.2. İşten Ayrılma Niyeti	79
2.2.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı.....	79

2.2.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.....	82
2.2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ-YAŞAM DENGESİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE İŞ TATMİNİN ARACI ROLÜNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi.....	93
3.2. Araştırmanın Kapsamı	94
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları	94
3.4. Araştırmanın Metodolojisi	94
3.4.1. Araştırmanın Modeli	94
3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	95
3.4.3. Araştırmanın Hipotezleri	97
3.4.4. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler	97
3.5. Araştırmanın Bulguları	98
3.5.1. Demografik Bulgular	98
3.5.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	101
3.5.3. Tanımlayıcı İstatistikler	107
3.5.4. Hipotezlere İlişkin Analizler.....	109
SONUÇ	140
KAYNAKÇA	143
EK 1: ANKET FORMU (TÜRKÇE)	169
EK 1: ANKET FORMU (AZERİCE)	172

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow'nun İhtiyaçlar Hiyerarşisi	54
Şekil 2. Araştırma Modeli	95



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: İş Yaşam Dengesinin Doğası, Nedenleri ve Sonuçları	12
Tablo 2: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri (Türkiye).....	99
Tablo 3: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri (Azerbaycan).....	100
Tablo 4: Ölçeklerin KMO ve Bartlett Testi Sonucu	101
Tablo 5: İş-Yaşam Dengesi Faktör Analizi	103
Tablo 6: İş Tatmini ölçeğinin Faktör Analizi	104
Tablo 7: İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin Faktör Analizi	105
Tablo 8: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonucu	106
Tablo 9: İş-Yaşam Dengesi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonucu (Türkiye)	106
Tablo 10: İş-Yaşam Dengesi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonucu (Azerbaycan)	107
Tablo 11: Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri (Türkiye).....	108
Tablo 12: Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri (Azerbaycan).....	108
Tablo 13: İş-Yaşam Dengesi ve boyutlarının İş Tatmini ile ilişkisi	111
Tablo 14: İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti ile ilişkisi	112
Tablo 15: İş-Yaşam Dengesi ve Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti ile ilişkisi	112
Tablo 16: İş-Yaşam Dengesi – İş Tatmini Regresyon Analizi	113
Tablo 17: İş-Yaşam Dengesi – İş Tatmini Regresyon Analizi (Türkiye)	114
Tablo 18: İş-Yaşam Dengesi – İş Tatmini Regresyon Analizi (Azerbaycan)	114
Tablo 19: İş Tatmini – İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi.....	115
Tablo 20: İş Tatmini – İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi (Türkiye).....	115
Tablo 21: İş Tatmini – İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi (Azerbaycan).....	116
Tablo 22: İş-Yaşam Dengesi – İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi	116
Tablo 23: İş-Yaşam Dengesi – İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi (Türkiye)	117
Tablo 24: İş-Yaşam Dengesi – İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi (Azerbaycan)	118
Tablo 25: Cinsiyete Göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)	120
Tablo 26: Cinsiyete Göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)	121
Tablo 27: Yaşa göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Türkiye)	121

Tablo 28: Yaşa göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)	121
Tablo 29: Yaşa göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Azerbaycan)	122
Tablo 30: Yaşa göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)	122
Tablo 31: Medeni Duruma göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)	123
Tablo 32: Medeni Duruma göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)	123
Tablo 33: Eğitim Durumuna göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Türkiye)	123
Tablo 34: Eğitim Durumuna göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)	124
Tablo 35: Eğitim Durumuna göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Azerbaycan)	124
Tablo 36: Eğitim Durumuna göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)	124
Tablo 37: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Türkiye).....	125
Tablo 38: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Türkiye).....	125
Tablo 39: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Azerbaycan).....	125
Tablo 40: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan).....	126
Tablo 41: Cinsiyete Göre İş Tatmini Algısının Farklılık Analizi (Türkiye).....	126
Tablo 42: Cinsiyete Göre İş Tatmini Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan).....	126
Tablo 43: Yaşa göre İş Tatmini Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Türkiye)	127
Tablo 44: Yaşa göre İş Tatmini Algısının Farklılık Analizi (Türkiye).....	127
Tablo 45: Yaşa göre İş Tatmini Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Azerbaycan)	127
Tablo 46: Yaşa göre İş Tatmini Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan).....	128

Tablo 47: Medeni Duruma göre İş Tatmini Algısının Farklılık Analizi (Türkiye).....	128
Tablo 48: Medeni Duruma göre İş Tatmini Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)....	128
Tablo 49: Eğitim Durumuna göre İş Tatmini Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Türkiye)	129
Tablo 50: Eğitim Durumuna göre İş Tatmini Algısının Farklılık Analizi (Türkiye).....	129
Tablo 51: Eğitim Durumuna göre İş Tatmini Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Azerbaycan)	129
Tablo 52: Eğitim Durumuna göre İş Tatmini Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)..	130
Tablo 53: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İş Tatmini Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Türkiye)	130
Tablo 54: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İş Tatmini Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)	130
Tablo 55: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İş Tatmini Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Türkiye)	131
Tablo 56: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İş Tatmini Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)	131
Tablo 57: Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılık Analizi (Türkiye).....	131
Tablo 58: Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)	132
Tablo 59: Yaşa göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Türkiye)	132
Tablo 60: Yaşa göre İşten Ayrılma Niyeti Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)	133
Tablo 61: Yaşa göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Azerbaycan)	133
Tablo 62: Yaşa göre İşten Ayrılma Niyeti Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)	133
Tablo 63: Medeni Duruma göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)	134
Tablo 64: Medeni Duruma göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)	134

Tablo 65: Eğitim Durumuna göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Türkiye)	135
Tablo 66: Eğitim Durumuna göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)	135
Tablo 67: Eğitim Durumuna göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Azerbaycan)	135
Tablo 68: Eğitim Durumuna göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)	136
Tablo 69: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Türkiye).....	136
Tablo 70: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılık Analizi (Türkiye).....	136
Tablo 71: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Azerbaycan).....	137
Tablo 72: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan).....	137
Tablo 73: Araştırma Hipotezlerinin Sonucu	139

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
Az.İşK.	: Azerbaycan İş Kanunu
Bkz.	: Bakınız
CLT	: Central Limit Theorem
İYD	: İş-Yaşam Dengesi
İK	: İnsan Kaynakları
İşK.	: İş Kanunu
İYOSE	: İşin Yaşama Olumsuz Etkisi
ILO	: International Labour Organization
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
TİSK	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
YİOLE	: Yaşamın İşe Olumlu Etkisi
YİOSE	: Yaşamın İşe Olumsuz Etkisi

GİRİŞ

Yaşanan değişimlerle beraber iş ve özel yaşam arasında denge kurabilmek hemen hemen her toplumda sorun haline gelmiştir. Genel olarak, bireylerin hem iş hem de özel yaşamdaki yükümlülüklerini yerine getirebilmeleri için sınırlı zamanlarını dengeli bir şekilde dağıtmak zorunda kalmaları iş-yaşam dengesinin önemini ortaya koymaktadır (Erdoğan, 2010). İş-yaşam dengesi, tatmin edici bir yaşam elde etmek için en önemli faktörlerden biridir. İş-aile dengesi, iş talepleri, aile talepleri, aile yapısı, finansal baskılar vb. bakılmaksızın her bir iş ve aile alanında eşit zaman, memnuniyet ve katılım olarak tanımlanabilir (Reiter, 2007).

Bir anlamda, iş hayatı insanların sosyal yaşamda sahip oldukları kimlik haline gelmekte, iş rolleri özel yaşam alanlarındaki rolleriyle iç içe geçmekte ve bazen iş ve kişisel yaşam arasında denge eksikliğine sebep olan çatışmalara yol açabilmektedir. Yoğun çalışma temposu, özel yaşamın gereksinimleri, sosyal yaşamın sürekliliği ve aile yaşamı gibi birçok alan için ayrılan zaman, genellikle bireyin sahip olduğu diğer alanlarla çakışmakta ve birbirlerini etkilemektedir (Kalliath ve Brough, 2008: 325; Sarker v.d., 2012: 144).

Bilgi teknolojisindeki gelişmeler ve bilgi yükü, yanıt hızı ihtiyacı, müşteri hizmetleri kalitesine verilen önem ve sürekli kullanılabilirlik üzerindeki etkileri ve ortaya çıkan ayaklanmalar ve ayarlamalarla değişimin hızı gibi faktörler zaman gerektirmekte ve baskı kaynağı olabilmektedir (Guest, 2002). Teknolojik gelişmelerden dolayı eskiden ofiste yapılan işlerin artık eve, tatile taşınabilir hale gelmesi, kadınların ev işi, evde çocuk bakımı gibi rollerinden sıyrılıp işgücüne dönüşmesi aile, iş ve kişisel hayatı önemli ölçüde etkileyen nedenlerden olmuştur. Çalışma saatleri dışında gelen aramalar bireylerin sosyal yaşamlarında bölünmeleri arttırmış, kadın, erkek ve hatta çocuklar tarafından yerine getirilmesi gereken sorumlulukları çoğaltmıştır. Doğal olarak çalışanlar iş ve iş dışı yaşamı birbirinden ayırmakta güçlük çekmeye, iki yaşam arasındaki sınırları korumakta zorlanmaya başlamışlardır. Bu nedenle çalışanların iş ve özel yaşamları arasında denge oluşturmak ve bu dengeyi korumak, aldıkları sorumlulukları ve üstlendikleri rolleri gerektiği ölçüde ve keyifle yerine getirmek, iş ve özel yaşamları arasında bir denge kurma çabalarını arttırmıştır (Vatansever, 2010: 203).

İş ve kişisel yaşam arasındaki denge, bir kişinin geçici, duygusal ve davranışsal isteklerini dengelemenin yanı sıra iş ve kişisel yaşamın sorumluluğunu dengelemek, aynı zamanda tüm alanlarda tatmin edici bir deneyim kazanmak ve zaman, dikkat ve enerji gibi tüm bireysel kaynakları tüm alanlara eşit paylaşmaktır (Kalliath ve Brough, 2008: 325; Sarker v.d., 2012: 144).

İş-yaşam dengesi konusu, son yirmi yılda çocuk sahibi olan kadınların ve aile büyüklerinin bakımını yapan bireylerin işgücüne katılması nedeniyle geniş bir anlam kazanmıştır. Bu demografik değişim, buna karşılık, kuruluşların yerinde kreşler, yaşlı bakım programları, çalışan destek programları ve esnek zaman gibi iş-yaşam dengesi programlarını benimsemesi talebini artırmıştır (Burke, 2006).

Günümüzde endüstriler iş-yaşam dengesi konusunda daha bilinçlidir ve daha dostane iş-yaşam dengesi politikaları önerilmektedir (Yasbek, 2004). Çalışanların iş-yaşam dengesi, onları memnun etmek ve sürdürmek için yoğunlaşmış oldukları önemli alanlardan biridir. İş-yaşam dengesi, kişinin işyeri, ailesi, arkadaşları ve benliği arasındaki sorumluluklar üzerindeki kontrolüdür. Başarılı bir iş-yaşam dengesi stratejisi, stres düzeylerini azaltır ve işveren için verimlilik artırırken sağlık maliyetlerini düşürerek çalışanın iş memnuniyetini artırmaktadır (Thompson, Andreassi ve Prottas, 2003).

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ-YAŞAM DENGESİ KAVRAMI

Günümüzde iş dünyasının en büyük sorunlarından biri iş-yaşam dengesini kurmaktır. Bu nedenle iş-yaşam dengesi son yıllarda insan kaynakları yönetimi alanında da dikkat çeken konulardan bir tanesi haline gelmiştir.

Bu bölümde iş-yaşam dengesi kavramının neyi ifade ettiği, tarihsel gelişimi, iş-yaşam dengesini etkileyen faktörler ve iş-yaşam dengesine yönelik kuramlar detaylı olarak incelenmiştir.

1.1. İş-Yaşam Dengesinin Tanımı

Bir insanın bilgi ve yetkinliklerine uygun bir işte geçirdiği zamanın o kişinin iş dışı yaşamından tamamen bağımsız olduğunu söylemek zordur. İş hayatında elde edilen gelir ve statü, iş dışı yaşam için de önemli avantaj sunmaktadır. Bir kişinin iş dışı yaşamını çalışarak kazandığı gelirin şekillendirmiş olması bu etmenin iş ile iş dışı yaşam arasındaki doğrudan ilişkiyi gösteren önemli bir faktör olduğunu yansıtmaktadır (Keser, 2003: 6).

Aile, iş ve bireyin kişisel yaşamındaki hedef ve talepler diğer alanlara ayrılan zamandan bir azalma gerektirmediğinde “denge” ortaya çıkmaktadır. Çalışan bireyler, işlerinde harcadıkları zamanın yoğunluğu nedeniyle özel yaşamlarına ve iş dışında üstlendikleri rollerine gereken zamanı ayıramıyorlarsa ve bu durum kişisel yaşamlarındaki görevlerinin ihlaline neden oluyorsa, iş ve iş dışı yaşam arasındaki denge tehlikede demektir (Turna, 2017: 16).

Teknolojinin gelişmesiyle beraber, çalışan bireylere işyerindeki yönetimin ulaşması da kolaylaşmıştır. Şöyle ki, çalışma saatleri dışında e-mail, cep telefonu veya sosyal medya uygulamaları aracılığıyla kolaylıkla ulaşılır olan işgörenler, aile ve özel yaşamlarına ayırdıkları zamandan kısmak zorunda kaldıkları için iş-yaşam dengesizliğinin oluşmasına neden olmaktadır. Teknolojik gelişmelerin iş hayatına entegrasyonu, çalışma koşullarında esneklik uygulanmasını mümkün kılmıştır. Bu sebepten dolayı iş kavramı ve çalışanlarda aranan özellikler de değişmiştir. Tüm bu değişiklikler farklı işgücü ve organizasyon yapılarının ortaya çıkmasına neden olduğu

gibi ailelerde yeni bir rol dağılımına yol açmıştır. Erkeklerin çalıştığı tek ücretli ailelerin yerini, hem kadınların hem de erkeklerin çalıştığı çift ücretli aileler almıştır. Kadınların ve erkeklerin iş ve aile yaşamındaki sorumluluklarını yerine getirme arzusu, bu iki önemli rol arasında denge kurmayı gerekli kılmıştır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 14). Lockwood'a (2003) göre, iş ve kişisel yaşam dengesi konusuna ilginin çoğalması, artan küresel rekabetin yanı sıra, özel yaşama ve aile değerlerine verilen önemden kaynaklanmaktadır (Korkmaz ve Erdoğan, 2014).

İş ve özel yaşam arasındaki denge, işgörenlerin hem aileleri ile uyumunu hem de işteki sorumluluklarını ifade etmektedir. İşgörenler yaptıkları işe bakmaksızın iş ve özel yaşamları arasında denge oluşturmaya çalışmaktadır. Günümüzde çalışanların hayatında işin önemli bir yer tutması, maddi zorluklar, iş saatlerinin uzaması, bireylerin aile içinde yüklendikleri sorumluluklar, iş ve özel yaşam arasındaki rekabeti daha önemli kılmıştır (Kapız, 2002: 140).

Araştırmacılar iş ve kişisel yaşam arasındaki denge kavramı hakkında birçok tanımlama yapmışlardır. Bu tanımlardan biri, iş ve özel yaşamındaki sorumlulukları dengeleyen çalışan rolüne odaklanırken (Smith ve Gardner, 2007) bir diğeri hem işte hem de evde, iş-yaşam dengesini tatmin edici ve aktif bir şekilde, minimum rol çatışması ile denge kurma olarak tanımlamaktadır (Clark, 2001: 360).

Birçok araştırmacı için, iş-yaşam dengesi, iş ve aile hayatının bir şekilde entegre veya uyumlu olduğu konusunda belirsiz bir kavramı ifade etmektedir. Bununla birlikte ampirik araştırmaların yakından incelenmesi, iş-yaşam dengesi için iki genel anlam ortaya koymaktadır. İş-aile dengesinin ilk ve en yaygın olarak kabul gören anlamı, bireyin iş ve iş dışı rolleri arasında çatışma veya müdahale eksikliğidir. İş-aile çatışmasının en çok atıfta bulunulan tanımı, bunun *"iş ve özel yaşam alanlarından gelen baskıların bir açıdan karşılıklı olarak uyumsuz olduğu roller arası çatışma"* olduğunu belirtir. Yani, iş (aile) rolüne katılım, aile (iş) rolüne katılım sayesinde daha da zorlaşmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77).

İYD, bir kişinin işini, ailesini ve çalışma dışı görevlerini ve eylemlerini yerine getirme becerisi olarak tanımlanabilir. İş-yaşam dengesi; bireyin işte geçirdiği saatler, işin gerektirdiği sorumluluklar ve taleplere; aile ihtiyaçlarına ve ailede üstlendiği sorumluluklara ve kişisel bakım, spor, tatil gibi özel ihtiyaçlarında tatmin olacak bir

şekilde zaman ayırabilmektir (Delecta, 2011; Kalliath ve Brough, 2008; Sarker v.d., 2012).

Başka bir tanıma göre iş-yaşam dengesi, çalışanların aile yaşamı ve iş alanındaki yükümlülüklerini yerine getirirken kişisel yaşamlarındaki ihtiyaçlarını da karşıladıkları zaman sağlanmış olunur (Picher, 2008: 451). İş, aile ve kişisel yaşam olarak bildiğimiz bu üç farklı alandan biri diğerini zamansal olarak etkilemediği sürece iş ve özel yaşam arasında denge oluşmuş olunur (Aycan v.d., 2007: 28).

Clark (2000) iş-yaşam dengesini, çalışan bireyin iş ve evdeki sorumluluklarını yerine getirirken minimum düzeyde yaşadığı rol çatışması olarak tanımlamıştır. İş ve kişisel yaşam arasında denge oluşturmak demek bu iki alandan birinin diğerini negatif etkilememesi anlamına gelmektedir. İş ve özel yaşamdaki ilişkilerin, çalışanların fiziksel ve mental sağlığı üzerindeki olumsuz etkisi iş-yaşam dengesini bozabilmektedir (Tuğsal, 2017: 8). Dolayısıyla, iş ve iş dışı alanlardan gelen talepler birbiriyle uyumsuz olduğunda, çatışma ortaya çıkabilir. Bu nedenle, iş ve özel yaşam arasındaki denge eksikliği genellikle iş-aile çatışması veya iş – kişisel yaşam çatışması olarak kavramsallaştırılmaktadır (Frone v.d., 1997; Parasuraman v.d., 1996). Bu tür çatışma hem iş rolleri iş dışı rollere müdahale ettiğinde ya da tam tersi olduğunda ortaya çıkabilmektedir (Guest, 1998).

İYD'nin doğası, nedenleri ve sonuçlarını göz önünde bulundurursak; iş ve özel yaşam arasındaki denge, işyerinde ve evde davranış, iş ve yaşam doyumu, hastalık, stres, iş ve ev değerlerinin birbirleri üzerindeki etkisine yol açmaktadır. Bu gibi sebepler yaş, cinsiyet vb. bireysel faktörlerde, iş ve iş dışı yaşam taleplerinde belirleyici rol taşımaktadır. İş ve kişisel yaşam arasındaki dengenin doğası; iş alanının eve ve ev alanının işe yayılması, dengenin belirli bir alan üzerine yoğunlaşması olmak üzere sübjektif göstergeler ve bireyin ailedeki rolü, işine ve kendisine ayırdığı zaman olmak üzere nesnel göstergeler olarak saptanmakta ve gösterilmektedir (Yavuz ve Sağlam, 2018: 926).

İş-Yaşam Dengesi; özel yaşam, aile ve çalışma hayatı arasındaki ahenk ve yaşamın farklı alanları arasındaki denge olarak da tanımlanabilir (Korkmaz ve Erdoğan, 2014). İş ve kişisel yaşam dengesi, bireyin işi, ailesi, arkadaşları ve özel hayatındaki sorumluluklarını dengede tutabilmesi (Kalaiselvi, Muruganandam, SakthiSuganya,

2010) veya iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi kontrol altında tutmasıdır. İş ve kişisel yaşam arasındaki denge, bir kurumda çalışan insanların yaşamlarını, *“işte oldukları zaman işte ve evde oldukları zaman evde”* olarak tanımlayan üç kelimenin birleşimidir (Sharma ve Nayak, 2016: 115).

Alternatif iş ve kişisel yaşam dengesi durumları, işe ve özel yaşama eşit önem vermek, iş yaşamını merkeze koymak, özel yaşamı merkeze koymak, iş yaşamının özel yaşama ve özel yaşamın iş yaşamına taşması gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır (Guest, 2002: 565). İş-yaşam dengesi alanında yapılan araştırmaların bazılarında iş ve iş dışı yaşam denildiğinde iş dışı yaşam adı altında sadece aile yaşamı algılanmaktadır. Halbuki aile yaşamının yanı sıra iş dışında yapılan birçok aktiviteler de özel yaşamın tamamını oluşturmaktadır (Gerçek v.d., 2015: 69).

Bazı araştırmacılara göre, çalışan bireylerin nerede ne şekilde ve ne zaman çalıştıklarını kontrol etmeleri sonucunda iş ve özel yaşam dengesi oluşmaktadır (Pacock, Webber v.d., 2010: 60).

Beauregard ve Henry (2009), İYD'yi iş ve yaşamın diğer tüm alanları arasında istenmeyen bir çatışma düzeyi eksikliği olarak göstermişlerdir. Dünyanın en saygın ve seçkin CEO'su Jack Welch, İYD'ye ulaşmak için bireyin, odaklanmış şekilde kendisi için seçtiği İYD dışındaki istek ve taleplere hayır diyerek ve İYD planını terk etmediğinden emin olarak ilerlemesi gerektiğini söylemiştir (Gupta, 2012).

İş-yaşam dengesi üzerine yapılan çalışmalarda genelde iki farklı yaklaşımdan bahsedilmektedir. Birinci yaklaşıma göre, çalışanlar hem iş hem de iş dışı yaşamın gerektirdiği tüm rollere aynı oranda önem vermelidir (Gökkaya, 2014: 3). Diğer yaklaşıma göre bu önem dengesinin eşit olması gerekmemektedir. Kişisel ve aile yaşamını işe kıyasla daha fazla önemseyen bireyin iş yükümlülüklerini ikinci plana koyması dengesizlik olarak algılanmamaktadır (Kapız, 2002: 140; Karavardar, 2015: 188).

Kapız'a göre iş-yaşam dengesi pozitif veya negatif olabilmektedir. İş ve iş dışı yaşama verilen ilgi, alaka ve zamanın aynı oranda olmasına yüksek seviyede dikkat edilmesi pozitif denge, düşük seviyede dikkat edilmesi ise negatif denge olarak kabul edilmektedir. Bireyin iş ve özel yaşam alanlarının dengede olması her iki alanın talepleri

gereğindeki rollerine eşit ilgi ve zaman ayırması anlamına gelmektedir. Grzywacz ve Carlson'a göre ise iş ve özel yaşam arasındaki denge, eşit bir denge anlamına gelmez. İş ve kişisel faaliyetler için eşit miktarda zaman ayırmak gerçekçi değildir; hayat bundan daha hareketlidir ve normal olan da budur.

- İş ve kişisel yaşam arasındaki en iyi denge zamanla değişecektir. Bu genellikle günlük değişiklikler şeklinde olacaktır. Bugün doğru olan bir dengenin yarın farklı olması muhtemeldir. Bekarken kazanılan denge, evlilikte farklı olacaktır.

- İdeal denge, herkese aynı şekilde uymayabilir; ideal denge herkes için farklıdır, çünkü hepimiz farklı yaşamlara sahibiz, hayatta farklı önceliklerimiz vardır ve bundan dolayı da ideal dengeden beklentilerimiz farklıdır.

Görüldüğü üzere iş-yaşam dengesi net bir tarifile karakterize edilememektedir. Bazı insanlar işte daha fazla ve yaşamın diğer alanlarında daha az zaman harcamak konusunda güçlü hissederken, diğerleri için çok fazla çalışma, diğer sorumluluklar için gerekli olan zamanı kapladığı anlamına gelir. Ayrıca, “denge” ve “dengesizlik”, yaşamın farklı evrelerinde farklı insanlar için farklılık göstermektedir ve iş-yaşam dengesinin tek başına bir tanımı hakkında fikir sahibi olmak uygun değildir. Bunu göz önünde bulundurarak, iş-yaşam dengesi, bireyin tüm yaşam alanlarında sorumluluklarını nasıl yerine getireceği konusunda kontrol ve özerkliğe sahip olmak olarak tanımlanabilir.

Yukarıda gördüğümüz tüm bu tanımlara rağmen, iş ve yaşam dengesi subjektiftir ve bireylere göre farklılık gösterebilir. Bir çalışan bireyin denge olarak algıladığı durum başka bir çalışan için dengesizlik olarak kabul edilebilir. Örneğin, iş dışı aktiviteleri ve aileye zaman ayırmayı ön planda tutan bireyler için işten gelen ekstra talepler bu bireyin iş-yaşam dengesi algısına ters düşecek ve iş-aile konfliktine sebebiyet verecektir. Ya da tam tersi, işini çok önemseyen ve işine çok zaman ayıran bireyler bu durumu normal kabul etmektedir ve bu durumu iş-yaşam dengesizliği olarak algılamamaktadır (Temel, 2005: 421). Yani çalışan bireylerin iş ve özel yaşam dengesini nasıl algıladıkları çok önemlidir. İş hayatını ön planda tutan bireyler için ekstra çalışmak bir dengesizlik olarak algılanmayabilir. Bunun aksine, kişisel yaşamı önemseyen çalışanların çalışma koşulları, iş dışı yaşamlarını engellediğinde, iş-yaşam dengesizliği algısına neden olabilir (Gerçek v.d., 2015: 70).

İş ve özel yaşam alanları arasında kurulan denge kişiden kişiye farklılık gösteren öznel bir olgu olmakla beraber, zaman, enerji, konsantrasyon, düşünce ve emek gibi bireysel kaynakları bireyin, içinde bulunduğu yaşam alanlarına dengeli bir şekilde dağıtmasına dayandırılmıştır. İYD, bireysel kaynakların verimli kullanımı yoluyla işgücünün çalışma sorumluluklarının, aile ve özel yaşam sorumlulukların getirdiği duygusal, davranışsal ve zaman gereksinimlerini karşılama becerisi kazandırmaktadır.

İş ve kişisel yaşam arasındaki denge, çalışanların işteki memnuniyetsizliğini en aza indirmede önemli bir rol oynamaktadır (Eikhof, Warhurst ve Haunschild, 2007; Osterman, 1995; Clark, 2000). Kurumsallaşmış işletmeler, çalışanlarına iş ve yaşam faaliyetlerini kolayca yönetmelerini sağlamaları için iş ve kişisel yaşam arasında bir denge yaratma fırsatı sunmaktadırlar (Eikhof v.d., 2007). Bunun sonucu olarak iş memnuniyeti ve çalışan bağlılığı artmakta ve bireyler işlerine karşı daha olumlu tutum ve davranış sergilemektedir (Butt ve Lance, 2005; Cabrita ve Heloisa, 2006).

Bununla birlikte, aile veya işyerinde kadın veya erkeğin yaşadığı olumsuzluğun diğer alanları doğrudan etkilemesi, yani çalışan bireylerin her iki yaşam alanının etkileşimi de dengeyi zorunlu hale getirmiştir. Bu durumda hem nesnel hem de öznel olarak baktığımızda, iş – yaşam dengesinin esas amacı kaliteli yaşam oluşturmaktır. Nesnel olarak iş-yaşam dengesi, sağlık, kariyer ve özel yaşamda başarı olarak, öznel anlam olarak ise iş ve özel yaşamda tatmin olma olarak tanımlanmaktadır (Hilderbrandt, 2006: 255-256).

Grzywacz ve Carlson (2007), iş-yaşam dengesinin mevcut kavramsallaştırmaları hakkında çeşitli endişelerini dile getirmişler ve bunun yanı sıra, yetişkinlerin, işle ilgili kaynakların aileyle ilgili talepleri ne kadar iyi karşıladığı (ya da tam tersi) açısından iş-yaşam dengesini düşündüğünü gösteren çok az veri olduğunu öne sürmüşlerdir.

İYD kavramının ortaya çıkmasının nedeni, amacını da belirlemektedir. İş ve kişisel yaşam arasındaki dengede çatışmalara yol açabilecek durumlar, çalışan birey ve diğer aile üyelerine negatif yansımaktadır. Böyle bir durumda iş-yaşam dengesinin nihai hedefi, çalışan verimliliğini olumsuz yönde etkileyen bahsettiğimiz nedeni dengede tutmak ve bu durumun çalışanın kişisel yaşamda ve işyerinde yaşadığı çatışmaları çözerek performansını yükseltmesine hizmet etmesini sağlamaktır (Doğan, 2006: 1).

Grzywacz ve Carlson (2007) dengenin sosyal bir yapı olduğunu ve iş-aile dengesinin ise bireyin ve etrafındaki diğer kişilerin beklentileri paylaşıldığında ve üzerinde anlaşmaya varıldığında önemli bir yapı olarak düşünülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Greenhaus ve diğerleri (2003) iş-aile dengesi kavramını bireyin iş rolüne ve özel yaşam rolüne ne kadar eşit katılımı ve eşit derecede tatmin olması olarak tanımlamışlardır. Marks ve MacDermid'in (1996) tanımında olduğu gibi, bu tanım da pozitif denge ve negatif denge kavramlarını içermektedir. Greenhaus, Collins ve Shaw (2002) iş-aile dengesinin üç bileşenini önermişlerdir: (a) işe ve aile rollerine eşit miktarda zaman ayırmak olarak tanımlanan zaman dengesi; (b) hem iş hem de aile rollerinde eşit miktarda psikolojik katılımı ifade eden katılım dengesi; (c) hem iş hem de aile rollerinde eşit miktarda memnuniyet olduğunda memnuniyet dengesi (Tasdelen-Karckay ve Bakalım, 2017: 4). İş-yaşam dengesinin her bir bileşeni, zaman, katılım veya tatmin seviyelerinin eşit derecede yüksek veya eşit derecede düşük olmasına bağlı olarak pozitif dengeyi veya negatif dengeyi yansıtabilir.

Literatür değerlendirilirken, İYD şu şekilde kısaltılabilir: roller arası deneyimin yansımaları (Ferguson v.d., 2012), üstlenen rollere katılım düzeyi (Siu v.d., 2010), tüm yaşam alanları arasında memnuniyet (Ferguson v.d., 2012), hem iş hem de aile rollerini karşılama beklentileri, çatışma ve kolaylaştırma arasındaki ilişki (Kalliath ve Kalliath, 2013) ve farklı roller arasında algılanan kontrol (Lee v.d., 2013).

Günümüzde iş-yaşam dengesi kavramı dünyada ve ülkemizde öylesine önemsenmektedir ki, Google' da "Work Life Balance" yazılacak olursa 1.680.000.000; "iş-yaşam dengesi" yazılacak olursa 25.200.000 sonuca ulaşıldığı görülebilir.

1.2. İş-Yaşam Dengesinin Tarihsel Gelişimi

İş-yaşam dengesi terimi, yaklaşık 25 yıl önce, iş ve özel yaşam arasındaki dengenin bozulmasına, aile ve iş dışı yaşamı ihmal etmeye neden olan işyeri taleplerini dengelemek için ortaya çıkmıştır (Mathur v.d., 2013). Şirketler, gelişen teknoloji nedeniyle çalışanların ofisin fiziksel sınırlarının ötesinde bile ofis işlerine ulaşmalarını sağlayan e-posta, bilgisayar ve cep telefonları kullanmaya başladıkları için iş-yaşam dengesi gündeme gelmiştir (Sharma ve Nayak, 2016). Konunun literatürde yer alması,

insanların 1986'da iş yaşamının aile hayatı üzerindeki olumsuz etkisini dikkate almaya başlamasının bir sonucu olarak ele alınmasına dayanmaktadır (Choudhary ve Singh, 2016: 49). İlginç bir şekilde, iş-yaşam dengesi adına yapılan programlar 1930'ların başlarında ortaya çıkmıştır. İkinci Dünya Savaşı'ndan önce, W.K.Kellogg şirketi, geleneksel üç günlük sekiz saatlik vardiyaların yerini almak için altı saatlik dört vardiya oluşturmuş ve yeni vardiyalar çalışanların moralinin ve verimliliğinin artmasına neden olmuştur (Swift, 2002).

1980'lerde çocuk bakım programları ve çalışan destek programları (EAP) sunulmaya başlanmıştır. 1990'lar, İş-Yaşam Dengesi programlarının kadınlar için hayati bir konu olarak daha iyi tanımlanmasının en önemli dönemi olmuştur. Bu programların ilk hareketi öncelikle Kadın ve Çocukları İş-yaşam çözümleri yoluyla desteklemeye başlanmıştır. Bu on yılda yapılan kapsamlı araştırmalar, iş tercihlerinin kendi iş-yaşam sorunlarına dayandığını göstermiştir. 1990'larda birçok politika uygulansa da, çalışanların karşılaştıkları gerçek sorunlar üzerinde yeterli etki yaratmadıkları için başarısız olmuşlardır. Tüm iş-yaşam uzmanları arasında iş-yaşam dengesi programlarına farklı bakış açısı, 21. yüzyılın ilk yıllarında İK departmanları tarafından uygulanan iş-yaşam dengesi programlarının başarısız olmasından sonra başlamıştır (Rama Swathi ve Das Mohapatra, 2017).

On yıl önce, çalışanların Pazartesi'den Cuma'ya kadar sabah saat 9 ila akşam 5 arası sabit çalışma saatlerine dayalı bir işi olduğu görülmüştür. Bununla birlikte iş ve ev arasındaki sınırın zamanla kaybolduğu söylenebilir. Ancak küreselleşme ve ülkeler arasında çalışan kişilerle, sabit çalışma saatleri kavramı da kaybolmaktadır. Günde sadece 7 veya saat 8 yerine, insanlar her gün ofiste 12-16 saat harcamaktadır. E-posta, kısa mesaj ve cep telefonları gibi, onları işyerlerinden uzakta bile işlerine bağlamak için bir araç olarak düşünülen teknolojik nimetler aslında çalışanların kişisel ve mesleki yaşamlarını entegre etmiştir. Artık işinin profesyoneli olan çalışanlar kendilerini tatildeyken bile çalışırken bulmaktadır. Sürekli artan çalışma saatleri, bireylerin hobilerini veya boş zaman aktivitelerini sürdürmeleri için daha az zaman ayırmalarına neden olmaktadır. Bu durum, bireyin kişisel ve ruhsal gelişimini önlemektedir. Dış Kaynak Kullanımı endüstrisinde çalışan profesyoneller, doktorlar ve bilhassa bilgi

teknolojileri uzmanları, bu tehlike ile sürekli olarak karşılaşan birkaç örnektir (Kalaiselvi v.d., 2010: 447).

Teknolojik gelişmeler ve toplumların sosyal yapılarındaki değişimler nedeniyle iş yaşamı hızlı bir şekilde değişmektedir. Evde çocuk bakımını üstlenen kadınların da artık iş hayatına girmesi ve günümüzde her iki eşin kariyer sahibi olması çoğunluk teşkil etmektedir. Geçmişte kalabalık ailelerin yerini çekirdek aileler, eşlerinden ayrıldıktan sonra yalnız yaşayan ebeveynler veya hayatlarını bekar olarak yaşayan insanlar almaktadır (Turna, 2017: 15). Sonuç olarak tüm bu sosyal, ekonomik ve kültürel değişiklikler iş ve aile yaşamında yeni oluşumlara neden olmuştur. İnsanların yaşam standartlarındaki yükseliş, yaşamdaki ihtiyaçlarının artmasına yol açmış ve insanların çalışma alanları ile yaşam alanları arasında bir denge kurmanın önemini ortaya koymuştur (Parlak, 2016).

Günümüzde iş-yaşam dengesi kavramı, cinsiyet, yaş veya medeni duruma bakılmaksızın her bir çalışanı ilgilendirmektedir. Bireylerin dikkatini çeken bu kavram, gün geçtikçe daha da önemli hale gelmektedir.

1.3. İş-Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler

Dengenin doğasına baktığımızda, sübjektif ve objektif göstergeler olmak üzere iki yapı vardır. Sübjektif göstergeler; iş ve iş dışı yaşam arasındaki denge, işin özel yaşama ayrılan zamanı kısıtlaması, özel yaşamın işe taşması ve iş ve özel yaşam arasındaki dengedir. Çalışma süresi, iş dışındaki boş zaman ve bireyin ailedeki rolleri objektif göstergelerdir. İş-yaşam dengesinin bireysel ve örgütsel sonuçlarını ele aldığımızda; İYD'nin çalışan bireyin sağlığı, yaşam doyumu, iş tatmini ve verimlilik gibi faktörleri etkilediği görülebilmektedir. İş ve kişisel yaşam arasında denge sağlayabilen kişilerin iş ve yaşam tatmini, verimlilik ve performansları, psikolojik ve fiziksel durumlarının daha iyi düzeyde olması beklenmektedir.

Guest (2002: 265) tarafından oluşturulan modelde iş ve kişisel yaşam arasındaki dengenin belirleyicilerinin bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki bölümden oluştuğu gösterilmektedir. İş ve kişisel yaşam arasındaki dengeyi belirleyen kişilik, cinsiyet, yaş, yaşam ve kariyer vb. bireysel faktörleri oluşturmaktadır. Çalışma talepleri, çalışma

kültürü, kişisel yaşam kültürü ve kişisel yaşam talepleri ise örgütsel faktörlerdir (Akın v.d., 2017: 115).

Tablo 1: İş Yaşam Dengesinin Doğası, Nedenleri ve Sonuçları

Belirleyicileri	Dengenin Doğası	Sonuçları
<i>Örgütsel faktörler</i>	<i>Öznel göstergeler</i>	- İş tatmini - Yaşam tatmini - Zihinsel sağlık/iyilik - Stres, hastalık - İş davranışı ve performansı - İş dışı yaşam davranışı ve performansı - İşyerindeki diğer insanlara etkisi - İş dışı yaşamda diğer insanlara etkisi
- İş talepleri - İş kültürü - İş dışı yaşamın talepleri - İş dışı yaşam kültürü	- Denge-iş ve iş dışı yaşama eşit derecede verilen önem - Denge-iş merkezli - Denge-iş dışı yaşam merkezli - İşin, iş dışı yaşama müdahalesi veya taşması - İş dışı yaşamın, işe müdahalesi veya taşması	
<i>Bireysel faktörler</i>	<i>Nesnel göstergeler</i>	
- İşe yönelim - Kişilik - Enerji - Kişisel kontrol ve mücadele - Cinsiyet - Yaş - Yaşam ve kariyer aşamaları	- Çalışma saatleri - Boş zaman - Aile rolleri	

Kaynak: Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. Social Science Information, 41(2), 255-279. s.265.

1.3.1. Bireysel Faktörler

Guest (2002: 265) iş-yaşam dengesini belirleyen bireysel faktörler arasında enerji, kişisel kontrol ve başa çıkma, cinsiyet, yaş ve kişiliği saymaktadır.

Simard (2011: 6), cinsiyet, medeni durum, ebeveynlik durumu, aile sorumluluğu, yaş, kişilik farklılıkları ve eğitim düzeyi gibi birçok kişisel faktörün iş ve yaşam arasında dengesizliğe yol açabilecek stresi etkilediğini söylemiştir.

Cinsiyet. İş-yaşam dengesinin oluşturulmasıyla ilgili sorunların ciddiyeti, insanların çalışma hayatı dışında gerçekleştirdikleri rollerin ağırlığına bağlı olarak değişebilmektedir. Buradaki en önemli fark cinsiyete dayanmaktadır. Günümüzde çalışma hayatındaki yerlerinin büyümesi sonucunda kadınların modern ve geleneksel rollerini birlikte yerine getirmeye zorlanması, kadınlar üzerindeki ekonomik ve sosyal baskıda artışa neden olmaktadır. Toplumsal yaşamdaki cinsiyet eşitsizliği gibi bilinen bu baskı, aynı zamanda iş hayatındaki ayrımcılık ve eşitsizlik uygulaması olarak da kendini göstermektedir (Keser, 2003: 6).

Demografik faktörlerin incelendiği araştırmaların sonuçlarına göre; kadın çalışanlar iş-yaşam çatışması yaşamakta ve bu da duygusal tükenmeye, sağlık problemlerine ve evlilikleri üzerinde negatif etkilere yol açmaktadır (Mauno ve Kinnunen, 1999; Guest, 2002). Geleneksel olarak iş-yaşam dengesi, kadın istihdamının merceğiyle incelenmiştir. Bununla birlikte, iş-yaşam dengesinin ufukları, hem erkek hem de kadınların iş ve iş dışı yaşamlarından gelen talepleri kapsayacak şekilde genişlemiştir. Kadınların işgücüne katılım oranlarının önemli ölçüde artmış olmasına rağmen, işyerinde ve ailede emeğin örgütlenmesi orantılı olarak değişmemiştir (Brewster ve Padavic, 2000; Gerson, 1998). Ayrıca, kadınlar hala öncelikle ev ve çocuk bakımından sorumlu tutulmaktadır (Bond, Galinsky ve Swanberg, 1998) ve işverenler beklentilerini çalışmayan bir eşin varlığını kabul eden erkek bir modele göre yönlendirmeye devam etmektedir (Acker, 1990; Gerson, 1998).

Günümüzde iş ve aile hayatı arasında kalan, iki önemli rolün gereklerini yerine getirmeye çalışan bir kadın ikilemle karşı karşıya kalmakta ve bu ikilemin kadının aşırı yüklenmesine neden olduğu görülmektedir. Böylece çalışan kadın, iş hayatı ve aile hayatındaki gerekli sorumluluklarını yerine getirmek için çok büyük uğraş vermektedir. İş hayatı erkek çalışanlar için en önemli öncelik olmakla birlikte, kadın çalışanlar için çalışma hayatı, profesyonel başarı ve kariyer ikinci plandadır (Aytaç, 1999).

Mevcut toplumsal ve düzenleyici girişimler, erkekleri bakım rutinlerini ve ev işlerini aktif olarak paylaşmaya teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Böylece, erkekler için “yeni erkek”, “ilgili babalar” ve “çalışan babalar” gibi yeni etiketler ortaya çıkmıştır (Raiden ve Raisanen, 2013). Böylelikle, son yıllarda erkeklerin geleneksel rolü değişmektedir (Emslie ve Hunt, 2009; Evans, Carney ve Wilkinson, 2013). Sonuç

olarak, günümüzde her iki cinsiyetin iş-yaşam dengesini incelemek önemlidir (Darcy v.d., 2012; Emslie ve Hunt, 2009). Bu nedenle iş-yaşam dengesi problemlerinin her iki cinsiyetin ilişkileri ve ruh sağlığı üzerinde olumsuz bir etkisi olabilmektedir (Evans v.d., 2013; Haar, 2013; Özen-Kapız, 2002).

Medeni durum ve ebeveynlik. Evli bireylerin kişisel yaşamlarına daha fazla öncelik verdikleri öne sürülmüştür (Martins, Eddleston ve Veiga, 2002). Evli çalışanların genellikle iş ve ev sınırlarını birbirinden ayırma konusunda zorluk yaşadıkları açıklanmıştır (Hall ve Richter, 1988) ve bu da hem iş hem de aile hayatını olumsuz etkilemektedir.

Ailede çocukların olup olmaması durumu bireylerin yaşadığı denge derecesinde önemli bir fark yaratmaya devam etmektedir. Çocuğu olmayan çift gelirli çiftler daha fazla iş-yaşam dengesi sergilerken, hem bekar hem de evli ebeveynler, bekar ve ebeveyn olmayanlara göre önemli ölçüde düşük düzeyde algılanan denge göstermektedir (Tausig ve Fenwick, 2001).

Yaş ve yaşam döngüsü. Yaş ve yaşam döngüsü, bireylerin yaşadığı iş-yaşam stresinin boyutunun belirleyicileri olarak tespit edilmiştir (Wang, Lawler ve Shi, 2010). Tausig ve Fenwick (2001), yaşlı bireylerin iş-yaşam dengesi konusunda daha başarılı olduklarını bildirmiştir. Bardwick (1986), bireylerin daha sonraki yaşamlarında kariyerlerinde bir düzlüğe ulaştıklarında, fazladan çalışmaya değmediğini düşündükleri için iş-aile çatışmalarına çokta toleranslı olmayacaklarını öne sürmektedir (Simard, 2011: 8).

Eğitim. Yüksek öğrenim ve daha fazla çalışma deneyiminin o kişiye daha fazla güven ve artan öz-yeterlik sağlayabileceği bulunmuştur (Chong ve Ma, 2010). İş-yaşam dengesi, lise veya daha az dereceye sahip olanlar arasında daha yükseken, lisans derecesi veya ileri üniversite derecesine sahip olanlar arasında daha düşüktür (Tausig ve Fenwick, 2001).

İş-yaşam dengesinin yüksek düzeyde olması bireysel düzeyde çalışanların işyerinde daha kaliteli zaman geçirmesine, daha az rol çatışması yaşamasına ve iş dışı yaşamını iyi yönetebilen mutlu bireylere dönüşmesine neden olmaktadır. Bireysel

düzeydeki bu iyileşme nedeniyle çalışanların örgütsel anlamda verimliliğinin, örgütsel motivasyon ve örgütsel bağlılığın arttığı ileri sürülmektedir (Apaydın, 2011: 64).

1.3.2. Örgütsel Faktörler

İş ve yaşam arasındaki denge değişkenlerini Guest (2002: 265), örgütsel faktörler (iş gereksinimleri, iş kültürü, ev gereksinimleri ve ev kültürü) ve bireysel faktörler (yaş, cinsiyet, kişisel kontrol, işe uyum, enerji, kişilik, başa çıkma ve kariyer basamakları) olarak iki kategoriye ayırmıştır. Bu bağlamda iş ve aile yaşam dengesinin getireceği sonuçlar; iş memnuniyeti, yaşam memnuniyeti, ruh sağlığı / refahı, stres / hastalık, işyerinde ve evde verimlilik, iş ve ev hayatının kişi ve kişiyle ilişkili diğer insanlar üzerindeki etkisi olarak kabul edilmektedir (Apaydın, 2011: 64). Guest (2002: 265), örgütsel faktörlerin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerinin stres, ruhsal sağlık problemleri, iş ve yaşam doyumu ile iş performansı olarak ifade etmektedir. Örgütsel bağlamda Maxwell ve McDougall'a (2004: 381) göre; iş-yaşam dengesinin örgütsel faydaları çalışanların işe devamsızlığının azalması, hizmet kalitesinin artırılması ve örgütsel bağlılığın artmasıdır (Tuğsal, 2007: 18).

