T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

SİNEM ÜNAL ÇINAR
09712013

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL
2019

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

SİNEM ÜNAL ÇINAR
09712013

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: .....
Tezin Savunulduğu Tarih: ..30.04.2019

Tez Oy birliği ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı :	Doç. Dr. Turker Ekmekçi	
Jüri Üyeleri :	Doç. Dr. Serdar Bozkurt	
	Doç. Dr. Alton DOĞAN	

İSTANBUL
NİSAN 2019

ÖZ

İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Sinem Ünal Çınar

Nisan, 2019

Bu araştırmanın amacı iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırmaktır. Bu araştırmayı yapmak için Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri seçilmiştir. Bu araştırmanın evreni konaklama işletmelerinde istihdam edilmiş olan sigortalı çalışanlar ve yöneticiler olarak belirlenmiştir. Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) 2015 verilerine göre konaklama işletmelerinde sigortalı olarak istihdam edilmiş olan çalışan sayısı 249 bindir. Araştırmada örneklem sayısını belirlemek için örneklem hesap uygulaması kullanılmıştır. Bu uygulamaya http://www.surveysystem.com/sscalc.htm linkinden ulaşılabilecektir. Uygulamada güvenilirlik katsayısı olarak %95, hata payı olarak %7 ve araştırma evreni olarak 249.000 rakamları girilerek toplamda ulaşılması gereken örneklem sayısı 196 olarak tespit edilmiştir. Katılımcılara LinkedIn üzerinden ulaşılmıştır. Toplam 189 anket analize dahil edilmiştir. İş yaşam dengesinin ölçümünde Apaydın (2011) tarafından geliştirilen ölçek, örgütsel bağlılık ölçümünde ise Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçeleştirilen geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçek kullanılmıştır. Sonuçlar göstermiştir ki, iş-yaşam dengesinde gerçekleşecek en küçük bir pozitif iyileşme çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. İş-yaşam dengesi alt boyutlarından "yaşamı ihmal etme", "kendine zaman ayırma" ve "yaşamın işten ibaret olması" nın duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında tespit edilen bir başka sonuç ise iş yaşam dengesi alt boyutlardan "iş-yaşam uyumu" boyutunun devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ve bu etki pozitif yönlüdür. Bu sonuç da göstermektedir ki, çalışanların iş yaşam uyumunun sağlanması halinde iş yerine olan devamsızlık azalmaktadır. Son olarak araştırma sonuçlarına göre iş-yaşam dengesi alt boyutlarından "yaşamın işten ibaret olması" boyutunun normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, İş-Yaşam Dengesi, Konaklama Endüstrisi

ABSTRACT

THE EFFECT OF WORK-FAMILY LIFE BALANCE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON HOSPITALITY INDUSTRY

Sinem Ünal Çınar

April, 2019

The ultimate objective of this study is to find out the possible relationship between work-family life balance and organizational commitment. To conduct this study, hospitality industry was chosen. Accordingly, the population of this study includes all registered legal employees working in the hospitality industry. According to Social Security Organization (SGK) 2015 data, the number of employees who are legally working in the hospitality industry is 249 thousand. To calculate the sample size, sample size calculator which is available at the following link is used: http://www.surveysystem.com/sscalc.htm. In the calculation, confidence level was taken as 95%, confidence interval was taken as 7% and the population was taken as 249.0000. Based on these figures, sample size which is needed to be achieved by this study was determined as 196. LinkedIn was the platform where the participated people were reached, and the questionnaires were distributed. The scale which was developed by Apaydın (2011) in the measurement of work life balance and the scale was developed by Meyer and Allen (1990) in the measurement of organizational commitment and translated into Turkish by Wasti (2000) which tested validity and reliability was used. Results showed that any positive improvement happens in the work-family life balance increases the organizational commitment among the employees. Similarly, it was found in this study, the sub-factors of work-family life balance; "neglecting life", "allocating time to self" and "work means whole life" have a positive and statistically significant effect on the emotional commitment. Another result that was obtained in this study was related to the effect of sub-factors of work-family life balance on the "attendance commitment". The results of the research show a positive and statistically significant effect. Based on this key finding it was assumed that if the work-family life balance was achieved, absent rate in the organization can be decreased. Lastly, the results of this study also showed that sub-factors of "work means whole life" has a positive and statistically significant effect on the normative commitment.