Günümüzde yalnızca erkeklerin çalıştığı ailelerin yerini hem kadınlar hem de erkeklerin çalıştığı aileler almıştır. Kadınların ve erkeklerin iş ve aile yaşamındaki sorumluluklarını yerine getirme arzusu bir dengeyi gerekli kılmıştır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 12). İş ve yaşam dengesi örgütler açısından da önemlidir. İş ve iş dışı yaşamında denge sorunun yaşanmasının çalışanlarda verimliliği ve performansı düşüren absenteizm ve isteksizliğe neden olduğu ortaya çıkmıştır (Korkmaz ve Erdoğan, 2014: 553).

Küreselleşme ve dış kaynak kullanımı nedeniyle, çalışma saatlerinde önemli bir değişim söz konusu olduğunu söylenebilir, çalışanların işlerine ve ailelerine ayrılan zamanı faydalı yönetmeleri için yarı zamanlı çalışma, evden çalışma, esnek çalışma, kademeli saatler gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. İş-yaşam dengesini arttırmak için esnek çalışma sunmak artık önemli hale gelmiştir. Öte yandan, kadın çalışanlar, aile sorumluluğu genelde sadece onlara yüklendiği için ve çocuklu olanlar daha fazla bu sorunla karşı karşıya olduğundan, iş yaşam dengesini koruma konusunda daha fazla sorunlarla karşılaşmaktadır (Sharma ve Nayak, 2016: 116). İş ve iş dışı yaşam arasında

uyumun gereken şekilde sağlanamaması sonucunda farklı çatışma durumları ortaya çıkmaktadır. Greenhaus ve Beutell (1985) yaptıkları araştırma sonucunda bu çatışmaları; zaman, gerilim ve davranış çatışmaları olarak üç gruba ayırmaktadır. Zamana bağlı çatışmalar, bireyin üstlendiği rollerini zaman açısından gerektiği gibi yerine getirememesi sonucunda oluşmaktadır. Gerilimle ilgili çatışmalar genellikle psikolojik kökenlidir. Bu durum, çalışan bireyin işinde veya aile yaşamında ortaya çıkan olumsuzluğun, başka bir rolün gereksinimleri karşılamaına izin vermediği durumları yansıtmaktadır. Bireyin işyerinde ve aile yaşamında gerçekleştirmesi gereken rollerin uyumsuzluğundan kaynaklanan davranışlarla ilgili çatışmalar, farklı rollerin gereğince yerine getirilmesi beklenen davranışta bir uyumsuzluk olarak da ifade edilmektedir (Özmete ve Ecker, 2012: 5).

İş ve özel yaşam arasındaki dengesizliğin çalışan birey ve örgüt açısından farklı sonuçları vardır. Bu alanda yapılan araştırmalar, kadın çalışanların çoğunlukla iş ve kişisel yaşam arasındaki dengesizlikten muzdarip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu dengesizliğin en önemli nedeni kadın çalışanların iş ve aile yaşamında birden fazla rol üstlenmeleridir (Küçükusta, 2007: 245).

İş ve aile yaşamının talep ve sorumlulukları dünyadaki çoğu çalışanın sağlığını ve mutluluğunu negatif etkilemektedir (Jang v.d., 2011: 137). Bu bağlamda, araştırmacılar iş ve yaşam arasındaki dengenin çalışanların yaşam kalitesini ve mutluluğunu etkilediğini söylemişlerdir (Greenhaus v.d., 2003: 33). Yöneticiler ve işverenler, şirketlerinde çalışan bireylerin iş ve iş dışı yaşamlarını dengelemek için ve karşılaştıkları stres ve çatışmaya yönelik politika ve stratejiler uygulamaktadır (Bird, 2006; Jang v.d., 2011: 135). Demografik profil, demografik yapıdan kaynaklanan değişikliklerden geliştiği için iş yaşam dengesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Ailelerine daha iyi yaşam sunmak adına iş hayatına atılan kadın çalışanların sayısındaki artış ve emeklilik yaşının artması, kurumların kolay çalışma ile ilgili politikaları değiştirmesine ve kreşler, dinlenme odası gibi ek hizmetler eklenmesine neden olmuştur (Sharma ve Nayak, 2016: 115).

Bireyin işi ile iş dışı yaşamı arasında oluşan çatışmanın düzeyi ve bu alanlar arasındaki etkileşimin bilinmesine rağmen, literatürde çok az çalışılmıştır. Son zamanlarda, insan kaynakları yönetimi ve organizasyon yönetimi konuları üzerinden

yapılan çalışmalarda, düşük performans ve verimlilik gibi konularda işle ilgili faktörlerin yanı sıra aile ile ilgili faktörlerin de inceleme konusu olarak ele alındığı gözlenmiştir (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 74).

Mokana (2016: 110), polis memurları üzerinde yaptığı bir araştırmada çeşitli bireysel ve örgütsel faktörler ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Çalışmasında özellikle, duygusal zeka, iş katılımı, iş yükü, teknolojik ilerleme ve örgütsel desteğin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Yapılan araştırmanın bulguları, bireysel faktörlerin (örn., bireyin manevi, duygusal zekâsı ve iş katılımı), örgütsel faktörlerin (örn., örgütsel destek ve iş yükü) ve işgücü iş-yaşam dengesini geliştirmedeki çevresel faktörlerin (örn., teknolojik ilerleme) oynadığı rolün anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre duygusal zekânın polislerin iş-yaşam dengesi etkileyen en önemli etkenlerden biri olduğu bulunmuştur.

Bu alanda yapılan daha önceki çalışmalar, iş-yaşam dengesini etkileyebilecek birçok faktörün olduğunu göstermektedir. Bu faktörlerden bazılarının iş-yaşam dengesi ile pozitif bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler, iş memnuniyetini (Saif, Malik ve Awan, 2010); ve tele-çalışmanı içermektedir (Felstead, Jewson, Phizaklea ve Walters, 2002; Morganson, Major, Oborn, Verine ve Heelan, 2010; Hilbrecht, Shaw, Johnson ve Andrey, 2008). Öte yandan, fazla işyükü (Virick, Lilly ve Casper, 2007) ve iş talepleri (Chiang, Birtch ve Kwan, 2010) gibi bazı faktörlerin iş-yaşam dengesi üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu bulunmuştur. Gerçekten de, iş-yaşam dengesini etkilediği önü sürülen birçok faktör vardır, ancak iş-yaşam dengesini etkilediği varsayılan daha fazla faktör henüz keşfedilmemiştir.

1.4. İş-Yaşam Dengesine Yönelik Kuramlar

İş-yaşam dengesi konusunda, iş ve iş dışı yaşam alanlarının birbirini etkilemesi, bütünleşmesi ve ayrılmasını kapsayan; telafi, taşma, bölünme, katkı, çatışma, araçsallık gibi kuramlar da dahil olmakla birçok farklı kuram bulunmaktadır (Yavuz ve Doğan, 2019). İş ve aile yaşamı üzerine yapılan ilk araştırmalar, iş ve aile yaşamı arasındaki ilişkiyi tanımlayan çeşitli model sınıflandırmalarıyla sonuçlanmıştır (Edwards ve Rothbard, 2000; Morf, 1989). Ancak, geçmiş araştırmalarda altı temel model veya

bağlantı mekanizması (Edwards ve Rothbard, 2000) tanımlanmaktadır. Morf (1989) bu modelleri nedensel olmayan ve nedensel olarak sınıflandırmıştır. Nedensel olmayan üç model (bölünme, uyum ve kimlik veya bütünleştirici model), iş ve aile değişkenleri birbiriyle ilişkili olsa bile, iş ve aile yaşamı arasında nedensel bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Buna karşılık, üç nedensel model (taşma, telafi ve kaynak tahliye modeli), yaşamın bir alanında (örn., iş) olan şeylerin, diğer bir yaşam alanında (örn. aile) olanlar üzerinde nedensel bir etkiye sahip olabileceğini öne sürmektedir (Frone, 2003: 146).

Zedeck ve Mosier (1990: 241) bir bireye birden fazla olası teori uygulanabilinse, bu teorilerin paralel mi yoksa birbirini takip edecek şekilde uygulanmasına eleştirel yaklaşmaktadır. Bakıldığında, iş-yaşam dengesini sağlamak ve bunu tek bir teori ile açıklamak neredeyse imkansız görünmektedir. Bu konuda araştırmacıların da ortak bir görüşü bulunmamaktadır. Her teoriyi çeşitli çalışmalarla desteklemenin ve tekrarlamamanın önemi apaçık ortadadır. Günümüzde iş-yaşam dengesi konusu, hala araştırılmaya ve tartışmaya açık bir konu olarak kalmaktadır (Apaydın, 2011: 65).

1.4.1. Rol Kuramı (Role Hypothesis)

Rol kavramı, bireyin sahip olduğu statünün dinamik yönünü göstermektedir (Kolasa, 1979: 363). Rol kavramına örgütsel açıdan bakıldığında, insan davranışlarının ve potansiyel davranışların örgütle ilgili parçası olduğunu görmekteyiz (Yozgat, 1983: 213). Rol kavramı, kişinin davranışlarını anlamada önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü bireyler kendilerinden beklenen rollere uygun hareket etmek durumundadırlar. Örneğin, iş dünyası, tüm gün çalışması planlanan ve sıkı bir şekilde korunması gereken yüksek rütbeli bir devlet memurundan statülerinin bir gereği olan pozisyonun gerekliliklerini yerine getirmeyi beklerken; evdeki çocuğu babalık rolünün gerektirdiği beraber piknik yapmak, oyun izlemek gibi aktiviteleri bekler. Diğer taraftan, ebeveynleri ondan evlat rolünü, eşi ise ondan kocalık rolünü beklemektedir. Rol, doğuştan gelen ve insanlar arasındaki etkileşimler ile kişisel ve sosyal faktörlerin toplamından oluşan statü davranışdır (Erkenekli, 2001: 46).

Rol teorisi, bir bireyin hayatının işyerindeki roller (örn., yönetici) ve iş dışındaki roller (örn., eş, arkadaş) gibi bir dizi rolden oluştuğu fikrine dayanmaktadır. Rol çatışması, bir gruba uyumun diğer gruba uymayı zorlaştıracak şekilde iki (veya daha

fazla) baskı grubunun aynı anda meydana gelmesiyle ortaya çıkmaktadır (Kahn v.d., 1964: 591).

Bir insanın hayatı boyunca yerine getirmesi gereken birçok rol vardır. Birden fazla rolün aynı zamanda yerine getirilmesi ve bunlara harcanacak enerji ve zamanın aynı anda talep edilmesi iş-yaşam çatışmasına neden olmaktadır (Duxbury; Higgins, 2001:6). Geleneksel toplumlarda bireylerin üstlendikleri roller cinsiyetlerine göre değişmektedir. Genelde kadınlar ev ve çocuk bakımından, erkekler ise evi geçindirme, aileni maddi açıdan temin etmekten sorumludurlar. Kadınların iş hayatına dahil olması onların ev ve ev dışı yaşamlarındaki sorumluluklarında birtakım farklılığa neden olmuştur. Bu durum, kadınların iş ve özel yaşamı arasında çatışmaya yol açmakta ve dengeyi korumaya zorlamaktadır. Bu dengenin korunması kadınlar kadar erkekler için de önemlidir (Doğrul ve Tekeli, 2010: 14). İş-yaşam dengesinin sağlanamaması genellikle çatışmaya yol açmaktadır. Bir kişinin iş ve aile yaşamında üstlendiği rolleri arasındaki çatışma, bireyin görevlerini gerektiği gibi yerine getirmesini engeller ve bu nedenle, çalışma hayatında performans düşüklüğü, verimsizlik ve işten ayrılma gibi sonuçların yanı sıra, ailesinin parçalanmasına yol açabilecek bir sürecin başlangıcını da oluşturmaktadır (Kahn v.d., 1964: 13; Eker, 2012: 3).

Rol teorisi, çalışma için kavramsal bir çerçeve sağlamaktadır. Merkezi kavramlar rol, rol seti, rol beklentisi ve elbette rol çatışması ve rol belirsizliğidir. Bugüne kadar iş ve aile rolleri arasındaki ilişkiyi tanımlamak için birkaç girişimde bulunulmuştur. Bu girişimler, iş ve aile rolleri arasındaki temel ilişki türlerini ortaya çıkarmaya çalışan daha eski bir araştırma grubuna ve iş ve aile arasındaki ilişkiyi daha bütüncül ve dinamik bir bakış açısıyla incelemeye çalışan daha yeni bir araştırma grubuna ayrılmaktadır (Frone, 2003: 151).

1.4.2. Taşma/Yayılma Kuramı (Spillover Hypothesis)

Taşma kuramı, iş ve aile arasında pozitif bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Başka bir deyişle, iş ve aile değerleri arasında pozitif bir korelasyonun önerdiği gibi, bir alandaki değişiklik başka bir alanda paralel bir değişikliğe yol açmaktadır (Frone, 2003: 147). İş yaşamının aile yaşamına taşması, hem erkeklerin hem de kadınların aileleriyle geçirmek için yeterli zamanlarının olmadığını ve ayrıca iş baskılarının aile yaşamının

kalitesini etkilediğini göstermiştir. Bu bulgular önceki çalışmalarla tutarlıdır (Pocock ve Clarke, 2005; Greenhaus, 2003). Her iki cinsiyet de destekleyici bir çalışma ortamının, önceki bulgularla tutarlı olarak iş-yaşam dengesine ulaşmada yardımcı olduğunu belirtmiştir (Laursen, 2005).

Taşma kuramı, bir rolün deneyiminin diğer rolü etkilediği süreçtir. Bilindiği üzere, her bir rolün farklı talepleri vardır ve farklı deneyimlerle sonuçlanmaktadır (Frone, Russell ve Cooper, 1992; Williams ve Alliger, 1994). Taşma kuramında, kazanılan deneyime bağlı olarak bir alanın deneyimi, diğer alanı şekillendirmekte ve yapılandırmaktadır. Böylelikle, bir rol diğer rolü olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çalışma hayatından son derece memnun olan birey, aile hayatına yansıyacak bir güven ve olumlu deneyim kazanacaktır ya da tam tersi, bir alandan gelen negatif enerji diğer alana da yansıyacaktır. Benzer şekilde, çalışma hayatındaki yorgunluk aile yaşamında da etkisini gösterecektir (Keene ve Quadagno, 2004; Lambert, 1990; Voydanoff, 1988; Macewen ve Barling, 1994).

Staines (1980) çalışma ortamındaki olaylar ile aile ortamındaki olaylar arasında benzerlik olduğunu; işteki mutluluğun ev ortamına da yansıdığını iddia etmektedir. Bununla beraber, bireyin işte kazandığı deneyimlerinin iş dışı yaşamını da etkilediği fikrini savunmaktadır. Kando ve Summers'a (1971) göre bireyin sadece iş deneyimleri değil, işteki davranış biçimleri de ev yaşamına taşınmaktadır.

Payton-Miyazaki ve Brayfield (1976) taşma teorisinde etki yönünün işten aileye doğru olduğunu savunmaktadır. Olaya bu şekilde bakıldığında, bir çalışanın işinin onun aile yaşamına yön verdiği görülmektedir. Payton-Miyazaki ve Brayfield'e (1976) göre taşma teorisinde bir işle ilgili duygular aslında genel yaşamla ilgili duyguların bileşenleridir; başka bir deyişle, iş doyumunu yaşam doyumunu arttıracak, işteki huzursuzluk genel huzuru azalacağına yol açacaktır (Tuğsal, 2007: 12).

Yapılan çalışmalar, aile ve arkadaşlarla daha az zaman harcanmasına yol açan, iş alanından iş dışı etkinliklere yüksek düzeyde bir "taşma" olduğunu göstermiştir. İşçiler zaman baskısı hissetmektedir ve erkeklere kıyasla bu zaman baskısını kadınlar daha fazla yaşamaktadır (Pocock, Skinner v.d., 2007; Skinner ve Pocock, 2008).

1.4.3. Telafi Kuramı (Compensation Hypothesis)

İş-yaşam dengesini açıklamaya çalışan bir başka yaklaşım olan telafi kuramında, yaşamın bir alanındaki memnuniyetsizliği ortadan kaldırmak için başka bir yaşam alanına daha fazla ağırlık vermek önemlidir. Böylelikle diğer alandaki açığın giderilmesinde ağırlık binen yaşam alanı önemli bir rol oynamaktadır (Özaydın, 2013). Telafi kuramı, iş ve aile yaşamı arasında negatif bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Bir yaşam alanında (örn., aile) artan memnuniyetsizlik, bu rol için zaman ve enerjinin azalmasına, bu da ödüllerin eksikliğini veya birinci yaşam alanında (örn., aile) istenmeyen deneyimleri telafi etmek için diğer yaşam alanına (örn., iş) ayrılan zaman ve enerjide bir artışa yol açmaktadır (Frone, 2003: 147).

Telafi kuramına göre, iş ve özel yaşam arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. İş yaşamından memnun olmayan bireyler, özel yaşamlarından bir takım aktivitelerle bu memnuniyet eksikliğinin yerini doldurmaya çalışıyorlar (Elizur, 1991). Schmitt ve Mellon'e göre sıradan ve sıkıcı işlerde çalışan bireyler, iş dışı yaşamlarında ilginç ve tatmin edici roller aramaktadırlar (Iverson ve Catherine Maguire, 2000). Telafi kuramı, teorik olarak bir bireyin iş yaşantısındaki memnuniyetinin yaşam memnuniyetini olumlu veya olumsuz etkileyebileceği, yaşam memnuniyetinin ise iş memnuniyetini olumlu veya olumsuz etkileyebileceği fikrini savunmaktadır (Chacko, 1983).

Kando ve Summers (1971) telafi kavramı ile; işyerinde arzulan tecrübelerin, davranışların ve psikolojik durumların yetersiz olması durumunda, aile aktiviteleri ile telafi edildiği fikrini savunmaktadır (Tuğsal, 2007: 12). Telafi kuramı, tatmin arayışının ya aile yaşamında ya da iş yaşamında telafi edildiği başka bir psikososyal olgudur. Ödüllendirilmiş hissetmek, yaşamı olumlu bir şekilde gözden geçirmek insan doğasının gerektirdiği şeylerdir. Bir alan tatmin edici olmadığında, diğer alan psikososyal açıdan daha faydalı hale gelmektedir. Burada taşma kuramı ile benzerlik vardır. Çalışma hayatında duyulan memnuniyet bir şekilde aile hayatında işlevsel bir memnuniyet düzeyinin korunmasına yardımcı olmaktadır. Telafi kuramında bir alandaki memnuniyet eksikliği, olumlu geri bildirim arayışında diğer alana odaklanmayı artırmaktadır (Edwards ve Rothbard, 2000; Zedeck ve Mosier, 1990; Rothbard, 2001; Morris ve Madsen, 2007).

1.4.4. Çatışma Kuramı (Conflict Hypothesis)

İkinci Dünya Savaşı sonrası gelişmiş ülkeler iki cinsiyetin rol dağılımında bir akı fark etmiştir. Çalışan kadınların yaşam şartları, aile ve iş yaşamı dinamikleri için yeni sorunlar yaratmış ve böylelikle rol çatışması kavramı doğmuştur. Sosyologlar bu konuya erken dikkat çekmiştir. Böylece 1960'lı yıllardan başlayarak 1990'lı yıllara kadar literatürün büyük kısmı rol çatışmaları ve iş yaşamı memnuniyeti üzerine yoğunlaşmıştır (Roy, 2016: 81).

İş ve aile hayatı, bireyin bilişsel, psikolojik durumunu ve iş sonuçlarını etkileyen karmaşık dinamiklerde birbirleriyle etkileşime girmektedir. Bir alandaki deneyim ve beceriler genellikle tek bir alanla sınırlı değildir ve sınırları aşma potansiyeline sahiptir. İş yaşamında ve aile yaşamında olumlu ya da olumsuz deneyim birbirlerine aktarılabilmektedir. Olumlu takviye veya ihtiyaçların karşılanması, öğrenme kapasitesinin ve enerjinin artmasına neden olmaktadır (Edwards, 2008; Rothbard, 2001; Edwards and Rothbard, 2000; Greenhaus and Beutell, 1985). İş ve iş dışı alanları arasında dengelenemeyen bir mücadele olduğu varsayımına dayanan çatışma teorisi, insanların iş ve yaşam süreçleri için sınırlı zaman ve enerjiye sahip olduğu fikrine dayanmaktadır. Bu kısıtlama çalışan bireyin çatışmaya girmesine sebep olmaktadır (Özaydın, 2013).

İş ve aile arasındaki çatışma, iş ve aile çatışmasının nedenleri ve sonuçları, son yıllarda insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranışla ilgili literatürde sıkça bahsedilen bir konudur (Marchese v.d., 2002: 145). İş-aile ve aile-iş çatışmalarının hem bireylerin hem de örgütlerin performansını negatif yönde etkilemesi, bu konunun bu kadar dikkat çekmesinin en önemli nedenidir (Özdeveciolu ve Doruk, 2015: 71).

İYD, iş taleplerinin aile rolleriyle bütünleşmesini, aile ve iş arasındaki çatışma ise zaman ve enerji gibi kaynaklar sınırlı olduğu için iş ve aile sorumlulukları arasındaki tutarsızlıkları yansıtmaktadır (Kahn v.d., 1964: 46). Çalışılan saatlerin iş ve iş dışı çatışma duygularına doğrudan katkıda bulunduğu gösterilmiştir (örn. Frone v.d., 1997; Parasuraman v.d., 1996). Bununla birlikte, diğer değişkenlerin de yaşanabilecek çatışmanın derecesi üzerinde önemli bir etkisi olması muhtemeldir. Örneğin, bireyin örgüt ile biçimlendirdiği, birey ile örgüt arasındaki örtük bir anlaşmaya ilişkin algıları

olarak tanımlanan psikolojik sözleşmenin (Rousseau, 1995) iş ve iş dışı çatışma deneyimi ile bağlantılı olması muhtemeldir (Guest, 1998). Hem iş-aile hem de aile-iş çatışmasının birey üzerindeki etkisi sadece iş veya aileni etkilemekle sınırlı kalmayıp kişinin tüm yaşamına yansımaktadır. İş yaşamındaki memnuniyetsizlik, mutsuzluk, hayal kırıklığı ve isteksizlik kişinin hayatını olumsuz etkilemekte ve yaşam memnuniyetinin azalmasına neden olmaktadır. Bu durum, kişinin arkadaşlık ilişkilerini, ailesi ve etrafındaki insanlarla olan ilişkisini negatif yönde etkilemekte, fiziksel ve psikolojik sağlığına zarar vermektedir (Keser, 2005: 81). Bu bağlamda iş ve aile yaşamı arasında bir denge kurmanın önemi giderek artmaktadır (Kapız, 2002: 139-140).

Yapılan bazı araştırmalarda genç çalışanlar için iş ve iş dışı yaşam arasındaki ilişkinin diğer çalışan gruplarından daha önemli olabileceği öne sürülmüştür. Gençlerin kariyerlerini kendi şartlarına göre geliştirmek ve yönetmek istedikleri, bu kariyer bireyciliğinin önemli bir kısmının yaşamlarının iş ve iş dışı yönleri arasındaki dengenin başarısı olduğu iddia edilmektedir (Loughlin ve Barling, 2001). Böylelikle, iş ve iş dışı alanlardan gelen talepler karşılıklı olarak uyumsuz olduğunda çatışma meydana gelebilmektedir. Bu nedenle, iş ve iş dışı yaşam arasındaki denge eksikliği, genellikle iş - aile çatışması veya iş ve iş dışı yaşam çatışması olarak kabul edilmektedir (örn., Frone v.d., 1997; Parasuraman v.d., 1996). Bu tür çatışmalar iş rollerinin iş dışı yaşam rollerine müdahale ettiği veya tam tersi hallerde oluşmaktadır.

1.4.5. Zenginleştirme Kuramı (Enrichment Hypothesis)

Zenginleştirme, belirli bir alandaki beceri, yetenek, değer veya ruh hali ve memnuniyet ile ilgili deneyimlerin diğer alanlardaki işlevsellik kalitesini arttırabilme derecesi ile ilgili bir kuramdır (Morris ve Madsen, 2007). İş-aile zenginleşmesi, iş-aile çatışmasının tam tersi ve bir roldeki deneyimin diğer roldeki yaşam kalitesini ne ölçüde iyileştirdiğini ifade etmektedir (Greenhaus ve Powell, 2006). Zenginleştirme kuramına göre, bir alandaki beceri ve pozitif değerler, diğer alanın deneyimini zenginleştirmektedir (Edwards ve Rothbard, 2000; Zedeck ve Mosier, 1990; Rothbard, 2001; Morris ve Madsen, 2007). Greenhaus bunu üç bileşen dahil ederek tanımlamıştır; hem iş hem de yaşam alanında zaman dengesi, katılım dengesi ve memnuniyet dengesi. Daha sonra Marks ve MacDermid bunu (1996), bireyin toplam rol sistemindeki her rolün sevgi ve özenle performansına tam katılımı için “pozitif rol dengesi” olarak tanımlamıştır.

(Greenhaus, Collins ve Shaw, 2003; Marks ve MacDermid, 1996). İş-aile zenginleşmesi, olumsuz olaylara karşı bir engel görevi görmekte ve çalışanların sağlığını olumlu etkilediği gibi sosyal ilişkilerin güçlendirilmesine de yardımcı olmaktadır. Bu bulguyla bağlantılı olarak, işverenlerin iş-yaşam dengesine olumlu yaklaştığı ve çalışanların işyerlerinde olduğu kadar özel hayatlarına da faydalar sağladığı belirtilmiştir (Grzywacz, 2000).

Carlson (2006), iş-aile zenginleşmesinin iki şekilde gerçekleştiğine dikkat çekmiştir. Birincisi, bir rolde kazanılan kaynaklar diğer roldeki performansı doğrudan arttırdığında araçsal ve ikincisi, iş-aile zenginleşmesinin olumlu bir etkenin etkisiyle dolaylı olarak meydana geldiği duygusal. Araçsal iş-aile zenginleşmesi, Carlson'un (2006) belirttiği gibi kaynaklar bir rolden diğerine doğrudan aktarıldığında gerçekleşir. Öte yandan, duygusal yol, bir rolden gelen ruh hali ve duyguların ne ölçüde devreye girebileceğine ve bir bireyin diğer roldeki işleyişini olumlu yönde etkileyebileceğine odaklanmaktadır (Pradhan, 2016).

1.4.6. Bölünme Kuramı (Segmentation Hypothesis)

Bölünme kuramı, iş ve aile yaşamının birbirini etkilemeyen bağımsız alanları temsil ettiğini varsaymaktadır (Frone, 2003: 146). İş ve iş dışı yaşam alanlarının birbirinden bağımsız olduğunu, iş ve özel yaşam arasındaki etkileşimi reddeden bölünme yaklaşımı, günümüzde toplumlarda iş ve özel yaşantının birbirinden kesin hatlarıyla ayrıldığını savunmaktadır (Keser, 2003: 156-158).

Bölünme kuramı, iki alanın birbirinden ayrılmasıdır. İş ve iş dışı yaşam arasında sistematik bir ilişki bulunmamakta ve iki rol birbirini etkilememektedir. Daha önceler bölünme doğal bölünme olarak görülüyordu, ancak daha sonra yapılan araştırmalar iş ve yaşam arasındaki sınırı belirleyen aktif psikososyal süreci tanımlamıştır. Bu yaklaşım, iş yaşamı ve aile arasında geçirimsiz bir sınırın korunmasının yönetimi gibidir. Araştırmalar, genel olarak erkeklerin iş yaşamını ve aile yaşamını bölümlere ayırma konusunda daha yetenekli, kadınların ise her iki alanı da entegre etme eğiliminde olduklarını göstermektedir (Lambert, 1990; Andrews and Bailyn, 1993; Nippert-Eng, 1996).

1.4.7. Uygunluk/uyum Kuramı (Integration Hypothesis)

Uygunluk kuramı, hem iş hem de aile değişkenlerinin pozitif veya negatif bir korelasyon sergileyebilmesine rağmen aralarındaki ilişkinin sahte olduğunu, çünkü hem iş hem de aile değişkenlerinin ortak bir nedeni paylaştığını varsaymaktadır. Örneğin, iş ve aile memnuniyeti arasındaki pozitif korelasyon sahte olabilir, çünkü her iki değişken de negatif etkililik veya pozitif etkililik gibi istikrarlı kişilik eğilimlerinin sonucudur (Frone, Russell ve Cooper, 1994). Uygunluk kuramı, aile yaşamı, iş yaşamı ve sosyal yaşam alanlarını geliştirmeye yol açan esnek ve geçirgen sınırların yaklaşımını ifade etmektedir (Clark, 2000). Bu kuram, iş ve aile ile ilgili bilgilere sahip bir topluluğu içermektedir ve esasen işverenleri, çalışanları ve toplulukları kapsayan iş-yaşam dengesine bütünsel bir yaklaşımdır. Aynı zamanda, tüm tarafların tüm alanlarda tek başına oluşturulan çözümlerden daha büyük işbirlikçi sonuçlar yaratmak için sorumluluklarını paylaştıkları ortak bir yaklaşım olmaktadır (Morris ve Madsen, 2007).

1.4.8. Kolaylaştırma Kuramı (Facilitation Hypothesis)

Kolaylaştırma kuramı, beceriler, deneyim, kaynaklar gibi mevcut araçların daha da iyileştirmek için başka bir alana aktarılması ile ilgilidir. Bu durum, bir alandaki becerilerin diğer alandaki organizasyon kapasitesini ve otoriteyi arttırdığında ortaya çıkmaktadır. Bu artırılabilirlik, becerileri, deneyimleri, kaynakları ve bilgiyi içerebilmektedir (Edwards ve Rothbard, 2000).

1.4.9. Kaynak Korunması Kuramı (Conservation of Resources)

Kaynakların korunması kuramı, iş ve aile arasında negatif bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Özellikle, bir yaşam alanında (örn., iş) sınırlı kaynakların (zaman, enerji veya dikkat) kullanılması, aynı kaynakların başka bir yaşam alanında (örn., aile) kullanılabilirliğini azaltmaktadır (Frone, 2003). Hobfoll (1988; 1989) kaynakların korunmasının stresin kaynaklarda potansiyel bir kayıpla tehdit edildiği, gerçek bir kaynak kaybıyla karşılaştığı veya beklenen kaynakları elde edemediği bir ortama tepki olduğunu iddia etmektedir. Bu teorilerin entegrasyonu, birden fazla rolün dengelenmesinin, aynı kaynaklar (örn., zaman ve enerji) için rekabete yol açacağını ve

bu da iş tatminsizliği veya sağlık şikayetleri gibi zorlanmalara yol açabileceğini düşündürmektedir (Fisher-McAuley v.d., 2003).

1.4.10. Dağılma Kuramı

İş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin aynı zamanda gerçekleşebileceği iddiasını ireli süren dağılma yaklaşımı, bireyin iş hayatında kazandığı doyumun yaşam doyumunu doğrudan etkilediği görüşünü savunmaktadır. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri, kişinin işinde kazandığı bilgi ve becerilerini özel yaşamında kullanabilmesidir. Ancak, işyerinde işi kaybetme gibi olumsuz faktörlerin yaşam doyumunu üzerinde negatif bir etkisi olduğu görülebilmektedir (Keser, 2003: 158-162).

Dağılma kuramına göre, bireyin iş yaşamı ile özel yaşam doyumunun yönünü, işin bireyin yaşamındaki önem düzeyi belirlemektedir (Özaydın, 2013). Bireyin iş hayatına verdiği önem arttıkça, bireyin iş yaşamı ile özel yaşam doyumunu artacaktır. Bu kuram, görüldüğü gibi taşma kuramı ile benzerlik göstermekte, ancak iş ve yaşam doyumunu merkeze alması ile taşma kuramından ayrılmaktadır (Polat, 2019).

1.5. İş-Yaşam Dengesi Program ve Politikaları

İş-yaşam dengesi konusu, son yirmi yılda işgücünde çocuk sahibi olan kadınların ve yaşlı akrabalarına bakan kişilerin sayısının artması nedeniyle çokça dikkat çeken bir konu haline gelmiştir. Bu demografik değişiklik, kurumların kreşler, yaşlı bakım programları, çalışan yardım programları ve esnek çalışma gibi iş-yaşam dengesi programlarını benimseme talebini artırmıştır (Burke, 2006). Daha önceler şirketlerin uyguladıkları iş-yaşam programlarının esas amacı çocuklu kadınları korumaya yönelik olsa da, günümüzde bu programlar daha az cinsiyete dayalıdır ve artık aile üyelerinin yanı sıra diğer bireylerin de sorumluluklarını dikkate almaktadır (Lockwood, 2003). Yönetim açısından bakıldığında, bu durum çalışan bireyleri örgütte tutmaya yönelik stratejilerin önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir (Çobanoğlu v.d., 2019: 784). Swift'in de belirttiği üzere, işe başvuru yapan bireyler her zaman işe alım merkezlerinin önemseydiği gibi ikna edilmeyi bekleyen genç, istekli ve seyahat engeli olmayan bireyler olmayacak, aynı zamanda daha fazla beceri ve deneyime sahip, muhtemelen ailesi ve diğer taahhütleri olan ve böylece iş-yaşam dengesi için farklı öncelikleri olan daha olgun bireyler olacaktır. Bu nedenle, yardım hizmetleri sunan

kuruluşlar, evde üstlendikleri aile sorumluluklarından dolayı personel alımında ve onların elde tutulmasında artan zorluklarla karşılaşabilmektedir. Ayrıca, iş-yaşam dengesinin zorlukları kuşkusuz işe alım, elde tutma ve zorlu yerlerde hizmet etme istekliliğini etkileyecektir. Bu faktörler göz önüne alındığında, misyonları ve hizmetleri dünyanın birçok yerinde kritik öneme sahip gönüllü kuruluşlar ve yardım kuruluşlarının personeli çekmek ve elde tutmak için iş yaşamı programlarına daha fazla ihtiyacı olabilmektedir (Lockwood, 2003).

Çalışan bireylerin özel yaşam ve iş yaşamlarındaki memnuniyetinin işyeri üzerinde de olumlu bir etkisi vardır. Eğitim ve kendini geliştirme için gereken zamana sahip olmak, çalışanların kalitelerini ve becerilerini arttırmakta, bu da doğrudan üretkenlikte bir artışa yol açmaktadır. Özel yaşamın sürekliliği destekleyen iş politikaları ve uygulamaları, çalışanların işe ve çalıştıkları kuruma olan bağlılığını arttırmakta, devamsızlığı azaltmakta ve üretkenlik ve verimliliğin artmasına katkı sağlamaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 13). Her endüstrinin kendine özgü kuralları olduğundan, İYD programlarının benimsenmesinin bir endüstriden diğerine farklılık göstermesi beklenmektedir. Daha önce yapılan çalışmalar, finans ve sigorta sektörlerindeki şirketlerin, iş-yaşam dengesi programlarını benimsemelerinin diğer sektörlerden daha fazla olduğunu göstermektedir (Goodstein, 1994; Milliken, Martins ve Morgan, 1998). Diğer araştırmacılar, kadın çalışanların daha fazla olduğu şirketlerin bu tür programları benimsemelerinin daha olası olduğunu savunmaktadır (Goodstein, 1994, 1995; Ingram ve Simons, 1995; Milliken v.d., 1998). Bu argüman, bir örgütün etkili olabilmesi için kritik malzemelerini, ürünlerini ve hizmetlerini kontrol eden paydaşların taleplerini anlaması ve bu paydaşlardan sürekli destek sağlamak için yönetim uygulamalarını ayarlaması gerektiğini öneren kaynak bağımlılığı teorisine dayanmaktadır (I. Pfeffer ve Salancik, 1978). Örneğin, kadınlar işgücüne daha fazla katıldığından, örgütler onlara daha bağımlı hale gelmiş ve bu çalışanların çocuk bakımı ihtiyaçlarını ve diğer aile sorumluluklarını karşılamak için İYD programlarını benimsemek zorunda kalmıştır (Wang ve Verma, 2012: 408). İYD sağlanmasının örgüte kazandırdıkları verimlilik, çalışanların moralinin yükselmesi, örgütsel bağlılıkta artış, sorumluluk alma, iletişimi geliştirme ve ekip çalışmasıdır. Çalışan açısından ise günlük yaşamda değer verme ve denge kurma, işinde kendini geliştirme, verimliliği artırma, iş ve iş dışındaki ilişkileri iyileştirme gibi faydalar sağlar. Diğer taraftan, iş ve özel yaşam arasında denge kurmak

için sürdürülen çabaların da çalışanın yaşamı için ciddi sonuçları olabilir. İş-yaşam dengesizliğine maruz kalan çoğu kişide kalp hastalığı, kardiyovasküler problemler, uyku bozuklukları, depresyon, agresiflik, utangaçlık, güvensizlik, konsantrasyon eksikliği ve hatta sinir bozuklukları gibi olumsuz sonuçlara rastlanmaktadır (Kalaiselvi, Muruganandam ve SakthiSuganya, 2010).

Etkili iş-yaşam dengesi politikaları, personel devir hızının düşürülmesi, iyi bir işveren veya tercih edilen bir işveren haline dönüşülmesi, devamsızlık ve hasta izinlerinin azalması, iyileştirilmiş moral veya memnuniyet ve artırılmış verimlilik gibi çeşitli nedenlerden dolayı işletmeler için değerlidir. Bazı araştırmacılar (Bashir ve Ramay, 2008) iş yaşamı politikalarının önemini vurgulamaya çalışmıştır. *“İş-aile çatışmasını azaltmak ve tutumları iyileştirmede etkili olmak için iş-yaşam programlarının daha etkili olduğu düşünülmektedir”* (Konrad ve Mangel, 2000). Endüstrilerin, çalışanların işlerini ve yaşamlarını dengelemelerine yardımcı olacak bu fayda ve politikaları tasarlaması ve uygulaması gerekmektedir (ör. Esnek çalışma programları, bağımlı bakım destekleri) (Thompson, Andreassi ve Prottas, 2003).

Messmer (1999: 55) çalışanların kariyerleriyle beraber kişisel yaşamlarına giderek daha fazla önem verdiklerini belirtmektedir. Örneğin, Messmer (1999: 55) çocuk bakımı, günlük kıyafet, esnek çalışma saatleri ve bilgisayar bağlantısıyla evden çalışma gibi imkanlar sağlamanın çalışanlar için etkili olduğunu ve artık işletmelerin bu tür fırsatları çalışanlara sunduklarını belirtmektedir (Apaydın, 2011: 55). Yakın zamana kadar çoğu örgüt, iş yaşamı çabalarına tek taraflı bir “sistemler” yaklaşımı benimsemiştir. Odak noktaları, iş-yaşam dengesi sorununu çözmek için organizasyon politikalarını, faydalarını ve prosedürlerini benimsemek olmuştur. Her ne kadar yararlı olsa da, sistem yaklaşımı kritik bir gerçeğe bakmaktadır. İş-yaşam dengesi özünde, bireyi etkileyen örgütsel meseleden çok organizasyonu etkileyen bireysel bir meseledir (Bird, 2006: 23).

Felstead ve diğerleri (2002: 56) iş ve kişisel yaşamı dengeleme ile ilgili uygulamaların çalışanların özerkliğini arttırmak olarak ifade edilebileceğini belirtmektedir. Burada belirtilen özerklik iki şekilde anlaşılmaktadır. Birincisi, iş ve iş dışı yaşamla ilgili çalışanlara farklı seçeneklerin sunulmasıdır. Örneğin, bir çalışan tam zamanlı, yarı zamanlı, esnek çalışma veya iş paylaşımı gibi seçeneklerden

faydalanabilmelidir. İkincisi, iş ve iş dışı yaşamla ilgili çalışanlara sunulan bu uygulamaların kolaylıkla değiştirilebilirlik olasılığının olmasıdır (Apaydın, 2011: 56).

Lewis (2001: 23) örgüt kültürünü iş-yaşam politikalarına negatif veya pozitif anlamda katkıda bulunan bir unsur olarak görmektedir. McDonald, Brown ve Bradley (2005: 41) bu görüşü desteklemekte ve üst yönetim tarafından örgütte iş ve kişisel yaşam arasında bir denge kurulması ve sürdürülmesi için örgüt kültürünün bu değerleri içermesi gerektiğini savunmaktadırlar. Petchsawang ve Morris (2005: 119), örgütlerde iş-aile yaşam dengesi politikasının uygulanmasını kolaylaştıracak faktörlerin insan kaynakları ile ilgili olduğunu ve bu faktörlerin sırasıyla; performansı takdir etme, ödenek ve yan yardımlar ve eğitim olarak belirtmektedir (Günay ve Demiralay, 2016).

İstihdam açısından İYD'nin anahtarı, yarı zamanlı çalışma, geçici çalışma, iş paylaşımı, evden çalışma ve tele-çalışma, esnek zaman ve esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış çalışma haftaları, yıllık çalışma saatleri, kariyer molası ve dış kaynak kullanımı gibi politika ve prosedürlerle çerçevelenen bir dizi esnek çalışma düzenlemesidir.

İş - yaşam dengesi kavramı aşağıdaki gibi bir takım özellikleri içermektedir:

- İnsanlar ne kadar süre çalışır (çalışılan saatlerde esneklik);
- İnsanlar ne zaman çalışır (saat düzenlemesinde esneklik);
- İnsanlar nerde çalışır (iş yerinde esneklik);
- Dengeyi daha iyi yönetebilmeleri için insanları eğitim yoluyla geliştirmek;
- Yedekleme desteği sağlamak ve
- İş moları (Glynn v.d., 2002: 9).

Her ne kadar İYD 'çalışma yaşamı ve aile yaşamını dengede tutmak için karmaşık olgular' oluştursa da (Tyrkko, 2002: 107), artık hem işverenlerin hem de çalışanların iş-yaşam dengesini yüksek düzeyde desteklediği açık ortadadır (Hogarth v.d., 2001). İş-yaşam dengesinin şirketlerin politikalarına dahil edilebilmesi için yöneticilerin operasyonel kararlar almaları gerekmektedir. Bireysel düzeyde iş ve kişisel yaşam arasındaki dengenin dolaylı etkisi, çalışanların daha az rol çatışması yaşamaları ve işe bağlılık ile diğer hayati unsurlar arasında daha iyi bir denge kurulması; doğrudan

etkisi ise çalışanlara bağımlı bireylerle daha kaliteli zaman geçirmeleri, kendi hayatlarını daha iyi kontrol edebilecekleri hissi ve mutluluk duygusudur. Ayrıca, iş-yaşam dengesindeki artışın sonucu olarak çalışanların verimliliği, motivasyonu ve organizasyona bağlılığının arttırdığı da öne sürülmektedir. Örgütsel performansın uygun bir iş-yaşam dengesi ile gelişme potansiyeli vardır (Maxwell ve McDougall, 2004: 381-382). İş-yaşam dengesi sağlanan bireylerin özel yaşamlarında uyumu yakaladıkları ve uzun süreli iş ve iş dışı rol taleplerini karşılamalarını sağlayan optimal psikofizyolojik koşulları tecrübe ettikleri için zihinsel olarak daha sağlıklı olabileceği düşünülmektedir (Greenhaus v.d., 2003).

En iyi iş-yaşam dengesi algısı zaman içinde her birey için değişmektedir. Kariyerine yeni başlayan bir birey için iyi bir iş-yaşam dengesi, emekli olmaya hazırlanan birininkinden farklıdır. Çocuğu olmayan yalnız yaşayan biri için iyi bir iş-yaşam dengesi, iki çocuğa sahip yalnız bir ebeveyninkinden farklıdır. En iyi iş-yaşam dengesi, genellikle günlük olarak değişmektedir. Sonuç olarak, çalıştığımız şirket veya örgüt bizim için en iyi iş-yaşam dengesini oluşturamaz. Bireyler olarak, bu dengeyi kendimiz için bizim bulmamız ve sağlamamız gerekmektedir (Bird, 2006: 26).

Önemli bir literatür, profesyoneller, yöneticiler (Voydanoff, 1982) ve çift gelirli aileler için (Sekaran, 1985) iş-aile çatışması/dengesi ve iş tatmini arasındaki genel bağlantıları belgelemiştir (Ezra ve Deckman 1996; Aileler ve Çalışma Enstitüsü 1998a; Pleck, Staines ve Lang 1980; Staines ve O'Connor 1980). Algılanan iş-aile dengesi eksikliğinin ve buna bağlı olarak iş tatminindeki azalmanın devamsızlık, performansta düşüş ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışlarına neden olduğu öne sürülmektedir ve bu nedenle aile odaklı programların benimsenmesi için temel itici güçtür (Families&Work Institute, 1998a; Ford Foundation, 1997).

Türkiye'de iş-yaşam dengesinin sağlanması için bazı politikalar ve çalışma yolları geliştiren ve bunları başarılı bir şekilde uygulayan birçok organizasyon vardır (The Work Foundation, 2008). Bu işletmelerden biri Unilever plc'dir. Şirket, tüm çalışanlar için esnek çalışma seçeneklerine sahiptir. Bu bağlamda, kısmi zamanlı çalışma, iş paylaşımı, evden çalışma, esnek saat uygulaması gibi politikalar; doğum izni, babalık izni ve yasal gerekliliklerin yanı sıra, evlat edinenler tarafından alınan izinler ve kariyer gelişim planları gibi esnek çalışma uygulamaları bulunmaktadır.

Şirketin destek politikaları, çocuk bakım desteğini, iş yerinde spor salonu, mesleki sağlık, diş sağlığı hizmetleri ve ticari katkıları da kapsamaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 16).