Key words: Hospitality Industry, Work-Family Life Balance, Organizational Commitment

ÖN SÖZ

Bu araştırmanın oluşması ve tamamlanmasında emeği geçen herkese teşekkür etmek isterim. Araştırmam boyunca her zaman yol gösterici, destekleyici ve sabırlı yaklaşımıyla yardımlarını esirgemeyen değerli tez danışmanım Doç Dr. Turhan Erkmen'e, iş yoğunluğumda tez yazmanın tüm zorlu süreçlerinde yanımda olan iş yaşam dengemi sağlamama yardımcı olan, yol gösteren, sevgisini ve desteğini hiç esirgemeyen, beni cesaretlendiren kıymetli aileme ve dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Nisan, 2019 **SİNEM ÜNAL ÇINAR**

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖN SÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xi**
KISALTMALAR ..... **xii**
1. GİRİŞ **1**
2. İŞ YAŞAM DENGESİ KAVRAMI **3**
2.1. İş Yaşam Dengesinin Tanımı ve Önemi 3
2.2. İş-Yaşam Etkileşimine İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar 7
2.2.1. Rol Kuramı 7
2.2.2. Bölünme Kuramı 8
2.2.3. Yayılma Modeli 8
2.2.4. Uygunluk Kuramı 9
2.2.5. Telafi Kuramı 9
2.2.6. Araçsallık Kuramı 9
2.2.7. Kaynakları Koruma Kuramı 10
2.2.8. Sınır Kuramı 10
2.2.9. Sistem Kuramları 13
2.3. İş Yaşam Dengesini Etkileyen Unsurlar 14
2.3.1. Örgütsel Faktörler 14
2.3.1.1. Rollerin Belirsizliği 14
2.3.1.2. Rol Çatışması 18

2.3.1.3. İş- Aile Çatışması 21
2.3.1.4. Aile-İş Çatışması 24
2.3.1.5. Sorumluluk 26
2.3.1.6. Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları 27
2.3.1.7. Aşırı İş Yükü 30
2.3.2. Kişisel Faktörler 32
2.3.2.1. Cinsiyet 32
2.3.2.2. Eğitim 33
2.3.2.3. Kariyer Planlama 33
2.4. İş Yaşam Dengesinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları 34
2.5. İş Yaşam Dengesine Yönelik Çalışmalar 38
2.6. İş-Yaşam Dengesini Sağlamaya Yönelik Yaklaşımlar 40
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 42
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Göstergeleri ve Önemi 42
3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Sınıflandırması 47
3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları 47
3.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı 48
3.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı 48
3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı 49
3.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı 49
3.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı 50
3.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları 54
3.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı 55
3.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı 55
3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı 55
3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 56

3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 61
3.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesinin Olumsuz Sonuçları 61
3.4.2. Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları 62
3.4.3. Örgütsel Bağlılığı Yönetmek 65
3.4.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçlarına İlişkin Ampirik Çalışmalar 67
3.5. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Araştırmalar 71
4. İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÖRGÜTE BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 75
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 75
4.2. Araştırmanın Modeli, Hipotezleri ve Sınırlılıkları 76
4.3. Araştırmanın Uygulama Alanı ve Örneklem 77
4.4. Veri Toplama Yöntemi 78
4.5. Veri Analizi Teknikleri 78
4.6. Bulgu ve Yorumlar 79
4.6.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımı 79
4.6.2. Güvenilirlik Analizinin İncelenmesi 80
4.6.3. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri 82
4.6.4. Ölçeklere ve Alt Faktörlerine İlişkin Betimsel İstatistikler 84
4.6.5. Hipotezlere İlişkin Bulgular 84
4.6.5.1. Korelasyon Analizi 84
4.6.5.2. Regresyon Analizi 86
5. SONUÇ 90
KAYNAKÇA 94
EKLER 110
ÖZGEÇMİŞ 112

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. İş-Yaşam Dengesinin Nedeni, Doğası ve Sonuçları 13