Bu alanda yapılan çalışmalar, iş ve kişisel yaşam arasındaki dengenin çalışanların refahını ve mutluluğunu arttırdığını göstermektedir (Greenhaus v.d., 2003: 170; Fisher, 2010: 390; Morrow, 2011: 810). Çalışma ve yaşam alanları dengeli olan çalışanlar işlerinden daha çok memnun olmakta (Saltzstein v.d., 2001: 460), daha az stres ve depresyon yaşamaktalar ve rollerini yerine getirmeleri daha kolaydır (Marks ve Macdermid, 1996: 421). Ayrıca, iş ve kişisel yaşam arasındaki denge, çalışanların iş ve yaşam arasındaki çatışmaları azaltmakta ve yaşam kalitelerini arttırmaktadır (Greenhaus v.d., 2003: 173).

Dünyanın dört bir yanında tüm sektörlerdeki işverenler, işgüçlerini güçlendirmek için daha iyi bir iş-yaşam dengesi sağlamaları gerektiğini anlamaktadırlar. Daha iyi bir iş-yaşam dengesi, organizasyonlara çalışanların moralinin, örgüte bağlılığının, verimliliğinin ve üretkenliğinin artması ve değişime daha kolay uyum sağlaması olarak geri dönmektedir.

Örgütlerde iş-yaşam dengesi kültürünün oluşması ve devam ettirilmesinde işgücünün gelişiminden sorumlu olan insan kaynakları uzmanları önemli rol oynamaktadır. İş-yaşam dengesinin sağlanması sadece İK bölümünü değil, örgütün tümünü ilgilendiren bir konu olsa da, İK bölümü anahtar rol üstlenmektedir. Çünkü İK yöneticileri çalışanların yeteneklerini ve örgüte bağlılık derecelerini en iyi şekilde bilmektedirler (Küçükusta, 2007: 264).

1.6. Karşılaştırmalı İş-Yaşam Dengesi

Bireyin işte geçirdiği zaman iş-yaşam dengesinin en önemli yönlerinden biridir. Uzun iş saatlerinin çalışanların kişisel sağlığını bozabileceği ve stresi artırabileceği öne sürülmektedir. İnsanlar ne kadar çok çalışırsa, başkalarıyla zaman geçirmeye, boş zamanlarında çeşitli etkinliklere, yemek yemeye veya uyumaya o kadar az zaman harcamaktadır. Boş zamanın miktarı ve kalitesi, bireylerin genel refahı için önemlidir ve hem fiziksel hem de zihinsel sağlık için ek yararlar sağlayabilmektedir (OECD, 2018).

Bu alandaki karşılaştırmalı araştırma hala başlangıç aşamasındadır; ancak analizler, kötü bir iş-yaşam dengesi dahil olmak üzere olumsuz çalışma koşullarının ülkeden ülkeye değiştiğini göstermektedir (Dragano, N., Siegrist, J., ve Wahrendorf, M. (2011). Bugüne kadar, bu alandaki uluslararası karşılaştırmalı araştırmalar sınırlı sayıda yapılmıştır ve mevcut çalışmaların çoğu yalnızca küçük bir ülke örneklemini kullanmaktadır (Gallie ve Russell, 2009).

İş-yaşam dengesi politikaları ile ilgili olarak, refah seviyesi bakımından devletlere göre hala önemli farklılıklar vardır. Örneğin, İskandinav ülkelerinde, çocuklar için kamu tarafından finanse edilen yüksek kaliteli evrensel bakım hizmetleri ve ücretli ebeveyn izni gibi haklar dahil olmak üzere ücretli istihdama katılımın özel yaşamla uyumunu kolaylaştıran çeşitli uzlaşma politikaları sağlanmaktadır (Crompton ve Lyonette, 2006).

Çalışma süresine ve İYD'nin sağlanmasına ilişkin konular çeşitli ülkelerin kurumsal düzenlemeleri içerisinde yer almakta ancak bu düzenlemelere ihtiyaç duyma nedenleri ve bunların uygulanma düzeyleri farklılaşabilmektedir. Bu durum ülkelerin gelişmişlik düzeylerine, kültürel ve toplumsal özelliklerine, iş gücü piyasasının yapısına göre değişim göstermektedir (Crompton and Lyonette, 2005: 5).

Avrupa Birliği'ne dahil olan ülkelerde çalışanların yaklaşık yedide birinin yarı zamanlı çalıştığı ve son dönemlerde bu çalışma şeklinin yaygınlaştığı belirtilmiştir (Brewster v.d., 1997: 85-104). Aynı şekilde son zamanlarda İskandinav ülkelerinde, Hollanda'da ve Birleşik Krallık'ta yarı zamanlı çalışma şeklinin hızla yayıldığı ve yüksek bir seviyeye ulaştığı ve Kuzey Avrupa'da yarı zamanlı çalışma stilini kullanmayan çok az şirketin olduğu (Ö. Chakir, Yeni Çalışma Tarzları) saptanmıştır. İsveç'te de yarı zamanlı çalışma biçiminin çok benimsendiği ve sendikaların yarı zamanlı işçileri tam zamanlı işlere devretme baskısına rağmen, örgütlerin çoğunlukla yarı zamanlı iş biçimini uyguladıkları gözlemlenmiştir (Brewster v.d., 1997: 133-152).

İYD düzenlemelerinde yer alan esnek çalışma süreleri ve AB'nin siyasi gündeminde önemli yer tutan çalışma süreleri, örgütlerin ve ülkelerin ekonomisinin rekabet gücünü artıracak bir araç olarak görülmektedir (Aktekin, 2010).

Bu bağlamda, 2004 yılında Avrupa Yaşam ve Çalışma Şartlarını Geliştirme Vakfı, 21 AB üye ülkesinde, “Avrupa Şirketlerinde Çalışma Süresi ve İş-Yaşam Dengesi” üzerine bir araştırma yapmıştır. Yapılan çalışma kapsamında, personel yöneticilerine ve çalışan temsilcilerine iş-yaşam dengesi ve işyerinde çalışma süresi düzenlemeleri konusunda anket soruları sorulmuştur. Anket sonuçlarına göre, bahsedilen düzenlemelerden bazılarının çalışanların işyerindeki sorumlulukları ile evdeki yükümlülüklerini bağdaştırabilmelerine izin verdiği belirtilmiştir (Riedmann v.d., 2006: 1).

Tezin bu kısmında Türkiye ve Azerbaycan’da iş yaşam dengesi konusunda yapılan araştırmaların sonuçları karşılaştırmalı olarak incelenmeye çalışılmıştır.

1.6.1. Türkiye’de İş-Yaşam Dengesi

Türkiye’de iş-yaşam dengesi konusunda yapılan çalışmaların zamanla arttığı dikkatleri çekmektedir. İYD yönelik yapılan deneysel araştırmaların “demografik özellikler”, “örgütsel bağlılık”, “örgütsel vatandaşlık”, “iş tatmini”, “çalışan memnuniyeti”, “yaşam tatmini”, “tükenmişlik”, “iş stresi”, “liderlik uygulamaları”, “çalışan verimliliği”, “iş yaşam kalitesi” gibi değişkenler çerçevesinde incelendiği görülmektedir.

İş hayatını önemli derecede etkileyen ekonomik, sosyal ve siyasal koşullar, Türkiye Cumhuriyeti’nin iş hukuku alanında uygulamada karşılaşılan sorunlar, esnek çalışmaya duyulan ihtiyaç, AB ve ILO normlarına uyum sağlamanın gerekliliği, var olan İş Kanunu’nda düzenlemeler yapılması yerine, yeni bir iş yasasının hazırlanmasını gerektirmiştir (TİSK, 2009: 72-73).

Hem uluslararası rekabetin giderek önem kazanması hem de AB’ye uyum sağlama sürecinin bir sonucu olarak, Türkiye’de 4857 sayılı İş Kanunu ile çalışma hayatında esnekliğin ilke olarak kabul edildiği ve bu ilke kapsamında çalışma sürelerinin esnekleştirilmesinin kabul edildiği görülmektedir. 4857 sayılı İş Kanunu’nda esnek çalışma ile ilgili bazı uygulamalar yer almaktadır. Yapılan esnek çalışma uygulamaları sayesinde, özellikle kadınlar hem daha uygun koşullarda çalışmakta hem de üstendikleri sosyal rollerini daha kolay bir şekilde yerine getirebilecek zamanı bulabilmektedir. 2013 yılında düzenlenen “Gebe veya Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları ve Çocuk Yurtlarına Dair Yönetmelik” hükümlerine göre,

4857 sayılı İş Kanununa tabi, yaş ve medeni durumları dikkate alınmaksızın, 100-150 kadın çalışana sahip işyerlerinde, işveren tarafından, emziren çalışanların çocuklarını emzirmeleri amacıyla, iş yerinden ayrı ve işyerine en çok 250 metre uzaklıkta olan bir odanın emzirme amacıyla kurulması; 150'den fazla kadın çalışan bulunduran işyerlerinde, 0-6 yaş grubundaki çocukların bakımı için işveren tarafından, çalışılan yerden ayrı olan ve işyerine yakın mesafede bulunan bir yurdun kurulması zorunludur. 4857 Sayılı İş Kanunu 74. Maddesine göre; “Kadın işçilere bir yaşından küçük çocuklarını emzirmeleri için günde toplam bir buçuk saat süt izni verilir. Bu sürenin hangi saatler arasında ve kaç bölünerek kullanılacağını işçi kendisi belirler. Bu süre günlük çalışma süresinden sayılır.” (İşK.m.74).

Türkiye, 2003 yılında yürürlüğe giren İş Kanunu'nda çalışma süresi sınırlamaları koymuştur. Kanunun 63. maddesine göre haftalık çalışma süresi 45 saat olup, günlük çalışma saatleri, haftanın çalışma süresinin iş günlerinin her iş günü için eşit sayıya bölünmesiyle belirlenmiştir. “Çalışma süresi (Çalışma Sürelerinin Denkleştirilmesi)” başlıklı 63.maddenin, ‘ tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde on bir saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir,’ hükmünden yola çıkarak örgütlere istihdam bakımından esneklik olanağı sağlayan bir düzenleme olarak görülebilir.

Kısmi süreli çalışma ilk defa 4857 sayılı İş Kanunu ile düzenlenmiştir. Kısmi süreli çalışma, İş Kanunu'nda “İşçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda sözleşme kısmi süreli iş sözleşmesidir.” (İşK.m.13/1) şeklinde tanımlanmıştır.

İş-yaşam dengesi açısından Türkiye'nin dünyadaki yerini görebilmek için OECD Daha İyi Yaşam Endeksi'ne bakmak mümkündür. OECD Daha İyi Yaşam Endeksi, ülkelerin refah düzeylerini karşılaştıran ve genel olarak nasıl yaşadıklarına dair veri toplamayı amaçlayan bir girişimdir. Endeksin amacı, ülkelerin refah düzeylerini karşılaştırmak ve nasıl yaşama sahip olduğuna dair veri toplamaktır. OECD Daha İyi Yaşam Endeksi, maddi koşullar ve yaşam kalitesi olarak iki başlığı içermektedir. Bu iki başlığın altında bulunan 11 kriterden 8'i yaşam kalitesi ile ilgilidir ki bunlardan biri de “İş-yaşam dengesi” kriteridir (OECD, 2020).

2018 yılında 35 OECD ülkesi arasında yapılan araştırmalara göre iş-yaşam dengesinin en iyi sağlandığı ülke 10 üzerinden 9,3 skorla Hollanda, ikinci sırada ise Danimarka yer almaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, Türkiye'de iş-yaşam dengesi en kötü olarak kabul edilirken, 0.8 puan farkla Meksika Türkiye'den bir önceki sırada yer almıştır (Smith, 2018). İş ve kişisel yaşam arasındaki dengenin önemli bir yönü, çalışan bireylerin işte geçirdikleri zaman miktarıdır. Bu alanda yapılan araştırmalardan elde edilen veriler, uzun çalışma saatlerinin çalışanların sağlığına zarar verebileceğini, güvenliği tehlikeye atabileceğini ve stresi artırabileceğini göstermektedir. Ancak, Türkiye'deki çalışanların tahminen %34'ü işte çok fazla zaman geçirmektedir. Türkiye, OECD ülkeleri arasında en fazla çalışma saatlerine sahip olan ülkedir. Türkiye'de tam zamanlı çalışanlar günlerinin ortalama %62'si veya 14,8 saatini kişisel bakıma (yemek, uyku vb.) ve özel yaşamlarına (arkadaş ve aile ile sosyalleşme, hobiler, oyunlar, bilgisayar ve televizyon kullanımı vb.) ayırmaktadır. Bu sonucun OECD ortalaması olan 15 saatten biraz daha az olduğu görülmektedir (OECD, 2018).

15 Avrupa ülkesinde yapılan Üçüncü Avrupa Çalışma Koşulları (Paoli ve Merllie', 2001) anketinin sonuçlarına göre, erkeklerin ve kadınların %10'u işte geçirdikleri zaman nedeniyle aile sorumluluklarını yerine getirememektedir. Bulgaristan, Romanya ve Türkiye'de bu oranlar daha yüksektir. İlgili ülkelerdeki erkeklerin %22'si ve kadınların %25'i aile sorumluluklarını yerine getirememektedir. Türkiye'de bu sorun daha yaygın olmasına rağmen, iş-yaşam dengesi üzerine yapılan çalışmaların sayısı sınırlıdır. Bu alandaki araştırmaların çoğu çalışma ekonomisi, insan kaynakları ve pazarlama alanlarında yapılmıştır (Ballica, 2010; Demirer, 2011; Kuzulu v.d., 2013; Özen-Kapız, 2002).

Günümüzde işe ayrılan zamanın fazlalığı iş-yaşam dengesini daha da önemli hale getirmiştir. Son dönemlerde özellikle erkeklerin aileleriyle daha fazla vakit geçirme isteği birçok ülkede gündemde olan konulardan biridir. Babalar, çocuklarının yetiştirilmesinde daha etkili role sahip olmak istemektedirler (Özçelik-Kaynak ve Öztuna, 2019: 872). Genel olarak, erkek çalışanlar daha fazla mesai yapmaktadır; OECD ülkelerinde çok uzun saatler çalışan kadınlar yüzdesi yaklaşık %6 iken, erkek çalışanların yüzdesi %15'in üzerindedir (OECD, 2018). Türkiye'de, ebeveyn izinleri ile ilgili yapılan düzenlemeler, kadınların işe alınmasında esnekliğe ve güvensizliğe neden

olmaktadır. Bu nedenle kadınlara özel doğum izni, emzirme izni, yarı zamanlı çalışma gibi bireysel düzenlemelerin yanı sıra babalara verilen ebeveyn izni ve bakım sorumluluklarının çözümünü de içeren genel politikaların düzenlenmesi gerekmektedir (Kavas, 2018: 9).

1.6.2. Azerbaycan'da İş-Yaşam Dengesi

Son yıllarda iş-yaşam dengesi konusunun bir çok ülkede önemli derecede araştırılmasına rağmen Azerbaycan'da bu konu ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda iş-yaşam dengesinin yeteri kadar araştırılmadığı kanaatine varılmıştır. Azerbaycan'da, çalışanların iş ve özel yaşam dengesini sağlamak amacıyla İş Kanununda bazı maddeler yer almıştır.

Azerbaycan Cumhuriyetinin 12 Kasım 1995 tarihli Anayasasının 37. Maddesi ve 1 Şubat 1999 tarihli İş Kanunu'nun 89.2 - 89.3. Maddelerine göre her birey günde en fazla 8 saat ve haftada 40 saat çalışma hakkına sahiptir. Çalışma süresinin günlük ve haftalık iş saatlerinin belirlenmesi ile sınırlı olmadığı unutulmamalıdır. Genel olarak, iş hukukunun bir bölümü olan çalışma süresi, içinde birçok konuyu barındırmakta ve bunlar bir takım genel ve özel yasama kanunlarıyla düzenlenmektedir. Çalışma süresi ile ilgili genel ve temel konular Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasası ve İş Kanunu'na göre, özel konular ise her yıl güncellenen ve özel konuları düzenleyen Bakanlar Kurulu kararları, Çalışma ve Sosyal Koruma Bakanlığı Kurul kararları ve Azerbaycan Cumhuriyeti tarafından onaylanan ILO sözleşmeleri ile düzenlenmektedir (Yusifov, 2015).

Çalışan ebeveynler için yasalar, ebeveyn izninin babalar veya anneler tarafından zorunlu olarak alınması gerektiğini belirtmektedir. 165 sayılı Ebeveynler için Esnek Çalışma Seçeneği / İş-Yaşam Dengesi Önerisi, işverenlerden esnek çalışma düzenlemeleri aracılığıyla genel çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik önlemleri incelemelerini istemektedir.

Çocuğa bakan ebeveynlerden biri veya ailenin herhangi bir üyesi, çocuk üç yaşına gelene kadar çocuğun bakımı için kanunla belirlenen miktarda kısmen ücretli sosyal izin hakkına sahiptir. Çocuğa bakan bir çalışan, yazılı başvuru temelinde kısmen veya tamamen ücretli sosyal izin hakkını kullanabilir (Az.İşK.m.127/1).

Azerbaycan'ın onayladığı 156 sayılı ILO Sözleşmesi Kapsamındaki Hükümlerin Özeti Babalık izni hakkındadır ve yeni baba olan çalışanlara bebek doğumundan itibaren genelde kısa süreliğine verilmektedir. Bununla birlikte, 165 sayılı Öneri Kararı'nda, ebeveyn izni iki ebeveynden herhangi birine işten istifa etmeden uzun süreli (ücretli veya ücretsiz) izin alabilmesini sağlayan bir seçenek olarak öngörülmektedir. Ebeveyn izni genellikle doğum izni ve babalık izni bittikten sonra alınmaktadır.

İş Kanunu'na göre, annelikle bağlantılı olarak kadınlara tanınan güvenceler, aynı zamanda annesiz çocuk yetiştiren babalar ile reşit olmayanların velileri için de geçerlidir (Az.İşK.m.246).

Azerbaycan'da kadınlar işgücünde aktiftir. Bununla birlikte, evde üstlendikleri rollerini yönetebilmek için esnek yarı zamanlı işleri tercih ettiklerinden, daha yüksek işsizlik yaşadıkları ve erkek çalışanlara göre daha az kazandıkları görülmektedir. Bu nedenle, mesleki kalıplar kariyer tercihlerinde bazı cinsiyet ayrımlarını ortaya çıkarmaktadır. Kadınların ekonomik olarak güçlenmesinin teşvik edilmesi, kadınlara sunulan mesleki seçeneklere ilişkin algıların genişletilmesini, geliştirilmiş ebeveyn izni hükümlerini ve kadınların geleneksel olmayan işlere girişini kolaylaştıracak veya kademeli olarak üst düzey kariyer yollarını izleyecek iş-aile dengesi önlemlerini gerektirmektedir.

1.7. İş-Yaşam Dengesi Alanında Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları

Günümüzde iş ve iş dışı yaşamın birbirini çok etkilediği bir dönemde bu konuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. İş-yaşam dengesi ile ilgili erken araştırmalar, aile yükümlülükleri olan çalışanlara odaklanmış ve 'aile dostu' kurumsal politikaların uygulanmasına neden olmuştur (Hughes ve Bozionelos, 2007). Pocock, Williams ve Skinner (2007), tüm bireyleri ücretli işe dahil etmek ve işle ilgili olmayan tüm faaliyetleri kapsamak için iş-yaşam dengesini daha kapsamlı incelemiştir. Ayrıca, Pocock, Williams ve ark. (2007), iş ve yaşamın birey tarafından dengelenebilen farklı alanlar olmadığını, daha ziyade geçirgen, birbirine bağlı alanlardan oluştuğunu iddia etmektedir. Yazarlar, 'denge' terimi yerine, bu geçirgen durumu ve İYD'yi etkileyebilecek çok sayıda faktörü

yansıtmak için 'etkileşim' kelimesinin kullanılmasını önermektedir (Pocock, Williams v.d., 2007).

İYD alanında yapılan başka bir çalışmada, iş-yaşam dengesinin iş tatmini, yaşam doyumu, anksiyete ve depresyon üzerindeki sonuçları yedi farklı kültürde araştırılmıştır. Ulusal kültürdeki varyasyonlarla ilgili bazı farklılıklar olsa da, İYD'nin beklenen yönlerde elde edilen sonuçlarıyla ilgili olarak tüm kültürlerde güçlü ve tutarlı bir destek bulunmuştur (Spector v.d., 2007; Spector v.d., 2004). Cinsiyet rolleri ile ilgili değerleri, varsayımları, normları ve inanç sistemleri açısından dikkate değer farklılıklar sergileyen ülkeleri karşılaştırdığımız için bu önemlidir. Bu nedenle, yapılan bu inceleme bireysel düzeyde karşılaştırmalı iş-yaşam araştırmalarını zenginleştirmekte ve ülke düzeyindeki bağlamlar ile bireysel düzeydeki değişkenler arasındaki makro-mikro boşluğun kapatılmasına katkıda bulunmaktadır (Bamberger, 2008; Ollier-Malaterre v.d., 2013).

Türkiye Taş Kömürü Genel Müdürlüğü'nde çalışan beyaz yakalı çalışanlara yönelik yapılan çalışmada iş-yaşam dengesinin, "çalışan memnuniyeti" ve "örgütsel bağlılık" ile olan ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre iş-yaşam dengesinin çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, ancak örgütsel bağlılığı doğrudan artırdığı görülmüştür (Korkmaz ve Erdoğan, 2014).

Öztuna ve Özçelik-Kaynak (2019) tarafından Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde çalışan erkeklerde iş-yaşam dengesi üzerine yapılan bir araştırmada erkek çalışanların iş-yaşam dengesine bakış açıları incelenmiştir. Bu çalışmada, 115 erkek çalışanın iş-yaşam dengesi uygulamalarına yönelik tutumları incelenmiştir. Araştırmada, eşin çalışma durumuna göre iş-yaşam uyumu, hayatın işten ibaret olması ve kendine zaman ayırma gibi değerler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre yaşamı ihmal etme ortalama değerleri eşin çalışma durumuna göre farklılık göstermektedir. Şöyle ki, eşi çalışan erken çalışanların yaşamı daha fazla ihmal ettiği görülmektedir. Bunun dışında araştırmada, sürekli gece vardiyasında çalışan erkeklerin sürekli gündüz çalışanlara göre yaşamı daha fazla ihmal ettiği sonucuna varılmıştır. Çalışmada aynı zamanda çocuk sayısına göre değerlerin karşılaştırılmasında kendine zaman ayırma, iş-yaşam

uyumu, yaşamı ihmal etme ve yaşamın işten ibaret olması ortalama değerleri arasında istatistiksel fark olmadığı görülmektedir (Özçelik-Kaynak ve Öztuna, 2019: 871).

Gerçek ve diğerlerinin İstanbul ilinde beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmanın bulguları ışığında, iş ve özel yaşam dengesine yönelik olumlu algılamaları olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı söylenebilmektedir. Bu bağlamda bireylerin, iş yaşamları ile özel yaşamlarının iç içe geçmediği ve her iki alana da uygun zamanı ayırabildikleri durumda işten ayrılmayı da düşünmemiş ve eyleme geçirmemiş olacakları düşünülebilmektedir. Ayrıca, özel sektör çalışanlarının, kamu sektöründe çalışanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç, özel sektör ve kamu çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin derinlemesine incelenmesi ve nedenlerinin araştırılmasını gerektirmektedir. Bunun yanı sıra işten ayrılma niyetinin her zaman olumsuzlukla sonuçlanmayacağı ve işletmeye yeterli verimi sağlayamayan kişilerin işletmeden ayrılmasının aslında iyi sonuçlar doğuracağı unutulmamalıdır (Gerçek v.d., 2015: 82).

Yavuz ve Doğan tarafından yapılan bir çalışmada, iş-yaşam dengesi üzerinde iş stresinin etkisi incelenmiştir. Bunun yanı sıra esnek çalışma uygulamaları yapan ve esnek çalışma uygulamaları yapmayan iki şirket üzerinde ortaya çıkan farklılıklar araştırılmıştır. Bu çalışma, İstanbul'da iki şirkette çalışan 303 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, iş stresinin iş-yaşam dengesi üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür. İş stresinin iş-yaşam dengesinin alt boyutları üzerindeki etkisine bakıldığında hem esnek çalışma uygulamaları yapılan hem de esnek çalışma uygulamaları yapılmayan şirket çalışanlarında iş stresinin aile yaşamı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Yavuz ve Doğan, 2019: 57).

Antalya ilindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst, orta ve alt düzey yöneticilerine yönelik yapılan bir çalışmada, konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesini etkileyen faktörler ve bu faktörlerin yöneticiler üzerindeki olası etkileri incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, iş-yaşam dengesini oluşturan unsurlar ile "iş tatmini" ve "yaşam tatmini" arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur (Yeşiltepe, 2014).

Çobanoğlu ve diğerleri tarafından 21 okulda çalışan yönetici ve öğretmenlerden oluşan toplam 601 katılımcı üzerinde yapılan çalışmada yönetici ve öğretmenlerin iş-

yaşam dengesi algıları incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin iş ve özel yaşam alanları arasında dengeyi sağlayabildikleri, ancak hem iş hem de özel yaşama ilişkin rollerinden doyum sağlama ve bağlılık duyma ve kendilerine yeterli zaman ayırma konularında denge sağlamada daha az başarılı oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra kendilerine zaman ayırma konusunda yöneticilerin daha az başarılı olmalarına rağmen hem öğretmenler hem de yöneticilerin iş-yaşam dengesi algı düzeyinin neredeyse aynı olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada, yönetici ve öğretmenlerin iş ve özel yaşamları arasında dengeyi sağlamaları konusunda demografik özelliklerin etkili faktörler olmadığı bulunmuştur (Çobanoğlu v.d., 2019: 791).

Ferguson ve arkadaşlarının akademisyenler arasında yaptığı bir çalışmada, iş-aile dengesinin sosyal desteğin hem iş hem de aile memnuniyetine katkısına yardımcı olmada aracı bir rol oynadığı bulunmuştur. Bu bulgulara göre, geleneksel olarak örgütsel yaşamı tanımlayan sınırlar çözülmekte ve daha geçirgen hale gelmektedir (Ferguson v.d., 2012). İş-aile alanındaki deneysel sonuçlar, bu bulguları olumlu ve olumsuz deneyimlerin performansla ilgili sonuçlar üzerindeki etkilerini araştırmak için genişletmektedir. Örneğin, iş-aile dengesi, düşük düzeyde iş aksaması (Casey ve Grzywacz, 2008), yüksek örgütsel bağlılık (Carlson v.d., 2009, Casey ve Grzywacz, 2008) ve iş tatmini (Carlson v.d., 2009) ile ilişkilidir.

Sturges'in kariyerine yeni başlamış çalışanlar üzerinde yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre, standart saatlerin ötesinde çalışmak, yalnızca ev ve iş arasındaki dengeden duyulan memnuniyetsizlikle ilişkili ise endişe kaynağı olabilmektedir. Mezunların çoğunun standart saatlerin ötesinde çalıştığı görülmektedir. Bu saatler görev süresiyle birlikte artmakta ve görev süresi ve saatler arttıkça, iş ile iş dışı yaşam arasındaki çatışma algısı ve örgütlerin çalışma saatleri ve iş yükü ile ilgili vaatlerini yerine getirmediği algısı da artırmaktadır.

Bulgular, mezunların dengeli bir yaşam sürdürmeye olan ilgilerine rağmen neden uzun saatler çalışmaya hazır olduklarına dair bir fikir vermektedir. İlk olarak, çalışılan saat sayısı işe daha fazla katılımı ilişkilidir. İkincisi, uzun saatler çalışmak kurumsal ortamda başarılı olmak için kişinin işte geçirilen saatler açısından bağlılık göstermesi gerektiği inancını yansıtmaktadır en azından kariyerin ilk yıllarında (Coffey,

1994). Araştırmanın sonuçları, iş-yaşam dengesi elde etme arzusu ile uzun saatler çalışma (mezunlar bunun tamamen kısa vadeli bir seçenek olduğunu savunmaktalar) arasındaki potansiyel uyumsuzluğun altını çizmektedir. Bulgular, iş-yaşam dengesi ve iş / iş dışı çatışmalarla ilgili mevcut araştırmaları çeşitli şekillerde onaylamakta ve genişletmektedir (Sturges&Guest, 2004: 17).

İş ve kişisel yaşam arasındaki dengesizlik, iş hayatı perspektifinden bakıldığında işe dair isteksizliğe, strese, örgütsel bağlılığın azalmasına, devamsızlığın artmasına, iş kazalarına ve verimliliğin azalmasına yol açabilmektedir. İş hayatındaki tatminsizlik, mutsuzluk, hayal kırıklığı ve isteksizlik, bireyin yaşamının her alanını etkilemeye başlar (Kuzulu v.d., 2013: 96). İş ve kişisel yaşam arasında dengenin bozulması çalışan bireyin çalıştığı örgüte yüksek miktarda maddi zararlar verebilmektedir. Çalışanın işyerindeki işlerini aksatması performansını düşürmekte ve üretkenliğini azaltabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı örgütte devamsızlığın artması, tatminsiz ve aidiyet duygusu düşük olan bireylerde işten ayrılma niyetinin oluşması ve işten ayrılma oranında artış ile sonuçlanmaktadır ki bu da örgütteki işgücü devrinin artmasına neden olabilmektedir (Turna, 2017: 20).

Literatürdeki benzer konularda yapılan araştırmalar incelendiğinde, iş-yaşam dengesinin farklı çalışma alanlarındaki bireylerin işten ayrılma niyetlerini etkilediği belirlenmiştir. Akademisyenlerin (Nohr, 2011: 243), finans görevlilerinin (Huang v.d., 2007: 746) ve hemşirelerin (Lee v.d., 2013: 165) iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi bulabilmeleri durumunda işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı görülmüştür. Benzer bir durum, çalışanların kariyerleriyle ilgili memnuniyetinin işten ayrılma niyetlerini etkilemesi için de geçerlidir (Gerçek v.d., 2015: 83).

İş-Yaşam Dengesi üzerine yapılan çalışmalar, iş-aile çatışmasının bireylerin işyerindeki performansını negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Bununla beraber, birden fazla rolü yerine getirme sorumluluğunun neden olduğu stres, çalışan bireylerde devamsızlık oranını yükseltmektedir. Bu durum bireylerin sadece çalışma hayatını olumsuz etkilemekle kalmayıp aynı zamanda onları özel yaşamında da mutsuz etmektedir (Doğrul ve Tekeli, 2010: 14).

Türkiye'de iş-yaşam dengesi kavramına ilişkin kapsamlı bir araştırma bulunmamaktadır. Dünyadaki ve AB'deki gelişmeler dikkate alınarak 4857 sayılı İş

Kanunu 10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu kanundaki esneklik hükümlerinin uygulama düzeyini belirlemek için MESS üyeleri arasında da bir çalışma yürütülmektedir. Bu çalışmaya göre, kanunda yer alan esneklik düzenlemelerinden sadece telafi çalışması uygulanmaktadır ve bu uygulamanın temel nedeni maliyetin düşürülmesidir (MESS, 2008: 9-11).

İş-yaşam dengesinin sonuçları potansiyel olarak çok sayıdadır. Bu sonuçlar, işte, evde ve bir bütün olarak yaşamda kişisel memnuniyet ve refahı, işteki ve evdeki davranış ve performansın daha objektif göstergelerini ve iş arkadaşları, aile ve arkadaşlar da dahil olmak üzere diğerlerini etkilemeye yöneliktir. Bunların her biri ayrıntılı olarak geliştirilebilmekte ve şu anda potansiyel araştırma gündeminin zenginliğini göstermeye hizmet edebilmektedir. Mauno ve Kinnunen'in (1999) Finlandiya'da 215 çift kazançlı aileler üzerine yaptığı bir dizi iş stresinin evlilik memnuniyeti üzerindeki etkisini araştıran çalışmaları oldukça tipik bir örnektir. Araştırmanın sonuçlarına göre, stres etkenlerinden biri iş-aile çatışması olduğu görülmüştür. Mauno ve Kinnunen, yapısal eşitlik modellemesi kullanarak, stres faktörlerinin çoğunun iş bitkinliği ve psikosomatik sağlık üzerindeki etkisi yoluyla evlilik memnuniyetine taşıdığını bulmuşlardır. Bulgulara göre, iş-aile çatışması ve zaman baskısının, lider ilişkileri ve iş güvensizliği gibi diğer stres faktörlerinden daha güçlü bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, bu faktörler çiftlerdeki her bir eşin bağımsız olarak etkilemiş ve diğer eşin evlilik memnuniyetine taşmamıştır (Guest, 2002).

Hall ve Richter'in 1988 yılında sanayi ve hizmet sektöründe çalışan 32-42 yaş aralığındaki çift kariyerli ailelere sahip çalışanlar üzerinde yaptığı bir araştırmada, iş ve iş dışı yaşam arasındaki ilişkiyi sınırlar ve geçişler açısından incelemenin, genellikle bu alandaki geleneksel fikirlere ters düşen fikirlerin üretilmesine yardımcı olduğu görülmüştür. Bu mevcut fikirlerin çoğu, işte çocuk bakımı ve evde çalışma gibi iş ve ev arasında daha fazla entegrasyon gerektiğini göstermektedir. Bununla birlikte, yazarlar çalışanın iki alan arasında net sınırlara sahip olması ve belli bir seviyede bu iki alanın birbirinden ayrı olması gerektiğini savunmaktadır. İş ve ev arasında çok fazla örtüşme, çalışanların tükenmişliğine neden olabilmektedir (Hall ve Richter, 1988: 218).

Çalışanların refahını sağlamak ve böylece işe katılımlarını ve örgüte bağlılıklarını artırmak için çalışanları desteklemek adına organizasyonların iş-yaşam dengesi uygulamalarına sahip olması çok önemlidir. Bu sonuç, Suifan ve arkadaşlarının (2016) Ürdün'deki özel hastanelerin sağlık personeli üzerine yaptığı, İYD'nin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir doğrudan olumsuz etkisi olduğunu bulan geçmiş araştırmalarıyla uyumludur. Kumara ve Fasana'nın (2018) bir başka çalışması, hazır giyim sektöründe çalışanların yaşadığı kritik sorunlardan birinin işten ayrılma niyetinin olduğunu bildirmiştir. Tutarlı bir şekilde, bulgular iş-yaşam dengesi ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır.

Diğer çalışmalarda, iş yaşamı dengesinin sadece işe katılıma değil, aynı zamanda işten ayrılma niyetine daha önemli katkısı bulunan bir faktör olduğu belirtilmiştir (Bhalerao, 2013; Alvi v.d., 2014).

Jaharuddin ve Zainol'un yaptığı bir çalışmada, İYD'nin işe katılımı ve çalışanı elde tutma konusundaki önemini açıkça gösterilmektedir. Kar amacı gütmeyen bir araştırma şirketi olan Catalyst tarafından Asya'daki çok uluslu firmalardaki 1.834 potansiyel çalışan üzerinde yapılan bir araştırma, ankete katılanların yaklaşık yarısının (hem erkekler hem de kadınlar) işi ve hayatlarının diğer yönlerini yönetmekte zorlandıklarını belirtmektedir. Ankete katılanların çoğunluğu, çalıştıkları şirketlerin iş ve iş dışı alanı dengelemeye yardımcı olmak için yeterli esneklik ve destek sağlamadıklarını kabul etmektedir (The Wall Street Journal, Mayıs 2012). Bu durum, gelişmiş ülkelerde yaygın bir iş krizine, artan işsizlik oranına ve ücret baskısına yol açan olumsuz küresel ekonomik ortamla daha da kötüleşmektedir (The Asian Review, Aralık 2018; Birleşmiş Milletler, 2011). Bu nedenle, organizasyonların çalışanlarının refahlarını sağlamak ve böylece işe katılımlarını artırmak için İYD uygulamalarını dikkate alması önemlidir.

Tüm bu araştırmalar, ele alınması gereken iş-yaşam dengesi sorunları olduğunu vurgulamaktadır. İş-yaşam dengesi sorunu ülkeler arasında oldukça benzerdir (Humphreys 2000). Birçok ülkede iş-yaşam dengesinin sağlanması adına bazı önlemler alınmaktadır (Todd, 2004). Bununla birlikte, uygulanan bu önlemler farklılık göstermektedir (Lewis, Gambels ve Rhona 2007).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bu bölümde iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konuları alt başlıkları ile birlikte detaylı biçimde incelenecektir.

2.1. İş Tatmini

İş tatminiyle ilgili olarak öncelikle iş tatminin kavramının tanımı yapılacak; sonrasında başlıca iş tatmininin önemi, iş tatmini kuramları ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde durulacaktır.

2.1.1. İş Tatmininin Tanımı

Latince “satis”, İngilizcede ise “satisfaction” olarak kullanılan tatmin kelimesi anlam itibarıyla “istenilen bir şeyin gerçekleşmesi ve ondan duyulan haz” anlamına gelmektedir (<http://sozluk.gov.tr/>). Bireyin işinden elde ettiği duyguyu tarif etmek için ise İngilizcede “job satisfaction”, “work satisfaction”, “employee satisfaction” Türkçede ise “iş tatmini”, “iş doyumu”, “işgören doyumu” kelimeleri kullanılmaktadır.

Çalışanların verimli olabilmesi işletmelerin daha uzun ömürlü bir hale gelmesini sağlayabileceği gibi, verimli olmaması durumunda ise, işletmeler için olumsuz bir süreci beraberinde getirecektir. Bu sebeple çalışanlar üzerinde verimli olmasını sağlayacak temel politikalardan birisi, çalışanın iş tatmini düzeyidir. İş tatmini ile ilgili araştırmalar sonucunda aşağıdaki tanımlamalar ortaya çıkmıştır (Sucu, 2019: 27)

Vroom’a (1964) göre iş tatmini işgörenlerin organizasyondaki rollerine karşı oluşturdıkları duygusal tepkilerdir. Vroom için iş tatmini, çalışanın işe karşı duygusal tutumu olarak açıklanır ve negatif ya da pozitif tutumları kapsar. Vroom’a göre işgörenlerin organizasyondaki rollerinden dolayı hissettikleri olumlu duygular iş tatminini ortaya çıkarır iken olumsuz duygular iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır (Kahraman, 2019: 56).

Locke’a (1969) göre ise iş tatmini, işgörenin işini ve edindiği tecrübeyi değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumluluk hissidir. İş sürecini başarıyla

tamamlayan ya da verilen bir görevi başarıyla yerine getiren işgörenin hissettiği duygular olarak tasvir etmektedir (Çetinkanat, 2000: 1).

İş tatmini genellikle çalışanların işinden duyduğu memnuniyetini göstermektedir (Hackman ve Oldham, 1975: 160).

Davis'e (1984) göre iş tatmini, iş yerlerinde çalışanlar arasında neşe veya mutsuzluk olarak görülmektedir. Ayrıca iş yerinde memnuniyeti sağlamak için işverenlerin hazırladığı ortamın, çalışanların profesyonel kalitesiyle uyumlu olması gerekmektedir. İş tatmini, çalışanların işinin nitelikleri arasında farklılık göstermektedir. Bir iş yerinde çalışan kişinin, çalışma şartlarına ilişkin iş tatmini yüksek olmasına rağmen, aynı kişi iş yerinden kazandığı maddi çıkarlardan doyumsuzluk duyabilmektedir. Bununla birlikte iş tatmini, şahsi ya da bir gruba özel de olabilmektedir. Örgütün herhangi bir bölümünde lider konumundaki yöneticinin iş doyumunu düşük ya da yüksek olduğunda, buna bağlı olarak aynı bölüm çalışanlarının da düşük ya da yüksek olması beklenmektedir. İnsan sağlığı nasıl insanın genel fiziksel durumunu yansıtmaması bakımından önemliyse, aynı şekilde iş tatmini de bireyin işe bağlılık durumunu yansıtmaması bakımından önem teşkil etmektedir. Bu sebeple iş tatmini de; sağlık gibi, anlamaya yönelik tutum, özveri ve daha da iyileştirmeye yönelik tedavi gerektirmektedir.

İş tatmini, çalışanın işine yönelik anlık duygusal tutumlarını yansıtmaktadır (Vandenberg and Lance, 1992: 154).

Eren'e (2012) göre ise kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur. İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir.

Çalışanların işe ve iş ortamıyla ilgili algıları ve bu algılar sonucu geliştirdikleri tutumlar genellikle iş tatmini olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini genellikle çalışanların zihninde, iş yaşamındaki tecrübelerinin oluşturduğu algılamalar bütünü olarak tarif edilmektedir. Çalışılan iş kişisel gereksinimleri karşılıyor olmasının yanında bireylerin duygu ve değerler bütününe pozitif olarak etkileyebiliyorsa iş tatmini oluşmaktadır (Erdoğan, 1996: 376).

İş tatmini bir insanın yaşamının en büyük nüfuz alanlarının birinde ne yaptığını gösteren bir tanı olabilen tutumsal bir değişkendir. İş tatminsizliği hem işte hem de insanda bir problemin oluşacağını akla getirmektedir. Örgütsel koşulların çoğu çalışanların iş tutumlarını geriye çekmek için getirilebilir. Yine iş dışındaki bazı olaylar ve faktörler de iş tatminini olumsuz etkileyebilir. Bunlar kişisel problemleri ve bireylerin kişiliklerini kapsayabilir. Diğer yandan iş tatmini iyi iş düzenlemelerinin ve refahın göstergesi olabilir. İş ve iş dışı faktörlerin her ikisi de yüksek iş tatminine katkı sağlamaktadır (Spector, 1997: 72).

Çetinkanat (2000) ise iş tatminini, çalışanların önemli gördüğü ihtiyaçlarını çalıştıkları işte ne seviyede karşılayabildikleri ve bu ihtiyaçlara duygusal olarak verdikleri önem derecesine bağlı algılanmalar bütünü olarak tanımlamaktadır.

Başaran'a göre iş tatmini bir işgörenin işini yapıyor olmaktan ya da yaşamını değerlendirdiğinde, duyduğu zevk veya zihinde oluşan olumlu duygular bütünüdür.

Doğan ve diğerlerinin (2020) daha önce yapılan araştırmalardan elde ettikleri sonuca göre iş tatmini; Örgütlerde çalışanların huzuru, mutluluğu, esenliği ve sağlığı ile olduğu kadar, çalışanların örgütlerine fayda sağlayan tutum ve davranışlara sahip olmaları ile de bağlantılıdır.

Akıncı'ya (2002) göre, iş tatmini kavramından bahsederken üç temel unsur akla gelmektedir. İş görme sonucu elde edilen maddi menfaatler, bireylerin birlikte çalışmaktan hoşnut olduğu çalışma arkadaşları ve çalışma ortamı, bir şeyler üretmenin getirdiği mutluluk ve olumlu duygular bu üç unsuru oluşturmaktadır.

Birçok araştırmacı iş tatminini ortaya çıkartan araştırmalar yapmış ve iş tatminin aynı olmayan boyutlarını ortaya koymuştur. Örnek verilecek olursa işin ilgi çekici ve zevkli olması iş tatminini ortaya çıkartan önemli bir etken olduğu çalışmalar ile ortaya konulmuştur (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 38).

İşgörenlerin, çalıştığı süre içerisinde gördükleri, duydukları, kazandıkları veya kaybettikleri, kısacası yaşadıkları her şey (deneyimleri) iş tatminlerini etkilemektedir. Fiziksel (örneğin; ücret), zihinsel (örneğin; beklentiler, amaçlar) ve psikolojik açıdan

(örneğin; kişilik) kişinin yaptığı işten zevk alması ve bundan mutlu olması, işinden büyük ölçüde tatmin olmasını sağlamaktadır (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005: 185).

Bireyin çalıştığı işten hoşnut olması, işini sevmesi, yapmakta olduğu işle kendisini uyumlu hissetmesi ve kendine layık görmesi, çalıştığı işe karşılık aldığı bedeli yeterli görmesi gibi birçok olumlu durum iş doyumunu artırıcı etkiye bulunmaktadır. Bunlar ve bunlara benzer olumlu durumun yokluğu da kişilerin doyumsuz olmalarına sebep olmaktadır (Sürgevil, 2006: 13).

İş tatmini, bireyin inançlarını, duygularını, düşüncelerini, değerlerini, yani tutumlarını ve davranışsal eğilimlerini yansıtmaktadır. Dolayısıyla, iş tatmini gözlenememektedir. İş tatmininin gözlenebilmesi için, kişinin bu tutumuyla ilgili duygu ve düşüncelerini belirtmesi ya da davranışlarıyla ifade etmesi gerekmektedir. İş tatmini ayrıca, kişinin iç huzuru ve rahatlığıyla (iç dünyasının durumu) ilgili bir kavramdır (Kuşluyan, 2009: 55).

Çalışan memnuniyetinden bahsedildiğinde, genellikle işin her türlü özelliğinin değerlendirilmesi sonucu oluşan ve iş hakkındaki olumlu duygular bütününe açıklayan iş doyumunu/tatmini terimi kullanılmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 76).

İş tatmini, insan kaynakları, örgütsel psikoloji ve davranış bilimleri açısından önemli bir konudur. Genel olarak tatmin, bireyin yaşamından, çevresinden, iş ortamından ve gerek günlük hayatındaki gerekse iş ortamındaki diğer bireylerle arasındaki ilişkilerden mutluluk duyması ve bunu içsel olarak hissetmesini ifade etmektedir. İş tatmini ise bireyin, iş ortamında işine karşı oluşan bir duygu olarak değerlendirilebilir (Çalkın, 2014: 23).

İş tatmini, bireyin gün içindeki zamanının büyük bir bölümünü geçirdiği işinde, sorumluluğunda olan görevleri tamamlarken, yapmış olduğu işten mutlu olması ve haz alarak yapmasıdır (Küçük, 2014: 6).