Tablo 2. Örgütsel Bağlılığı Arttıran Kriterler ve Nedenleri 57

Tablo 3. Yetersiz Bağlılığın ve Aşırı Bağlılığın Özellikleri..... 61

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Etkisi 63

Tablo 5. Cinsiyet Dağılımı 79

Tablo 6. Medeni Durum Dağılımı 79

Tablo 7. Yaş Dağılımı 79

Tablo 8. Öğrenim Durumu Dağılımı 80

Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi 80

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Faktörlerinin Güvenilirlik Analizi 80

Tablo 11. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği Güvenilirlik Analizi 81

Tablo 12. İş Yaşam Dengesi Ölçeği Alt Faktörlerinin Güvenilirlik Analizi..... 81

Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi 82

Tablo 14. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği Faktör Analizi 83

Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Ortalama Değerleri..... 84

Tablo 16. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Ortalama Değerleri 84

Tablo 17. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile İş-Yaşam Dengesi Alt Boyutları Arasında Korelasyon Analizi 85

Tablo 18. İş-Yaşam Dengesinin "Örgütsel Bağlılık" Üzerindeki Etkisi 86

Tablo 19. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği Alt Boyutlarının "Duygusal Bağlılık" Boyutu Üzerindeki Etkisi..... 87

Tablo 20. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği Alt Boyutlarının "Devam Bağlılığı" Boyutu Üzerindeki Etkisi..... 88

Tablo 21. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği Alt Boyutlarının "Normatif Bağlılık" Boyutu Üzerindeki Etkisi..... 89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Sınır Teorisi Temel Kavramları 11

Şekil 2. Örgütsel Bağlılık Gelişim Seviyeleri 45

Şekil 3. Örgütsel Bağlılık Modeli 51

Şekil 4. Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İnsan Kaynakları Politikaları ve Uygulamaları Arasındaki İlişki 66

Şekil 5. Araştırma Modeli 76

KISALTMALAR

MESS : Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası

SGK : Sosyal Güvenlik Kurumu

TDK : Türk Dil Kurumu

1. GİRİŞ

Günümüz işletmelerini en fazla etkileyen olguların başında bilim ve teknolojide yaşanan değişim ve gelişmeler gelmektedir. Bu değişim ve gelişmeler her alanda görülmekte ve bu nedenle de organizasyonlar sıkı bir şekilde ayak uydurmaya çabalamaktadırlar. Bu anlamda örgütlerin yönetimden üretime, üretimden pazarlamaya tüm yapılarında değişimin ve gelişmelerin izleri çokça görülür olmuştur. Ancak her ne kadar bilim ve teknoloji önem kazansa da "insan" faktörü örgütler için önemini korumuş hatta daha güçlü bir etki unsuru olmuştur. Gerçekten de globalleşen dünyada başarı ve rekabet için örgütlerin sahip olduğu en kıymetli varlığının yetenek olduğu kabul edilmektedir[1]. Özellikle hizmet üreten örgütler için insan unsuru, en son teknolojiye sahip olmak kadar ve belki de daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü yüksek bilim ve teknolojiyi kullanacak olan da insandır[2]. Örgütler, sahip oldukları insan sermayesini ne derece verimli kullanırlarsa, yeniçağın yoğun rekabet ortamında ayakta kalmaları o derece kolaylaşacaktır[3]. Bu doğrultuda, organizasyonlar için, nitelikli işgücüne sahip olmak, yeteneğini elde tutmak ve kuruma bağlılığını sağlamak büyük önem taşımaktadır. Gerçekten de çalışanların örgütlerine bağlı hissetmeleri ve yoğun rekabet ortamında olabildiğince yüksek performans göstermeleri işletmeler için yaşamsal değer taşımaktadır. Ancak bu noktada önemli olan husus çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamak ve onları işletmede tutabilmektir.

Bakıldığında doğru çalışanı bulmak ve onu işletmede doğru pozisyona yerleştirmek oldukça meşakkatli bir iştir. Buna karşılık bu yetenekleri kurumda uzun süre tutmak ve yönetmek daha da zordur. Çalışanın ücret ve yan haklar beklentisinin yanında iş memnuniyeti, çalışma koşulları, kariyer yolu ve gelişimi, kişisel ihtiyaçları ve işletmenin yapısına ilişkin farklı beklentileri de vardır. Başka bir deyişle; çalışanların

[1] Canan Hoş, Aygen Oksay, "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 20, s. 4 (2015): 1.
[2] Necmettin Cihangiroğlu, Yasin Uzuntarla, Musa Özata, "Otonomi ve Kararlara Katılımın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi", **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, c. 6, s. 12 (2015): 39.
[3] Hoş, Oksay, **age**, 1.

işletme tarafından sunulan olanaklara bakış açıları, sunulan olanakların yeterliliği ve etkinliği gibi olgular çalışanların o işletmede kalma ve yüksek performans gösterme isteklerine etki etmektedir[4].