İş tatmini, farklı kişiler aracılığıyla gözlemlenemeyen, sadece sahip olan kişinin hissederek aktardığı hoşnutluk ya da sahip olduğu maneviyatı aktarabilmesi için kullanılmaktadır (Delice, 2018: 90)

Çalışanlar işine ailesinden ve sosyal hayatından daha fazla zaman ayırmaktadırlar. İşin, çalışan hayatının büyük bir parçası haline geldiği düşünülürse

insancıl bakış açısına göre işinden tatmin olmuş bireylerin bu tutumları tüm yaşamlarına olumlu bir şekilde yansıyacaktır. Faydacı yaklaşıma göre ise tatmin olmuş çalışanlara sahip olan örgütlerin örgütsel süreçleri daha sağlıklı işlerken etkinlikleri de artacaktır (Şevik, 2019: 92)

İş tatmini ile ilgili araştırmalardan çıkan sonuçları değerlendirdiğimizde, iş tatmininin bireylerin işle uygunluğu neticesinde ortaya çıkan duygusal sonuç olduğu ifade edilmektedir. İş tatmini duygusal bir reaksiyon sonucu olduğundan dolayı çalışan bireyler arasında da farklılık gösterebilir. Örneğin; bir işletmede santralda görev alan bir çalışanın iş tatmini yüksek iken bir başka çalışanın iş tatmini düşük olabilir. Bundan dolayı işletmeler çalışanların iş tatmini sağlarken bireyler arasındaki farklılıkları dikkate almalı ve bu farklılıklara göre politika belirlemelidir (Sucu, 2019: 28).

2.1.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini kavramını önemli kılan nedenler iş tatmini ile verimlilik, yabancılaşma, işten ayrılma ve örgüt içindeki çatışma kavramları ile ilişkisinden kaynaklanmaktadır. İş tatminindeki artış çalışan verimliliğinde doğrudan performans artışına etkilemektedir (Kök, 2006: 294).

İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ile teknoloji, kalite ve ayrıca işgörenin işini iyi yapabilmesi için yaptığı işten zevk alması dolayısıyla işinden tatmin olması arasında sıkı bir ilişki vardır (Öz, 2006: 28).

İş tatmininin artması durumunda çalışan bireyin örgütsel bağlılığının arttığı tespit edilmiştir. İş tatminsizliği durumunda ise, işe devamsızlık, geç gitme ve kendi isteği ile işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıktığı görülmektedir (Çarıkçı, 2000: 155).

Bir örgütteki şartların kötüleştiğini bildiren delillerin başında çalışanlardaki memnuniyet düzeyinde düşüşlerin gözlemlenmesi gelmektedir. Bu sebeple işverenler iş doyumunun ölçülmesi olgusuna daha fazla yoğunlaşmaktadırlar. Bireyler çalışma yaşamında kendilerine uygun işi ve bu işin gerekleri olan bilgi ve yeteneğe ulaştıklarında verimlilik düzeyleri artmakta buna bağlı olarak maddi ve manevi ihtiyaçlarına da karşılık bulabilmektedirler (Akıtcı, 2014: 32).

Baş'a (2002) göre iş tatmininin düşük düzeyde olması işgörenlerin işinden soğumasına, işten ayrılmalara, dikkat eksikliğine, işte hata yapma ihtimalinin yükselmesine, iş gücü devir hızının yükselmesine sebep olmaktadır. Bu gibi durumlar işgörenin motivasyonunu düşürmekte ve buna bağlı olarak performansını da olumsuz yönde etkilemektedir. Sıralanan olumsuz durumlarla karşılaşmamak açısından iş tatmininin sağlanması işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır (Çalkın, 2014: 23).

Genel olarak işgörenlerin iş doyumlarını arttırabilmek için işverenlerin çalışanlarına karşı hedeflenen yere ulaşabilmek için bir meta olarak görme konusundaki önyargılarından sıyrılmaları gerekmektedir. Bunun yanında işgörenlerin sadece ücret elde etmek sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte bulundukları göz önünde bulundurulmalıdır. Bütün olarak bakıldığında ise çalışanların iş doyumlarının sağlanması işverenlerin ürün ve hizmet üretmesi kadar asli bir görev olması gerektiği savunulmaktadır (Akıncı, 2002: 2).

Yöneticiler çalışanların iş tatminlerinin yüksek olmasını arzular. İş tatmini yüksek olan çalışan daha fazla çaba sarf ederek kuruma daha fazla olumlu katkı sağlayacaktır. Bu da yöneticisinin işini daha da kolaylaştırmaktadır. Çalışanda, yöneticiler tarafından arzulanan, yüksek iş tatmininin oluşması zaman almaktadır. İş tatmini zaman içerisinde yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesi ile oluşmaktadır (Mahmutoğlu, 2011: 42).

İş doyumunun yüksek olması takım ruhunun dinamizmini sağlamaktadır. Çağımızda hızlı bir gelişim seyreden teknoloji ve karmaşık örgüt yapıları bir işi tek başına yapmayı imkânsızlaştırmaktadır. İşgörenler yöneticilerinden emir alıp, yeteneklerimin sadece bir kısmını kullanarak iş hayatını sürdürmekten memnun olmamaktadır. Bu sebeplere dayalı olarak tüm işverenler çalışanların iş doyumlarını en üst seviyeye çıkarmayı hedeflemektedirler (Akkan, 2008:20).

İşinden tatmin olmayan işgörenlerde ise; işe gitmede isteksizlik, işten ayrılma niyeti, yetersizlik duygusu, öz saygı ve öz güvenin azalması, başarısızlık, işte hata yapma, işbirliği isteğinin azalması, işten kaçma, işe geç gelme, stres, algı düşüklüğü, sağlıksız karar verme, dikkatsizlik, ümitsizlik, mutsuzluk, uyumsuzluk, şikâyet ve yakınmalar, psikolojik ve fiziksel bozukluklar, işletmeye zarar verme, vb. ortaya çıkabilir (Öz, 2006: 59-63).

İş hayatında en önemli konumdaki çalışanın tatmin düzeyinin artması, işin kalitesini ve çalıştığı kurumu da olumlu etkilenmektedir. Yaşam giderlerini karşılayacak ücreti alan ve ideali olan işte çalışan kişiler daha mutlu çalışmakta, idealindeki bir işte çalışamayan, yaşam giderleri karşılanmayan veya görmezden gelinen kişiler ise olumsuz davranışlar sergilemeye başlamaktadır. Çalışanın iş hayatındaki bu davranışından hayat tatmini de zamanla etkilenebilmektedir (Karakuş, 2011: 47).

İş tatmininin; kişi, işletme ve toplum açısından oldukça önemli bir kavram olduğu görülmektedir. İş tatmini ayrıca, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşılması açısından önemlidir. Bu nedenle, özellikle yöneticilerin iş tatminini iyi araştırmaları gerekmektedir (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005: 196).

Aşağıdaki üç başlık ile iş tatminin önemi anlatılabilir (Sertçe, 2003: 6-7);

Birey Açısından: Yüksek iş tatmininin çalışanın genel mutluluğunu arttıracak, iş tatminin düşük olmasının ise çalışanı işe yabancılaştırırken işe karşı isteksizlik ve uyumsuzluğa sebep olabileceği düşünülmektedir.

Örgüt Açısından: Çalışanların iş tatminlerini sağlayabilen örgütlerin adaylar tarafından cazip görülmesi ve personel devir oranlarının düşük olması, iş tatminleri düşük olan çalışanlara sahip örgütlerin ise adaylar tarafından cazip görülmemesi, personel devir oranlarının yüksek olması, çalışanların işe devamsızlık sorunu yaşaması ve dolayısıyla karlılığın düşmesi iş tatmininin örgüt açısından önemini vurgulamaktadır.

Yönetici açısından: Örgütün hedeflerine yönelik yüksek performanslı çalışanlar yöneticilerin başarısını olumlu etkilemektedir. Çalışanın üst yönetim tarafından farklı çalışanlar ile bir aradayken takdir edilmesi, çalışma arzusunu ve yöneticilere karşı saygısını arttırmaktadır.

İş tatmini, bireyin iş yaşamı dışındaki yaşamını da etkilediği belirtilmektedir. Böylece iş tatmini, bireyin, gerek fiziksel ve ruhsal sağlığı, gerekse sosyal yaşamı (aile yaşamı, evlilik, dinlenme ve mutlu yaşam) üzerinde etkisinin olduğu ileri sürülmektedir (Pelit ve Öztürk, 2010: 51).

İş tatmininin önemi, örgütte devamlılığın sağlanmasında ve personel devir hızına etki etmesine bağlı olarak örgütü rakipleri karşısında öne geçirebilir ya da geride kalmasına etki eden bir kavram olarak özetlenebilir. Küreselleşen dünyada bireylerin,

farklı kültürler ile etkileşimi daha üst boyutlara ulaşmıştır. Buna bağlı olarak kuşaklar arasında benzerlik veya farklılık gösteren bireylerin işten tatmin olma kriterleri veya stres olma eğilimleri birbirinden farklıdır. Günümüz dünyasında işletmeler daha alternatifli ve çeşitli hale gelmiştir. Teknolojik gelişmeler, üretim artışını kolaylaştırmış olmasına rağmen, işletmeler hala daha iş gücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle işletmeler çalışan verimliliğini artırmak için çeşitli yöntemler uygulamakta veya var olan verimliliğin düşmemesi için farklı metotlar geliştirerek önlem almaktadırlar. Çalışanlarının memnun olduğu işletmeler, rakiplerinin önüne geçerek daha etkin bir karlılık sağlayabilirler. Buna bağlı olarak memnuniyetsizlik içerisinde bulunan çalışanların, işten ayrılma istekleri, işverene maliyet getireceğinden karlılığın düşeceği söylenebilir. İşletmeler buna bağlı olarak işletme içi paydaşları olan çalışanları stresten mümkün olduğunca uzak tutmaya çalışmalıdır. Bunun yanı sıra işten tatmin olma düzeylerini artırıcı politikalar izlemelidir (Sucu, 2019: 15-28).

İş tatmini kavramı ile ilgili olarak literatürde yer alan tanımlamaların ortak noktasını oluşturan başlıca iş tatmini boyutlarını Luthans'a (1995) göre şu şekilde sıralanmaktadır:

- İş tatmini, işgörenin işe karşı olan duygusal durumunu yansıttığı için genel olarak görülmez; işgörenin davranışlarından anlaşılabilir.
- İş tatmini, işgörenin beklentileri ya da hak ettiğine inandığı ödüllere ulaştığı zaman ya da beklentilerinin ötesinde kazanımlar elde ettiği zaman gerçekleşmektedir.
- İş tatmini ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, iş arkadaşları gibi birbirinden ayrı fakat birbiriyle ilgili pek çok tutumu kapsamaktadır.

İş tatmininin tanımlamalarının söz konusu ortak noktalarına bakarak genel anlamda iş tatmininin, bireyin bulunduğu örgüt ortamındaki şartlara, bireyin kişisel özelliklerine ve beklentilerine göre değişiklik gösterebileceği kanısına varabiliriz (Çalkın, 2014: 24-25).

2.1.3. İş Tatmini Kuramları

İş doyumu kuramları Maslow'un (1943) ihtiyaçlar teorisine dayalı olarak gelişmiştir. Güdülenmiş bir bireyin çalışmakta olduğu işten bir takım beklentileri

doğmaktadır. Bu beklentilerin sağlanıp sağlanmadığı bireyin elde ettiği ödüllerle karşılaştırılmaktadır. Güdülenmiş olan bireyin elde ettiği ödüllerin bireyin beklentilerini karşılayabilme oranında iş doyumuna ulaşmaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanların beklentilerini çalıştıkları işten karşılayabildikleri ölçüde doyuma ulaşmaktadırlar ( zg ven, 2003:131; Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005: 184).

2.1.3.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'a göre, insanın temel ihtiyaçları doğrudan motivasyonla ilişkilidir ve insanın bu ihtiyaçları karşılamasıyla ilgilidir. Öte yandan, insan davranışı tanımında ihtiyaçların önemli bir neden olduğu düşünülmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları temel ya da düşük seviyeli ihtiyaçlar olarak kabul edilir. Üst düzey ihtiyaçlar olarak sosyallik, saygınlık ve takdir ve kendini gerçekleştirme gibi diğer ihtiyaçlar sıralanmaktadır (Onaran, 1981: 13).

Fizyolojik İhtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar, insanın hayatta kalması için göz önünde bulundurulması gereken ihtiyaçlar ve aynı zamanda motivasyon teorisinde itici güçtür. Bu ihtiyaçlar: nefes alma, yeme, içme, uyku ve giyinmedir.

Güvenlik İhtiyaçları: Toplumdaki her insan kendini koruma ve devlet kurumları tarafından korunma hakkına sahiptir, bu bağlamda güvenlik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Günümüzde, küresel güvensizlik sorunu dolayısıyla, tüm insanlık hayatlarını, mal ve mülklerini korumak istemektedir. Öte yandan, çalışanların bir gelecek güvencesine sahip olmak istemesi, örneğin, güvenli bir iş ve gelecek için iş garantisi bir diğer ihtiyaçtır.

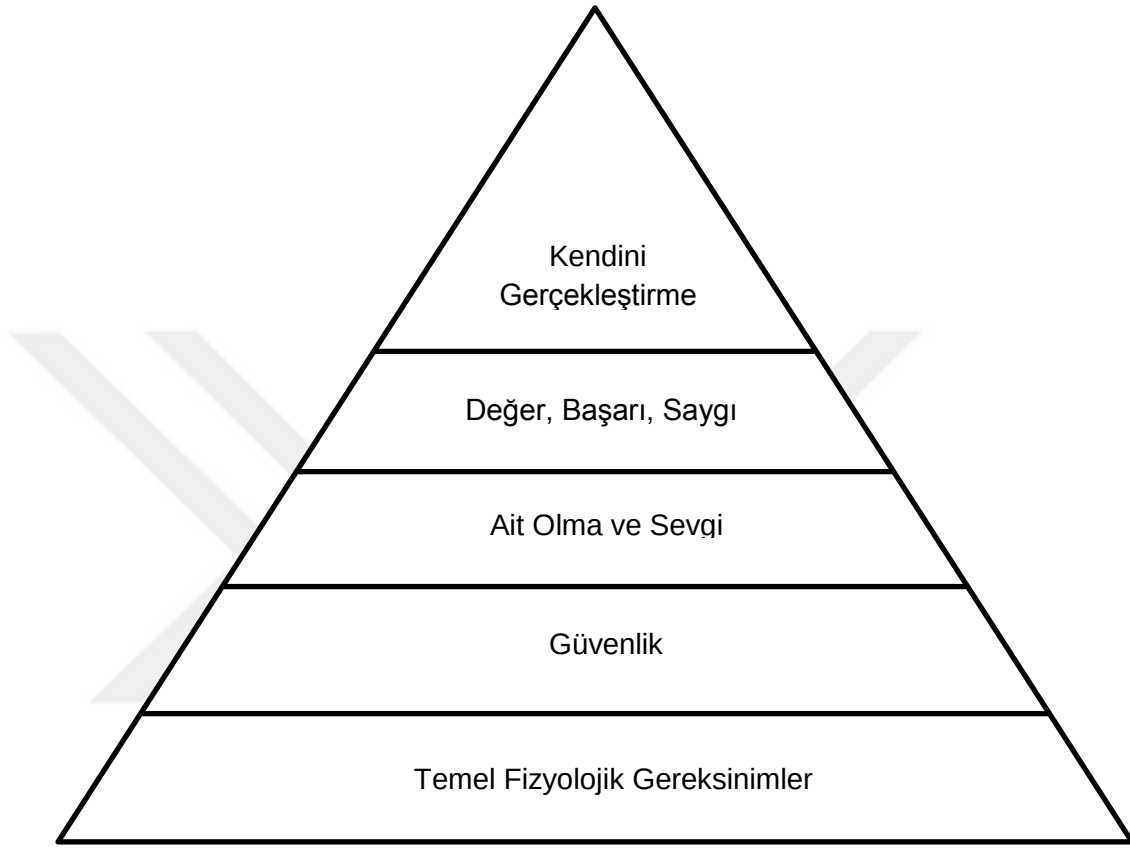
Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı: Düşük seviyedeki ihtiyaçların karşılanmasından sonra, ilişki ve sevgiye duyulan ihtiyaç olan, insan için bir başka önemli ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Toplumda her birey, bir eş, bir aile, bir sevgili ve bir arkadaş edinme arzusunu hissetmiştir. Bu nedenle, bu ihtiyaç insan için karşı konulamazdır.

Maslow'a göre, alt basamaktaki her ihtiyaç bir üst basamaktaki ihtiyacın baskın varlığı hissedilmeye başlanmadan önce karşılanmalıdır. Bireysel bir ihtiyaç tatmin edildiğinde önem seviyesi geriler ve hiyerarşinin bir üst basamağındaki ihtiyacın önem seviyesi artar. Birey en üst basamaktaki ihtiyaç seviyesine ulaştığında bu ihtiyacın

karşılanmasının önemi artar. Bireylerin psikolojik gelişimi gerçekleştikçe ihtiyaçlarının sayısı ve zümresi de artar (Naoum, 2011: 193).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre en üst basamaktaki kendini gerçekleştirme ihtiyacı, insan davranışı ve motivasyon çalışmasında bireyin en önemli rollerinden bir tanesi olabilir. Teori, farklı insan gruplarının farklı gelişim ihtiyaçları olduğunu açıklamak için kullanılmaktadır. Hiyerarşi, insanlar kendilerini tatmin etmek istediklerinde ne yapmaları gerektiğini açıklamaktadır ve yöneticileri tarafından Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre motive edilen çalışanlar işlerinde daha etkili ve verimli olabilirler (Mousavi & Dargahi, 2013: 516).

Maslow, tüm ihtiyaçlarımızı bu hiyerarşide konumlandırmıştır. Maaş en alt basamaktaki barınma, yemek ve su gibi ihtiyaçlar içindir. İş sağlığı ve güvenliği kuralları ile iş hukuku, ikinci basamaktaki güvenlik ihtiyacı içindir. Sosyal ihtiyaçlar ve bir takıma bağlı olma hissi örgütsel marka ile ilgilidir, şirketin kartvizitini taşımak ve iş kıyafetini giymek buna örnek gösterilebilir. Kendine güven, değerli hissetme ve sorumluluk alma ile ilgilidir. Çoğu çalışan için kurumsal sosyal sorumluluk programları ve iş unvanı, büyük ofis, şirket aracı gibi maaş dışı yan haklar bu ihtiyacı nitelemektedir. Son basamaktaki kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise, bireylerin kendilerini iyi hissedecekleri şeyleri yapabilme ihtiyacı ile ilgilidir (Slater, 2014: 42). Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow tarafından geliştirilen bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinden yola çıkarak her bireyin aynı şekilde aynı ihtiyaçlar tarafından yönlendirildiğini ve motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Toplumda tüm insanlar farklı ihtiyaç aşamalarındaki davranışlarla yönlendirileceklerdir. Maslow ayrıca sıradan bir bireyin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, ait olma ve sevgi ihtiyacının %40'ını ve son olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacının %10'unu karşılaması gerektiğini söylemiştir. Özet olarak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi birey için davranışsal ve motive edici öğeleri ortaya koymaktadır (Batista, 2018: 43).

2.1.3.2. Çift Etmen Kuramı

Herzberg, işgörenlerin işlerinden memnuniyetsizliğe sebep olabilecek faktörleri dışsal faktörler olarak adlandırmaktadır. Bunlar şirket politikası ve işlerin kötüleşmesi,

enformasyon ve teknik eksiklikler, yöneticiler ve çalışan münasebetlerinin iyi düzeyde olmaması, fiziksel anlamda çalışmaya uygun olmaması, maddi anlamdaki doyumsuzluklar, kötü davranış ve alışkanlıklar, arkadaşlık ilişkileri, çalışanların özel hayatlarına yeterli saygının gösterilmemesi ve iş güvencesinin beklentileri karşılayamaması gibi faktörlerden oluşturmaktadır. Bunun yanında işgörenin motivasyonunu arttıran işyeriyle ilişkilerini kuvvetlendiren ve doyum sağlayan etmenlere içsel faktör olarak adlandırarak bunları da bir işi beceri ile sonuçlandırmanın sağladığı haz, işyerinde başarıyla anılma, buna bağlı olarak takdir görme ödüllendirilme, istek, tutku, yetenek ve bilgileriyle uyumlu bir işte çalışma, işi yaparken gereken seviyede iltimas ve sorumluluğa sahip olma, işinde yükselebileme şansına sahip olma, yapmış olduğu işte kendi yetilerini arttırarak yapmış olduğu araştırmalar sayesinde çevresine faydalı işler çıkarabilme olarak sıralanmaktadır (Eren, 2012: 25).

Herzberg, iş tatmini veya tatminsizliğini iki farklı faktörün ürünü olarak betimleyerek motivasyon (tatmin) ve hijyen (tatminsizlik) dinamiklerini aşağıdaki gibi tanımlamış ve karşılaştırmıştır. Teori bireysel farklılıkları dikkate almamakta ve tersine tüm çalışanların motive edici hijyen faktörlerdeki değişikliklere aynı şekilde tepki göstereceğini öngörmektedir (Mustafa, 2013: 405-406).

2.1.3.3. Başarı İhtiyacı Kuramı

David McClelland ihtiyaçların sonradan öğrenilerek ortaya çıktığını savunarak ihtiyaçları; “başarı ihtiyacı, bağlılık ihtiyacı ve güçlülük ihtiyacı” olarak üç sınıfa ayırmıştır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 141).

İlişki Kurma ihtiyacı: Başkaları ile ilişki içerisine girme, bir gruba dahil olma ve sosyal çevresiyle olan iletişimi geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı baskın olan bireyler, sosyal çevrelerinde ilişki kurma ve geliştirmeye azami ölçüde önem göstermektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014:141).

Güç Kazanma İhtiyacı: Bu tür ihtiyacı baskın olan bir birey, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etkisi altına alma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir. Bu grupta değerlendirilebilecek olan bireyler; aile, iş ve sosyal çevresinde küçük bir grup dahi olsa onlara hükmetme, kontrol altında tutma gibi davranışlar sergilemektedirler (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014: 142).

Başarı Gösterme İhtiyacı: Bu ihtiyacı olan bir birey, kendisine ulaşılması meşakkatli ve sıkı bir çalışma gerektiren, anlamlı hedefler belirleyerek ve bu hedeflere ulaşabilmek adına gerekli olabilecek her türlü bilgi ve yetenek ile kendisini donatarak bunları hayata geçirme eğilimi göstermektedirler (Onaran, 1981: 17). Başarı güdüsü bireylerin kendi alanlarında “en iyi” olma arzusu olarak tanımlanabilir. Başarı güdüsü yüksek olan bireyler, kişisel sorumluluk üstlenmeyi tercih ederler, hedefe odaklanırlar, hedefleri doğrultusunda risk alırlar, yüksek enerji ile çalışarak sonuca ulaşmak isterler (Delice, 2018: 44). D.McClelland’ın geliştirmiş olduğu başarıma ihtiyacı teorisine göre bir insanın performansı ve buna bağlı olarak verimliliği büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile ilişkili görülmektedir (Seçen, 2005: 5).

2.1.3.4. ERG Kuramı

ERG teorisinde Alderfer bireylerin varoluş, bağlılık ve büyüme ihtiyaçlarından bahsetmektedir. Fizyolojik ihtiyaçların karşılamasını varoluş ihtiyacı olarak tanımlamıştır. Bireyin kendisini bir zümreye ait hissetmesi, insanlarla iletişim kurabilmesi ve başkaları tarafından bilinirlik kazanması gibi ihtiyaçlarını bağlılık ihtiyacı olarak sınıflamış, bireyin kişisel gelişim ve saygınlık duyma ihtiyacını da büyüme ihtiyacı olarak tanımlamıştır. Birey üst seviyedeki ihtiyaçlarını karşılama eğilimindedir ve bu ihtiyaçlarını mümkün olduğunca tatmin etmek için çaba sarf etmektedir. Alderfer’in ERG teorisinde ihtiyaçların Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki gibi sıralandığı ancak daha az sayıda sınıflandırıldığı görülmektedir (Delice, 2018: 46).

2.1.3.5. Davranışı Koşullandırma Kuramı

Kuram, Skinner (1957) tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre tatmin edici sonuçlar doğuran davranışların tekrar edilme olasılığı, hoş olmayan sonuçlara sebep olan davranışların tekrar edilme olasılığından daha fazladır. Koşullanma kuramı insanların herhangi bir durumda bir eylem veya görev planını bir başkası üzerinden sürdürmeye karar verirken bekleme kuramı gibi mümkünlüğü olan farklı davranışları keşfedeceklerini ve seçim yapacaklarını ileri sürmektedir: bu seçimler daha önceki davranışların sonuçlarından etkilenmektedir. Teori, insanların farklı davranışları keşfedip, en çok arzu edilen çıktılarla sonuçlananları sistematik olarak seçtiklerini varsaymaktadır (Delice, 2018: 47).

2.1.3.6. Vroom Bekleyiş Kuramı

Vroom (1964) teorisi ve türevleri ulusal ve bilinçli bir yapıdır. Vroom'a göre tahminlerin gerçekte belirtildiği gibi meydana geleceğine dair bir garanti bulunmamaktadır, ancak sezgiler tarafından algılanan ve rasyonel olarak açıkça sınırlandırılan gerçeklik, teorik beklentilere oldukça yakın bir sonuca ulaştırır: İnsanlar, gerçekte bekleyiş teorisinin belirlediği gibi düşünmeyebilir. Ancak önemli ölçüde aynı tarz kazanç sağlayan bir süreci izlemektedirler. Bekleyiş teorisi insanların bir durumun ortaya çıkma ihtimalini hesaba katarak motivasyonlarını düşündüklerini ve ifade ettiklerini varsaymaktadır. İnsanların düşündükleri durumlara benzer olayların gerçekleşeceğine dair varsayımları vardır ve bu varsayımları ne yapmaları gerektiğini ve ne yapacaklarını dikkate alarak sonuca ulaşmak için kullanırlar. Bekleyiş kuramı, genellikle bilinçli veya rasyonel bir teoridir. Bununla birlikte, bilinçsiz ilerlemeye karşı savunmasızdır (Miner, 2011: 3-9).

Beklenti, işe yararlılık ve değerlilik olarak bireysel motivasyonu belirleyen üç çerçeveden, beklenti, bir kişinin çaba ve performansı arasında pozitif yönlü bir korelasyon bulunduğu algısına bağlıdır. İşe yararlılık, olumlu performansın arzu edilen bir ödül ile sonuçlandırılacağı algısına, değerlilik ise, ödülün önemli bir ihtiyacı tatmin edeceği algısına bağlıdır (Chircir, 2016: 153).

2.1.3.7. Lawler – Porter Bekleyiş Kuramı

Porter ve Lawler (1968) tarafından geliştirilen teori, işyerinde memnuniyetin çalışanların yüksek performansı ve aynı zamanda adil olarak dağıtılan primlerle ilişkili olduğunu göstermektedir. Bir çalışanın işyerindeki performansı yüksek olduğunda, çabaları için ödüllendirilmelidir; bu durum çalışan için tatmin edici bir sebep olabilir. Öte yandan çalışanlar, işlerine uygun olmayan bir prestij elde ettiğinde bu durum, çalışanların iş tatminini negatif etkileyebilir. Porter ve Lawler, organizasyonlarda kişilerin motivasyonunu, performansını ve ilerlemesini negatif yönde etkileyen görev çatışmaları olduğunu belirtmiştir. Organizasyon içinde her bir çalışanın rolleri açık bir şekilde belirtilmediğinde, iş yerinde çatışma ortaya çıkabilir. Bu durumda, görev çatışmasının iyi yönetildiği bir organizasyonda, çalışanların motivasyon derecesi çok yüksek bir düzeye yükselmektedir (Eren, 2012: 357).

2.1.3.8. Adams Eşitlik Kuramı

Adams'ın Eşitlik Kuramı adıyla geliştirdiği teori, özellikle motivasyon teorisine odaklanmaktadır. Bu teori iş yerinde memnuniyet ve memnuniyetsizlikle ilgili olan rahatlama yerleri konusunda dikkat çekmektedir. Aynı şekilde, bu motivasyon, çalışanın çalıştığı ortamda algıladığı veya yaşadığı eşitsizlik ve eşitliğe dayanır. Adams'ın çalışmasına göre tatmin, birey tarafından anlaşılan girdi ve çıktı akışının birleşimidir ve bu durum, çalışanın aynı işyerindeki diğer kişilerle olan ilişkisi ve onların işlerindeki performansını da etkilemektedir (Batista, 2018: 44).

İnsanların, diğer meslektaşlarıyla karşılaştırıldıklarında ne kadar adil olunduğuna yönelik olan algılarına odaklanmaktadır. Eşitlik teorisi, bireylerin performans ve iş tatminlerinin ücret ve terfi açısından eşit derecede muamele gördüklerini hissettikleri derecede şekilleneceğini önermiştir. Adam modelinin ilkesi, insanların sosyal ilişkilerini bir ürün satmak ve satın almakla aynı şekilde değerlendirmeleridir. İnsanlar belirli girdileri ve katkıları karşılığında belirli sonuçlar ummaktadırlar. Çoğu dönüşüm çok sayıda girdi ve çıktıyı kapsamaktadır. Eşitlik teorisine göre insanlar bu farklı girdi ve çıktılara kendi önemlerini algıladıkları ölçüde yoğunluk vermektedirler. Bir kişinin toplam çıktılarıyla toplam girdilerinin oranı, diğer kişiler için algıladığı toplam çıktıların toplam girdilerine oranı ile eşit olduğunda eşitlik vardır ve sonuç iş tatminidir. Oranlar eşit olmayan bir şekilde karşılandığında, kişi eşitsizlik duygusu yaşar ve bu durum hayal kırıklığı – iş tatminsizliği ile sonuçlanmaktadır (Naoum, 2011: 201).

2.1.3.9. Locke ve Latham Amaç Kuramı

Locke ve Latham'a (1990) göre daha zor amaçlar daha iyi yerine getirilmeleri için daha büyük mücadelenin verilmesine yol açar ancak çalışanların amaçlara ulaşırken karşılaştıkları zorluk seviyesi baş edebilme güçlerinden daha fazla ise sarf ettikleri çabalar ani düşüşe uğrayabilir. Hedeflerin nasıl belirlenmesi gerektiği konusunda ise Locke ve Latham çalışanların motivasyonlarının yükselmesi için kendi hedeflerini kendilerinin veya gruplarının belirlemesi gerektiğini önermiştir. Bireyler ve gruplar kendileri belirledikleri için hedeflere ulaşmada kendilerini sorumlu hissetmektedirler (Sinha, 2008: 120-121).

2.1.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Genel anlamda iş tatminini etkileyen birkaç faktör bulunmaktadır. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi, denetim ve çalışma koşulları olarak sıralanabilir. İşin kendisi iş türüne bağlı olarak çeşitli karakteristik özelliklerden oluşmaktadır. Araştırmalar işin karakteristiğinin ve karmaşıklığının iş tatmini ile bireyin karakteristiği arasındaki ilişkide rol oynadığını göstermektedir. İş tatmini etkileyen önemli faktörlerden bir diğerinin ise ücretler olduğu düşünülmektedir. Ücretlerin çok önemli olduğu ancak iş tatmininde bilişsel ve çok boyutlu olarak rol oynadığı düşünülmektedir. Para temel ihtiyaçları karşıladığından dolayı çok önemli role sahip olmakla birlikte temel ihtiyaçların karşılanmasından sonraki aşamada tatmin duygusunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kahraman, 2019: 58).

İş tatmininin çalışanın işini beğenip beğenmediğini ortaya koyan iş faktörlerinin bileşimi ile ilgili karmaşık bir olgu olduğu varsayılabilir. Çalışanlar yeteneklerini daha fazla kullanma fırsatı sunan, kendilerine serbestlik veren ve işi ne kadar iyi yaptıkları ile ilgili kendilerine geri bildirim sağlayan işleri tercih etme eğilimindedir ve bu konforu sağlayan tesisleri olan çalışma ortamlarından etkilenirler. Yani bu gibi etkenlerden para ve somut kazanımlara nazaran daha fazla iş tatmini sağlamaktadırlar (Sacher, 2010: 47). İş tatmini ile ilgili faktörler şöyle sıralanabilir:

- İş tatmini, işgörenin işinden elde ettiği ekonomik getirilerle ilgilidir. Elde edilen maaş ve ücretin ölçüsünde doyum sağlayacak olan işgören; doyum sağlamak için yaptığı işin nispi önemine ve adaletli dağıtım yaklaşımına da duyarlı olacaktır.
- İş tatmini, iş güvenliği ile ilgilidir. İşgören her türlü güvenlik önlemlerinin alındığı iş ortamında çalışmaktan mutlu olabilecektir.
- İş tatmini, işin zevk verme yeteneği ve uygunluğu ile ilgilidir. İşgören işinin becerilerini, deneyimini, ilgisini kapsayan nitelikte olması nedeniyle doyum hissedebilir.
- İş tatmini, üretimde bulunmaktan doğan gurur ile ilgilidir. İşin tasarlanış biçimi ve bu işten alınan sonuç, işgörenin hoşnut olmasına neden olabilir.

- İş tatmini, umut verici mesleki projeler ile ilgilidir. Eğer işgören, çalıştığı işte yükselme olanağına sahip ise ve terfiler genellikle “liyakat” esasına göre gerçekleşiyor ise, işgörenin hissedeceği doyum yüksek olacaktır.

- İş tatmini, işyerindeki olumlu insan ilişkileri ile ilgilidir. İşgörenin iş arkadaşları ile olan ilişkisi, sevgi ve bağlılığının ölçüsü, doyum düzeyinin belirleyicisi olabilir.

- İş tatmini, örgütün genel durumu ile ilgilidir. İşgörenin doyum hissetmesinde, örgüt politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statüsü ve ürünleri rol oynar.

- İş tatmini yöneticinin tutumu ile ilgilidir. Yöneticinin işgöreni anlamaya yönelik eğilimi, ona değer vermesi doyumunu etkiler (Bingöl, 1998: 280-281).

Günümüz dünyasında insanların hayatlarını daha rahat sürdürebilmeleri için çalıştıkları işin, gereksinim duydukları ihtiyaçları karşılaması ile tatmin olma derecesinin doğru orantılı olduğu saptanmıştır (Sucu, 2019: 31). İş tatminini etkileyen faktörler bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere üç ana başlık altında incelenmiştir.

2.1.4.1. Bireysel Faktörler

İş tatmininin oluşmasında çok önemli bir anlam taşıyan kişisel faktörler, kişinin hayatı boyunca edindiği deneyime ve doğumdan itibaren getirdiği çeşitli özelliklere dayanmaktadır. Bunlar arasında yer alan yaş, cinsiyet, eğitimi, medeni durum ve çalışma süresi faktörleri de bireyin içerisinde bulunduğu geçerli statüyü ölçmesini doğrudan etkilenmektedir. Bireyin yaşı ve hayat tarzı, davranış ve karar verme modellerinde belirleyici bir role sahiptir. Sonuç olarak, çalışanların düşüncelerinde, tutumlarında ve davranışlarında yaşa dayalı farklılıkla olduğu iddia edilebilir (Batista, 2018: 51).

Yazında, farklı bireysel özelliklere sahip kişilerin iş tatmini algısının farklı olduğu ileri sürülmektedir. Böylece aile, cinsiyet, eğitim seviyesi, ırk, kıdem (iş tecrübesi), kişilik özellikleri, medeni durum, meslek, statü, ülke, yaş ve zekâ gibi kişisel faktörlerin iş tatminini etkilediği görülmektedir (Kuşlvan, 2009).

Yaş: Genç yaşlardaki çalışan bireylerin, yükselme ve iş şartlarına karşı aşırı beklenti içerisinde olması veya iş seçimindeki tercihi ve iş güvencesine ilişkin

tereddütlerinin bulunması, işlerinden daha az tatmin oldukları savunulmaktadır (Aksayan, 1990: 15).

Yapılan araştırmalarda çalışma yaşamına yeni başlamış bireylerin iş doyumunun bir süre yüksek seviyede olduğu daha sonraları ise düşük seyrettiği ve ilerleyen yıllarda ise tekrar bir yükseliş gösterdiğini ileri sürmektedir (Balci, 1985: 10; Özaydın ve Özdemir, 2014: 255).

Clark'a göre (1996) ise yaşlı çalışanlar arasında pozitif iş tutumları, daha genç çalışanlara oranla daha olası görünmektedir. Clark, 50 ve daha üst yaşlardaki çalışanlar arasındaki iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu öne sürmüştür ve tatmin düzeyi düşük olan yaşlı çalışanların emeklilik işlemlerini hızlandırdıklarını, yüksek tatmine sahip olan yaşlı çalışanların ise iş gücünde kalmaya devam ettiklerini belirtmiştir (Zboralski-Avidan, 2016: 87).

Glen ve arkadaşlarının yaptığı araştırmaya göre yaş ile iş tatmini düzeyi doğru orantılı olarak artmaktadır. Bireylerin yaşına bağlı olarak tecrübesi artmaktadır. Tecrübesi artan bireylerin beklentileri de bu doğrultuda artmaktadır. Tecrübenin getirdiği başarı düzeyi bireylerin iş tatmin düzeyini de arttırmaktadır (Eğimli, 2009: 38-39).

Mottaz'ın (1987) çeşitli yaş grupları ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine yaptığı araştırmalar, genç çalışanların işyerinde yaşlı çalışanlara oranla daha fazla motive olduğunu ortaya koymuştur. Yaşlı çalışanlar, dış motivasyon faktörleri ile daha çok ilgilenmektedir. Mottaz'a göre işyerindeki yüksek maaşlar ve iyi fiziksel koşullar da iş tatmini artırabilecek faktörlerdir.

Bir başka araştırmada ise; çalışan bireylerin işten tatmin olma düzeyinin yaş ile doğru oranda artması, performansın iş tatminine etkisi olarak bahsedilmiştir. Buna bağlı olarak beceri ve tecrübe arttıkça, daha yüksek performans ön plana çıkacağından, çalışan bireyin işten tatmin olma düzeyi aynı oranda artış göstermesinin bekleneceğine yer verilmiştir (Kılıç, 2008: 19).

Yapılan başka bir çalışmaya göre genç çalışanlara göre yaşlı çalışanların daha fazla iş doyumuna sahip oldukları görülmektedir. Buna sebep olarak da genç çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça işe ve işin getirdiklerine karşı beklentilerin artmış

olması ve buna bağılı olarak iş doyumlarında düşüş meydana geldiği savunulmaktadır (Eğimli, 2009: 37).

Cinsiyet: Cinsiyet iş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında yer alarak iş tatmin düzeylerindeki farklılıkların açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Kadınlar ev işleri ve çocuklarıyla da ilgilenmek zorunda olduklarından dolayı kadınların esnek çalışma saatleri olan ya da daha az çalışma gerektiren örgütsel işlerdeki tatmin düzeyinin daha fazla olduğunu gözlemlenmiştir (Negiz, Oksay ve Akman, 2011: 210).

Kadın ve erkeğin yaşam içerisindeki rollerinin birbirinden farklı olması, iş tatmini düzeyini etkileyen kriterlerden biridir. Örneğin; kadının annelik duyguları işten tatmin olma düzeylerinde farklılık gösterebilir (Küçük, 2014). AB ülkelerinde yapılan çalışmalarda iş doyumunu erkek çalışanlarda kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kadın çalışanlarda erkeklere göre daha düşük seviyede olmasının nedenlerinden biri kadının ev ve aile ile ilgili görevlerinin bulunması ve bir diğeri de daha düşük ücret ile çalıştırılıyor olmaları olarak saptanmıştır (Keser, 2006: 100). Ayrıca kadın ve erkek kurumsal işlerde çalışmış olsalar dahi, toplum içerisindeki rollerden dolayı çoğu kadın çocukların ve ev işlerinin sorumluluğunu üstlenmesi iş tatmininde negatif bir etki oluşturmaktadır (Karaca, 2008: 83).

Araştırmalara göre farklı cinsiyetler mesleki stresi farklı şekilde algılamaktadır ve psikolojik araştırmalar kadınların erkeklere nazaran işte daha fazla stres yaşadığını göstermektedir. İş ve aile yaşamı zaman dengesi, yönetsel pozisyonlar için örgütlerde yaşanabilecek cinsiyet ayrımları ve işyerinde sağlanan sosyal destek seviyesi kadınların stres algılama düzeylerini etkileyebilir. Stres seviyesi, çalışanların performans ve iş tatmini seviyelerini etkilemektedir. İş stresini daha yüksek seviyede algılayan çalışanların işten ayrılma eğilimleri ise daha güçlü olmaktadır (Fei, Kuan, Yang, Hing, Yaw, 2017: 416-418).

Cinsiyet de araştırmacılar tarafından iş tatmini etkileyebilecek bir faktör olarak düşünülmektedir. İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki hakkında yapılan araştırmada erkeklerle kadınlar arasındaki iş tatmin düzeyindeki farklılığın pek çok faktöre bağılı olabileceğini göz ardı etmemenin uygun olduğu düşünülmektedir (Batista, 2018: 52).

Doğan, Demir ve Türkmen'in (2020) akademisyenler üzerinde yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına bakıldığında aradaki fark çok olmasa da erkek akademisyenlerin iş tatmininin, kadınlara göre daha fazla olduğu bulunmuştur.

Cinsiyet faktörü iş doyumuna etki eden bir faktör olarak kabul edilmekle birlikte hangi cinsin hangi işte veyahut yaşta daha çok doyuma sahip oldukları konusunda tutarsızlıklar bulunmaktadır. Tam kesin bir sonuç elde etmek mümkün görünmemektedir (Balci, 1985: 10). Ülkemizde bir grup akademisyen üzerinde yapılan araştırmada ise kadın akademisyenlerin iş doyumlarının erkek akademisyenlere oranla daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür (Keser, 2006: 101).

Eğitim Düzeyi: Çalışma hayatına ve kişilerin bireysel beklentilerine yön vermelerine eğitim seviyesi etki etmektedir. Eğitim seviyesi arttıkça çalışma yaşamına yüklenen anlam değişmekte, çalışma sonucu elde edilecek beklentiler çoğalmaktadır. Yapılan araştırmalar eğitimin iş tatminini olumlu ya da olumsuz yönde etkilediğine dair kesin bir yargıya varmanın yanlış olacağını göstermektedir. Birçok araştırmaya göre eğitim bireylerin bilinç düzeyini arttırdığı ve realist bir bakış açısı kazandırdığından dolayı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin piyasanın nasıl işlediği ile ilgili bilgiye sahip olması ve olayların neden sonuçlarıyla ilgili çıkarım yapabilmesi sonucunda beklentilerini de iş ortamının şartlarına göre oluşturmaktadır (Gürbüz, 2007: 39).

İş hayatı içerisinde çalışanlar arasında eğitim düzeyi tatmin olma derecesini etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Yapılan araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek olan bireylerde, eğitim düzeyi düşük olanlara oranla tatmin olma derecesi daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlar eğitim düzeylerine göre uygun işlerde çalışmadığında mutsuz olmakla birlikte iş doyumu azaldığı görülmüştür (Akşit Aşık, 2010: 39-40).

Öte yandan birçok araştırma eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin iş tatmin düzeyinin, eğitim düzeyi düşük olan işgörelere göre daha düşük olduğunu kanıtlamaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasının nedeni ise eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin beklentilerinin de bu doğrultuda yüksek olmasıyla açıklanmaktadır. Alınan eğitim sonucunda yüksek seviyedeki pozisyonlara kısa sürede ulaşabileceğini düşünen işgören iş hayatına atıldıktan kısa bir süre sonra gerçeklerle yüzleşmekte ve bu nedenle iş tatminsizliği yaşamaktadır (Alkış, 2008: 72). Bazı araştırmalarda ise; eğitim düzeyi

yüksek olan çalışanlarda, kendilerine referans olarak seçtikleri gruplarının içinde bulunduğu koşullar ile kendi koşullarını karşılaştırmaktadırlar (Derin, 2007: 18-19).

Yapılmış olan araştırmalardan eğitim seviyesi daha yüksek olanların düşük olanlara nispetle iş doyumların daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak eğitim seviyesi yüksek olanlar yeteneklerine ve bilgi birikimlerine uygun işlerde çalışmıyorlarsa iş doyumsuzluklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Eğinli, 2009: 40). Oshagbemi tarafından yapılan bir araştırmada, iş tatminiyle eğitim düzeyi arasındaki bağlantı incelenmiş ve akademik personelin iş tatmininin görev zamanı ve eğitim düzeyinin yüksek olması ile bağlantılı olduğu bulunmuştur (Oshagbemi, 2003: 51).

Eğitim düzeyleri ve meslek seçimlerinde ise; iş ile işçi arasında uyum olması önemlidir. Çünkü eğitim seviyesi yüksek olan bir çalışanın düşük bir iş modeli içerisinde çalışması bireyin memnuniyetini düşürecektir. Yüksek bir iş modeli içerisinde çalışan bireyin eğitim seviyesi düşük ise o işin gerektirdiği sorumlulukları yerine tam getiremeyecektir. Bundan dolayı, çalışanlar içerisinde eğitim seviyesi ve meslek uyumları oldukça önemlidir. Bu yüzden bu uyumu bozmayacak şekilde çalışanlara görev ve yetkiler verilmesi iş tatmini açısından daha yerinde olacaktır (Sucu, 2019: 33).

İş Deneyimi: Bir iş yerinde çalışma süresinin uzunluğu iş deneyimin bir sembolü olarak değerlendirilebilir. Aynı işyeri ortamında uzun süreli çalışanlar için iş tatmin düzeyi daha yüksektir. Bu durum genellikle işçinin uzun süredir çalıştığı işte kendi deneyimini ve perspektiflerini kattığı işyeriyle samimiyeti olduğu gerçeğiyle açıklanabilmektedir. İşyerinde, yaşlı işçilerin yeni işçilere kıyasla işten daha yüksek oranda tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Bu nedenle, yeni işçilerin işe devam etmemeleri daha yüksek bir olasılıktır. Öte yandan, aynı işyerinde uzun yıllar çalışmak, çalışanlarda iş tatmin seviyelerini değiştirmezken, aynı işyerinde daha az zaman geçirmiş olan çalışanların iş tatmin düzeyi sürekli değişmektedir (Oshagbemi, 2003: 219).