Ancak çalışanların beklentilerini sürekli olarak sağlamak çok zor bir görevdir ve bu nedenle örgüt yönetimlerinin tüm hususları göz önünde tutmaları ve çalışanları örgütte tutmaya yarayacak uygun plan ve politikalar geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin çalışanlarını kurumda tutma çabaları endüstriyel örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe örgütsel bağlılık kavramı ile açıklanmaya çalışılmıştır[5].

Çalışanların işle alakalı davranışlarından biri olarak kabul edilen kavram; Mowday, Steers ve Porter[6] tarafından "çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği, örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu" olarak tanımlanmıştır[7]. Bu noktadan hareketle kavram çalışanların işletme ile alakalı temelde yatan saklı düşüncelerini anlamak ve buna karşı aksiyon almak için fayda sağlamaktadır. Bu anlamda örgütsel bağlılık araştırmaları örgütlerin etkinliklerine katkı sağlamakta ve çalışanların en doğru şekilde örgütü temsil etmelerine ve örgütün değerleriyle ve hedefleriyle özdeşleşmelerine yardımcı olmaktadır[8].

Bu anlamda bu araştırma kapsamında iş-aile yaşam dengesinin örgütsel bağlılığa etkisi üzerinde durulmuştur. Aile yaşamı ve iş yaşamı arasındaki etkileşime odaklanan iş-aile yaşam dengesi kavramı çalışanların örgüte olan davranışlarını şekillendiren olgulardan biridir ve örgütsel bağlılık açısından değerlendirilmesi önemlidir.

---

[4] Cihangiroğlu, Uzuntarla, Özata, **age**, 39.
[5] Sakit Samadov, "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006), 63.
[6] Richard T. Mowday, Richard M. Steers, Lyman W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, c. 14, s. 2 (1979): 225.
[7] Mustafa Çelikten, Mehmet Çanak. "Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları İle Örgütsel Sinizmleri Arasındaki İlişki", **Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi**, c. 4, s. 6 (2014): 48.
[8] Yusuf Esmer, "Banka İşletmelerinde Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlilik İlişkisi: Ziraat Bankasi Örneği", **Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi**, c. 5, s. 2 (2013): 45.

2. İŞ YAŞAM DENGESİ KAVRAMI

İnsan, varoluşundan itibaren yaşamak için üretmek durumunda kalmıştır. Üretim, toprağın en mühim girdi olduğu tarım toplumlarındaki ailelerce, kendi tüketimlerinde kullanılmak üzere yapılmış olan bir faaliyettir. Endüstrileşme iş bölümündeki uzmanlaşmayı önemli ölçüde arttırmıştır. Bilhassa yetişkinler, iş ve aile yaşantısına ağırlık vermeye başlamışlardır. Evde üretimi yapılan ürünlerin fabrikalarda yığınlar halinde üretilmeye başlanması, fabrikalarda çalışan işçi gruplarının oluşmasına; iş ve aile yaşantısının gerek zorunlu görevler gerekse de mekân açısından birbirlerinden ayrılmasına neden olmuştur. Bu da insanların hayatları boyunca çoğunlukla gerek çalışan kişi, gerek eş, gerekse de ebeveyn rollerini birlikte üstlenmelerini ve eş zamanlı yerine getirilmesi gereken rollerin sayısının artmasını beraberinde getirmiştir[9]. Kadının çalışma hayatındaki ağırlığının artması, bilhassa İkinci Dünya Savaşı sonrasında hem iş hayatı hem de aile yaşantısı ile en önemli değişimlerden birisi olmuştur. Kadınlar, gelişmiş ve gelişmekte olan çoğu ülkenin faal nüfusunun büyük bir bölümünü oluşturmakta ve bu yönleriyle kalkınmanın dayandığı insan kaynakları içinde önemli bir potansiyelleri bulunmaktadır[10]. Sonuç olarak birçok disiplin geçtiğimiz yüzyılın ikinci yarısıyla birlikte, çalışanların ve işletmelerin verimliliğini arttırmak adına iş ve aile yaşamı arasında bir denge oluşturulması, iş ve aile hayatı çatışması, çatışmayla başa çıkma yolları gibi konulara özellikle dikkat çekmektedir.