Tecrübe kavramı işgörenlerin belirli bir süre iş süreçlerinde faaliyet göstermeleri sonucu ortaya çıkan bir faktördür. Bireylerin yeterli iş tecrübesine sahip olmaması hayal kırıklığına dolayısıyla iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Yapılan çalışmalar tecrübe düzeyleri yüksek olan bireylerin daha az tecrübeye sahip olan bireylere göre daha fazla iş tatmine sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. İşe yeni başlayan işgörenlerin iş ile ilgili

beklentileri çoğu zaman yüksek olduğundan dolayı işe başladıktan belirli bir süre sonra gerçeklerle karşılaşılmasıyla birlikte işgörenler hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Özellikle üniversiteyi yeni bitiren ve iş süreçlerinde rol almayı planlayan bireylerin iş sürecine başlanmasıyla birlikte uyumsuzluk ve tatminsizlik duygusuna sahip oldukları görülmektedir. Bu tatminsizliğin ortaya çıkmasında birçok faktör rol oynamaktadır. Bireylerin yıllar boyunca iş hayatlarında çok başarılı olacakları görüşünün empoze edilmesi, aileleri tarafından kendilerinin özel olduklarının benimsetilmesi gibi faktörler bireylerin realist beklentilerden uzaklaşmasına neden olmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

Çalışanlarda iş tatmini, az sayıda çalışanların dahil olduğu küçük organizasyonlarda yüksek seviyede olduğu görülürken, büyük organizasyonlarda çalışanların beklentilerinin karşılanmasının daha zorlu olmasından dolayı iş tatmininin daha düşük olduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda büyük organizasyonlarda iş tatmininin düşük olmasının sebebi çalışanların arasında yakın olma ve dostluk gerçeğinin yoksunluğuna bağlı olabilmektedir (Solmuş, 2004: 189).

Genel anlamda kıdem arttıkça iş doyumunun artması beklenmektedir. Ancak hizmet süresinin çoğalmasına karşılık işgörelere gerekli çalışma şartları sunulmuyorsa kıdem iş doyumunun artmasından çok azalmasına sebep olmaktadır (Keser, 2006: 115). Kıdem faktörünün yaş faktörüyle olan ilişkisi göz önünde bulundurulacak olursa çalışma yaşamının ilk yıllarında yani kıdemsiz ve genç yaşta olan işgörelerin iş doyumları nispeten daha yüksek seviyedeysen yaş ilerledikçe ve dolayısıyla kıdem arttıkça iş doyumunda azalma görülmektedir (Balci, 1985: 11).

2.1.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışma hayatında birey işin yapısıyla ilgili işten aldığı ücret ve ikramiyelerle ilgili, izinler, sosyal güvence, iş güvenliği ve güvencesi, işinde yükelebilme olanaklarının varlığı ile ilgili pek çok beklentiye sahip olmaktadır. Bu beklenti ve ihtiyaçların karşılanabilmesi oranında birey iş doyumuna ve doyumсуuzluğuna doğru yaklaşmaktadır (Acar, 2007: 6).

Birçok organizasyonun kuruluş amacının, insanların kar elde etmek için mal ve hizmet üretimi olduğu bilinmektedir. Bu durumda insan kaynakları organizasyonda çok

önemli bir unsur olarak yer almaktadır. Günümüzde organizasyonlar insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmeli ve pazarda yaşanabilecek zorluklara hazırlıklı olmalıdır. Örgütsel yaşamda, örgütsel beklentileri kişisel beklentilere uygun ayarlamak çok yararlı olacaktır. Çalışanların organizasyon amaçları, misyonları ve değerlerini tanımlamaları, bunları kendi değerleri ile ilişkilendirebilmeleri için iş beklentisi ve kişisel beklentinin birbirlerini tamamlaması gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 60).

Birlikte çalıştığı grup üyeleriyle destekleyici birbirine bağlı iletişim kurulduğu, karmaşadan ve kavgalardan uzak, üstlerin liderliklerini etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları da iş doyumunu artırıcı özelliğe sahip görülmektedir (Çalışkan, 2005: 11). İşgörenlerin görevlerini yerine getirdikleri fiziksel ortamın şartları ne kadar iyi olursa iş tatmini o randa artmaktadır. Personel kullanım alanları ile iş tatmini arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Buna göre, personelin yemekhane, dinlenme salonları, vb. alanlardan faydalanma olanakları ne kadar artarsa iş tatmini de o oranda artmaktadır (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005).

Örgütün Yapısı: İş çevresi genel olarak organizasyonun kurulduğu alan yani işgörenlerin faaliyette bulunduğu yer olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin yerleşim yerine ek olarak işletmedeki hava sıcaklığı, gürültü seviyesi ve çocuk kreşleri de işletme çevresini oluşturan bileşenler olarak kabul edilmektedir. Doğal çalışma çevresine bağlı olarak işgörenler iş tatminsizliğine ya da iş tatminine sahip olabilmektedir. İşgörenler iyi bir çalışma çevresine sahip olması durumunda iyi performans gösterebilmektedirler (Balouch & Hassan, 2014: 124).

İşgörenlerin çalışma ortamında yaşanan belirsizlikler ve istikrarsızlıklar da işgörenlerin iş doyumunu negatif yönde etkiler. Kişi yaptığı işten ve örgütsel işleyişte bir açıklık beklemektedir, iş yerinde ani kararların uygulanmaya konması, çalışanlara farklı işler ve sorumluluklar yüklenmesi, çalışma saatlerinde belirsizlikler yaşanması gibi unsurlar bireylerde doyumsuzluğu tetiklemektedir. Ne ile karşılaşacağını kestiremeyen bireylerin işinden ve iş yerinden soğuması ve uzaklaşması beklenmektedir (Keser, 2009: 146).

Genel olarak örgüt iklimi, örgüt çalışanlarınca örgüt özellikleri adına hissedilen genel algı olarak açıklanmaktadır. Bireyin çalıştığı örgütün ikliminin bireyde oluşturduğu algının negatif veya pozitif olması bireylerin tatmini açısından önem teşkil etmektedir.

İşgörenlerin algıladığı olumlu örgüt iklimi bireylerin iş yerine ve işine daha da bağlanmasını sağlamaktadır (Akıncı, 2002: 5). Yapılan araştırmalarda iş doyumunun yüksek olması örgüt ikliminin olumlu algılanmasıyla ilişkili olduğu ortaya konmaktadır. Güven verici bir iş ve çalışma ortamı, dürüst ve adil davranışlar buna bağlı iletişimin iyi olduğu bir örgüt iklimi iş doyumunu olumlu etkileyen faktörlerdendir (Keser, 2009: 115).

İşin Yapısı: İşgörenler için, işin taşıdığı özellikler ne ölçüde yetenek ve sorumluluk gerektiriyorsa, o ölçüde tatmin olma düzeyi artacaktır. Çalışan bireyin yapmış olduğu işi üzerindeki hakimiyeti çalışmış olduğu örgüt içerisindeki sosyal ilişkileri, işin cazibesini yükselterek tatmin olma düzeyini de arttıracaktır (Küçük, 2014: 18). İşin özelliklerinin işgörenin tatmin seviyesinde önemli bir rol oynadığı birçok araştırma tarafından kanıtlanmıştır. Birçok işgören işin özelliklerinin kendilerine hitap etmediğini düşünerek örgütten ayrılabilir. Belirli durumlarda alınan ücret yüksek bir seviyede olmasına rağmen işgörenler işin özelliklerinden memnun olmadığından dolayı tatmin olamamaktadır. İşgören işin gerektirdiği yeteneklerin kendisinde bulunmadığını ya da kendi yeteneklerinin çok daha fazla olduğunu düşünmekte ve tatminsizlik yaşayabilmektedir. Ayrıca bazı işgörenler belirli seviyede bağımsızlık istemekte ancak istenilen bağımsızlık düzeyine ulaşamadığından dolayı iş tatminsizliği yaşamaktadır (Rahim, Shabudin ve Nasurdin, 2012: 120).

Yapılan işin zorluk derecesi iş doyumunu genellikle artırıcı özelliktedir. İnsanların zoru başarma isteği ve bu başarı sonucu başkaları tarafından fark edilmeleri iş doyumlarının artırmaktadır. Bireyler nitelik yönüyle basit buldukları işten soğumaktayken, bilgi birikimini ve yeteneklerini kullanma fırsatını bulduğu işten mutlu olmaktadır. Buna mukabil yapabileceğinin üstünde iş ve sorumluluklar yüklenmiş bireyler hayal kırıklığına uğrayacak ve işten doyum sağlayamayacaktır (Erdoğan, 1999: 237-238).

İşin niteliği, iş tatmini etkileyebilecek diğer önemli bir faktördür. Bir çalışan için işin niteliği performans açısından çok önemlidir. İşyerinde özgürlük, iş kolaylığı ve başarı gibi unsurlar ya da faktörler, iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir (Özkalp ve Kirel, 2013: 131). İşin ilgi çekici olması, bireye öğrenme fırsatı vermesi ve bir sorumluluk gerektirmesi de işten tatmin olmasını sağlayacaktır. Bireylere yeteneklerini

kullanma imkanı veren, bilgi ve beceri gerektiren işleri yaptıkça, bireyde başarıma hissi oluşacağından işten tatmin olma düzeyinde artış olacaktır (Kılıç, 2008: 23).

Bir bireyin çalışmakta olduğu işi beğenip beğenmemesi iş doyumunu olumlu yönde etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Genel mahiyette beğenilebilecek işin özellikleri:

- İşgörenlerin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması,
- Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye açık olması,
- İşgöreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi,
- İşin sorun çözmeye dayanması biçiminde sıralanabilir (Başaran, 2008: 203).

Ücret Miktarı ve Ücret Sistemi: Ücret, iş tatmini açısından önemli bir faktör olarak görülmektedir. Çalışan için ücret kavramı sadece ekonomik bir kazanç değil, yapılan işin karşılığı olarak bir ödül ve değerdir. Bu sebeple ücret, çalışanların çalışmalarındaki memnuniyetini yakından ilgilendiren bir unsurdur. Birçok çalışan, ücret beklentilerinin karşılanmamasından şikayetçidir. Hak ettiği düşük ücret almak bir çalışanın motivasyonu ve işteki performansını ciddi derecede azaltmaktadır (Batista, 2018: 53; Başaran, 2008: 203)

İşgörenlerin iş faaliyetlerini yerine getirmesi karşılığında aldığı ücret birçok araştırma sonucuna göre iş tatminini etkileyen örgütsel etkenler arasında birinci sırada yer almaktadır. Birçok birey hayatını idame ettirebilmek için örgütsel faaliyetlerde rol aldığından ücret miktarları büyük önem taşımaktadır. Paranın temel ihtiyaçların karşılanmasında rol oynayan bir araç olması ve güvenliği sağlaması ücret etkeninin bu derece önem teşkil etmesinin nedenini açıklar niteliktedir (Kahraman, 2019: 64).

Çalışan bireyin sorumlu olduğu kişiye karşı vermiş olduğu hizmet karşılığında almış olduğu maddi gelire ücret denir. Çalışan bireyin almış olduğu ücret yalnızca ekonomik ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz bunun yanı sıra toplum içerisinde saygınlık, duygusal yönde tatmin olma ve onurlanma ihtiyacını da karşılamış olmaktadır (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 129-130).

İş doyumunun gerçekleşebilmesi için işin niteliği kadar, kurum tarafında çalışanın emeğine karşılık verilen her türlü ücret (para, ekonomik yararlar, sosyal

haklar, olanaklar vb.) önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Verilen ücretler sadece iş görme sonucu elde edilen maddi bir çıkar değil, aynı zamanda bireyin çalışma yaşamındaki başarı olarak da görülmektedir. Ücretlerin yetersiz ve az görülmesi iş doyumunu düşürmekte ve eşitlik, adalet gibi duygularının azalmasına sebep olmaktadır (Başaran, 2008: 203).

Ücretler iş tatmini seviyelerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İkramiye ve ödüller gibi farklı nitelikler ile isimlendirilen ücret çalışanların motivasyonu ile ilişkilidir. Kurumların ücret sistemleri ve terfi politikaları net ve endüstri normları ile çalışanların beklentilerine uygun olmalıdır. Çalışanların ücretleri kendilerine sosyal statü sağlamalı ve beklentilerini karşılayabilmelidir. Bireyler ücret ve terfi politikalarını adil olarak algılamalıdır. Organizasyonlar politikalarında büyüme hedeflemelidir ve çalışanlara motivasyon ve yüksek seviyede iş tatmini sağlayabilmeleri için mali yardımlarla birlikte finansal olmayan menfaatleri de sunmalıdır (Kondalkar, 2007: 89).

Bir işveren piyasa koşullarını dikkate alarak ücret seviyesini belirleyebileceği gibi, mevcut işkolundaki en yüksek ücret politikasını da uygulayabilmektedir. Bu bağlamda işgörenin işe karşı tutumunu işin nitelikleri kadar işten alınan ücret miktarı, emeğinin karşılığını alıp almadığı, alınan ücretin bireyin ve işletmenin uyguladığı ücret ve ödül sisteminin adil olarak algılamak ve daha önceden hayal ettiği şekilde bulmak istemektedir (Erdoğan, 1999: 239).

Üst yöneticiler tarafından ücretlendirme yapılırken bireyin yeteneklerine ve sorumluluklarına göre değerlendirme yapılarak verilir. Bazı işlerin zorluğuna göre ya da tehlikesine göre yüksek ücret veya prim gibi ödemeler ile çalışan bireyin iş tatmini düzeyinin artmasında etkili olmaktadır (Kosovalı, 2017: 15).

Ücret ve ücret politikaları işverenler açısından işletme için harcamalar bakımından önem oluştururken işgörenler için ise geçim ve hayatiyet kaynağı olması bakımından önem oluşturmaktadır (Koç, 1991: 106). İşverenlerin çalışanlar arasında adil ücret politikasına önem vermesi oldukça önemlidir. Eğer işletme içerisinde belirli bir ücret politikası yok ise; işletme içerisinde iş tatminsizliğinin üst seviyelerde olması olağan hale gelecektir. Çünkü birey hayatını idame ettirebilmek için yaptığı iş karşılığında maddi değer olarak ücret beklentisi vardır. Yapmış olduğu işin karşılığında

beklediği ücret verilenden fazla ise; hak ettiği ücretten tatmin olma derecesi düşecektir. Aynı işi yapanlar arasında ücretlerde bir farklılık söz konusu ise, ücreti düşük personel için iş tatmin derecesi düşecektir (Sucu, 2019: 35).

Çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler üzerine yapılan bir araştırmada, ücret ve diğer yan haklar ile çalışanların iş tatmini seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve aynı işlerde adil ücretlerin çalışanların tatmin seviyesini yükselttiğini saptamışlardır. Ancak iş tatminini etkileyen tüm demografik ve örgütsel etmenler arasında ücret ve yan hakların tatmin düzeyini belirlemede en önemli etmen olmadığı, çalışma koşulları ve çalışma saatleri gibi diğer etmenlerin iş tatmini seviyelerini daha yüksek ölçüde etkilediği sonucuna ulaşan araştırmalar da vardır (Hong v.d., 2013: 36). Birçok araştırma sonucunda; ücret ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin var olduğunu kanıtlarken, bu ilişkinin duruma göre zayıf olabileceğini gösteren çalışmaların da olması, konuyla ilgili kesin bir yargıya varılamamasına neden olmaktadır. Teorik olarak ücretin iş tatmini üzerinde pozitif ve negatif etkilerinin olduğu düşünülmektedir. Araştırmalar, birçok ücret sisteminin iş tatmini üzerinde doğrudan pozitif etkisi olduğunu ve genel olarak iş tatminini oluşturan bileşenler arasında ücretin önemli bir yerinin olduğunu göstermektedir (Ram ve Prabhakar, 2010: 442-443). Kişilerin istedikleri ücreti her zaman elde edemeyecekleri günümüz şartlarında olanaklı görülmemektedir. Aynı zamanda emsal işçilere göre dengeli ve adil bir ücret sisteminin olması da yüksek ücret almaktan daha çok doyum sağlayabilmektedir (Erdoğan, 1996: 239).

Bir işveren için ücret politikalarını belirleyen etmenler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Koç, 1991: 107):

- İşkolu ve benzer işyerlerindeki işçilere ödenen ücretler,
- İşletmenin mali durumu,
- Fiyatların genel seviyesi,
- Kanun ve yönetmelikler.

Tüm bahsedilenler özetlenecek olursa iş tatminini etkileyen faktörlerden birinin ücret olduğu söylenebilir. Ücretlerin çok önemli olduğu ve iş tatmininde bilişsel ve çok boyutlu olarak rol oynadığı düşünülmektedir. Para temel ihtiyaçları karşıladığından

dolayı çok önemli role sahip olmakla birlikte temel ihtiyaçların karşılanmasından sonraki aşamada tatmin duygusunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kahraman, 2019: 58). İşgörenler yaptıkları iş karşılığında yeterli ve adil bir ücret almayı arzu etmektedirler. Bunu karşılaştırırken de kendilerine verilen ücretin ihtiyaçlarını ne derecede karşılayabildiğine ve başka kurumlarda emsal çalışanların aldıkları ücrete bakmaktadırlar. Yapılan mukayese sonucu ücretin yetersiz ve adaletsiz olduğuna inanan çalışanlar huzursuz olmakta ve iş doyum düzeyleri düşmektedir (İncir, 1990: 33-34).

İş Güvencesi: İş güvencesizliği çalışanın gelecek yaşamı ile ilgili olayları kontrol altına alma yeteneğini ve değer yargılarını negatif yönde etkileyerek, iş doyumsuzluğuna sebep olmaktadır. İşin güvence altında olması hem çalışanların hem de işverenlerin öncelikli problemidir; bunun sebebi çalışanların, ruhsal sağlıklarını, davranışlarını ve iş ile alakalı beklentilerini büyük ölçüde etkilemesidir. Örgüt sağlamaya çalıştığı iş güvencesi, iş güvencesizliği, iş doyumsuzluğu ve olumsuz iş davranışları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri azaltmayı amaçlamaktadır (Lim, 1996: 173).

İş güvencesi, işgörenlere devamlı ve kalıcı bir iş imkanı sağlamaktadır. İş güvencesinin varlığı bireylerin doyumunu artırıcı bir etki oluşturmaktadır. Güven duygusu işgörenler için sadece iktisadi bir garanti değil aynı zamanda toplumsal statü açısından da bir emniyet ifade etmektedir. Bir iş yerinde işgören neyi ne zaman nasıl yapacağını, hangi şartlarda nasıl çalışacağını, bu doğrultuda ne derece başarı elde edeceğini bilerek çalışırsa kendine güveni oldukça artmaktadır. Bireyler çalıştıkları kurumda iş güvencesine dair bir belirsizlik hissi duyduklarında kuruma olan güvenleri ve bağlılıkları azalmaktadır. Buna bağlı verimlilikleri ve yaptıkları işteki etkinlikleri düşmektedir. Çeşitli zamanlarda işten çıkarmalara şahit olan diğer işgörenlerde toplu bir iş doyumunu kaybı yaşanmaktadır (Keser, 2009: 145).

İş Güvenliği: İş güvenliği çalışanların iş görmeleri esnasında sağlığına ve vücut bütünlüğüne gelebilecek her türlü tehdit unsurunun ortadan kaldırılmasına yönelik kuralları ve alınması gerekli önlemleri kapsamaktadır. Güvenlik tedbirleri alınmış bir işyerinde çalışmak öncelikle işgörenlerin psikolojik yönden güvenli ve sağlıklı olmasını sağlamaktadır. Böylece işgörenin motivasyonunu artırmakta ve verimliliğini de olumlu

yönde etki etmektedir. Diğer yandan güvenli bir ortamda çalışma, psikolojik yönden ve ruhen sağlıklı ve doyum sağlayıcı olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 263).

İş güvenliği ile iş tatmini arasındaki ilişki iki farklı açıdan ele alınabilir. İşgörenlerin iş süreçlerini yerine getirirken karşılaşılabileceği kazalar iş güvenliği kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Genel olarak bilinen iş güvenliği anlamına ek olarak işgörenin işten ayrılması durumunda ya da iş çevresindeki iş bulma olasılığı da iş güvenliğiyle ilişkilendirilmektedir. Genel olarak iş güvenliği ile ifade edilmek istenen anlam çalışanların iş süreçlerini yerine getirirken ortaya çıkabilecek istenmeyen ruhsal ve fiziksel zararların ortadan kaldırılmasına yönelik alınması gereken hukuki, tıbbi ve teknik önlemlerdir. İş güvenliği ile amaçlanan işgörelere yüksek seviyede sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak, çalışma şartlarının olumsuz etkilerini en alt seviyeye indirmek ve oluşabilecek maddi manevi zararları ortadan kaldırmaktadır. İş güvenliğinin bir diğer boyutu ise işgörelerin işsiz kalmaları durumunda bu süreç zarfında işsizlik maaşına sahip olmaları ve çeşitli diğer imkânlardan yararlanmaları ile ilgilidir. Bilindiği üzere bazı ülkelerde işgörelenler işsizlik sigortasına sahip olmakta ya da devlet tarafından işsizlik sürecinde konaklama ve belirli miktarda ödeme yapılması gibi imkânlar vasıtasıyla desteklenmektedir (Kahraman, 2019: 69-70).

İş güvenliği, bir işin doğru yapılması, aynı zamanda o işin güvenli bir şekilde yapılması anlamına gelmektedir. İş güvenliği, iş sırasında sağlığa zararlı çeşitli faktörlerin yarattığı durumlardan kaçınma anlamına gelmektedir. İş sağlığı, çalışma esnasındaki yorulma ve yaşlanmayı önleme ve yaşam kalitesini artırmayı kapsamaktadır. İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması çalışanların iş tatmin seviyelerini yükseltebilmektedir (Maimako and Bambale, 2016: 11).

Hizmet İçi Eğitim: Hizmet içi eğitim, belirli bir örgütte çalışan işgörelere faaliyet gösterdikleri alan ile ilgili bilgi ve becerilerini arttırmak, daha verimli ve etkin olmasını sağlamak amacıyla yapılan eğitim faaliyetlerini kapsamaktadır. İşletmelerin sağladıkları hizmet içi ve dışı eğitimlerle işgörelenlerin bilgi ve beceri düzeyleri arttırılmakta, gelişen teknoloji ve şartlara ayak uydurmakta, öğrenilen bilgilerle de işletmelerin daha ileriye götürülmesi sağlanmaktadır (Örücü, Topaloğlu ve Öngören, 2002: 88).

Çalışma Koşulları: Çalışma koşulları, bireyin organizasyon içinde çalıştığı çevre ile ilgilidir. Çalışma koşulları, çalışanları işlerini daha iyi yönde yapabilmeleri ve daha yüksek performans sergileyebilmeleri için teşvik etmekte ve örgütsel bağlılık açısından da olumlu bir ilişki sağlamaktadır (Chircir, 2016: 155).

İşin fiziksel şartlarının çalışan ile uyumlu olması iş doyumuna etki etmektedir. İşin çalışan için tehlikeli görülmesi, iş ortamının düzensiz, gereğinden fazla soğuk veya sıcak olması, fazla titreşim veya gürültü düzeyinin yüksek olması gibi değişkenler iş doyumunu etkilemektedir. Çalışma şartlarının uygunluğu hem işgörenlerin fiziksel rahatlığı hem de işin aksamadan yürütülebilmesi açısından önemli görülmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

İşyerinin teknik fiziksel ve mekanik yönden gelişmiş olması örgüt çalışanlarının çalışma isteğini artırmaktadır. Genel olarak çalışanların, işyerlerinin ısınma, aydınlanma ve havalandırma sistemlerinin olması, gürültüden uzak rahat çalışma koşullarına sahip örgütlerde çalışmaya daha fazla eğilim gösterdikleri bilinmektedir. Araştırmalar çalışanların tehlikesiz ve rahat örgütlerde çalışmayı seçtiklerini göstermektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 200; Başaran, 2008: 267).

Davis (1984) için, işyerinde çalışanların memnuniyetsizliği veya memnuniyeti ile kendini gösteren iş tatminin tanımı, işin fiziksel koşullarına yönelik davranış ve pozitif tutumla ilgilidir. Bir çalışanın memnuniyeti veya pozitif tutumu, iş tatmini ve çalışma ortamı ile bağlantılıdır. Örnek olarak, bir kişi yaptığı işten memnun olduğunda, iş arkadaşlarına ve toplumdaki tüm insanlara karşı pozitif bir davranış ve tutum sergiler. Öte yandan, işyerinde memnun olmayan çalışan, insanlara karşı davranışlarında negatif olacaktır (Batista, 2018: 51).

Çalışma koşullarının elverişsiz olması bireyleri psikolojik ve fizyolojik açıdan etkilemektedir. Bir misal verilecek olursa aşırı gürültülü bir ortamda çalışanların daha fazla kızgınlık ve saldırganlık halinde oldukları ve bu tavrı çalışma çevresinde ve iş yaşamı dışında çok fazla gösterdikleri bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 303; Luthans, 2011: 142).

Örgüt Kültürü: Örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup

oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder. Bu oluşumun adı örgüt kültürüdür (Eren, 2012: 135).

Örgüt kültürünün temel işlevi çalışanların sahip olması gereken davranış biçimlerinin belirlemek ve yönlendirmektir. Örgüt kültürü, tabanında bulunan işgörenlerin değer ve düzgülere uygun bulunan davranışlarını desteklemekte ve uygun bulunmayanları engellemektedir. Böylece işgörenlerin davranışları örgüt toplumunca örgüt yapısına uygun bir biçimde yönlendirilmiş olmaktadır (Başaran, 2008: 242).

İletişim: İletişim, son yıllarda yapılan araştırmalardan ortaya çıkan sonuçlarının da vasıtasıyla birçok organizasyon tarafından üzerinde durulan ve bu konudaki eksiklerin giderilmesi için çaba sarf edilen bir konu durumuna gelmiştir. Etkisiz iletişimin genellikle organizasyonlardaki işgörenlerin motivasyonunun düşmesine ve işgören devamsızlığına neden olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenden dolayı organizasyonlar iş süreçlerinde iletişim ile ilgili sorunların ortadan kaldırılması için yardım almaktadır (Kahraman, 2019: 68).

Beraber çalışan işgörenlerin birlik ve beraberlik içinde iletişim kurmaları her kurumun ve çalışanların ortak beklentilerinden bir tanesini oluşturmaktadır (Başaran, 2008: 204). Etkili ve etkin iletişim, güven, kalite ve performansı artırır, yani çalışma ortamındaki stres kaynaklarını azaltır. Bu durum iş tatminini olumlu etkiler (Karcioğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009: 67). Yönetim bilimi açısından iletişim kişilerin çalışma ortamında birbirine bilgi ve talimat ulaştırması, sistematik raporlar vermesi ve işgören çevresinde bilgi ve duygu bütünlüğünün oluşması olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmalar örgüt içinde çalışanların birbiriyle iyi bir iletişim içinde olması iş doyumunu olumlu etkilemekte ve arttırmakta ancak, iyi bir iletişimin mutlak bir doyum sağlamada yeterli olmadığını ortaya koymaktadır (Erdoğan, 1996: 242).

Çalışanların görevleri sırasında kendilerinden neler beklendiği ve işlerini nasıl yapacakları etkili bir iletişim aracılığıyla öğrenilebilir. İletişim aracılığıyla çalışanlar ve yöneticiler kendileri hakkında neler düşünüldüğünü öğrenebilirler. Organizasyonel yaşamda, iletişimin yönetsel açıdan önemli olmasından ötürü, çalışanın olumlu davranış göstermesi iletişim açısından çok önemli bir role sahiptir. İletişim eksikliği veya iletişimin

olmaması, kurumsal ortamda pürüze neden olmaktadır. Belirsizlik, iş tatminsizliği, organizasyonda bağımsız olamama gibi durumlar, kurumsal sorumluluğun azalmasına, personel devrine ve işten ayrılma eğilimine yol açabilmektedir. Etkili iletişim, belirsizliği ortadan kaldırmakta etkili olmaktadır. Çalışanların üstlerine açık olması ve aralarındaki ilişkinin istenilen seviyede olması, işyerinde iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Yüksel, 2005: 296-297).

Kurumlar örgüt iletişimi çerçevesinde hedef kitlelerini kurum üyeleri ve çalışanlardan oluşan kurum içindikiler ve kurum dışı iletişimde bulunanlar olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Kurum üyeleri ve çalışanlar kurumu hem içten hem dıştan analiz etme imkanına sahip olduğu için önem oluşturmaktadır (Okay, 1999: 177).

Yönetim Tarzı ve Yönetici Tutumları: Bireyin çalıştığı örgütün yönetim yapısı ve niteliği işgörenin iş doyumunu etkilemektedir. Yaşanılan çevrede önemli sayılan işlerde ve işgörenin şirkete katkı sağlamasına ve takım çalışması yapabilmesine olanak sağlayan yönetim şekilleri bireylerin iş doyumunu arttırıcı niteliktedir (Başaran, 2008: 204).

Kişilerarası ilişki, çalışanların yöneticileriyle, meslektaşlarıyla ve astlarıyla olan işbirliği derecesi, saygı ve güven deneyimi anlamına gelmektedir. Çalışanlar organizasyonda çalışan diğer kişilerle iyi bir ilişki yaşadıklarında, birlikte takım halinde çalışabilirler ve memnuniyetsizliğe yol açacak herhangi bir uyuşmazlık yaşamaktan kaçınabilirler. Yöneticilerin çalışanlara karşı arkadaşça ve anlayışlı olması, iyi performans sergilediklerinde takdir etmesi, onları dinlemesi ve gerçek ilgi göstermesi çalışanların iş tatmini seviyesini yükseltecektir (Zakaria v.d., 2011: 139).

Yöneticinin bir yapıyı kurmak ve onu yönetmek kadar önemli bir özelliği daha bulunmaktadır. Örgüt üyelerine güven saygı ve samimiyet uyandırması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 1998: 178). Yöneticiler bir işletmenin maddi kaynaklarıyla insan kaynaklarının örgüt hedefleri doğrultusunda yönetmekte ve kanalize etmekte en etkin rolü üstlenmektedir (Bingöl, 1998: 261).

İşgörenlerin işlerindeki tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılığı işletmelerin örgütsel amaçlara ulaşmasında en önemli belirleyicidir. Liderlerin, işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler hakkında bilgi sahibi olması ve işgörenlere karşı

tutum ve davranışlarında bu unsurları dikkate alması gerekmektedir (Tengilimoğlu, 2005).

Terfi ve Kariyer Olanakları: İşletmenin işgörene kendini geliştirme imkanı sunması çalışanın yükselmesine olanak sağlayacağından ötürü iş doyumuna katkı sağlayan faktörlerden biri olarak ele alınmaktadır (Akıncı, 2002: 1).

Çalışanların aldığı sorumlulukların yerine getirilmesi ile örgüt içerisinde ulaşabileceği mevki ve makamların tamamı yükselme olanağını oluşturur. Çalışanın örgüt içerisinde daha yüksek bir sorumluluk verilmesi, çalışan motivasyonunu artırmakla birlikte işten tatmin olma düzeyini de artıracaktır. Burada çalışanlar için önemli olan gerçekleşen terfinin adil olmasıdır. Görevinde yükselme sağlamış bir birey sadece sorumluluğu ve işte gelişimi artmasıyla birlikte sosyal statüsü de artmış olacaktır (İşçan ve Sayın, 2010: 200). Yükselme anlamsal bakımdan bireyden bireye farklılık göstermektedir. Hatta bazı bireylerde parasal niteliği olan ücret türlerinden bile daha etkili olabilmektedir. Bu bakımdan olaya yaklaşıldığında yükselmenin her işgörende oluşturacağı etki farklı olacağından duyulan iş doyumunu veya doyumsuzluğu da değişiklik göstermektedir (Başaran, 2008: 203).

Terfi bir işgörenin sorumluluk, yetki ya da statü açısından bir üst kademeye yükseltilmesidir. Terfi faktörünün işgörenlerin motivasyon ve iş tatminini artırıcı bir özelliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Bireylerin sürekli olarak bir hedefinin olması ve bu hedeflere ulaşmaya çalışması doğal bir durum olmakla birlikte sosyal açıdan da içinde bulunduğu topluma ve aile bireylerine katkı sunmaktadır. Ulaşabileceği en yüksek noktaya ulaşmış olan işgören ya da herhangi bir terfi olanağının olmadığı bir organizasyonda faaliyet gösteren işgören belirli bir süre sonra monotonlaşarak iş tatminsizliği yaşamaktadır (Mert, 2010: 143).

İşinde yükselme maddi ve manevi kazanımları birlikte içermektedir, yükselme işgörenin ödüllendirildiğini göstermektedir, çalışanın statü elde etmesi kendi alanında söz sahibi olması ve saygınlık kazandırması bakımından psikolojik bir ödül niteliği taşımaktadır. Diğer yandan yükselmenin getireceği ücret artışı ve sair parasal karşılığı olan ödüllerin artması gibi durumlar da meydana gelmektedir. İşgörene yükselmenin sağladığı bu maddi ve manevi ödüller işgörenin kendini gerçekleştirme ihtiyacını da karşılayacağından iş doyumunu önemli ölçüde arttırmaktadır (Sabuncuoğlu, 1987).

Çalışanlar için kariyer planlama ve başarı elde ettiklerinde ödüllendirme iş tatminlerini etkileyen önemli bir motivasyon faktörüdür. Çalışanlar bir hedefi başardığında, çocuklar, gençler ve yakınımızdaki herkes gibi başarılarını başkalarından duymak ve geri bildirim almak isterler. Bu, iş ortamında çalışanların resmi başarılarını yılda bir kere veya altı ayda bir kere değerlendirmek ile ilgili değil, yıl içerisinde herhangi bir şeyi başardıklarında takdir edilmeleri gerektiği ile ilgilidir. Çalışanların başarıları onaylandığında ve ödüllendirildiğinde başarılarını tekrar ederler ve daha iyilerini başarırlar. Bu ödüller, izin, hediye çekleri, şirket gazetesinde bahsedilme, teşekkür mesajı, kurumsal etkinliklere davet şeklinde olabilir (Fairweather, 2007: 217).

Bireyin çalıştığı iş yerinde elde edilen ücretin yeterli olmasının yanında örgüt tarafından sunulan ödüller ve ödüllendirme sistemi de kişinin iş doyumunu etkilemektedir. İşgörenlerin adaletli bir şekilde ödüllendirilmesi iş doyumunu artırıcı niteliktedir. Örgütün gerçek anlamda başarılı olanı ödüllendirdiği bir sistem kurması ve başarılı çalışanları ödüllendirmesi ödülü hak edenlerin iş doyumunu yükseltmekte ve diğer çalışanları da motive etmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

Arkadaşlık Ortamı: İnsanlar çalıştıkları işten sadece maddi beklenti ve güvence beklememekte bunun yanında gününün neredeyse yarısını iş yerinde geçiren kişi iş arkadaşlarıyla uyum ve arkadaşlık ve dostluk kurmak ve bu vesileyle sosyalleşmek de istemektedir. İyi ilişkiler kurulan iş yerinde çalışan işgörenlerin iş doyumunu artmaktadır (Erdoğan, 1996: 242; Silah, 2005: 120). İşgörenlerin birbirleriyle olan uyumu da iş tatmininde çok önemli yer teşkil etmektedir. İşgörenlerin sürekli birbirleriyle çatışma halinde olması tatminsizliğe ve huzursuzluğa neden olmaktadır (Luthans, 2011: 142-144).

İşgörenler günlerinin büyük bir bölümünü çalıştıkları işleri ile geçirmektedir. Bundan dolayı, çalışan bireyin örgüt içerisinde çalışma arkadaşları ile geçirdiği vakit oldukça uzun olduğundan, örgüt içerisindeki bireylerle kurulan sosyal ilişkiler, çalışan bireyin tatmin düzeyini etkileyecektir. Çalışan bireyin, örgüt içerisindeki yönetim tarzı ve yöneticilerin göstermiş olduğu tavır da iş tatminini etkileyecektir. Örgüt yönetiminin çalışanlara karşı pozitif tutumu, göstermiş olduğu saygı ve değer, çalışanın işten tatmin olma düzeyini olumlu yönde artıracaktır (Küçük, 2014: 20). Birçok durumda ilişki veya arkadaşlık da çalışma gruplarını etkileyebilir. Birçok araştırmacıya göre, işçinin içinde

bulunduğu arkadaşlık senaryosu, çalışanı desteklemekte ve ona rehberlik etmektedir. Birleşik, nitelikli ve açık uçlu bir işbirliğinin grubun tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60).

Çalışma arkadaşlarının arasında bir uyumsuzluk söz konusu ise; bu uyumsuzluk sonucu stresin ortaya çıkmasına bağılı olarak, bireyin iş tatmini seviyesinde negatif bir durum meydana gelecektir. Buna bağılı olarak iş yeri içerisinde çalışma arkadaşları arasındaki samimi ilişkiler ise; iş tatminine pozitif yönde etki edecektir (Derin, 2007: 26). Kişinin iş ortamında içine girdiğı grup, iş memnuniyeti etkileyebilir. Bütün ekonomik faaliyetlerde resmi ve gayri resmi gruplar vardır. Bir işçi kabul edilebilir kurallar ve kanallar ile başarılı bir çalışma grubunun parçası olduğunda, işyerinde memnuniyet dereceleri artacaklardır. Çoğu çalışanın zamanının çoğunu işyerinde iş arkadaşlarıyla birlikte geçirdiğı bilinmektedir. Organizasyonda iş arkadaşlarıyla olumlu etkileşim içerisinde çalışanlarda iş tatmini artmaktadır (Erdoğan, 1996: 242). Bireylerin hem kendileriyle çatışması, hem de başkalarıyla ve ya bulunmak zorunda olduğu grup ve örgütlerde çatışma yaşaması, sosyal ve örgütsel yaşamında kişiyi içinden çıkılmaz durumlara düşürebilir. Bireyler şiddeti artmış çatışma ortamlarında gerilime düşebilir, yaşadığı çevre ile uyumsuz ve sorunlu bir kişilik haline gelebilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 139).

2.1.4.3. Çevresel Faktörler

Toplumun içinde bulunduğu kötü koşullar ile iş tatmini arasında ters ilişki vardır. Çalışanların kendi çalışma koşullarını düşünerek toplumun içinde bulunduğu durumu kıyaslama yaparak işten tatmin olma derecesinde pozitif veya negatif bir eğilim vardır (Küçük, 2014: 14).

İş doyumunu etkileyen çevresel faktörlerin arasında mevcut çalışılan işe alternatif olabilecek iş fırsatları bulunmaktadır. İş fırsatlarının çok ve çeşitli olması ve işgörenler tarafından cazip bulunması işten doyumun sağlanmasını düşürmektedir. Çevresel faktörler arasında sayılabilecek iş doyumuna etki eden faktörlerden birisini de sosyal destek oluşturmaktadır. Bireylerin çalışma yaşamında; sevilme, onaylanma sonucu özgüven hissetmesi, bir gruba ve ya örgüte ait olma duygusu, güvenlik ve iltifat görme gibi temel sosyal ihtiyaçlarının başka bireylerle etkileşim sonucunda tatmin

edilmesine sosyal destek denmektedir. Sosyal destek, kurum içinde yöneticilerden, üstlerden, çalışma arkadaşlarından; kurum dışında ise eş, dost, aile ve arkadaş çevresi tarafından sağlanabilmektedir (Sığı ve Basım, 2006: 137).

Yapılan araştırmalar sonucunda, bazı çevresel etkenler örgütsel ya da bazı örgütsel etkenler çevresel etkenler başlığı altında ele alındığı tespit edilmiştir. Çevresel etkenler genel olarak iş tatmini üzerinde etkisi olan ekonomik, sosyal, teknik, idari ve yasal etkenler olarak tanımlanmaktadır (Özpehlivan, 2018: 48).

Bireylerin sosyal yaşantısındaki toplumsal ve kültürel yapının da iş doyumu üzerinde etkili olduğu benimsenmektedir. Aile bağları gelişmemiş toplumsal standartlara göre daha düşük seviyede yaşam sürdüren, belirli bir çalışma kültürüne ve iş alışkanlığına sahip olmayan kişilerin iş doyumlarının düşük olduğunu bildiren çalışmalar bulunmaktadır. İş ile ilgili özel beklentiler yoksa çalışanların işine karşı duyduğu bağlılık azalmakta ve iş doyumu daha geride olan bir istek olarak kalmaktadır (Erdoğan, 1999: 235).

İşgörenlere işinde harcadığı emeğe uygun ücret verilmesi ve emsal çalışanlara göre adil ücret dağılımının olması çalışanların önemli ölçüde motive edici, verimliliklerini artırıcı ve iş doyumu açısından değerlendirildiğinde olumlu yönde etkileyen özelliğe sahip olduğu savunulmaktadır (Yüksel, 2000: 222).

2.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyetiyle ilgili olarak öncelikle işten ayrılma niyeti kavramının tanımı yapılacak; sonrasında işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler ve işten ayrılma niyetinin sonuçları üzerinde durulacaktır.

2.2.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı

İşgörenlerin işten ayrılma niyeti uzun yıllardır örgüt yönetimleri açısından ciddi bir husustur. Günümüzde de halen örgütler açısından çok önemli bir sorun olmaya devam etmektedir (Rainayee, 2013: 48). İşten ayrılma niyetinin davranışsal sonucu olan işi bırakma eylemine dönüşmesi, tutumsal ya da bilişsel bir yönelimdir (Elangovan, 2001: 159).

İşten ayrılma niyeti, “örgütten ayrılma konusunda bilinçli ve kasıtlı istek” olarak tanımlanmaktadır (Tett & Meyer, 1993: 262). Başka bir deyişle, bir çalışanın organizasyondan ne ölçüde ayrılmayı veya orada kalmayı planlaması anlamına gelmektedir (Bothma & Roodt, 2013; Jacobs & Roodt, 2011).

Araştırmacılar, pozitif işten ayrılma niyetinin gerçek gönüllü işten ayrılma ile ilişkili kaldığını öne sürmüşler (Hancock v.d., 2013). İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın mevcut işinden istifa etme niyeti ve başka bir organizasyonunda iş arama eğilimidir (Jung v.d., 2012: 2148). Bu bakımdan işten ayrılma niyeti, bir bireyin yakın gelecekte işten ayrılma olasılığının kişisel tahminini temsil etmektedir (Cho v.d., 2009: 374).

Çalışanların kendi kariyer fırsatlarını değerlendirmeleri sonucunda beklediği başarı düzeyinin düşük olması örgütteki verimliliği azalmakta ve işten ayrılma niyetini geliştirmektedir. Sonrasında ise çalışanlar örgüt dışında başka iş fırsatlarına bakmaktadırlar (Polat ve Meydan, 2010: 153). Çalışanların işe ilişkin kazandıkları tecrübeler, onların işten ayrılma veya kalma kararlarını etkileyen nedenlerin başında gelmektedir (George & Jones, 1996: 318).

Farklı tanımlamalar olmakla birlikte genel itibarıyla işten ayrılma kavramı “mevcut işini farklı fırsatları değerlendirme amacıyla bırakma, işgörenlerin yaptıkları işten tatmin olamadıkları için yıkıcı ve aktif bir eylem ya da farklı nedenlere bağlı olarak işgörenlerin işten ayrılmak için aldıkları bilinçli ve temkinli bir karar” şeklinde tanımlanabilir (Çelik ve Çıra, 2013: 11-20).

Tzafrir (2015) işten ayrılma niyetini, örgütten gönüllü olarak ayrılma yönünde bireysel bir niyet olarak tanımlamıştır. Ayrıca, işten ayrılma niyeti, başka bir örgütte çalışma niyeti ve çalıştığı örgütten bir an önce ayrılma niyeti olarak iki gösterge ile ölçülmektedir (Romadhoni v.d., 2020).

İşten ayrılma ilk olarak bir düşünce, bir fikirle başlar ve daha sonra aynı düşüncesi devam eden birey işten ayrılma kararı ile işletmeyi bırakır ve fikir ile başlayan süreci eyleme dönüştürür (Yılmaz, 2015: 42). Örgüt çalışanları kendilerine adil bir şekilde yaklaşılmadıklarını hissettiklerinde tartışılmaz bir biçimde işten ayrılma eğilimi göstermektedirler (Gürpınar, 2006: 75). Çalışanın işine dair algıladığı memnuniyetin

derecesi, işten ayrılma veya kalma niyetini belirleyen önemli bir unsurdur (Steel ve Ovalle, 1984: 673-674).

Performansı yüksek ve nitelikli olan çalışanların işten ayrılmaları işletmeler açısından istenmeyen yıkıcı ve oldukça maliyetli bir durumdur. Yüksek performanslı çalışanlarını kaybetmek işletmenin ekip çalışmalarını aksatacak ve yeniden iyileşme ve nitelik kazanma yolunda maliyetler oluşturacaktır. İşten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışının en önemli sinyalidir. Bu nedenle henüz niyet aşamasındayken işten ayrılma isteğinin oluşmasına neden olan unsurların belirlenerek ortadan kaldırılması çalışanın kazanılması yönünde yol gösterici nitelikte olacaktır (Erbil, 2013: 31; Arı, Bal ve Bal, 2010: 144; Solmaz, 2010: 12). Ancak performansı düşük, işletmeye çok katkısı olmayan bir bireyin işten ayrılması tam tersi bir etki yaratarak işletmenin yararına olur (Şanlı, 2016: 26).

Bireyler çevrelerindeki birçok iş alternatifi içerisinde bir tanesini seçip örgüte girip işe başlarlar ve çalışanlar için sosyalleşme başlar. Bu süreçte çalışan örgütü etkilediği gibi kendisi de örgütten etkilenir. Bu etkileşim sonucunda belli bir düzeyde iş motivasyonu, algılanan başarı, iş tatmini, örgütsel bağlılık oluşur. Bunlardan biri veya birkaçının düşük olması durumunda çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşabilir. Buna bağlı olarak başka iş fırsatlarını aramaya başlar ve uygun bir iş alternatifinin bulunması durumunda da çalışan örgütten ayrılabilir. Çalışanın mevcut örgütten ayrılıp yeni bir örgütte işe başlamasıyla aynı süreç tekrar başlayacaktır (Azaklı, 2011: 84).

İnsan kaynakları yönetimi birimlerinin en önemli ve belki de en kritik görevlerinden birisi de nitelikli çalışanların örgütte kalmalarını sağlamaktır. Çünkü ayrılan bir çalışanın yerini doldurmak zaman almaktadır ve maliyetli bir iştir. İşinden ayrılan çalışan örgütle ilgili çeşitli kurumsal bilgileri de yanında götürmektedir. Bu ise örgüt için önemli bir kayıptır. Yeni işe alınacak olan çalışanın eğitimi, örgüte uyum sağlaması ve işe alışması için geçen süre örgütün diğer bir kaybını teşkil eder. Bu nedenle nitelikli çalışanların örgütte kalmalarını sağlamak yönetimin en önemli sorumlulukları arasındadır (Barutçugil, 2004: 465).

2.2.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Clegg (1983), iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini etkileyen veya bununla ilgili olarak test edilen en sık incelenen iki değişken haline geldiğini belirtmiştir. İş tatmini, çalışanın işine, iş deneyimine nasıl tepki verdiğini ve insanların işlerine nasıl olumlu yaklaşıtlarını yansıtmaktadır (Nagar, 2012). Örgütler, iş tatminini devamsızlık, işgücü devri ve verimlilik gibi iş davranışlarının bir belirleyicisi olarak ölçmektedir. İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerine ilişkin sınırlı ve çelişkili bulgular bulunmuştur/belirtilmiştir. Öte yandan, iş tatmininin işten ayrılma niyetini doğrudan etkileyebileceğine dair göstergeler bulunmaktadır (Tekleab v.d., 2005; Motowidlo, 1983).

İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki net değildir. İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi sabit değildir ve kuruluşlara göre farklılık göstermektedir veya iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi uzun vadeli bir değişkenle değil, günlük işler gibi kısa vadeli değişkenlerle daha yakından ilişkili olabilmektedir (Ajzen & Fishbein, 1977). Bu sonuçlar, iş tatmininin işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemediğine dair ek kanıt sağlamaktadır. İş tatmini sadece bireyi değil, kurumu da doğrudan etkilemekte ve önemli sonuçlara yol açmaktadır (Robins ve Judge, 2012).

Bir bireyin işyerindeki deneyimlerinden veya işiyle ilgili deneyimlerinden (Lan, Okechuku, Zhang ve Cao, 2013) kaynaklanan hoş veya duygusal bir durum olarak tanımlanan iş tatmini, birçok örgütsel ve bireysel faktöre bağlıdır ve aynı zamanda işten ayrılma niyetini önlemede önemli bir konudur. Literatürde iş tatmininin işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu, tatminsizlik olduğunda işten ayrılma niyetinin artacağı ve dolayısıyla motivasyonun, etkililiğın ve başarının azalacağı belirtilmektedir (Günlü, Aksaraylı ve Percin, 2010). Bununla birlikte, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur (Tarigan ve Ariani, 2015).

Daha önce yapılan çalışmalarda (Carbery, 2003; Karatepe ve Sökmen, 2006; Uludağ v.d., 2011) cinsiyetin işten ayrılma niyetini etkileyen belirleyici bir faktör olduğu bulunmuştur. Araştırmanın sonuçları, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek işten ayrılma niyetine sahip olduğunu göstermiştir. Bu durumun, kadın

Çalışanların ailelerinde üstlendikleri rol ve sorumluluklar ile sınırlı kariyer olanaklarının bir sonucu olduğu söylenebilir.

İşten ayrılma niyetinin yaşa göre farklılık gösterdiği ve benzer yaş gruplarına sahip kişilerin işten ayrılma niyetlerinde farklılık olmadığı görülmüştür. Genel olarak daha önceki araştırmaların sonuçlarına benzer şekilde (Carbery v.d., 2003; Ghiselli v.d., 2001; Karatepe ve Sökmen., 2006; Kim v.d., 2010; Pizam ve Thornburg, 2000) yaşlıların daha düşük işten ayrılma niyetine sahip olduğu bulunmuştur.

İşten ayrılma niyetinin çeşitli eğitim seviyelerine göre de farklılık gösterdiği görülmüştür. Daha nceki araştırmaya benzer şekilde (Carbery v.d., 2003; Karatepe v.d., 2006), eğitim düzeyi düşük olanların daha az işten ayrılma niyeti olduğu sonucuna varılmıştır.

İşten ayrılma niyeti, çeşitli ücret gruplarına göre de farklılık göstermektedir. Bu bulgular daha önceki araştırmaların sonuçlarıyla aynıdır (Albattat ve Som, 2013; Carbery v.d., 2003; Ghiselli v.d., 2001; Pizam ve Thornburg, 2000) ve düşük ücretin çalışan kaybını etkilediği sonucuna varılmıştır. İşten ayrılma niyetinin daha önceki araştırmaların sonuçlarına benzer şekilde görev süresine göre de farklılık gösterdiği ve bulgulara göre uzun görev süresine sahip çalışanların daha düşük bir işten ayrılma niyetine sahip olduğu bulunmuştur (Karatepe v.d., 2006; Nadiri ve Tanova, 2010; Uludağ v.d., 2011).

İş tatmininin işten ayrılma niyetini etkilediği konusunda akademisyenler tarafından bazı görüşler ne sürülmüştür. Anderson, Ones, Sinangil ve Viswesvaran (2001) bu durumda, iş tatmininin, bireyin işinden ayrılma oranını bağımsız olarak etkilediğini belirtmişlerdir. Gibson v.d. (2012), iş tatminin performansın niceliğini ve kalitesini etkilemese de vatandaşlık davranışını, işgücü devrini, devamsızlığı ve sendikalarla ilgili tercihleri ve görüşleri etkilediğini söylemiştir. Ayrıca (Schemerhorn v.d., 2010) iş tatmininin devamsızlık, işten ayrılma, hayal kurma ve siber aylaklık gibi geri çekilme davranışlarını etkilediğini belirtmiştir. Öte yandan (Locke, 2009) iş tatminin göreceli olarak devamsızlık ve işten ayrılma ile tutarlı, negatif korelasyon gösterdiğini söylemiştir.

Oosthuizen, R. M., Coetzee, M. & Munro, Z. (2016), yüksek iş tatmininin düşük işten ayrılma niyeti ile bağlantılı olduğunu göstermektedir, bu da işlerinden tamamen memnun olan çalışanların organizasyondan ayrılma niyetinin düşük olduğu anlamına gelmektedir.

Örgütler, çalışanların işten neden ayrıldığını ve bu çalışanları elde tutmak için hangi stratejilerin uygulanabileceğini anlamaya çalışmaktalar (Martins & Coetzee, 2007). İş tatmini, çalışanların affektif duygularını içerir ve yaşamları için önemli sonuçlara sahiptir (Sempene, Rieger & Roodt, 2002). Çalışanların iş tatmini konusundaki bilgileri örgütler için değerlidir (Rothmann & Coetzer, 2002).

Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde salt işin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip çalışanları istihdam etmek yeterli değildir. Bu gibi çalışanların örgüte yönelik olumlu bir tutum içinde olmaları da gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek bir çalışanın, sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerini, örgütsel amaçlara yönelik görevlerini yerine getirirken en iyi biçimde yansıtacağı düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte yönelik davranışlarının anlaşılmasında açıklayıcı olması sebebiyle, örgüt araştırmalarında sıklıkla incelenen bir konudur. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık özellikle yüksek düzeyde işgücü devri, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel bağlılığı düşük bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olacağı öne sürülmektedir. Nitekim yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyeti yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğuna dair bulgular elde edilmiştir (Azaklı, 2011: 2).

Iverson ve Deery (1997: 71-73), kişinin işinden ayrılma ya da kalma niyetini etkileyen faktörleri dört başlık altında sınıflandırmaktadır. Bunlar;

Yapısal Faktörler: Bu faktörler örgütsel çalışma ortamı ve iş ile ilgilidir. Ayrıca iş tatmini yoluyla işten ayrılma niyetini dolaylı olarak etkilemektedir. Yapısal faktörler kişiye, hem çalışma arkadaşlarının hem de yöneticisinin verdiği desteği, işin ne derece rutin olduğu ve kişiye örgüt içinde ne derece adil davranıldığını içerir. İşten ayrılma niyetine etkisi olan diğer yapısal değişkenler ise rol belirsizliği, rol çatışması, iş yükü ve kaynakların yetersiz olması gibi stres ile ilgili faktörlerdir. Bununla birlikte ücret, iş

güvencesi, terfi ve gelişim fırsatları gibi örgüt içi unsurlar da işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

Kişisel Faktörler: İşgörenin kişilik özellikleri kapsamında pozitif ya da negatif duygu seviyeleri, iş tatmini açısından olumlu veya olumsuz bir etkiye sahip olup, işten ayrılma ya da kalma niyetini etkilemektedir. Pozitif kişilik özelliklerine sahip bir çalışan - örneğin, genellikle mutlu olan biri olmak – örgütte kalma niyetinde olmakta ve işine ve kurumuna karşı olumlu duygular içinde olmaktadır. Fakat negatif duygulanım içinde olan bir çalışan - örneğin rahatsızlık hissetmeye yatkın biri olmak - işinden ayrılma niyetinde olup negatif kişilik özelliklerine sahiptir.

Çevresel Faktörler: Kişinin çalıştığı örgütün haricinde yeni iş bulma fırsatlarının fazla olması ve personel devrinin normal görüldüğü bir örgüt kültürünün bulunması gibi çevresel faktörler işten ayrılma niyetinde artışa sebep olmaktadır. Bununla beraber bir aile işletmesinde çalışan bireyler için ise akrabalara karşı hissedilen sorumluluğun, ayrılma niyetine doğrudan olumsuz etkisi bulunmaktadır.

Sendikal Faktörler: Çalışanların sendikaya üye olması, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti açısından önemli bir belirleyici olarak ifade edilmiştir. Ayrıca, sendika sadakatinin işten ayrılma niyetine olumsuz etkisi olduğunu gösteren kanıtlar bulunmaktadır.

Perez, Mylene (2008) 'İşten Ayrılma Niyeti' üzerine yapılan çalışmada, yaşın işten ayrılma niyetiyle negatif bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur ve bu, bir çalışanın yaşı ilerledikçe işten ayrılma niyetinin azaldığını göstermektedir. Ayrıca, görev süresinin de işten ayrılma niyetiyle önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bir çalışan ne kadar uzun süre istihdam edilirse, bireyin ayrılma niyeti o kadar az olacaktır. Diğer değişkenlerin yanı sıra, iş tatmininin de işten ayrılma niyetinde en yüksek etkiye sahip olduğu görülmüştür. Randhawa, Gurpreet (2007) işten ayrılma niyetiyle yaş, nitelik, atama gibi demografik değişkenler arasında önemli korelasyonlar olduğu sonucuna varmış ve yaş, unvan ve deneyimin işten ayrılma niyetiyle negatif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu, bir bireyin şirketten ayrılma niyetinin, bireyin yaşından, unvanından ve deneyiminden büyük ölçüde etkilendiğini göstermektedir. Olumsuz korelasyonlar, örgütteki yaş, deneyim ve statüdeki artışla birlikte işten ayrılma niyetlerinin önemli ölçüde azaldığını ortaya koymaktadır.

İş tatmini eksikliği, daha fazla devamsızlık, düşük üretkenlik, düşük örgütsel bağlılık, daha yüksek işten ayrılma niyeti ve daha fazla şikayet ile sonuçlanabilir (Edwards-Dandridge, 2019).

Bir organizasyonun sürdürülebilirliği, çalışanın iş tatminine bağlıdır (Mir ve Rainayee, 2016). Endonezya'daki bir imalat firmasındaki çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada Tarigan ve Wahyu Ariani (2015), bir çalışanın iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan bir ilişki olduğunu iddia etmişlerdir. İşten ayrılma niyetini azaltmak için, çalışanların işlerinden ve organizasyondan memnun hissetmeleri gerekir. Sheraz, Wajid, Sajid, Quershi ve Rizwan (2014) Pakistan'da 200'den fazla profesyonel işçi üzerinde araştırma yapmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, Tayland'da bir yüksek öğretim çalışmasının sonuçlarıyla tutarlıdır (Salam, 2017).

Çalışanların işten ayrılmaları, örgütler tarafından hem maliyet getirici hem de zaman kaybettirici bir olaydır. Örgüt içerisindeki çalışma grupları arasında kurulmuş olan sosyal ilişkilere zarar vermekte ve çalışanların motivasyonlarını düşürmektedir. İyi eğitilmiş ve nitelikli bir çalışanın işten ayrılması, örgüt tarafından onun için katlanılan maliyetler, boşa harcanan zaman, zarara dönüşmektedir. Bu sebeple, nitelikli bireylerin, doyum ve bağlılıkları sağlanarak, ayrılma niyetinin oluşmasını önlemek ve söz konusu çalışanların işlerine devam etmesini sağlamak, örgütün etkinlik, verimlilik ve rekabet gücü bakımından büyük önem taşımaktadır (Poyraz ve Kama, 2008: 143).

Erol (1998)'a göre işten ayrılma niyetini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen faktörler; örgüt içerisinde verilen ödüller, mesleki doyum, alternatif oluşturabilecek işin kalitesi ve şartları, aynı zamanda işgörenin çalıştığı işe yapmış olduğu yatırımların büyüklüğü olduğunu ifade etmiştir. Bir işgörenin işten ayrılma gibi bir niyeti oluştuğunda bu aniden gerçekleşmez ve bazı durumlardan etkilenir. Aniden gerçekleşmeyen bu niyet bir süreç dahilinde devam eder.

İlgili yazında, işletme tarafından işgörenlere verilen eğitim, iş güvencesi, mesleki gelişim, işletme içi terfi olanakları, örgütsel adalet, personel güçlendirme, ödül, ücret, çalışma koşulları, bilgi paylaşımı, seçici işe alma ve örgütsel sosyalleşme gibi insan kaynakları uygulamalarının ve sosyal ilişkilerin işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisinin olduğu ortaya konulmuştur (Iverson & Derry, 1997; Lam, Lo & Chan, 2002;

Jago & Deery, 2004; Babakus et al., 2008; Nadiri & Tanova, 2010; Ghazali, 2010; Guchait & Cho, 2010; Kesen, 2011; Gosser, 2011).

Genelde işten ayrılma niyetini etkileyen bazı dış faktörler bulunmaktadır. Bunlar; işsizlik, alternatif işler veya iş olanakları, yöneticilerin davranışları ve yönetme yöntemleri, maaş, ödüllendirme, çalışanın karakteri, yaşı, ailesi gibi faktörlerdir (Cotton ve Tuttle, 1986: 62).

Robbins v.d. (2000)'e göre örgütün çalışan personeli destekleyici bir yapısı olduğunu anlayan çalışanlar işleri ile ilgili görev ve sorumlulukları yerine getirmeye daha çok istekli olmaktadır ve işten ayrılma niyetleri bununla beraberde başka iş fırsatlarını değerlendirme ihtimalleri düşmektedir. Adalet ve işten ayrılma niyeti arasında doğrudan ve güçlü bir bağ bulunmaktadır.

Yüksek düzeyde tatmin olmuş veya örgüte sıkıca bağlı bireyler işten geri çekilme davranışlarından kaçınırlar ve işte kalmayı sürdürürler. Düşük iş tatmini elde eden bireyler, iş pozisyonlarını değiştirme eğilimindedir (Glover, Mynatt and Schroeder, 2000: 178).

İşgörenler, birim fark etmeksizin her zaman ve her yerde adalet arayışı içindedirler. İşgörenler aldıkları ücretleri diğer işgörenlerle karşılaştırmaktadırlar ya da örgütün işgörenlere sağladığı araç-gerecin eşit şekilde dağıtıldığına inanmak istemektedirler. Eğer örgütün kendilerine haksızlık yaptığını yani adaletsiz davrandığını hisseder ya da o yönde kendilerinde bir algı oluşursa, o örgüte ve o işe olan bağlılıkları ve güveni azalabilir ve aynı zamanda performansları da düşebilir. İşgörenler, eğer örgütlerde adil bir durum olduğunu bilirler ise pozitif bir tutum içerisinde olacaklardır (İçerli, 2010: 70).

Örgütlerin önemli fonksiyonlarından biri olan insan kaynakları, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve başarılı olabilmesi için üzerinde durulması gereken bir konudur. Bünyesinde kalifiye çalışan bulunduran örgütler bu çalışanların bilgi birikimi ve tecrübesiyle rekabetçi piyasada da diğerlerinin bir adım önünde yer almaktadırlar. Bu bir adım önde olma durumu geçici bir durum da olabilmektedir. Çünkü bu nitelikli çalışanları örgüt bünyesinde tutabilmek ve memnun edebilmek için örgütte yapılması ve dikkat edilmesi gereken bazı durumlar söz konusudur. Çalışanları örgütte tutabilmenin

başlıca yollarından bir tanesi işverenin çalışanlarına adil ve adaletli davranması ve çalışanlarının da adalet algılamalarının bu yönde olmasıyla yakından alakalıdır (Turan v.d., 2019: 395).

Adaletle ilgili olumlu tutum geliştiren çalışanlar olumlu davranışların sergilenme ihtimalini artırır. Çalışanların kendini değerli hissetmesini, saygınlığının olduğunu hissetmesini, çalışanlarla ve örgüt yöneticileriyle uyumlu ve güven duygusu dâhilinde etkileşimler ve ilişkiler geliştirmesini sağlarken, adaletle ilgili olumsuz tutum geliştiren çalışanlar örgütün hedeflediği amaca ulaşmasını zorlaştırırken, hırsızlık veya agresiflik gibi negatif davranışlara neden olabilirler (Beugre, 2002: 1087).

Karşılanmamış beklentiler birikip çoğaldıkça, iş tatmini azalmakta ve işten ayrılma davranışları artmaktadır. İşten ayrılma davranışında bireyin kişisel nedenlerinden bazıları şöyle sıralanabilir (Hwang and Kuo, 2006: 255):

- Hayat şartlarındaki değişiklikler,
- Başka bir işe duyulan sempati,
- Aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm vb.),
- Yaşla ilgili zorunluluklar (emeklilik, maluliyet vb.),
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları (kendisi veya çocukları için),
- Çeşitli psikolojik veya fiziksel nedenler (sağlık durumu, iş çevresi vb.),
- İşle ilgili olan beklentilerin gerçekleşmemesi.

Çalışanlar, faaliyet gösterdikleri örgütlerde kendilerini diğer çalışanlarla da karşılaştırmaktadır. Yapılan işlerin benzerliğine göre ücret ödenmesini, örgütte kuralların her çalışana eşit olarak uygulanmasını, yıllık izinlerinde eşit olunmasını, bazı sosyal haklardan diğer çalışanlarla kendisinin eşit oranda yararlanması isterler. Fakat adaletle ilgili tutumları oluşturan şey sadece elde ettikleri veya kazanımları değil, örgütte bulunan kurallar, bu kuralların uygulanış yöntemidir. Aynı zamanda çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşimde çalışanların adaletle ilgili tutumlarının gelişmesini veya değişmesini etkilemektedir (Barling ve Michelle, 1993: 643).

2.2.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyeti işten ayrılan birey açısından, örgüt açısından ve örgütte kalan bireyler açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Mobley (1982) bu olumlu ve olumsuz sonuçları şu şekilde sıralamıştır:

a) Örgüt açısından olası olumsuz sonuçlar

- Maliyetler (eğitim ve işe alıştırma),
- Yeniden işe alım maliyetleri,
- Üretim sürecinin aksamasından doğan maliyetler,
- Sosyal yapı ve iletişimin bozulması,
- Verimliliğin azalması (yeniden işe alım ve eğitim sırasında),
- Yüksek nitelikli personelin kaybedilmesi,
- Azimli çalışanların tatmininin azalması,
- İşten ayrılanların olumsuz yorumları.

b) Örgüt açısından olası olumlu sonuçlar

- Yüksek performanslı çalışanların işe alınması,
- Yeni işe alımlarla örgüte daha bilgili çalışanların dahil olması,
- Politika ve uygulamalarda değişikliğin teşvik edilmesi,
- İç değişkenlik fırsatlarının artması,
- Yapısal esnekliğin artması,
- Geri çekilme davranışlarının azalması,
- Maliyet azalması için fırsatlar.

c) Bireysel açıdan olası olumsuz sonuçlar

- Kıdem kaybı,
- Kazanılmış hakların kaybı,

- Sosyal desteklerin aksaması,
- İş değişimi ile ilgili stres,
- Kariyerde gerileme yaşanması.

d) Bireysel açıdan olası olumlu sonuçlar

- Kazancın artması,
- Kariyer gelişimi,
- Daha iyi çalışan-örgüt uyumu olması (böylece daha az stres, yeteneklerin daha iyi kullanılması),
- Yeni çevrede yenilenmenin teşvik edilmesi,
- Öz-yeterlik algılarının gelişmesi,
- Kendini geliştirme.

e) Örgütte kalanlar açısından olası olumsuz sonuçlar

- Sosyal ve iletişim öğelerinin bozulması,
- Çalışma arkadaşlarının kaybı,
- İş tatmininin azalması,
- Yeni işe alım olana kadar iş yükünün artması,
- Uyumun azalması,
- Bağlılığın azalması.

f) Örgütte kalanlar için olası olumlu sonuçlar

- İç değişkenlik fırsatlarının artması,
- Tatminin artması,
- Uyumun artması,
- Bağlılığın artması.

Bireyler, sosyal çevrede olan olayların ne kadar adil olduğunu sorgular ve karşılaşılan adaletsizliklere, farklı şekillerde tepkiler gösterirler. Adalet algısının en çok önemsendiği sosyal sistemlerden biri de işyerleri yani örgütlerdir. İşgörenler aldıkları ücretlerin ve terfilerin, adil bir şekilde verilip verilmediğini sorgulamakta ve bunun sonunda da çevrelerine karşı bazı davranışlar geliştirmektedirler. İşgörene eşit bir şekilde davranılması, var olan kaynakların işgörene eşit ve adaletli bir şekilde paylaşılması, işgörendeki adalet duygusunu körüklemekte ve işgörenin toplumsal yaşamının istikrarını daimi kılmaktadır (Sani & Yavuz, 2018: 755).

Üyesi bulunduğu örgütte işten çıkarılma endişesi taşıyan ve çalışma koşulları bakımından belirsizlik yaşayan çalışanların, örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek örgüt için çaba sarf etmek konusunda isteksiz, örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi konusunda şüpheli, işten ayrılma niyeti içinde ve bulunduğu örgüte yabancılaşmış bir işgücü oluşturacağı düşünülmektedir. Bunun durumun tam tersine, kendisini örgüt için değerli ve onun kalıcı bir parçası olarak gören ve yeterli düzeyde iş güvencesi sağlandığına inanan çalışanlar, örgüt üyeliğini sürdürme ve örgütte kalma konusunda çok daha istekli olacaklardır (Azaklı, 2011: 2).

Çalışanların işten ayrılması, günümüz organizasyonlarında kritik bir sorun haline gelmiştir. İşgücü devir hızı birçok faktöre bağlı olarak zaman zaman artmaktadır. İncelemelerin sonucuna göre, işten ayrılma ile ilgili yedi yaygın faktör bulunmuştur; örgütsel bağlılık, iş tatmini, eğitim, algılanan örgütsel destek, algılanan amir desteği, örgütsel iklim, çalışanlara sağlanan fırsatlar ve örgütsel adalet. Bu faktörlerin, özellikle organizasyona önemli ölçüde katkıda bulunabilecek çalışanlarını ellerinde tutabilmelerini sağlamak için örgütler tarafından dikkate alınması gerekmektedir. Çalışan-organizasyon bağlantısı karşılıklı bir ilişki olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar, organizasyon tarafından kendilerine yönelik ilgiyi hissedersen, kuruma olan bağlılıkları açısından geri ödeyeceklerdir (Alkahtani, 2015).

İşten ayrılma niyeti, yalnızca fiili işten ayrılmanın önemli bir belirleyicisi olarak düşünülmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların kaçınma davranışlarını kontrol etmek için yönetime önemli bilgiler sağlar. Örneğin, yüksek işten ayrılma niyetine sahip çalışanlar daha az üretken ve verimli olma eğilimindedir (Balogun v.d., 2013).

Organizasyonlar için, çalışanların işten ayrılması, personel seçimi ve eğitimine yapılan yatırım israfı anlamına gelmektedir. Ayrıca, bir organizasyondaki yüksek çalışan devir hızı, mevcut personelin motivasyonunu olumsuz etkiler; iş yükünü artırır ve iş planlamasını zorlaştırır. Dolayısıyla, insan sermayesi olarak değerlendirilen vasıflı çalışanların işten çıkarılması, bir örgütün verimliliği, etkinliği ve genel performansı üzerinde olumsuz etkisi olan önemli bir konudur (Kaya H. ve Abdioğlu H., 2010).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ-YAŞAM DENGESİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE İŞ TATMİNİN ARACI ROLÜNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın konusu, amacı, önemi ve kapsamından bahsedilecek, araştırma sürecinde izlenecek yol, araştırmanın sınırlılıkları, değişkenleri ve bunların ölçümlenmesi, veri analizi, elde edilen sonuçlar ve bunların yorumlanması yer alacaktır.

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Araştırmanın konusu, “İş-Yaşam Dengesinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü – Türkiye ve Azerbaycan Kıyaslamalı” olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın amacı, çalışanların iş-yaşam dengesi algıları ile işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelenmektir. Bununla birlikte, iş-yaşam dengesinin iş tatminine olan etkisini ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisini belirlemek ve iş-yaşam dengesinin işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmininin aracı rolünü tespit etmek de araştırmanın temel amacıdır. Ayrıca çalışanların iş-yaşam dengesine yönelik algıları, işten ayrılma niyeti düzeyi ve iş tatmini düzeyinin sosyo-demografik özellikler açısından değerlendirilmesi araştırmanın alt amacı olarak belirtilebilir.

Bu çalışmada, Türkiye ve Azerbaycan’da özel sektörde çalışan beyaz yakalı çalışanların iş-yaşam dengesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesiyle elde edilen bulgular doğrultusunda, bireysel ve sosyo-demografik değişkenlerin ele alınmasıyla gerekli ve etkin stratejilerin sağlanabileceği düşünülmektedir. Çalışanların işten ayrılma niyetinin önüne geçebilmek için bu olumsuz tutumu etkileyen faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. İş-yaşam dengesinin işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmininin aracı rolünü ortaya koyacak olan bu çalışmanın, literatüre önemli katkı sağlayacağı ve bu araştırma sonuçlarının gelecekte yapılacak çalışmalar için de faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca ilgili değişkenlerle ilgili daha önce karşılaştırmalı çalışmalar yapılmadığından araştırmada elde edilen bulgular bu çalışmayı daha da önemli kılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın ana kütlesini konunun kıyaslamalı olması nedeniyle Türkiye’de ve Azerbaycan’da çeşitli özel sektör işletmelerinde çalışmakta olan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme yoluyla çeşitli meslek gruplarında ve farklı pozisyonlarda görev yapan, sosyo-demografik özellikleri birbirinden farklı olan 303 çalışana ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanlar en az 20 yaşındadır. Araştırmanın kapsamını oluşturan bu katılımcılara elektronik ortamda anket uygulanmıştır.

3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları

Çalışmanın amacına en uygun veri toplama tekniğinin anket olduğu ve kullanılan ölçeklerin gerekli olan verileri elde etme konusunda yeterli olduğu varsayılmıştır. Aynı zamanda araştırmaya katılım sağlayan işgörenlerin ankette yer alan ifadeleri doğru bir şekilde algıladıkları ve içtenlikle yanıtladıkları varsayılmıştır.

Araştırma, sadece özel sektör çalışanları ile sınırlanmıştır. Bunun yanı sıra mavi yakalı çalışanların araştırmanın kapsamı dışında tutulması ve yalnızca beyaz yakalı işgörenlerin araştırmaya dâhil edilmesi de araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Ayrıca Türkiye ve Azerbaycan’da yer alan tüm özel sektör işletmelerinde çalışmakta olan tüm beyaz yakalı çalışanlara ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme yoluna gidilmesi ve anketin sadece ulaşılabilen çalışanlar üzerinde uygulanması da araştırma için bir sınırlılıktır.

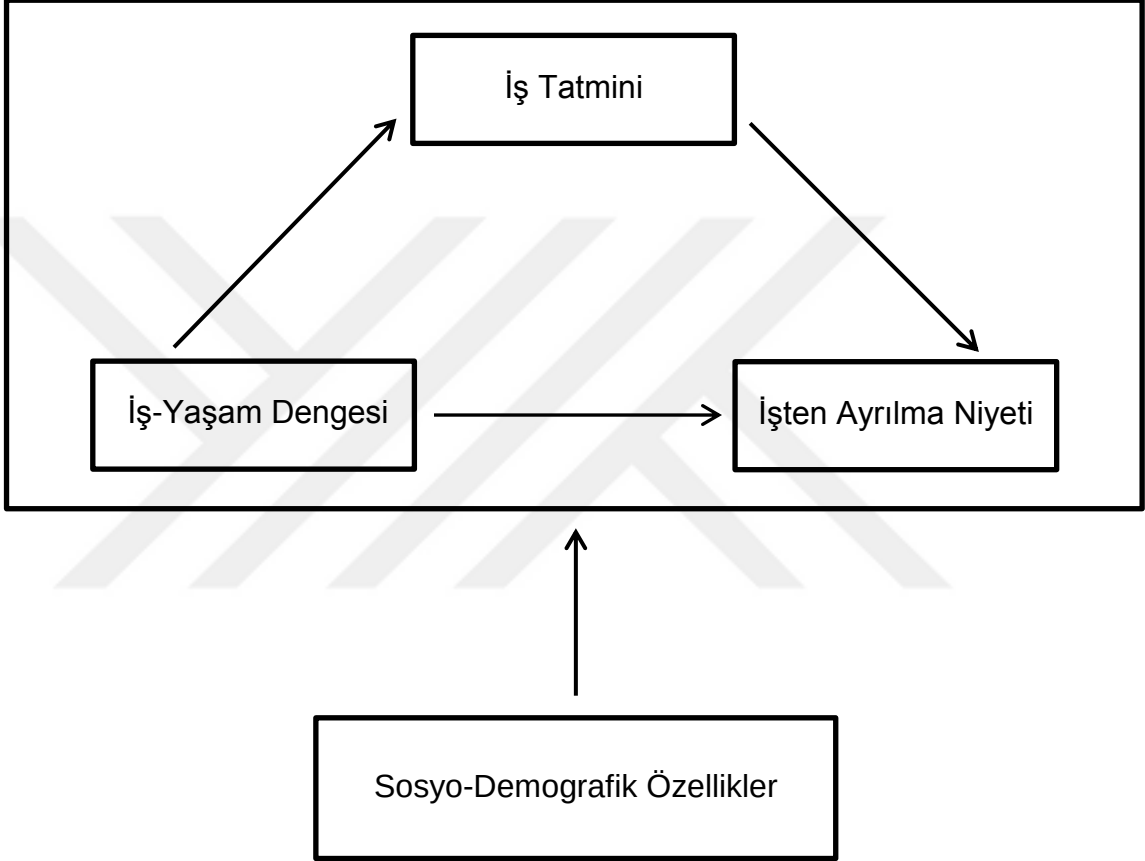
3.4. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi içerisinde araştırmanın modeline, veri toplama yöntemi ve aracına, hipotezlerine ve araştırmada kullanılan istatistiki tekniklere yer verilecektir.

3.4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Çalışmada bir bağımsız, bir bağımlı ve bir de aracı olmak üzere üç değişken bulunmaktadır. Bu araştırmanın bağımsız değişkeni iş-yaşam dengesi, bağımlı değişkeni işten ayrılma niyeti ve aracı

değişkeni ise iş tatmini olarak belirlenmiştir. Bu modelde söz konusu olan değişkenler ve bu değişkenlerin arasındaki ilişkiler Şekil 2’de görülebilir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışmanın geçerlilik ve güvenilirliğini oluşturmak için literatür araştırması yapılmış, anket formu geliştirmek için bir çok kaynaklardan faydalanılmıştır. Anket soruları çalışmanın amacına uygun şekilde oluşturulmuştur.

Anketler dört konu başlığı altında, İş-Yaşam Dengesi, İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini ve Sosyo-demografik özellikler olarak ele alınmıştır.

İş-Yaşam Dengesini ölçmek için Çiğdem Apaydın tarafından geliştirilen 17 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçekten 1, 7, 10, 12, 13. ve 14. maddeler çıkartılmıştır; üç boyuttan ve 11 maddeden oluşan bir ölçme aracı elde edilmiştir. Ölçeğin birinci boyutu “İşin Aileye Olumsuz Etkisi” için güvenilirlik düzeyi ,890 olarak belirlenmiştir. İkinci boyut olan “Ailenin işe Olumsuz Etkisi” için güvenilirlik düzeyi ,830 ve üçüncü boyut olan “Aile - iş uyumu” için ,530 olarak belirlenmiştir.

Ölçekteki 1., 2., 3., 6. ve 7. maddeler birinci boyutu, 4., 5. ve 10. maddeler ikinci boyutu ve 8., 9. ve 11. maddeler üçüncü boyutu temsil etmektedir. Ölçme aracında 5’li Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Buna göre ifadeler, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” olarak belirlenmiştir. Bildiğimiz üzere, Likert Ölçeği, sınıflandırmanın yapılması açısından oluşturulan anketlerde büyük sıklıkla kullanılan ve güvenilen ölçektir.

İşten ayrılma niyetini ölçmek için Scott ve diğerlerinin (1999: 414) geliştirdiği ve aşağıda belirtilen dört maddeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır: “Şu an çalıştığım işten daha ideal bir işte çalışmayı tercih ederim”, “Buraya başladığımdan beri iş değiştirme hakkında ciddi düşüncelerim oldu”, “Emekli oluncaya kadar bu işte çalışmayı düşünüyorum” (ters kodlanmış) ve “Gelecek yıl içerisinde başka iş aramayı ciddi bir şekilde düşünüyorum”. Ölçeğin güvenilirlik düzeyi ,830 olarak belirlenmiştir. Ölçekteki ifadeler verilecek cevaplar 5’li likert ölçeğinde “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” olarak belirlenmiştir.

İş tatminini ölçmek için Macdonald ve MacIntyre (1997) tarafından geliştirilen ve 10 maddeden oluşan İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik düzeyi ,770 olarak belirlenmiştir. Ölçme aracında 5’li Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmış ve “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir.

Anketin dördüncü bölümünü oluşturan demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorular, araştırmanın amacı doğrultusunda tez danışmanına danışılarak araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Demografik özellikler bölümünde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve mevcut işyerinde çalışma süresi gibi beş adet soru yer almaktadır. Anket formları ekler kısmında sunulmaktadır (bkz. Ek. 1 ve Ek. 2).

Çalışmada elde edilen verilerin istatistiksel analizi için Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 22 programı kullanılmıştır. Bu program veri toplama aracı ile elde edilen verilerin istatistiksel olarak çözümlerinin yapılması ve anlamlandırılabilmesi amacıyla, araştırma probleminin gerektirdiği istatistik araçları (ortalama, standart sapma, ilişki analizleri, bağımlılık testleri, dağılım grafikleri, çözümleme teknikleri vb.) içermektedir (Yalçınkaya, 2008: 228).

3.4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli doğrultusunda test edilmek üzere birtakım hipotezler ortaya konmuştur. Modelin dayandığı hipotezler aşağıda görüldüğü gibidir:

H₁: İş-yaşam dengesi algısı, iş tatminini etkilemektedir.

H_{1a}: Türkiye'deki çalışanların iş-yaşam dengesi algısı, iş tatminini etkilemektedir.

H_{1b}: Azerbaycan'daki çalışanların iş-yaşam dengesi algısı, iş tatminini etkilemektedir.

H₂: İş tatmini, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

H_{2a}: Türkiye'deki çalışanların iş tatmini algısı, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

H_{2b}: Azerbaycan'daki çalışanların iş tatmini algısı, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

H₃: İş-yaşam dengesi, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

H_{3a}: Türkiye'deki çalışanların iş-yaşam dengesi algısı, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

H_{3b}: Azerbaycan'daki çalışanların iş-yaşam dengesi algısı, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

H₄: İş-yaşam dengesinin işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

3.4.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesinde verilerin dağılım durumu önemli rol oynamaktadır. Verilerin dağılımı, uygulanacak testlerin parametrik veya nonparametrik olmasını belirlemektedir. Parametrik testlerin uygulanabilmesi,

örneklem sayısının 30'un üzerinde olmasını, dağılımın normal ve gruplar arası varyansın eşit olmasını gerektirmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 174). Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Her üç ölçeğin iç tutarlılığını saptamak amacıyla güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizinde en sık kullanılan yöntem Cronbach's Alpha katsayısının hesaplanmasıyla yapılan iç tutarlılık analizidir (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 140).

Araştırmada kullanılan anket formunun son bölümünde yer alan sosyo-demografik verilere frekans analizi uygulanmıştır. Tanımlayıcı istatistiki analiz yardımıyla değişkenlerin ve boyutlarının ortalama ve standart sapması belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ve etkiyi belirlemek için korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Bağımsız Örneklem T-testi ve ANOVA analizleri kullanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Bulguları

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları dört ana başlık halinde ele alınacaktır. Birinci başlıkta anket katılımcılarının sosyo-demografik özelliklerine ilişkin dağılımlara, ikinci başlıkta ölçeklere uygulanan geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine, üçüncü başlıkta araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere ve sonuncu başlıkta ise araştırma hipotezlerine ilişkin analizlere yer verilecektir.

3.5.1. Demografik Bulgular

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koymak amacıyla frekans analizleri uygulanmıştır.

Tablo 2: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri (Türkiye)

		Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	107	71,3
	Erkek	43	28,7
Yaş	20-25	54	36,0
	26-30	40	26,7
	31-35	32	21,3
	36 ve üzeri	24	16,0
Medeni Durum	Bekâr	105	70,0
	Evli	45	30,0
En Son mezuniyet Derecesi	Lise	19	12,7
	Lisans	84	56,0
	Lisansüstü	47	31,3
Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	1 yıldan az	53	35,3
	1-3 yıl	64	42,7
	4 yıl ve üzeri	33	22
TOPLAM		150	100

Tablo'ya bakıldığında Türkiye'deki katılımcıların 54'ünün (%36) 20-25 yaşlarında, 40'ının (%26,7) 26-30 yaşlarında, 32'sinin (%21,3) 31-35 yaşlarında ve 24'ünün (%16) 36 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Bu katılımcıların 107'si (%71,3) kadın ve 43'ü (%28,7) erkektir. Medeni duruma bakıldığında 105 katılımcının (%70) bekâr, 45 katılımcının (%30) evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların 19'unun (%12,7) lise, 84'ünün (%56) lisans ve 47'sinin (%31,3) lisans üstü mezuniyet derecesine sahip olduğu görülmektedir. Mevcut işyerinde çalışma süresi açısından bakıldığında 53 katılımcının (%35,3) 1 yıldan az, 64 katılımcının (%42,7) 1-3 yıl, 33 katılımcının (%22) 4 yıl ve daha fazla çalıştığı söylenebilir.

Tablo 3: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri (Azerbaycan)

		Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	110	71,9
	Erkek	43	28,1
Yaş	20-25	59	38,6
	26-30	22	14,4
	31-35	34	22,2
	36 ve üzeri	38	24,8
Medeni Durum	Bekâr	70	45,8
	Evli	83	54,2
En Son mezuniyet Derecesi	Lise	45	29,4
	Lisans	77	50,3
	Lisansüstü	31	20,3
Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	1 yıldan az	48	31,4
	1-3 yıl	44	28,8
	4 yıl ve üzeri	61	39,8
TOPLAM		153	100

Tablo 3'te görüldüğü üzere Azerbaycan'da ankete katılan işgörenlerin 59'unun (%38,6) 20-25 yaşlarında, 22'sinin (%14,4) 26-30 yaşlarında, 34'ünün (%22,2) 31-35 yaşlarında ve 38'inin (%24,8) 36 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Bu katılımcıların 110'u (%71,9) kadın ve 43'ü (%28,1) erkektir. Medeni duruma bakıldığında 70 katılımcının (%45,8) bekâr ve 83 katılımcının (%54,2) evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların 45'inin (%29,4) lise, 77'sinin (%50,3) lisans ve 31'inin (%20,3) lisans üstü mezuniyet derecesine sahip olduğu görülmektedir. Mevcut işyerinde çalışma süresi açısından bakıldığında 48 katılımcının (%31,4) 1 yıldan az, 44 katılımcının (%28,8) 1-3 yıl ve 61 katılımcının (%39,8) 4 yıl ve daha fazla çalıştığı söylenebilir.

3.5.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin standart hale getirilebilmesi ve uygun bilgiler üretebilme yeteneğine sahip olabilmesi için "güvenilirlik" ve "geçerlilik" olarak adlandırılan iki özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bundan dolayı, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek için her bir ölçeğin faktör yapıları saptanmış ve Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Faktör Analizi

Araştırmaya katılan bireylerden elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Sphericity testleri ile açıklanabilir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2012; Büyüköztürk, 2010; Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008). Yüksek bir KMO değeri, ölçekteki her değişkenin diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelmektedir. Değerler sıfır veya sıfıra yakın ise korelasyon dağılımında bir dağınıklık olduğu için bu değerlere göre yorumlanmaması gerekmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunda, değer 0,50'den küçükse faktör analizine devam edilemeyeceği şeklinde yorum yapılması gerekir (Çokluk vd., 2012: 207).

Tablo 4: Ölçeklerin KMO ve Bartlett Testi Sonucu

Ölçek	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği Testi	Bartlett Küresellik Testi
İş-Yaşam Dengesi	,811	Ki-Kare Değeri: 1703,976 Serbestlik Derecesi: 136 Anlamlılık: ,000
İş Tatmini	,919	Ki-Kare Değeri: 1161,995 Serbestlik Derecesi: 45 Anlamlılık: ,000
İşten Ayrılma Niyeti	,766	Ki-Kare Değeri: 355,481 Serbestlik Derecesi: 6 Anlamlılık: ,000

Anket katılımcılarından elde edilen verilere uygulanan analiz sonucunda KMO değerinin iş-yaşam dengesi ölçeği için ,811, iş tatmini ölçeği için ,919 ve işten ayrılma

niyeti ölçeği için ise ,766 olduğu bulunmuştur. Literatürde kabul görmüş olan, güvenilirlik analizi sonucunun 0,70 değerinden büyük olması o ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Çalışmanın güvenilirliği, alt sınırın üstünde olması nedeniyle ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilmektedir. KMO değeri iş-yaşam dengesi ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği için iyi, iş tatmini ölçeği için ise mükemmel düzeydedir. Uygulanan Bartlett testi sonuçlarının anlamlı çıkması nedeniyle faktör analizi yapabilmek için ölçeklerin her birinin uygun olduğu kanısına varılmıştır.

Faktör analizinin iki temel amacı vardır: Bunlardan birincisi, değışken sayısını azaltmak; ikincisi ise değışkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapıları ortaya çıkarmaktır (Özdamar, 1999:233).

Tablo 5: İş-Yaşam Dengesi Faktör Analizi

Faktör Adı	İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
İşin Yaşama Olumsuz Etkisi	3. İşimin ailemle geçireceğim zamandan çaldığını düşünüyorum. 8. Bütün enerjimi işimin tüketmesinden aileme yönelik etkinlikleri yapabilecek gücüm kalmıyor. 4. İşim yüzümden ailemle olan planlarımı iptal etmek zorunda kalıyorum. 9. Çalışma günü sonunda ailemle ilgilenecek bir ruh halinde olmuyorum. 2. İş endişelerim yüzünden ailemle tam anlamıyla vakit geçiremiyorum. 12. İşteki sorunlarım aile yaşamımda beni hoşgörüsüz yapıyor.	,820 ,786 ,778 ,776 ,766 ,652	27,435
Yaşamın İşe Olumlu Etkisi	15. Ailemle birlikte gerçekleştirdiğim etkinlikler işimi daha iyi yapmamı sağlayacak olan enerjiyi kazanmamı sağlıyor. 13. Ailemle iyi vakit geçirdikten sonra işimde iyi bir ruh haliyle çalışıyorum. 14. Ailemde aldığım sorumluluklar nedeniyle işimde de daha ciddi sorumlulukları almaya istekli davranıyorum. 11. İşimi iyi yapabilmemin yolunun ailemle olan zamanımı etkili yönetebilmeme bağlı olduğunu düşünüyorum. 1. İşimde ve aile yaşamımda benim için önemli olan kişilerin beklentilerini karşıladığımı düşünüyorum. 7. Hafta içinde ailemle vakit geçirmek için çaba gösteriyorum.	,824 ,757 ,708 ,545 ,485 ,476	16,958
Yaşamın İşe Olumsuz Etkisi	5. Ailevi sorunlar zihnimi aşırı meşgul ettiğinden işime odaklanmakta zorlanıyorum. 6. Ailevi sorunlarım iş performansımı olumsuz etkiliyor. 16. Ailevi yükümlülüklerim, işime yeterli zaman ayırmamı engelliyor.	,821 ,812 ,670	11,084
Toplam Varyans			55,477

İş-Yaşam Dengesi ölçeğinin yapı geçerliğini ölçmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde varimax rotasyonu kullanılmış ve faktör yüklerinin alt sınırı 0.30 olarak kabul edilmiştir. Uygulanan faktör analizi sonucunda ölçekten 10. ve 17. maddeler çıkartılmıştır; üç boyuttan ve 15 maddeden oluşan bir ölçme aracı elde edilmiştir. Yukarıdaki ifadeler iki boyuta yüklendiğinden onların analize dahil edilmesi uygun görülmemiş ve ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan faktör yükleri ,476 ile ,824 arasında değişmektedir. Elde edilen üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı %55.48'dir. İşin Yaşama Olumsuz Etkisi boyutu varyansı %27.44 oranında, Yaşamın İşe Olumlu Etkisi boyutu %16,96 oranında ve Yaşamın İşe Olumsuz Etkisi boyutu %11,1 oranında açıklamaktadır.

Tablo 6: İş Tatmini ölçeğinin Faktör Analizi

Faktör Adı	İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
İş Tatmini	3. Bu kurumda çalışmakta olduğum için mutluyum.	,812	48,407
	5. Kurumumda yönetimin benimle ilgilendiğine inanıyorum.	,783	
	10. İşimle ilgili olarak olumlu duygulara sahibim.	,773	
	2. Kendimi işimdeki insanlara yakın hissediyorum.	,733	
	9. Yöneticilerimle iyi geçiniyorum.	,730	
	1. İyi bir iş ortaya koyduğum zaman bunun karşılığını görebiliyorum.	,727	
	8. Tüm beceri ve yeteneklerimi yaptığım işte kullanabiliyorum.	,627	
	6. Bütün olarak düşündüğümde, işimin fiziksel sağlığım için iyi olduğuna inanıyorum.	,625	
	7. Ücretim iyidir.	,603	
	4. İşimi kaybetme korkusu yaşamıyorum.	,475	
Toplam Varyans			48,407

Tablo 6'ya göre ölçekte bulunan 10 madde tek boyut altında toplanmıştır. Faktör analizinde varimax rotasyonu kullanılmış ve faktör yüklerinin alt sınırı 0.30 olarak kabul edilmiştir. Faktör yükleri ,475 ile ,812 arasında değişmektedir. Elde edilen tek faktörün varyansı açıklama oranı %48.41'dir.

Tablo 7: İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin Faktör Analizi

Faktör Adı	İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
İşten Ayrılma Niyeti	3. Emekli oluncaya kadar bu işte çalışmayı düşünüyorum.	,727	61,775
	1. Şu an çalıştığım işten daha ideal bir işte çalışmayı tercih ederim.	,820	
	2. Buraya başladığımdan beri iş değıştirme hakkında ciddi düşüncelerim oldu.	,765	
	4. Gelecek yıl içerisinde başka iş aramayı ciddi bir şekilde düşünüyorum.	,827	
Toplam Varyans			61,775

İşten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan dört maddeden üçü olumsuz biri olumlu anlam taşımaktadır. Olumlu maddeye ters kodlama uygulanmıştır. Ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda ölçekte bulunan 4 madde tek boyut altında toplanmıştır. Faktör yükleri ,727 ile ,827 arasında değişmektedir. Elde edilen tek faktörün varyansı açıklama oranı %61.78'dir.

Güvenilirlik Analizi

Ölçüm aracının güvenilirliğini ortaya koymak için Cronbach Alpha katsayısı kullanılır. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve yüksek Cronbach Alpha değeri yüksek güvenilirlik anlamına gelmektedir. Literatürde kabul görmüş olan, güvenilirlik analizi sonucunun 0,70 değerinden büyük olması o ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Cronbach Alpha değeri 0.50'nin altında ise bu değerler güvenilir kabul edilemez. Güvenilirlik düzeyinin 0.90'ın üzerinde mükemmel, 0.70-0.90 aralığında iyi, 0.60-0.70 aralığında orta ve 0.50-0.60 aralığında zayıf olduğu kabul edilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini belirlemek için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
İş-Yaşam Dengesi	15	,771
İş Tatmini	10	,875
İşten Ayrılma Niyeti	4	,792

Tablo 8'de, elde edilen veriler üzerinde uygulanan Cronbach Alpha analizi sonuçlarına bakıldığında iş-yaşam dengesi ölçeğinin ,771 ve iş tatmini ölçeğinin ,875 ile iyi düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir. Dört maddeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğinin üç maddesi olumsuz bir maddesi ise olumludur. Olumlu madde ters kodlandıktan sonra ölçeğe Cronbach Alpha analizi uygulanmıştır. Analizin sonucuna göre işten ayrılma niyetinin Cronbach Alpha analizi değeri ,792'dir ve ölçek iyi düzeyde güvenilirirdir.

Tablo 9: İş-Yaşam Dengesi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonucu (Türkiye)

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
İşin Yaşama Olumsuz Etkisi (İYOSE)	6	,880
Yaşamın İşe Olumlu Etkisi (YİOLE)	6	,692
Yaşamın İşe Olumsuz Etkisi (YİOSE)	3	,835

Türkiye’de çalışan katılımcılardan elde edilen veriler üzerinde uygulanan Cronbach Alpha analizinden alınan değerlere bakıldığında iş-yaşam dengesi ölçeğinin alt boyutu olan İYOSE ,880 ve YİOLE ,835 ile iyi düzeyde, YİOLE ise ,692 ile orta düzeyde güvenilirlerdir.

Tablo 10: İş-Yaşam Dengesi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonucu (Azerbaycan)

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
İşin Yaşama Olumsuz Etkisi (İYOSE)	6	,822
Yaşamın İşe Olumlu Etkisi (YİOLE)	6	,725
Yaşamın İşe Olumsuz Etkisi (YİOSE)	3	,619

Tablo 10’da Azerbaycanlı katılımcılardan elde edilen veriler üzerinde uygulanan Cronbach Alpha analizinin sonuçlarına bakıldığında iş-yaşam dengesi ölçeğinin alt boyutu olan İYOSE ,822 ve YİOLE ,725 ile iyi düzeyde, YİOSE ise ,619 ile orta düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

3.5.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Toplanan verilerin, tanımlayıcı istatistik değerlendirme ve analiz programı aracılığıyla analiz edilerek araştırma değişkenlerine ve değişkenlerin tüm boyutlarına verilen cevapların ortalama ve standart sapma değerlerinin ne olduğunun ortaya konması amaçlanmıştır. Böylece çalışanların iş-yaşam dengesinin, işten ayrılma niyetinin ve iş tatmininin hangi düzeyde olduğunun saptanması ve hangi boyutların en düşük hangi boyutların en yüksek değere sahip olduğunun tespit edilebilmesi mümkün olacaktır. Araştırmaya katılanların iş-yaşam dengesi, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 11 ve Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 11: Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri (Türkiye)

	N	Ortalama	Std. Sapma
İş-Yaşam Dengesi	150	3,27	,557
İYOSE	150	3,24	,960
YİOLE	150	2,48	,943
YİOSE	150	3,69	,643
İşten Ayrılma Niyeti	150	2,89	,766
İş Tatmini	150	3,33	,817

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ifadelerine katılımcıların ne derecede katıldığını belirlemek üzere 5'li Likert tipi derecelendirme yapılmıştır. Buna göre ifadeler, “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Ne katılıyorum, ne katılmıyorum (3)”, “Katılıyorum (4)” ve “Kesinlikle Katılıyorum (5)” şeklinde belirtilmiştir. Tablo 11’e bakıldığında iş-yaşam dengesi algısı ortalamasının 3,25 olduğu görülmektedir. Boyutlar açısından incelendiğinde en yüksek denge algısının 3,69 ortalama ile yaşamın işe olumsuz etkisi boyutunda, en düşük denge algısının ise 2,48 ortalama ile yaşamın işe olumlu etkisi boyutunda olduğu görülmektedir. İşin yaşama olumsuz etkisi algısı 3,24 ile iyi düzeydedir. İşten ayrılma niyetinin ortalaması 2,89 ile orta düzeydedir. İş tatmini düzeyinin ortalamasının 3,33 olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların iyi düzeyde işlerinden tatmin oldukları söylenebilir.

Tablo 12: Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri (Azerbaycan)

	N	Ortalama	Std. Sapma
İş-Yaşam Dengesi	153	3,02	,534
İYOSE	153	2,61	,869
YİOLE	153	3,76	,692
YİOSE	153	2,37	,867
İşten Ayrılma Niyeti	153	3,07	,925
İş Tatmini	153	3,50	,735

Tablo 12’ye göre iş-yaşam dengesi algısı ortalamasının 3,02 olduğu görülmektedir. Boyutlar açısından incelendiğinde en yüksek denge algısının 3,76

ortalama ile yaşamın işe olumlu etkisi boyutunda, en düşük denge algısının ise 2,37 ortalama ile yaşamın işe olumsuz etkisi boyutunda olduğu görülmektedir. Tablo'ya bakıldığında işin yaşama olumsuz etkisi ortalamasının 2,61 olduğu görülmektedir. Çalışanların işten ayrılma niyetini 3,07 ortalama ile iyi düzeyde algıladıkları söylenebilir. İş tatmini ortalamasının 3,50 olduğu ve buna göre katılımcıların iyi düzeyde işlerinden tatmin oldukları söylenebilir.

3.5.4. Hipotezlere İlişkin Analizler

Elde edilen verilere uygulanacak analizlerin belirlenmesi için birtakım durumlar söz konusudur. Analiz tekniklerinden bazılarının uygulanabilmesi için toplanan verinin belirli özelliklere sahip olması ve birtakım şartlara uyması gerekir. Uygulanacak analizler parametrik ve parametrik olmayan testler olarak sınıflandırılır (Coşkun vd., 2015: 163).

Normal dağılım gösteren verilerin analizinde parametrik testler kullanılmaktadır. Parametrik testlerin tümünün en az bir tane parametrik olmayan test karşılığı vardır. Normal dağılımın olmadığı durumlarda parametrik olmayan test uygulanır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarına bakılabilir. Normal dağılım sergileyen veri setlerinin standart sapmasının 1'e yakın, basıklık ve çarpıklık değerlerinin ise +3 ve -3 aralığında değer alması gerekmektedir (Shao, 2002).

Merkezi Limit Teoremi (CLT) doğrultusunda, alınan örnek sayısının 30 ve üzeri olması durumlarında ($n > 30$) örnek ortalamalarının dağılımının normal bir dağılıma yaklaştığı belirtilir. Elbette istisnalar vardır, ancak bu kural gerçek verilerin dağılımı için çoğu zaman geçerlidir (Devore ve Berk, 2007).

Merkezi Limit Teoremi'nin önemli bir yönü, örnek ortalamalarının ve standart sapmalarının ortalamasının, popülasyon ortalamasına ve standart sapmaya eşit olacağıdır. Yeterince büyük bir örneklem büyüklüğü, bir popülasyonun özelliklerini doğru bir şekilde tahmin edebilir. Bu sayede farklı dağılım özelliği gösteren dağılımlar, örnekleme yöntemleri ile normal dağılıma yakınsaklaştırılarak, süreç modellemesinin normal dağılım kriterlerine göre yapılabilmesine olanak sağlanır.

CLT doğrultusunda, örnek hacminin büyük olduğunu göz önünde bulundurarak ($n = 303$) örneklerin normal dağıldığı ve bundan dolayı parametrik testlerin kullanılması uygun görülmüştür.

3.1.1.1. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi; iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki, bu ilişkinin yönü ve derecesi ile ilgili bilgiler sağlayan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizi sonucunda, değişkenler arasında doğrusal ilişki olup olmadığı saptanır. Eğer ilişki var ise bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı “ r ” şeklinde belirtilir ve -1 ile $+1$ arasında değerler alır (Coşkun vd., 2015: 229).

Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının $0-0.29$ arasında olması durumunda zayıf; $0.30-0.64$ arasında olması durumunda orta; $0.65-0.84$ arasında olması durumunda güçlü; $0.85-1$ arasında olması durumunda da çok güçlü şeklinde yorumlanabilir (Ural ve Kılıç, 2018: 244).

Tablo 13, Tablo 14 ve Tablo 15’de değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti için yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 13: İş-Yaşam Dengesi ve boyutlarının İş Tatmini ile İlişkisi

Değişkenler	1	2	3	4	5
1 İYD	1				
2 İYOSE	r = ,833**	1			
	p = ,000				
3 YİOLE	r = ,506**	r = ,052	1		
	p = ,000	p = ,367			
4 YİOSE	r = ,557**	r = ,355**	r = -,026	1	
	p = ,000	p = ,000	p = ,649		
5 İş Tatmini	r = -,097	r = -,292**	r = ,384**	r = -,242**	1
	p = ,091	p = ,000	p = ,000	p = ,000	

Anlamlılık düzeyi **0.01'dir.

Uygulanan Pearson korelasyon analizi sonucunda iş-yaşam dengesi ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=,091<0.05$) bir ilişki olmadığı saptanmıştır. İş-yaşam dengesinin boyutlarından olan işin yaşama olumsuz etkisi algısı ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=,000<0.01$), negatif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=-,292$) tespit edilmiştir. Yaşamın işe olumlu etkisi algısı ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=,000<0.01$), pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki olduğu ($r=,384$) saptanmıştır. Yaşamın işe olumsuz etkisi algısı ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=,000<0.01$), negatif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu ($r=-,242$) tespit edilmiştir.

Tablo 14: İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti ile ilişkisi

Değişkenler	1	2
İş Tatmini	1	$r = -,446^{**}$ $p = ,000$
İşten Ayrılma Niyeti	$r = -,446^{**}$ $p = ,000$	1

Anlamlılık düzeyi $**0.01$ 'dir.

Tablo 14'e bakıldığında yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=,000<0.01$) orta dereceli negatif bir ilişki olduğu ($r=-,446$) bulunmuştur. Yani çalışanların işten ayrılma niyetinin onların iş tatmin düzeyi ile ilişkili olduğu, işinden memnun olmayan çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla işten ayrılma niyetinde olduğu sonucuna varılmıştır.

İş-yaşam dengesi ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye Tablo 15'te bakılmıştır.

Tablo 15: İş-Yaşam Dengesi ve Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti ile ilişkisi

Değişkenler	1	2	3	4	5
1 İYD	1				
2 İYOSE	$r = ,833^{**}$ $p = ,000$	1			
3 YİOLE	$r = ,506^{**}$ $p = ,000$	$r = ,052$ $p = ,367$	1		
4 YİOSE	$r = ,557^{**}$ $p = ,000$	$r = ,355^{**}$ $p = ,000$	$r = -,026$ $p = ,649$	1	
5 İAN	$r = ,286^{**}$ $p = ,000$	$r = ,376^{**}$ $p = ,000$	$r = -,028$ $p = ,630$	$r = ,122^*$ $p = ,034$	1

Anlamlılık düzeyleri $**0.01$ ve $*0.05$ 'tir.

Uygulanan Pearson korelasyon analizi sonucunda iş-yaşam dengesi ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=,000<0.01$) zayıf bir ilişki olduğu ($r=,286$) bulunmuştur. İş-yaşam dengesinin boyutlarından olan işin yaşama olumsuz etkisi algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=,000<0.01$), pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki ($r=,376$) tespit edilmiştir. Yaşamın işe olumlu etkisi algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=,028>0.05$) bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Yaşamın işe olumsuz etkisi algısı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=,034<0.05$), pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r=,122$) olduğu tespit edilmiştir. Yani çalışanların özel yaşamları ile ilgili olumsuz algıları onların işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir.

3.1.1.2. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden en az birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin matematiksel bir eşitlik ile açıklanması sürecidir (Köklü vd., 2006).

Çalışmada iş-yaşam dengesinin iş tatminine, iş tatmininin işten ayrılma niyetine ve iş-yaşam dengesinin işten ayrılma niyetine olan etkisini belirlemek için basit regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 16: İş-Yaşam Dengesi – İş Tatmini Regresyon Analizi

Model		$R^2 = ,009$		Düzeltilmiş $R^2 = ,006$	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	3,842	,256		15,020	,000
	İş-Yaşam Dengesi	-,136	,080	-,097	-1,697	,091

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Tablo 16'da iş-yaşam dengesinin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan Basit Regresyon analizi bulgularına göre iş-yaşam dengesi, iş tatminini % 0,9 oranında açıklamaktadır. Analizin sonuçlarına bakıldığında iş-yaşam dengesinin iş

tatminini anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmektedir ($\beta=-,097$; $p=,091>0,05$). Bu bağlamda, Hipotez 1 olan “İş-yaşam dengesi algısı, iş tatminini etkilemektedir” reddedilmiştir.

Tablo 17: İş-Yaşam Dengesi – İş Tatmini Regresyon Analizi (Türkiye)

Model		$R^2=,018$		Düzeltilmiş $R^2=$ $,011$	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	3,977	,396		10,030	,000
	İş-Yaşam Dengesi	-,198	,120	-,135	-1,652	,101

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Türkiye’den olan katılımcılardan toplanan veriler üzerinde yapılan iş-yaşam dengesinin iş tatmini üzerindeki etkisini belirleyen Basit Regresyon analizi bulgularına göre iş-yaşam dengesi iş tatminini % 1,8 oranında açıklamaktadır. Tablo 17’ye göre iş-yaşam dengesi iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilememektedir ($\beta=-,135$; $p=,101>0,05$), dolayısıyla H_{1a} reddedilmiştir.

Tablo 18: İş-Yaşam Dengesi – İş Tatmini Regresyon Analizi (Azerbaycan)

Model		$R^2=,000$		Düzeltilmiş $R^2=$ $-,007$	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	3,536	,344		10,289	,000
	İş-Yaşam Dengesi	-,013	,112	-,009	-,115	,909

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Azerbaycan’dan olan katılımcılardan toplanan veriler üzerinde yapılan iş yaşam dengesinin iş tatmini üzerindeki etkisini belirleyen Basit Regresyon analizi bulgularına

göre iş-yaşam dengesi iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilememektedir ($\beta=-,009$; $p=909>0,05$) ve H_{1b} reddedilmiştir.

Tablo 19: İş Tatmini – İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi

Model		$R^2=,199$		Düzeltilmiş R^2 =,196	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	5,114	,228		22,445	,000
	İş Tatmini	-,563	,065	-,446	-8,650	,000

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 19'a bakıldığında çalışanların iş tatmini algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan Basit Regresyon analizi sonuçlarına göre çalışanların iş tatmini algısı, işten ayrılma niyetinin % 20'sini açıklamaktadır. Analizin sonuçlarına göre iş tatmini, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta=-,446$; $p=,000<0,05$). Bu bağlamda, Hipotez 2 olan "İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyetini Etkilemektedir" desteklenmektedir.

Tablo 20: İş Tatmini – İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi (Türkiye)

Model		$R^2=,355$		Düzeltilmiş R^2 =,350	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	4,752	,212		22,374	,000
	İş Tatmini	-,558	,062	-,595	-9,016	,000

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 20'ye bakıldığında Türkiye'deki çalışanların iş tatmini algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan Basit Regresyon analizi

sonuçlarına göre iş tatmini işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif düzeyde etkilemektedir ($\beta = -.595$; $p = .000 < 0,05$). Bunun yanı sıra, belirtilen ilişki katılımcıların yaklaşık %36'sında anlamlı bulunmuştur ($R^2 = .36$ ve Düzeltilmiş $R^2 = .35$). Böylelikle, H_{2a} olan “Türkiye’deki çalışanların iş Tatmini, İşten Ayrılma Niyetini Etkilemektedir” desteklenmektedir.

Tablo 21: İş Tatmini – İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi (Azerbaycan)

Model		$R^2 = .064$		Düzeltilmiş $R^2 = .058$	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	4,176	,257		11,802	,000
	İş Tatmini	-,318	,072	-,252	-3,206	,002

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Azerbaycan’dan olan katılımcılardan toplanan veriler üzerinde yapılan iş tatmini algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirleyen Basit Regresyon analizi bulgularına göre çalışanların iş tatmini algısı işten ayrılma niyetini anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta = -.252$; $p = .002 < 0,05$). Belirtilen ilişki katılımcıların yaklaşık %6’sında anlamlı bulunmuştur ($R^2 = .64$ ve Düzeltilmiş $R^2 = .58$). Dolayısıyla H_{2b} hipotezi olan “Azerbaycan’daki çalışanların iş Tatmini, İşten Ayrılma Niyetini Etkilemektedir” kabul edilmiştir.

Tablo 22: İş-Yaşam Dengesi – İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi

Model		$R^2 = .082$		Düzeltilmiş $R^2 = .079$	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	1,606	,311		5,171	,000
	İYD	,505	,097	,286	5,188	,000

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 22'ye bakıldığında iş-yaşam dengesi algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan Basit Regresyon analizi sonuçlarına göre iş-yaşam dengesi işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif düzeyde etkilemektedir ($\beta=,286$; $p=,000<0,05$). Bunun yanı sıra, belirtilen ilişki katılımcıların yaklaşık %8'inde anlamlı bulunmuştur. Yani araştırmaya katılan çalışanların %8'lik bir kısmının iş-yaşam dengesi algısı onların işten ayrılma niyeti üzerinde etkiye sahiptir. Bu bağlamda, Hipotez 3 olan “İş-Yaşam Dengesi, İşten Ayrılma Niyetini Etkilemektedir” kabul edilmiştir.

Tablo 23: İş-Yaşam Dengesi – İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi (Türkiye)

Model		$R^2=,080$		Düzeltilmiş $R^2=,073$	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	1,621	,360		4,503	,000
	İYD	,389	,109	,282	3,579	,000

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Türkiye'den olan katılımcıların iş-yaşam dengesi algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek için uygulanan Basit Regresyon analizi sonuçlarına göre iş-yaşam dengesi işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif düzeyde etkilemektedir ($\beta=,282$; $p=,000<0,05$). Çalışanların iş-yaşam dengesi algısı onların işten ayrılma niyetinin %8'ini açıklamaktadır. Uygulanan regresyon analizinin sonuçlarına göre H_{3a} olan “Türkiyedeki çalışanların iş-Yaşam Dengesi algısı, İşten Ayrılma Niyetini Etkilemektedir” kabul edilmiştir.

**Tablo 24: İş-Yaşam Dengesi – İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizi
(Azerbaycan)**

Model		R ² =,060		Düzeltilmiş R ² =,054	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	1,781	,419		4,250	,000
	İYD	,425	,137	,246	3,114	,002

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 24'e bakıldığında Azerbaycan'dan olan katılımcıların iş-yaşam dengesi algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan Basit Regresyon analizi sonuçlarına göre çalışanların iş-yaşam dengesi algısı, işten ayrılma niyetinin % 6'sını açıklamaktadır. Bulgulara göre çalışanların iş-yaşam dengesi algısının onların işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif düzeyde etkilediği görülmektedir ($\beta=,246$; $p=,002<0,05$). Böylelikle Hipotez 3b olan "Azerbaycan'daki çalışanların İş-Yaşam Dengesi algısı, İşten Ayrılma Niyetini Etkilemektedir" kabul edilmiştir.

Çalışmada hem Türkiye hem de Azerbaycan'dan olan çalışanlardan toplanan veriler üzerinde uygulanan analizlerin sonuçlarına göre bağımsız değişken (iş-yaşam dengesi) bağımlı değişkeni (işten ayrılma niyeti) doğrusal olarak etkilemektedir.

Uygulanan regresyon analizleri sonucunda iş-yaşam dengesinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine bakıldığında Azerbaycanlı çalışanlardan elde edilen veriler üzerinde uygulanan analiz sonuçlarının anlamsız, hem toplam veri hem de Türkiye'deki çalışanlardan elde edilen veriler üzerinde yapılan regresyon analizinin sonuçlarının anlamlı olduğu saptanmıştır.

Çalışmada hem Türkiye hem de Azerbaycan'dan olan çalışanlardan toplanan veriler üzerinde uygulanan analizlerin sonuçlarına göre bağımsız değişken (iş-yaşam dengesi) bağımlı değişkeni (işten ayrılma niyeti) doğrusal olarak etkilemektedir.

Uygulanan regresyon analizleri sonucunda iş-yaşam dengesinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki

etkisine bakıldığında hem Azerbaycanlı çalışanlardan elde edilen veriler üzerinde uygulanan analiz sonuçlarının, hem toplam veri hem de Türkiye'deki çalışanlardan elde edilen veriler üzerinde yapılan regresyon analizinin sonuçlarının anlamlı olduğu saptanmıştır.

Hipotez 4 olan "İş-yaşam dengesinin işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır"a bakılması için birtakım koşulların sağlanması gerekmektedir. Baron & Kenny'nin (1986) klasik regresyon analizinden yola çıkarak önerdiği koşullara göre; bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında bir ilişkinin olması gerekmektedir. Başka deyimle bağımlı ve bağımsız değişken arasında bir ilişki yoksa, aracı değişkenin aracılık edeceği bir ilişki de yoktur.

Bağımsız değişken (X) ve bağımlı değişken (Y) arasındaki bağlantı mekanizması gibi çalışan aracı değişken (M), bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Baron ve Kenny, 1986: 37). Dolayısıyla, aracı değişken iki değişken arasındaki ilişkinin nasıl ve neden meydana geldiğini anlamamıza yardımcı olan bir değişkendir.

Baron & Kenny (1986) aracılık testlerinin doğru uygulanabilmesi için çeşitli gereksinimleri ve adımları ortaya koymuşlardır:

1. adım

Bağımsız değişken (X1) ile bağımlı değişken (YO) arasındaki regresyon modelinde bağımsız değişkenin önemli bir belirleyici olduğu söylenebilir.

2. adım

Aracı değişken ile bağımsız değişken arasında doğrusal regresyon ilişkisi söz konusudur. Bir başka deyişle, bağımsız değişkenin aracı değişkenin önemli bir belirleyicisi olduğunu tespit edilir. Eğer aracı değişken bağımsız değişkenle ilişkili değilse, aracılık testinden söz edilemez.

3. adım

Bağımlı değişken hem bağımsız değişken ile hem de aracı değişken ile ilişkilidir. Daha açık ifadeyle, bağımsız değişken tarafından kontrol edilen aracı değişken bağımlı değişken için önemli bir belirleyicidir.

Bu yöntemde, önerilen her bir koşul adım adım sağlanmalıdır. Bir adım anlamlı değil ise bir sonraki adıma geçilememekte ve önerilen aracılık modelinde aracı değişken olduğu öne sürülen değişkenin (M), aracılık etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Yapılan regresyon analizleri sonuçlarına bakıldığında bağımsız değişken ile aracı değişken arasında ilişki olmadığı görülmektedir. Yani aracılık analizi için gerekli olan bazı varsayımlar karşılanamamıştır. Bu nedenle iş-yaşam dengesinin işten ayrılma niyetini etkilemesinde iş tatmininin aracılık rolüne bakılamamış, dolayısıyla Hipotez 4 reddedilmiştir.

3.1.1.3. Farklılık Analizleri

Çalışmada incelenen değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bu değişkenlere bazı testler uygulanmıştır. Merkezi Limit Teoremi'ne dayanarak örneklem sayısının büyük olması dikkate alınmış ve verilerin normal dağıldığı varsayılmıştır. İş-yaşam dengesi, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini için parametrik testler olan Bağımsız Örneklem T-testi ve One Way ANOVA kullanılmıştır.

Tablo 25: Cinsiyete Göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	t	p
İş-Yaşam Dengesi	Kadın	107	3,2866	,55075	,614	,540
	Erkek	43	3,2248	,57405		

Uygulanan bağımsız örneklem T-test analizinin sonuçlarına göre kadın ve erkek işgörenlerin iş-yaşam dengesi algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur ($p=,540>0.05$).

**Tablo 26: Cinsiyete Göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılık Analizi
(Azerbaycan)**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	t	p
İYD	Kadın	110	3,0230	,52255	,110	,912
	Erkek	43	3,0124	,56835		

Uygulanan bağımsız örneklem T-test analizinin sonuçlarına göre kadın ve erkek işgörenlerin iş-yaşam dengesi algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur ($p=,912>0.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların iş-yaşam dengesi algılarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğinin tespitine ilişkin olarak uygulanan One-Way ANOVA sonuçları Tablo 27 ve Tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 27: Yaşa göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Türkiye)

	Levene İst.	df1	df2	p
İYD	,582	5	144	,714

Yapılan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,714>0.05$)

Tablo 28: Yaşa göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)

	Gruplar	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
İş-Yaşam Dengesi	20-25	54	3,3148	,54786	,657	,657
	26-30	40	3,2267	,60123		
	31-35	32	3,2083	,65213		
	36 ve üzeri	24	3,3189	,43928		

Çalışanların iş-yaşam dengesi algısının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan One way Anova analizinin sonucuna bakıldığında çalışanların iş-yaşam dengesi algıları arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p=,657>0.05$).

Tablo 29: Yaşa göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Azerbaycan)

	Levene İst.	df1	df2	p
İYD	,727	5	147	,604

Yapılan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,604>0.05$).

Tablo 30: Yaşa göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)

	Gruplar	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
İş-Yaşam Dengesi	20-25	59	2,9593	,57523	,823	,535
	26-30	22	3,0182	,52541		
	31-35	34	3,1059	,43209		
	36 ve üzeri	38	3,0790	,48137		

Çalışanların iş-yaşam dengesi algısının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan One way Anova analizinin sonucuna bakıldığında çalışanların iş-yaşam dengesi algıları arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p=,535>0.05$).

Tablo 31: Medeni Duruma göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)

	Medeni durum	N	Ortalama	Std.Sapma	t	p
İYD	Bekar	105	3,2730	,53032	,123	,902
	Evli	45	3,2606	,62602		

Uygulanan bağımsız örneklem T-test analizinin sonuçlarına göre araştırmaya katılım sağlayan bireylerin medeni durumu ile iş-yaşam dengesi algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur ($p=,902>0.05$).

Tablo 32: Medeni Duruma göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)

	Gruplar	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
İYD	Bekar	70	2,9848	,57024	,409	,757
	Evli	83	3,0863	,64754		

Tablo 32'ye göre araştırmaya Azerbaycan'dan katılım sağlayan çalışanların medeni durumu ile iş-yaşam dengesi algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur ($p=,757>0.05$).

Tablo 33: Eğitim Durumuna göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Türkiye)

	Levene İst.	df1	df2	p
İYD	,266	3	146	,850

Uygulanan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,850>0.05$)

Tablo 34: Eğitim Durumuna göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)

	Gruplar	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
İş-Yaşam Dengesi	Lise	19	3,3216	,61296	,141	,935
	Lisans	84	3,2579	,55438		
	Lisanüstü	47	3,2582	,53795		

Uygulanan analizin sonucuna bakıldığında çalışanların iş-yaşam dengesi algıları arasında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p=,935>0.05$).

Tablo 35: Eğitim Durumuna göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Azerbaycan)

	Levene İst.	df1	df2	p
İYD	1,672	3	149	,176

Tablo 35'e bakıldığında yapılan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,176>0.05$).

Tablo 36: Eğitim Durumuna göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)

	Gruplar	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
İş-Yaşam Dengesi	Lise	45	3,1622	,68053	2,399	,070
	Lisans	77	2,9117	,46860		
	Lisanüstü	31	3,1032	,41699		

Çalışan bireylerin iş-yaşam dengesi algısının eğitime göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla uygulanan One Way Anova testinin sonucuna bakıldığında çalışanların iş-yaşam dengesi algıları arasında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p=,070>0.05$).

Tablo 37: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Türkiye)

	Levene İst.	df1	df2	p
İYD	,449	5	144	,814

Yapılan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,814>0.05$).

Tablo 38: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)

	Gruplar	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
İş-Yaşam Dengesi	1 yıldan az	53	3,3006	,58728	,847	,518
	1-3 yıl	64	3,2979	,54523		
	4 yıl ve üzeri	33	3,2567	,50080		

Uygulanan analizin sonucuna bakıldığında çalışanların iş-yaşam dengesi algıları arasında mevcut işyerinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p=,518>0.05$).

Tablo 39: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Azerbaycan)

	Levene İst.	df1	df2	p
İYD	,758	5	147	,582

Azerbaycan'dan araştırmaya katılan çalışanlardan elde edilen veriler üzerinde yapılan test sonucuna göre grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,582>0.05$).

Tablo 40: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İş-Yaşam Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)

	Gruplar	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
İş-Yaşam Dengesi	1 yıldan az	48	2,9722	,57445	1,094	,366
	1-3 yıl	44	3,1136	,56359		
	4 yıl ve üzeri	61	2,9475	,45577		

Uygulanan analizin sonucuna bakıldığında çalışanların iş-yaşam dengesi algıları arasında mevcut işyerinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p=,366>0.05$).

Tablo 41: Cinsiyete Göre İş Tatmini Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	t	p
İş Tatmini	Kadın	107	3,2579	,82050	-1,732	,085
	Erkek	43	3,5116	,78746		

Tablo 41'e göre Türkiye'deki çalışanlardan elde edilen verilere uygulanan bağımsız örneklem T-test analizinin sonuçlarına göre kadın ve erkek işgörenlerin iş tatmini algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur ($p=,085>0.05$).

Tablo 42: Cinsiyete Göre İş Tatmini Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	t	p
İş Tatmini	Kadın	110	3,4245	,76736	-1,960	,052
	Erkek	43	3,6814	,61615		

Uygulanan bağımsız örneklem T-test analizinin sonuçlarına göre kadın ve erkek işgörenlerin iş tatmini algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur ($p=,052>0.05$).

Tablo 43: Yaşa göre İş Tatmini Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Türkiye)

	Levene İst.	df1	df2	p
İş Tatmini	1,586	5	144	,168

Uygulanan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,168>0.05$)

Tablo 44: Yaşa göre İş Tatmini Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)

	Gruplar	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
İş Tatmini	20-25	54	3,6241	,71558	3,137	,010
	26-30	40	3,0950	,82864		
	31-35	32	3,1281	,75487		
	36 ve üzeri	24	3,3701	,48759		

Çalışanların iş tatmini algısının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan One way Anova analizinin sonucuna bakıldığında çalışanların iş tatmini algıları arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p=,010>0.05$). Tabloya bakıldığında 20-25 yaş grubundaki çalışanların iş tatmini algısının diğer yaş gruplarındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Tablo 45: Yaşa göre İş Tatmini Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Azerbaycan)

	Levene İst.	df1	df2	p
İş Tatmini	1,175	5	147	,324

Uygulanan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,324>0.05$).

Tablo 46: Yaşa göre İş Tatmini Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)

	Gruplar	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
İş Tatmini	20-25	59	3,3576	,65764	1,090	,368
	26-30	22	3,4909	,93956		
	31-35	34	3,6324	,74089		
	36 ve üzeri	38	3,6521	,60013		

Çalışanların iş tatmini algısının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için uygulanan One way Anova analizinin sonucuna bakıldığında çalışanların iş tatmini algıları arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p=,368>0.05$).

Tablo 47: Medeni Duruma göre İş Tatmini Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)

	Medeni durum	N	Ortalama	Std.Sapma	t	p
İş Tatmini	Bekar	105	3,3257	,78041	-,227	,821
	Evli	45	3,3591	,90818		

Uygulanan bağımsız örneklem T-test analizinin sonuçlarına göre araştırmaya katılım sağlayan bireylerin medeni durumu ile iş tatmini algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur ($p=,821>0.05$).

Tablo 48: Medeni Duruma göre İş Tatmini Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)

	Medeni durum	N	Ortalama	Std.Sapma	t	p
İş Tatmini	Bekar	70	3,2914	,73598	-3,326	,001
	Evli	83	3,0925	,62602		

Azerbaycan'daki çalışanlardan toplanan verilere uygulanan bağımsız örneklem T-test analizinin sonuçlarına göre araştırmaya katılım sağlayan bireylerin medeni durumu ile iş tatmini algısı arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ($p=,001>0.05$). Tablo 48'e göre Azerbaycadaki bekar çalışanların iş tatmini algıları evli bireylere göre daha yüksektir ($3,2914 > 3,0925$).

Tablo 49: Eğitim Durumuna göre İş Tatmini Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Türkiye)

	Levene İst.	df1	df2	p
İş Tatmini	,539	3	146	,656

Uygulanan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,656>0.05$)

Tablo 50: Eğitim Durumuna göre İş Tatmini Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)

	Gruplar	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
İş Tatmini	Lise	19	3,7032	,83750	1,208	,309
	Lisans	84	3,3679	,78712		
	Lisanüstü	47	3,1957	,87127		

Uygulanan analizin sonucuna bakıldığında çalışanların iş tatmini algıları arasında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p=,309>0.05$).

Tablo 51: Eğitim Durumuna göre İş Tatmini Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Azerbaycan)

	Levene İst.	df1	df2	p
İş Tatmini	,425	3	149	,735

Uygulanan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,735>0.05$).

Tablo 52: Eğitim Durumuna göre İş Tatmini Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)

	Gruplar	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
İş Tatmini	Lise	45	3,5342	,79070	,641	,590
	Lisans	77	3,4247	,73773		
	Lisanüstü	31	3,5968	,67056		

Uygulanan analizin sonucuna bakıldığında çalışanların iş tatmini algıları arasında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p=,590>0.05$).

Tablo 53: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İş Tatmini Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Türkiye)

	Levene İst.	df1	df2	p
İş Tatmini	,630	5	144	,677

Yapılan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,677>0.05$).

Tablo 54: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İş Tatmini Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)

	Gruplar	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
İş Tatmini	1 yıldan az	53	3,4075	,83640	,478	,792
	1-3 yıl	64	3,2219	,85011		
	4 yıl ve üzeri	33	3,4656	,46034		

Tablo 54'e bakıldığında uygulanan ANOVA analizinin sonuçlarına göre çalışanların iş tatmini algıları arasında mevcut işyerinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur ($p=,792>0.05$).

Tablo 55: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İş Tatmini Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Azerbaycan)

	Levene İst.	df1	df2	p
İş Tatmini	,627	5	147	,680

Yapılan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,680>0.05$).

Tablo 56: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İş Tatmini Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)

	Gruplar	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
İş Tatmini	1 yıldan az	48	3,3583	,80314	1,441	,213
	1-3 yıl	44	3,4068	,75588		
	4 yıl ve üzeri	61	3,5937	,19487		

Tablo 56'ya bakıldığında uygulanan ANOVA analizinin sonuçlarına göre çalışanların iş tatmini algıları arasında mevcut işyerinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur ($p=,213>0.05$).

Tablo 57: Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	107	2,9463	,74924	1,381	,169
	Erkek	43	2,7558	,79897		

Uygulanan bağımsız örneklem T-test analizinin sonuçlarına göre kadın ve erkek işgörenlerin işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur ($p=,169>0.05$).

Tablo 58: Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	110	3,1000	,91069	,740	,460
	Erkek	43	2,9767	,96488		

Uygulanan bağımsız örneklem T-test analizinin sonuçlarına göre kadın ve erkek işgörenlerin işten ayrılma niyeti algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur ($p=,460>0.05$).

Tablo 59: Yaşa göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Türkiye)

	Levene İst.	df1	df2	p
İşten Ayrılma Niyeti	,593	5	144	,706

Yapılan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,706>0.05$).

Tablo 60: Yaş'a göre İşten Ayrılma Niyeti Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)

	Gruplar	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	20-25	54	2,8796	,79761	,608	,694
	26-30	40	2,9125	,79572		
	31-35	32	2,8438	,71772		
	36 ve üzeri	24	2,9788	,77697		

Uygulanan ANOVA analizinin sonucuna bakıldığında çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=,694>0.05$).

Tablo 61: Yaş'a göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Azerbaycan)

	Levene İst.	df1	df2	p
İşten Ayrılma Niyeti	,520	5	147	,761

Yapılan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,761>0.05$).

Tablo 62: Yaş'a göre İşten Ayrılma Niyeti Dengesi Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)

	Gruplar	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	20-25	59	3,1398	,87256	,742	,593
	26-30	22	2,8068	1,01457		
	31-35	34	3,0441	1,03987		
	36 ve üzeri	38	3,1318	,82238		

Uygulanan analizin sonucuna bakıldığında çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasında yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p=,593>0.05$).

Tablo 63: Medeni Duruma göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Bekar	105	2,9381	,71789	1,335	,184
	Evli	45	2,7557	,85673		

Uygulanan bağımsız T-testi sonuçlarına bakıldığında çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p=,184>0.05$).

Tablo 64: Medeni Duruma göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Bekar	70	3,2321	,86845	2,165	,032
	Evli	83	2,9013	,96990		

Azerbaycan'daki çalışanlardan elde edilen verilere uygulanan analizin sonucuna bakıldığında çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=,032<0.05$). Çalışanların işten ayrılma niyeti, onların medeni duruma göre farklılaşmaktadır. Analizin sonucuna göre, bekar çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyinin evli çalışanlara göre daha fazla olduğu söylenebilir ($3,2321 > 2,9013$).

Tablo 65: Eğitim Durumuna göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Türkiye)

	Levene İst.	df1	df2	p
İşten Ayrılma Niyeti	1,594	3	146	,193

Yapılan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,193>0.05$).

Tablo 66: Eğitim Durumuna göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)

	Gruplar	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	19	2,6120	,75505	1,003	,393
	Lisans	84	2,9643	,78112		
	Lisanüstü	47	2,8670	,79716		

Uygulanan analizin sonucuna bakıldığında çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p=,393>0.05$).

Tablo 67: Eğitim Durumuna göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Azerbaycan)

	Levene İst.	df1	df2	p
İşten Ayrılma Niyeti	,446	3	149	,720

Yapılan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,720>0.05$).

Tablo 68: Eğitim Durumuna göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)

	Gruplar	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	45	2,9994	,93261	1,324	,269
	Lisans	77	3,0325	,90262		
	Lisanüstü	31	3,3145	,91962		

Tablo 68'e bakıldığında yapılan ANOVA analizinin sonucuna göre çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p=,269>0.05$).

Tablo 69: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Türkiye)

	Levene İst.	df1	df2	p
İşten Ayrılma Niyeti	,799	5	144	,552

Yapılan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,552>0.05$).

Tablo 70: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılık Analizi (Türkiye)

	Gruplar	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
İş Tatmini	1 yıldan az	53	2,9151	,56973	,633	,675
	1-3 yıl	64	2,9727	,69453		
	4 yıl ve üzeri	33	2,6822	,52934		

Uygulanan analizin sonucuna bakıldığında çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasında mevcut işyerinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p=,675>0.05$).

Tablo 71: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi (Azerbaycan)

	Levene İst.	df1	df2	p
İşten Ayrılma Niyeti	1,197	5	147	,313

Yapılan test sonucunda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve tek yönlü varyans analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşulun sağlandığı görülmüştür ($p=,313>0.05$)

Tablo 72: Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine göre İşten Ayrılma Niyeti Algısının Farklılık Analizi (Azerbaycan)

	Gruplar	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	1 yıldan az	48	3,0208	,82648	1,546	,179
	1-3 yıl	44	3,2273	,99536		
	4 yıl ve üzeri	61	2,8089	,84185		

Yapılan analiz sonucunda çalışanların işten ayrılma niyeti algıları arasında mevcut işyerinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p=,179>0.05$).

İş-yaşam dengesi, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini bakımından farklılık analizi sonuçları incelendiğinde hem Azerbaycan hem de Türkiye'den ankete katılan çalışanların iş-yaşam dengesi ve işten ayrılma niyeti düzeyinin cinsiyete, yaşa, medeni duruma, eğitime ve mevcut işyerinde çalışma süresine göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Türkiye'deki çalışanlardan toplanan verilere uygulanan farklılık analizlerine göre çalışanların iş tatmini düzeyi yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve mevcut işyerinde çalışma süresine göre ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Azerbaycan'dan olan katılımcıların iş tatmini düzeyinin, sadece medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, yaşa, cinsiyete, eğitime ve mevcut işyerinde çalışma süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Konu ile ilgili daha önce yapılmış olan araştırmaların sonuçlarının bizim araştırmamızın sonuçları ile uyumlu olduğu görülmüştür. Jaharuddin ve Zainol (2012) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, iş yaşamı dengesinin işe katılımı ve çalışanı elde tutma konusundaki önemini açıkça gösterdiğini tespit etmiştir. Bhalerao (2013), Alvi v.d. (2014) Suifan vd. (2016) ve Kumara ve Fasana (2018) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, iş-yaşam dengesi ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Nohr (2011), Huang v.d. (2007) ve Lee v.d. (2013) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarına göre de katılımcıların, iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi bulabilmeleri durumunda işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı görülmüştür.

Çobanoğlu v.d. (2019) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcıların iş ve özel yaşamları arasında dengeyi sağlamaları konusunda demografik özelliklerin etkili faktörler olmadığı bulunmuştur. Gerçek v.d., (2015) tarafından yapılan araştırmanın bulguları ışığında, iş ve özel yaşam dengesine yönelik olumlu algılamaları olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı; işten ayrılma niyetinin her zaman olumsuzlukla sonuçlanmayacağı ve işletmeye yeterli verimi sağlayamayan kişilerin işletmeden ayrılmasının aslında iyi sonuçlar doğuracağı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma kapsamında oluşturulan tüm hipotezlere uygulanan analizlerin sonuçları Tablo 73'te yer almaktadır.

Tablo 73: Araştırma Hipotezlerinin Sonucu

H₁	İş-yaşam dengesi algısı, iş tatminini etkilemektedir.	RET
H_{1a}	Türkiye'deki çalışanların iş-yaşam dengesi algısı, iş tatminini etkilemektedir.	RET
H_{1b}	Azerbaycan'daki çalışanların iş-yaşam dengesi algısı, iş tatminini etkilemektedir.	RET
H₂	İş tatmini, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	KABUL
H_{2a}	Türkiye'deki çalışanların iş tatmini algısı, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	KABUL
H_{2b}	Azerbaycan'daki çalışanların iş tatmini algısı, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	KABUL
H₃	İş-yaşam dengesi, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	KABUL
H_{3a}	Türkiye'deki çalışanların iş-yaşam dengesi algısı, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	KABUL
H_{3b}	Azerbaycan'daki çalışanların iş-yaşam dengesi algısı, işten ayrılma niyetini etkilemektedir.	KABUL
H₄	İş-yaşam dengesinin işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.	RET

SONUÇ

Yaptıkları iş ne olursa olsun çalışanlar iş ve özel yaşamları arasında denge oluşturmaya çalışmaktadır. Günümüzde çalışanların hayatında işin önemli bir yer tutması, iş saatlerinin uzaması, bireylerin aile içinde yüklendikleri sorumluluklar, iş ve özel yaşam konusunun önemini ortaya koymuştur.

Bu çalışmada, Türkiye ve Azerbaycan'da özel sektörde çalışan beyaz yakalı çalışanların iş-yaşam dengesi, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini değerlendirilmiştir. Çalışmada, araştırmaya katılmayı kabul eden 150 çalışan Türkiye'den ve 153 çalışan Azerbaycan'dan olmakla toplam 303 katılımcının demografik bilgileri ile iş-yaşam dengesi, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ile ilgili anket çalışması yürütülmüştür.

Bu araştırmada çalışma yaşamındaki en temel beklentilerden biri olan iş-yaşam dengesi konusuna odaklanılmış, çalışanların iş ve özel hayatları arasındaki dengeye yönelik tutumları belirlenmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda çalışanların, iş tatmin düzeyleri ve çalıştıkları örgüte karşı olumsuz tutum içinde olup olmadıkları saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre her iki ülkeden olan katılımcıların iş-yaşam dengesi algısının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu bulunmuştur. Yani iş-yaşam dengesini sağlayamayan çalışanlar işten ayrılmaya karar vermektedirler. İş-yaşam dengesi boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesinde, işten ayrılma niyeti ile yaşamın işe olumsuz etkisi ve işin yaşama olumsuz etkisi boyutları arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmada hem Türkiye hem de Azerbaycan'dan olan çalışanlardan toplanan veriler üzerinde uygulanan analizlerin sonuçlarına göre bağımsız değişken (iş-yaşam dengesi) bağımlı değişkeni (işten ayrılma niyeti) doğrusal olarak etkilemektedir. Fox & Fallon (2003) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna bakıldığında yüksek düzeyde olumsuz iş ve özel yaşam etkileşiminin büyük oranda işten ayrılma niyetiyle sonuçlandığı bulunmuştur.

İş tatminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine bakıldığında hem toplam veri, hem Azerbaycan'daki hem de Türkiye'deki çalışanlardan elde edilen veriler üzerinde yapılan regresyon analizinin sonuçlarının anlamlı olduğu saptanmıştır. Yani işinden

memnun olan çalışanların işten ayrılma niyetleri diğer çalışanlara göre daha düşük orandadır. Konuyla ilgili yapılan bazı araştırmaların sonuçlarına göre, düşük iş tatmini düzeyinin, çalışanların işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir (Fox & Fallon, 2003; Martin & Roodt, 2008).

İş-yaşam dengesinin iş tatmini üzerindeki etkisi incelendiğinde bu iki değişken arasında herhangi bir ilişki ve iş-yaşam dengesinin iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Yani özel sektörde çalışan beyaz yakalı çalışanların iş tatmin düzeyleri ile onların iş-yaşam dengesi algıları arasında anlamlı bir sonuç olmadığı görülmektedir.

Oosthuizen ve meslektaşlarının (2016), yapmış oldukları çalışmada bilgi teknolojisi çalışanlarının iş-yaşam dengesi, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini düzeyleri incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, çalışanların işten ayrılma niyetini etkilemede iş-yaşam dengesi ile iş tatmini arasında herhangi bir bağlantı gözlemlenmemiştir.

Baron & Kenny'ye (1986) göre aracılık testlerinin doğru uygulanabilmesi için çeşitli gereksinimler ve adımlar dikkate alınmalıdır. Eğer aracı değişken bağımsız değişkenle ilişkili değilse, aracılık testinin yapılması uygun değildir. Uygulanan analizlerin sonuçlarına göre öncül koşullar sağlanmadığı (aracılık etkisine bakılabilmesi için gerekli varsayımlar karşılanamadığı) için aracılık etkisini tespit etmeye yönelik analizler yapılamamıştır.

Demografik özellikler açısından bakıldığında çalışanların iş-yaşam dengesi, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini algılarının cinsiyete, eğitim durumuna ve mevcut işyerinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Yani araştırmaya hem Azerbaycan hem de Türkiye'den katılan bireylerin iş ve özel yaşamları arasında dengeyi sağlamaları konusunda yukarıda bahsedilen demografik özelliklerin etkili faktörler olmadığı saptanmıştır.

Azerbaycan'daki çalışanlardan elde edilen verilere uygulanan analizlerin sonuçlarına göre çalışanların iş tatmini algısı medeni duruma göre, Türkiye'deki çalışanların iş tatmini algısı ise yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Çalışan bireylerin iş-yaşam dengesi algısının olumsuz yönde olması onların işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Böylelikle iş ve özel yaşam arasındaki dengesizlik hem bireyler hem de işletmeler için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bunun önlenmesi için işletmeler çeşitli politikalar ve stratejiler geliştirmektedir. İşletmeler, çalışanlarının daima işletme amaçlarına hizmet eden iyi davranışlarda bulunmalarını ister. Bunu sağlayabilmek için işletmeye yönelik olumlu tutumlar geliştirilmesi için çaba göstermeleri gerekmektedir.

Literatürde oldukça az araştırılmış bir konu olan iş-yaşam dengesinin işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmininin aracı rolünü ortaya koyan bu çalışmanın, literatüre önemli katkı sağlayacağı ve bu araştırma sonuçlarının gelecekte yapılacak çalışmalar için de öncül bir çalışma niteliğinde olacağı öngörülmektedir. Ayrıca ilgili değişkenlerle ilgili daha önce karşılaştırmalı çalışmalar yapılmadığından araştırmada elde edilen bulgular bu çalışmayı daha da önemli kılmaktadır.

Araştırma bulgularından yol çıkarak ve bu araştırmanın sadece çalışanlar üzerinde yürütüldüğü de dikkate alınırsa gelecekte yapılacak olan çalışmalar için yöneticilerin de araştırma kapsamına dahil edilmesinin, bunun yanı sıra çeşitli değişkenler ve kültürlerin bir araya getirilip karşılaştırmalı çalışmalar yapılmasının literatüre büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, E.: 2007 "Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi". *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3(1):i-18.
- Akın, A., Ulukök, E., & Arar, T.: 2017 "İş-yaşam dengesi: Türkiye’de yapılan çalışmalara yönelik teorik bir inceleme". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 113-124.
- Akıncı, Z.: 2002 "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(4): 1-25.
- Akıtıcı, S.: 2014 Araştırma Görevlilerinin İş Doyumlarının Bireysel Ve Demografik Açından İncelenmesi: SDÜ Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akkan, Ö.: 2008 *Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aksayan, S.: 1990 *Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı.
- Akşit aşık, N. :2010 "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, 467: 31-51
- Apaydın, Ç.: 2011 Öğretim üyelerinin işe bağımlılık düzeyi ile iş-yaşam dengesi ve iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Alica, E.: 2008 *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Alkış, H.: 2008 *Frederick Herzberg'in çift etmen (hijyen-motivasyon) kuramın işgörenin iş tatminine etkisi ve otel işletmelerinde bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı.
- Arı, G. S., Bal, H., & Bal, E. Ç.: 2010 *İşe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi: Yatırım uzmanları üzerinde bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(3), 143-166.*
- Aycan, Z., Eskin, M. ve Yavuz, S.: 2007 *Hayat Dengesi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aydemir, P., ve Erdoğan, E.: 2013 *İş Görenlerin Ücret Tatmini ve Performans Algısı. Kamu İş Dergisi, 13(2), 127-153.*
- Azaklı, Ö.: 2011 *"Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama"*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Babakus, E., Yavas, U. & Karatepe, O.M.: 2008 *The effects of job demands, job resources and intrinsic motivation on emotional exhaustion and turnover intentions: A study in the turkish hotel industry. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 9(4), 384-404.*

- Balcı, A.: 1985 "Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu". Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Balouch, R. & Hassan, F.: 2014 Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. *International journal of learning and development*, 4(2), 120-140.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T.: 2004 "Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23: 35-59.
- Barling, J. ve Michelle, P.: 1993 "Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study", *The Journal of Psychology*, 127 (6), 630-675.
- Barutçugil, İ.: 2004: *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T., Ardiç, K.: 2002 "Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği", *İktisat, İşletme ve Finans, İnceleme ve Araştırma*, Cilt 17, Sayı 198 (Eylül Ek), , 72-81.
- Başaran, İ.: 2000 *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*, 4. Basım, Feryal Matbaası, Ankara.
- Başaran, İ.E.: 2008 *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ekinoks Yayınları, Ankara.
- Batista, C.P.: 2018 Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Guine-Bissau'daki Kamu İşletme Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Behson, S.: 2016 12 work-life balance tips from a working dad. (Çevrimiçi) <https://www.success.com/12-work-life-balance-tips-from-a-working-dad/>, 03 Mart 2020.
- Beugre, C. D.: 2002 "Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective", The International Journal of Human Resource Management, 13 (7), 1080-1097.
- Bingöl, D.: 1998 *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Bird, J.: 2006. "Work-Life Balance: Doing It Right and Avoiding the Pitfalls". *Employment Relations Today*, 33: 21-30.
- Borah, N., bagla, N.: 2016 "Work-Life Balance: Assessing Perceptions". *SCMS Journal of Indian Management*, 112-119.
- Bostancıoğlu, A.İ.: 2014 İş-yaşam dengesi ve iş-yaşam dengesinin çalışan verimliliği üzerine etkileri: İstanbul ili Kâğıthane ilçesi lise ve dengi okul öğretmenleri üzerinde bir alan araştırması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Bozkurt, T. ve Turgut, T.: 1999 Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları İle İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler. Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt 2, Haziran;
- Bursalıoğlu, Z.: 1998 *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. PEGEM Özel Eğitim Hizmetleri Limited Şirketi Yayını, Ankara.
- Carbery, R.: 2003 Predicting Hotel Managers' Turnover Cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7), 649 - 679.

- Chircir, R.: 2016 "Demographic Factors and Job Satisfaction: A Case of Teachers in Public Primary Schools in Bomet County, Kenya". *Journal of Education and Practice*. c. 7. s. 13 (2016): 153.
- Cho, S., Johanson, M.M. & Guchait, P.: 2009 Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 374-381.
- Choudhary, N. & Singh, N. K.: 2016. "Work-Family Balance as per Life Stage and Total Experience: An Empirical Study among Officers of Defense (Central Public Sector Enterprises) in Bangalore". *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 49-70.
- Cotton, J.L. & Tuttle, J.M.: 1986 "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research". *The Academy of Management Review*, 11(1): 55-70.
- Çalışkan Z.: 2005 "İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama". *DAUM Dergisi*, 2005, 9-18.
- Çalkın, Ö.: 2014 Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Tatminiyle Demografik Ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çarıkçı, İ.H.: 2000 Çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikler-süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 155-168.
- Çelik, M. ve Çıra, A.: 2013 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık

Rolü. *Ege Akademik Bakış*. Cilt:13. Sayı:1, 11-20.

Çetinkanat, C.: 2000

Örgütlerde GÜdülenme ve İş Doyumu. 1. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.

Çobanoğlu, F., Şarkaya, S.S. ve Sertel, g.: 2019

İş-Yaşam Dengesi: Öğretmen ve Yöneticiler Üzerinde bir Çalışma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. Cilt: 12 Sayı: 66.

Davis, K.: 1984

İşletmede İnsan Davranışı- Organizasyonel Davranış, (Çev. Kemal Tosun ve diğerleri), (İ.Ü. İşletme Fakültesi Ya., Ya. No: 136, İstanbul.

Delice, S.: 2018

İş Stresi Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul'daki 4 Ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Demirel, Y. ve Özçınar, M.F.: 2009

“Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23 Ocak 2009 Sayı: 1, 129-145.

Derin, N.: 2007

Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personellerinin İş Doyumu Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Psikiyatri Hemşireliği Bilim Dalı.

Doble, N. & Supriya, M. V.: 2010.

Gender Differences in the Perception of Work-Life Balance. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 8(4).

Doğan, A., Demir, R., ve Türkmen, E.: 2020.

Türkiye'deki Akademisyenlerin İş Tatmini, Rol Stresi ve İşten Ayrılma Niyetlerinin İncelenmesi. Yükseköğretim Dergisi, 10(3), 340-355.

- Doğrul, B.Ş. ve Tekeli, S.: "İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma". 2010. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2): 11-18.
- Eğimli, A. T.: 2009 Çalışanlarda iş doyumu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Elangovan, A. R.: 2001 Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: A Structural Equations Analysis. *Leadership & Organization Development Journal*. 22, 4, 159-165.
- Erben, G. S. & Ötken, A.B.: "Paternalist Liderlik ve İşe Bağlı Mutluluk İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(22), 103-121.
- Erbil, B.: 2013 "Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Erdoğan İ.: 1996 İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. Avcıoğlu Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E.: 2012 Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Fairweather, A.: 2007 How to be a Motivational Manager. Oxford: howtobooks.
- Fei, L.K., Kuan, N.G., "Occupational Stress among Women Managers". *Global Yang, F.C., Hing, L.Y. & Business and Management Research: An International Journal*. c. 9/1: 416-418.
- Yaw, W.K.: 2017
- Fisher-Mcauley, G., Modelling the relationship between work life balance and Stanton, J., Jolton, J. & organisational outcomes. In Annual conference of the

- Gavin, J.: 2003 society for industrial-organisational psychology. Orlando, 12 April 2003, pp. 1–26.
- Frone, M.R.: 2003 Work-family balance.
- Frone, M.R., Russell, M. & Cooper, M.L.: 1992 Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65–78. doi:10.1037/0021-9010.77.1.65.
- George, J. M. & Jones, G.R.: 1996 The Experience of Work and Turnover Intentions: Interactive Value Attainment, Job Satisfaction, and Positive Mood. *Journal of Applied Psychology*. Cilt: 81, Sayı: 3, s. 318-325.
- Ghazali, H.: 2010 Employee intention to leave a job: A case study of malaysian fast food industry (Unpublised doctoral thesis), University Of Waikato, New Zeland.
- Ghiselli, R.F., Lopa, J.M.L. & Bai, B.: 2001 Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent: Among food-service managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42, 28-37.
- Greenhaus, J. H. & Allen, T. D.: 2011 Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd Ed.) (pp. 165-183). Washington, DC US: American Psychological Association.
- Greenhaus, J.H., Collins, K.M. & Shaw, J.D.: 2003. “The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life”. *Journal of Vocational Behavior*, 63: 510-531.
- Grzywacz, J.G. & Carlson, D.S.: 2007 Conceptualizing work–family balance: Implications for practice and Ta,sdelen-Karc,kay and Bakalım 11 research. *Advances in Developing Human Resources*, 9, 455–471. doi:10.1177/1523422307305487.
- Glover, H.D., Mynatt, P.G. “The Personality, Job Satisfaction and Turnover Intentions

- & Schroeder R.G.: 2000 of African-American Male and Female Accountants: An Examination of the Human Capital and Structural Class Theories", *Critical Perspectives on Accounting*, Vol.11, 173-192.
- Gosser, K.: 2011 Predictors of intent to stay for hourly employees in the fast food industry (Unpublished doctoral thesis), University Of Louisville, Kentucky.
- Gökkaya, Ö.: 2014 "Yerel Yönetimlerde İş-Yaşam Dengesi ve Çalışan Davranışı İlişkisinin İncelenmesi – Kocaeli Belediyeler Örneği". *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmaları Dergisi*, 2, 2-18
- Guest, D.E.: 2002 Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Guchait, P., Cho, S.: 2010 The impact Of Human Resource Management Practices On Intention To Leave Of Employees In The Service Industry In India: The Mediating Role Of Organizational Commitment. *The International Journal Of Human Resource Management*. 21(8), 1228-1247.
- Güleryüz, İ.: 2016 Öğretmenlerde İşten Ayrılma Niyetinin Yordayıcısı Olarak, İş Yaşam Dengesi ve Çalışmaya Tutkunluk. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Günay, G. & Demiralay, T.: 2016. "Serbest Muhasebesi ve Mali Müşavirlerin İş Stresi, Tükenmişlik Sendromu ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(58), 917-935.
- Gürbüz, S.: 2007 Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş

- Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Gürpınar, G.: 2006 An Empirical Study of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange and Turnover Intention. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Haar, J. M., Russo, M., Sun, A. & Ollier-Malaterre, A.: 2014 Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 361-373. doi:10.1016/j.jvb.2014.08.010.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R.: 1975: "Development of Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp. 159-170.
- Hall, D.T. & Richter, J.: 1988. Balancing work life and home life: What can organizations do to help? *The Academy of Management Executive*, 2 (3), 213-223.
- Hong, L.C. Et al.: 2013 "A Study on the Factors Affecting Job Satisfaction amongst Employees of a Factory in Seremban, Malaysia". *Business Management Dynamics*. c. 3. s. 1 (2013, Temmuz): 36.
- [Http://sozluk.gov.tr](http://sozluk.gov.tr) Erişim tarihi 15.03.2021
- Hwang, I. S. & Kuo, J. H.: 2006 Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention - an examination of public sector organizations. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 254-259.
- Iverson, R.D. & Deery, M.: 1997 Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71-82.

- İçerli, L.: 2010 Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* *Journal of Entrepreneurship and Development*, 5(1), 67-92.
- İnce, M. ve Gül, H.: 2005 *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İncir, G.: 1990 *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1990.
- İşçan, Ö. F., ve Sayın, U.: 2010 Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 200.
- Jago, L.K. & Deery, M.: 2004 An investigation of the impact of internal labour markets in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 24(2), 118-129.
- Kahn, R.L. Et. Al.: 1964 *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
- Kahraman, O.: 2019 Stres İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Milano'daki Türk Kobi Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Kapız, S.: 2002. "İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 139-153.
- Kaliannan, M., Perumal, K. & Dorasamy, M.: 2016. "Developing a Work-Life Balance Model Towards Improving Job Satisfaction Among Medical Doctors Across Different Generations". *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 343-351.

- Karaca, S.: 2008 Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi S.B.E. İşletme A.B.D. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, K. ve Çınar, O.: 2009 Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 67.
- Karakuş, H.: 2011 "Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği", Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl-3 S:6, (Kasım 2011): 47
- Karatepe, O.M. & Sökmen, A.: 2006 The effects of work value role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27, 255-268.
- Kaya, H. ve Abdioğlu, H.: 2010 "Çalışanların Örgütten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma", *Amme İdaresi Dergisi*, 43 (4), 127-163.
- Kesen, M.: 2011 İnsan kaynakları uygulamalarının yenilikçilik düzeyi ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Banka çalışanları üzerinde bir uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Keser, A.: 2006 Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Keser, A.: 2009 Çalışma Psikolojisi, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Kılıç, E.: 2008 İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İ.K.Y. Bilim Adı.
- Koç H.: 2007 *İş ve İnsan İlişkileri*, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1991

- Kondalkar, V. G. 2007 Organizational Behaviour. New Delhi: New Age International Publishers.
- Kosovalı, P.: 2017 İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği. İstanbul: İTÜ S.B.E.
- Kök, S. B.: 2006 İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(1), 291-317.
- Kuşluvan, S. & Kuşluvan, Z.: 2005 Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 16(2), 183-203.
- Kuşluvan, Z.: 2009 Turizm işletmelerinde iş tatmini. İçinde Z. Sabuncuoğlu (Edt). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış (ss. 49-82). Bursa: Mkm yayıncılık.
- Kuzulu, E., kurtuldu, S., & Özkan, G. V.: 2013. İş Yaşam Dengesi İle Yaşam Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi*, 2(1), 88-127.
- Küçük, S.: 2014 *Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu ve İş Doyumunu Etkileyen Stres Faktörleri(Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Laboratuvar Teknikerleri Örneği)*. İstanbul: T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçükusta, D.: 2007 Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi” Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Lim, V.: 1996 “Job Insecurity and Its Outcomes: Moderating Effects of Work-Based and Non-Work-Based Social Support”, *Human Relations*, 49(2): 171-194.

- Luthans, F.: 2011 Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach, New York: McGraw Hill Publishing.
- Mahmutoğlu, A.: 2011 "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), (Bolu), 27-28' den aktaran Mikail Okumuş, "Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi", (İstanbul, Özgü Yayınları, 2011), 42.
- Maimako, L.B., Bambale, A.J.: 2016 "Human Resources Management Practices and Employee Job Satisfaction in Kano State Owned Universities: A Conceptual Model". Journal of Marketing and Management. c. 7. s. 2: 9-11.
- Mccloskey, D.W.: 2016. "Finding Work-Life Balance in a Digital Age: An Exploratory Study of Boundary Flexibility and Permeability". *Information Resources Management Journal*, 29(3), 53-70.
- Mert, İ.S.: 2010 İş tatmini alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: yöneticiler üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.
- Mess, 2001 İş ve Yaşam Dengesi - Harvard Business Review. İstanbul.
- Miner, J.B.: 2011 Organizational Behaviour 6: Integrated Theory Development and The Role of The Unconscious. Londra: M.E. Sharpe, 2011.
- Mobley, W. H.: 1982 Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *The Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Mottaz, C.J. 1987 "Age And Work Satisfaction", *Work And Occupations*, Vol.14, No.3, pp. 389-408;
- Mousavi, S.H. & Dargahi, "Ethnic Differences and Motivation Based on Maslow's

- H.: 2013. Theory on Iranian Employees, Iranian Journal of Public Health, V.42, N.5, 516
- Mustafa, A.: 2013 Organizational Behaviour. Kent, Birleşik Krallık: Global Professional Publishing.
- Nadiri, H. & Tanova, C.: 2010 An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.
- Naoum, S.: 2011 People and Organization Management in Construction, (Londra, Ice Publishing, 2011),193
- Negiz, N., Oksay, A. ve Akman, E.: 2011 İşe bağlılık ve işten tatmin açısından cinsiyet ve sektörel bağlılık: kamu ve sektör kuruluşlarında karşılaştırılmalı bir inceleme (Isparta örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 207-229.
- Oecd, 2018 OECD better life index work-life balance. (Çevrimiçi) <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>, 11 Nisan 2020.
- Okay, A.: 1999 *Kurum Kimliği*. Media Cat Yayınları, Ankara.
- Onaran, O.: 1981 *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Sevinç Matbaası, Ankara.
- Oshagbemi, T.: 2003 "Personal Correlates Of Job Satisfaction: Empirical Evidence From Uk Universities", *International Journal Of Social Economics*, Vol. 30, No.12, P.1210;
- Örücü E., topaloğlu C. ve Öngören B.: 2002 "Otel İşletmelerinde Hizmetçi Eğitim ve Yöneticilerin Hizmetçi Eğitime Bakış Açıları (Marmaris Örneği)", *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*,

- Manisa, 2002, 9(1-2):87-102.
- Öz, M.: 2006 Otel işletmelerinde yöneticilerin iş tatmininin değerlendirilmesi: Beş yıldızlı otellerde bir uygulama (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Özaydın, M.: 2013. "Cinsiyete Dayalı Refah Sınıflandırmaları Temelinde İş ve Aile Yaşamının Uyumlaştırması Sorunu". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 47-72.
- Özaydın, M.M. ve Özdemir, Ö.: 2014 "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 251-281.
- Özçelik-Kaynak, K. ve Öztuna, B.: 2019 Erkeklerde iş-yaşam dengesi üzerine bir araştırma. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 859-876.
- Özgüven, İ.E.: 2003 *Endüstri Psikolojisi*. Sistem Ofset, Ankara, 2003.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç.: 2013 *Örgütsel Davranış* (6. b.). Eskişehir: Ekin Yayınevi.
- Özpehlivan, M.: 2018 İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Pelit, E. & Öztürk, Y.: 2010 Otel işletmeleri işgörenlerinin iş doyum düzeyleri: sayfiye ve şehir otel işletmeleri üzerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 43-72.
- Pizam, A. & Thornburg, S.W.: 2000 Absenteeism and voluntary turnover in central florida hotels: A pilot study. *Hospitality Management*, 19,211-217.
- Polat, M., & Meydan, C. H.: Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile

- 2010 ilişkisi üzerine bir çalışma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 146-172.
- Poyraz, K., & Kama, B.: Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- 2008
- Rahim, A.R.A., Shabudin, A. ve Nasurdin, A. M.: Effects of job characteristics on counterproductive work behavior among production employees: Malaysian experience. *International Journal of Business and Development Studies*, 4(1), 123-145.
- 2012
- Rainayee, R. A.: 2013 Employee Turnover Intentions: Job Stress Or Perceived Alternative External Opportunities. *International Journal Of Information, Business And Management*, 5(1), 48-59
- Ram, P. ve Prabhakar, G.V.: 2010 Determinants of pay satisfaction: A study of the hotel industry in Jordan. *European Journal of Social Sciences*, 14(3), 1-15.
- Robbins, T. L., Summers, T. P. ve Miller, J. L.: 2000 "Intra and inter justice relationships: Assessing the Direction", *Human Relations*, 53 (10), 1329-1355.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A.: 2012 Örgütsel Davranış. İ. Erdem (çev.). İstanbul: Nobel Yayıncılık (Orijinal Baskı Tarihi 2001, 14.Baskı.
- Roy, G.: 2016. "Impact of Mobile Communication Technology on the Work Life Balance of Working Women-A Review of Discourses". *The Journal – Contemporary Management Research*. 10(1), 79-101.
- Sabuncuoğlu, Z.: 1987 *Çalışma Psikolojisi*. Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z.: 2000 *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, Örgütsel Psikoloji. Furkan Ofset, Bursa.
M.: 2008

Sacher, A.: 2010 Organisation Climate and Managerial Effectiveness.
Mumbai: Himalaya Publishing House.

Saltzstein, A.L., Ting, Y. & Saltzstein, G.H.: 2001. Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees. Public Administration Review, 61(4): 452-467.

Sani, A. R. & Yavuz, E.: 2018 İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 6(4), 754-778.

Seçen M.: 2005 Çukurova üniversitesi'ndeki araştırma görevlilerinin motivasyonu. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. Adana,

Sertçe, S.: 2003 "Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (İzmir: DEÜ-SBE,), 6-7'

Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F.: 2005 Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyum. Ege Akademik Bakış Dergisi, 5(1), 55-64.

Sharma, N. & Nayak, P.: 2016 Study on Work Life Balance and Organisation Policy in IT Sector in NCR. Amity Global Business Review, 11.

Sıgır, Ü. ve Basım N.: 2006 İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi İ.I.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. Konya, 12:131-154.

Silah, M.: 2005 Endüstride Çalışma Psikolojisi. 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık,

Ankara.

- Simard, M.: 2011 Employees' perceptions of work life balance. Yayınlanmamış doktora tezi. University of Waterloo, Canada.
- Sinha, J.B.: 2008 Culture and Organizational Behaviour. New Delhi: Sage Publications.
- Slater, R.: 2014 The Management Coach, (Londra, Hodder & Stoughton, 2014), 42.
- Solmaz, H.: 2010 *Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Solmuş, T.: 2004 İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul;
- Spector, P.E.: 1997 "Job Satisfaction", (Thousand Oaks, Sage Publications, 1997), 72.
- Steel, R.P. & N.K. Ovalle.: 1984 A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship between Behavioral Intentions and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*. Cilt: 69. Sayı: 4, s. 673-686.
- Sturges J. & Guest D.: 2004. "Working to Live or Living to Work? Work/Life Balance Early in The Career". *Human Resource Management Journal*. 14(4), 5-20.
- Sucu, U.: 2019 Katılım Bankası Çalışanlarının İş Stresi Ve İş Tatmini Algılarının X Veya Y Kuşağı Özellikleri Üzerindeki Etkisi: İstanbul Örneği. Yüksek Lisans Tezi Karabük Üniversitesi

Sürgevil, O.: 2006

Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Şanlı, S. C.: 2016

İşgören avukatlığı ve algılanan örgütsel desteğin işgörenlerin işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Otel işgörenleri üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T.: 2014

Davranış Bilimleri, (Konya, Eğitim Yayınevi.

Şevik, Ü.: 2019

Algılanan Örgütsel Politika İle Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti Ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar Örneği. Doktora Tezi Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü

Tasdelen-Karckay, A. & Bakalım, O.: 2017

The mediating effect of work-life balance on the relationship between work-family conflict and life satisfaction. *Australian Journal of Career Development*. 26(1), 3–13.

Tekleab, A. G., Takeuchi, R. & Taylor, M.S. 2005

Extending the Chain of Relationships among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations. *Academy of Management Journal*. Cilt: 48, Sayı: 1, s. 146-157.

Tengilimoğlu, D.: 2005

“Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1), 23-45. (Erişim Tarihi: 05. 08. 2012).

- Tett, R.P. & Meyer, J.P.: "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based On Meta Analytic Findings", *Personnel Psychology*, 46: 259-293. 1993
- Thulasimani, K. K., A study on work life balance amongst managers of Duraisamy, M. & garment units in Tamilnadu State, India. *Journal of Human Rathinasabapathi, S. S.: Sciences*, 7(2), 445-460. 2010
- Tuğsal, T.: 2017 İş-yaşam dengesi, sosyal destek ve sosyo-demografik faktörlerin tükenmişlik üzerindeki etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turan, E., demirel, Y., Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Özel Çetin, S. & Dengel, D.: Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma". *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 394-414. 2019
- Turna, İ.: 2017 Çalışanlarda İş Yaşam Dengesinin Y Kuşağı Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vandenberg, R.J. & Lance, "Examining The Causal Order of Job Satisfaction and C.E.: 1992 Organizational Commitment". *Journal of Management*. v. 18. n. 1 (1992): 153 – 167.
- Yavuz, N. & Doğan, A.: İş stresinin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinin esnek 2019 çalışma bağlamında test edilmesi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:35 Bahar 2019/1, 41-62.
- Yavuz, N. ve Sağlam, M.: İşkolik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş yaşam 2018 dengesinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 922-952.

- Yılmaz, B.: 2015 *Farklı kuşaklarda tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti ilişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C.: 2010 *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Yüksel, İ.: 2005 İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), ss.291-306.
- Yüksel, Ö. 2000 *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zakaria, Z. Et al. 2011 "Determining Critical Success Factors of Job Satisfaction Among Government Servant: Empirical Evidence in Malaysia". *Advances in Business and Management*. ed. William D. Edison. New York: Nova, 2011, V.1: 139-140.
- Zbolarski-Avidan, H.: 2016 *Further Training for Older Workers: A Solution For An Ageing Labour Force?* Frankfurt: Peter Lang Academic Research, 2016.
- Balogun, A. G., Adetula, G. A., & Olowodunoye, S. A.: 2013 Job conditions, psychological climate, and affective commitment as predictors of intention to quit among two groups of bank employees in Nigeria. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 15(1), 9–19.
- Alkahtani, A. H.: 2015 "Investigating factors that influence employees' turnover intention: A Review of Existing Empirical Works", *International Journal of Business and Management* 10 (12): 1-2.
- Lam, T., Lo, A. & Chan, J.: 2002 New Employees' Turnover Intentions and Organizational Commitment in The Hong Kong Hotel Industry. *Journal of*

Hospitality & Tourism Research, 26 (3): 217-234.

- Salam, M. A.: 2017 Effects of psychological capital on job satisfaction and turnover intention: Thai higher education perspective. *Journal of Asia Pacific Studies*, 4(3), 203.
- Sheraz, A., Wajid, M., Sajid, M., Quershi, W., & Rizwan, M.: 2014 Antecedents of job stress and its impact on employee's job satisfaction and turnover intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 204-226. doi:10.5296/ijld.v4i2.6098
- Tarigan, v., wahyu ariani, d.: 2015 Empirical study relations job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Advances in Management & Applied Economics*, 5(2), 21-42, 1792-7544. Retrieved from <https://www.sciencpress.com>
- Mir, R., & Rainayee, R.: 2016 Impact of employee job satisfaction on organizational performance: An empirical study. *International Journal of Scientific Research*, 5(6). Retrieved from <http://www.worldwidejournals.com>
- Edwards-Dandridge, Y.M.: 2019 Work Engagement, Job Satisfaction, and Nurse Turnover Intention.
- Perez, M.: 2008 Turnover Intent Diploma Thesis. University of Zurich.
- Randhawa, Ms.G.: 2007 Relationship between job satisfaction and turnover intention, *Indian Management Studies*, 11, 149–159.
- Sempane, M., Rieger, H. & Roodt, G.: 2002 'Job satisfaction in relation to organisational culture', *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2): 23–30.
- Rothmann, S. & Coetzer, E.P.: 2002 'The relationship between personality dimensions and job satisfaction', *Business Dynamics*, 11(1): 29–42.
- Martins, N. & Coetzee, M.: 'Organisational culture, employee satisfaction, perceived

- 2007 leader emotional competency and personality type: An exploratory study in a South African engineering company', *SA Journal of Human Resource Management*, 5(2): 20–32.
- Oosthuizen, R. M., "Work-life balance, job satisfaction and turnover intention amongst information technology employees",: Southern African Business Review. 2016
- Locke, E. A.: 2009 *Handbook of principles of organizational behavior. indispensable knowledge for evidence based management.* (J. A. Locke Ed.): Wiley and Sons.
- Schemerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl- Bien, M.: 2010 *Organizational behavior 11th Edition* (11 ed.). New Jersey: Wiley.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Jr, J. H. D., & Konopaske, R.: 2012 *Organizations behavior, structure, Processes* (14 ed.). New York: McGraw Hill.
- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C.: 2001 *Handbooks of industrial, work & organizational psychology.* London: Sage Publication.
- Albattat, A. R.S., Som, A.P.M.: 2013 Employee Dissatisfaction and Turnover Crises in the Malaysian Hospitality Industry. *International Journal of Business and Management*, 8 (5): 62-71.
- Kim, B.P., Lee, G., Carlson, K.D.: 2010 An Examination of The Nature of The Relationship Between Leader-Member-Exchange (LMX) and Turnover Intent at Different Organizational Levels. *International Journal of Hospitality Management*, 29: 591-597.

- Uludağ, O., Khan, S. & Güden, N.: 2011 The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior on Turnover Intentions. *FIU Review*, 29(2):1-21.
- Günlü, E., Aksarayli, M. & Percin, N. S.: 2010 Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (5), 693 - 717.
- Lan, G., Okechuku, C., Zhang, H., & Cao, J.: 2013 Impact of job satisfaction and personal values on the work orientation of Chinese accounting practitioners, *Journal of Business Ethics*, 112, 627 - 640.
- Ajzen, I. And Fishbein, M.: 1977 Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research, *Psychological Bulletin*, 84, 888-918.
- Motowidlo, S.J.: 1983 Predicting Sales Turnover from Pay Satisfaction and Expectation, *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 484-489.
- Clegg, C. W.: 1983 Psychology of employee lateness, absence and turnover: A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 88– 101.
- Nagar, K.: 2012 Organizational commitment and job satisfaction among teachers during times of burnout. *VIKALPA: Journal for Decision Makers*, 37(2), 43–60.
- Romadhoni, Y.T.: 2020 The Effects Of Job Satisfaction To Intention To Leave. *Journal of Applied Management (JAM)*, 18(3), September 2020. Indexed in Google Scholar.
- Tzafrir, S. S., Gur, A. B.-A. & Blumen, O.: 2015 Employee social environment (ESE) as a tool to decrease intention to leave. *Scandinavian Journal of Management*,

Vol. 31, No. 1, Halaman 136-146.

- Hancock, J.I., Bosco, F.A., Mcdaniel, K.R. and Pierce, C.A.: 2013, "Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance", *Journal of Management*, Vol. 39, No. 3, pp. 573-603.
- Bothma, F.C. & Roodt, G.: 2013, 'The validation of the turnover intention scale', *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1): 507-519. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Jacobs, E.J. & Roodt, G.: 2011, The mediating effect of knowledge sharing between organisational culture and turnover intentions of professional nurses, *SA Journal of Information Management*, 13(1): 1-6. DOI: 10.4102/sajim.v13i1.425
- Wang, J. & Verma, A.: 2012, "Explaining Organizational Responsiveness to Work Life Balance Issues: The Role of Business Strategy and High Performance Work Systems". *Human Resource Management*, 51(3), 407-432.
- Webber, M., Sarris, A. ve Bessel, M.: 2010, "Organizational Culture and the Use of Work-Life Balance Initiatives: Influence on Work Attitudes and Work-Life Conflict". *The Australian and New Zealand Journal of Organizational Psychology*, 3: 54-65.

EK 1: ANKET FORMU (TÜRKÇE)

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma iş Yaşam Dengesinin işten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolünü ölçmeye yöneliktir. Soruları içtenlikle cevaplamanız, araştırmanın doğruluğu ve geçerliliği açısından çok önemlidir. Araştırmadaki tüm bilgiler akademik amaçla toplanmaktadır. Verilen cevapların anonim kalması temin edilmiş olup yanıtların kime ait olduğu belirlenmemektedir. Yanıtlar toplu olarak değerlendirmeye alınacak, birey ve kurumlara özgü analizler yapılmayacaktır. Bu bilgiler hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkür ederiz.

Nisa BALIYEVA (Yüksek Lisans Öğrencisi)

Doç. Dr. Rıza DEMİR (Tez danışmanı)

	Aşağıdaki ifadelerde lütfen düşüncelerinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
A1	İşimde ve aile yaşamımda benim için önemli olan kişilerin beklentilerini karşıladığımı düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
A2	İş endişelerim yüzünden ailemle tam anlamıyla vakit geçiremiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
A3	İşimin ailemle geçireceğim zamandan çaldığını düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
A4	İşim yüzümden ailemle olan planlarımı iptal etmek zorunda kalıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
A5	Ailevi sorunlar zihnimi aşırı meşgul ettiğinden işime odaklanmakta zorlanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
A6	Ailevi sorunlarım iş performansımı olumsuz etkiliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
A7	Hafta içinde ailemle vakit geçirmek için çaba gösteriyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
A8	Bütün enerjimi işimin tüketmesinden aileme yönelik etkinlikleri yapabilecek gücüm kalmıyor.	☐	☐	☐	☐	☐

	Aşağıdaki ifadelerde lütfen düşüncelerinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
A9	Çalışma günü sonunda ailemle ilgilenecek bir ruh halinde olmuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
A10	İşimde öğrendiğim bilgi ve beceriler, ailevi yükümlülüklerimi gerçekleştirmemi kolaylaştırıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
A11	İşimi iyi yapabilmemin yolunun ailemle olan zamanımı etkili yönetebilmeme bağlı olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
A12	İşteki sorunların aile yaşamımda beni hoşgörüsüz yapıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
A13	Ailemle iyi vakit geçirdikten sonra işimde iyi bir ruh haliyle çalışıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
A14	Ailemde aldığım sorumluluklar nedeniyle işimde de daha ciddi sorumlulukları almaya istekli davranıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
A15	Ailemle birlikte gerçekleştirdiğim etkinlikler işimi daha iyi yapmamı sağlayacak olan enerjiyi kazanmamı sağlıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
A16	Ailevi yükümlülüklerim, işime yeterli zaman ayırmamı engelliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
A17	Ailemle birlikte olmayı zaman kaybı olarak görüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
B1	İyi bir iş ortaya koyduğum zaman bunun karşılığını görebiliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
B2	Kendimi işimdeki insanlara yakın hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
B3	Bu kurumda çalışmakta olduğum için mutluyum.	☐	☐	☐	☐	☐
B4	İşimi kaybetme korkusu yaşamıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
B5	Kurumumda yönetimin benimle ilgilendiğine inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
B6	Bütün olarak düşündüğümde, işimin fiziksel sağlığım için iyi olduğuna inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
B7	Ücretim iyidir.	☐	☐	☐	☐	☐
B8	Tüm beceri ve yeteneklerimi yaptığım işte kullanabiliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

	Aşağıdaki ifadelerde lütfen düşüncelerinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
B9	Yöneticilerimle iyi geçiniyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
B10	İşimle ilgili olarak olumlu duygulara sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
C1	Şu an çalıştığım işten daha ideal bir işte çalışmayı tercih ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
C2	Buraya başladığımdan beri iş değiştirme hakkında ciddi düşüncelerim oldu.	☐	☐	☐	☐	☐
C3	Emekli oluncaya kadar bu işte çalışmayı düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
C4	Gelecek yıl içerisinde başka iş aramayı ciddi bir şekilde düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER						
Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek						
Yaşınız () 20-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 45 ve üzeri						
Medeni Durumunuz () Bekâr () Evli () Boşanmış () Eşi vefat etmiş						
En Son Mezuniyet Dereceniz () İlköğretim () Lise () Lisans () Lisansüstü						
Mevcut işyerinde Çalışma Süreniz () 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-7yıl () 8-11 yıl () 12-15 yıl () 15 yıldan fazla						
İşyerindeki pozisyonunuz () Yönetici () Çalışan						

Anketimiz sona ermiştir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

EK 1: ANKET FORMU (AZERİCE)

Hörmətli iştirakçı,

Bu araşdırma İstanbul Universiteti Sosial Elmlər İnstitutu, İşletmə Fakültəsi, İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi bölümündə yazılmaqda olan "İş və şəxsi həyat balansının işdən ayrılmaq istəmə niyyətinə təsirində iş məmnuniyyətinin vasitəçi rolunu" mövzulu magistratura işi çərçivəsində həyata keçirilməkdədir. Anketdə yer alan sualları səmimi şəkildə cavablaşdırmağınız araşdırmanın doğruluğu və keçirliliyi baxımından çox önəmlidir. Araşdırmadakı bütün məlumatlar akademik məqsədlə toplanmaqdadır. Verilən cavabların anonimliyi təmin edilmiş və kim tərəfindən cavablandırıldığı bilinməməkdədir. Cavablar kollektiv şəkildə dəyərləndiriləcək, şəxslər və qurumlar üzərində analiz aparılmayacaq. Bu məlumatlar heç bir şəxs və ya müəssisə ilə paylaşılmayacaq. Anlayışınız və dəstəyiniz üçün təşəkkür edirik.

Nisa BALIYEVA (Magistratura tələbəsi)

Doç. Dr. Rıza DEMİR (Tez danışmanı)

İş və şəxsi həyat balansınızla bağlı olaraq, aşağıdakı ifadələrə qatılma dərəcənizi bildirin					
[1] : Heç razı deyiləm [2] : Razı deyiləm [3] : Qərarlıyam [4] : Razıyam [5] : Tamamilə razıyam					
A1	İşimdə və ailə həyatımda mənim üçün önəmli olan insanların gözləntilərini qarşıladığımı düşünürəm.	☐	☐	☐	☐
A2	İşdəki problemlərimə görə ailəmlə vaxt keçirə bilmirəm.	☐	☐	☐	☐
A3	Düşünürəm ki, işim ailəmlə keçirdiyim vaxtı alır.	☐	☐	☐	☐
A4	İşim səbəbindən ailəmlə planlarımı ləğv etmək məcburiyyətində qalıram.	☐	☐	☐	☐
A5	Ailə problemlərim zəhməti həddən artıq məşğul etdiyinə görə işimə fokuslanmaqda çətinlik çəkirim.	☐	☐	☐	☐
A6	Ailə problemlərim iş fəaliyyətimə mənfi təsir göstərir.	☐	☐	☐	☐
A7	Həftə ərzində ailəmlə vaxt keçirməyə səy göstərirəm.	☐	☐	☐	☐
A8	Bütün enerjimi işimə sərf etdiyim üçün ailəmlə vaxt keçirməyə gücüm qalmır.	☐	☐	☐	☐

A9	İş gününün sonunda aileme qayğı gösterecek ehval-ruhiyyede olmuram.	☐	☐	☐	☐	☐
A10	İşimde öyrendiyim bilik ve bacarıqlar aile öhdeliklerimi yerine yetirmeyimi asanlaşdırır.	☐	☐	☐	☐	☐
A11	Düşünürəm ki, işimi yaxşı yerine yetirmeyim ailemlə vaxtımı semereli istifadə etməyimdən asılıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
A12	İşdəki problemlər meni ailə həyatımda dözümsüz hala gətirir.	☐	☐	☐	☐	☐
A13	Ailemlə yaxşı vaxt keçirdikdən sonra işdə yaxşı ehval-ruhiyyə ilə işləyirəm.	☐	☐	☐	☐	☐
A14	Ailemdə boynuma götürdüyüm məsuliyyətlər səbəbiylə işimdə də daha ciddi, məsuliyyətli işləri yerinə yetirmək istəyi yaranır.	☐	☐	☐	☐	☐
A15	Ailemlə etdiyim işlər mənə işimi daha yaxşı yerinə yetirmeyimi təmin edəcək enerji qazanmağımda kömək edir.	☐	☐	☐	☐	☐
A16	Ailə öhdəliklərim işimə kifayət qədər vaxt sərf etməyimə mane olur.	☐	☐	☐	☐	☐
A17	Ailemlə vaxt keçirməyi vaxt itkisi olaraq görürəm.	☐	☐	☐	☐	☐
İş məmnuniyyəti ilə bağlı olaraq, aşağıdakı ifadələrə qatılma dərəcənizi bildirin						
[1] : Heç razı deyiləm [2] : Razı deyiləm [3] : Qərarlıyam [4] : Razıyam [5] : Tamamilə razıyam						
B1	Yaxşı bir işgörendə, bunun müqabilində qarşılığını bilirəm.	☐	☐	☐	☐	☐
B2	İş yoldaşlarıma yaxın olduğumu hiss edə bilərəm.	☐	☐	☐	☐	☐
B3	Bu qurumda işləməyimə şadam.	☐	☐	☐	☐	☐
B4	İşimi itirmə qorxum yoxdur.	☐	☐	☐	☐	☐
B5	İnanıram ki, rəhbərlik mənə qayğı göstərir.	☐	☐	☐	☐	☐
B6	Bütövlükdə düşündüyüm zaman işimin fiziki sağlamlığı üçün yaxşı olduğuna inanıram.	☐	☐	☐	☐	☐
B7	Maaşım yaxşıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
B8	Bütün bilik və bacarıqlarımı işimdə istifadə edə bilərəm.	☐	☐	☐	☐	☐
B9	Rəhbərliklə yaxşı yola gədirəm.	☐	☐	☐	☐	☐
B10	İşimlə bağlı xoş hisslərə sahibəm.	☐	☐	☐	☐	☐

İşden çıxma niyyəti olaraq, aşağıdakı ifadelere qatılma derecenizi bildirin					
[1] : Heç razı deyilem [2] : Razı deyilem [3] : Qerarsızam [4] : Razıyam [5] : Tamamile razıyam					
C1	Hazırkı işimden daha ideal bir işde işləmək istərdim.	☐	☐	☐	☐
C2	Bu işə başladığım gündən işimi dəyişdirmək barədə ciddi fikirlərim olub.	☐	☐	☐	☐
C3	Teqaüdə çıxana qədər bu işde işləməyi düşünürəm.	☐	☐	☐	☐
C4	Gələn il başqa iş axtarmaq barədə ciddi fikirləşirəm.	☐	☐	☐	☐
Şəxsi məlumatlar					
Cinsiyətiniz () Qadın () Kişi					
Yaşınız () 20-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 45 və üzəri					
Ailə vəziyyətiniz () Subay () Ailəli () Boşanmış () Dul					
Təhsiliniz (En son bitirdiyiniz dərəcə) () İlköğretim () Lise () Lisans () Lisansüstü					
Mövcud iş yerinizdəki işləmə müddətiniz () 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-7yıl () 8-11 yıl () 12-15 yıl () 15 yıldan fazla					
İş yerindəki vəzifəniz () Yönetici () Çalışan					

Anketimiz başa çatmışdır. Qatıldığınız üçün təşəkkür edirik.