2.1. İş Yaşam Dengesinin Tanımı ve Önemi

Literatürde iş-yaşam dengesi kavramına ilişkin yapılan birçok tanım bulunmaktadır. Buna göre;

[9] Hilary Harris, "Global Careers: Work-Life Issues and the Adjustment of Women International Managers", **Journal of Management Development**, c. 23, s. 9 (2004): 819.
[10] Emine Özmete Emine Gönen, Şengül Hablemitoğlu, "İş Ve Aile Yaşamının Dengelenmesi Akademisyen Kadınlar Üzerine Bir Araştırma", **Toplumsal Dönüşüm Yayınları**, (2004): 220-223.

- Lockwood[11] iş-yaşam dengesini, bireyin iş ve aile yaşantısındaki taleplerini dengede tutması şeklinde tanımlamaktadır.
- Barnett[12] iş-yaşam dengesinin, kişilerin iş yaşamında inisiyatif sahibi olmalarından dolayı iş ve aile yaşantısına ilişkin esneklik, sosyallik ve bireyselliği kapsadığını ifade etmektedir.
- Smith ve Gardner[13] iş-yaşam dengesinin, kişinin iş ve iş dışı sorumlulukları dengede tutması olduğunu ileri sürmektedir.
- Clark[14] iş-yaşam dengesini, kişinin iş ve aile yaşantısında asgari düzeyde rol çatışması ve iş ve aile yaşamında aktif ve memnun olması şeklinde tanımlamaktadır.
- Allen[15] ise iş-yaşam dengesinin, kişinin nerede, ne zaman ve ne şekilde çalıştığıyla ilgili kontrol sahibi olması olduğunu belirtmektedir.

İş-yaşam dengesi ayrıca insan kaynakları yönetiminde de önemlidir. İş-yaşam dengesine ilişkin yapılan çalışmaların, örgütlerin çalışanlarının taleplerinde ortaya çıkan değişimleri fark etmelerine ve esnek çalışma stratejileri oluşturmalarına olanak sağladığı bir gerçektir[16]. İş-yaşam dengesi sağlandığında, kişiler işlerinden memnun ve işlerinde başarılı; aynı zamanda da özel yaşamlarında mutlu olmaktadırlar[17]. Bu bağlamda, bu dengenin sağlanabilmesinde çalışma saatlerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Uzun çalışma saatlerinin kişinin iş ve hayat dengesini olumsuz yönde etkilemesinin nedeni, bu geçirilen uzun çalışma saatlerinin kişinin sosyal yaşamında iyi zaman geçirme fırsatlarını engelliyor olmasıdır[18]. İş-yaşam dengesi

[11] Nancy Lockwood, "Work/Life Balance: Challenges and Solutions", **Society For Human Resource Management**, c. 48, s. 6 (2003), 3.
[12] Rosalind C. Barnett, "A New Work-Life Model for the Twenty First Century", **Academy of Political and Social Science**, c. 562 (1999): 144.
[13] Jennifer Smith, Dianne Gardner, "Factors Affecting Employee Use of Work-Life Balance Initiatives", **New Zeland Journal of Psychology**, c. 36, s. 1 (2007): 4.
[14] Sue Campbell Clark, "Work cultures and work-family balance", **Journal of Vocational Behavior**, c. 58 (2001): 349.
[15] Tammy D. Allen, "Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions", **Journal of Vocational Behavior**, c. 58 (2001): 415.
[16] Küçükusta, Deniz. "Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi" (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2007), 12
[17] Khairunneezam Mohd Noor, "Work-Life Balance and Intention to Leave Among Academics in Malaysian Public Higher Education Institutions", **International Journal of Business and Social Science**, c. 2, s. 11 (2011): 242.
[18] Hama Marafi, "Perception of Work-Life Balance-An Investigation of Education Sector of East and West", **Asian Journal of Business Management**, c. 5, s. 1 (2013): 175.

bozulduğunda, iş ve aile hayatlarında yerine getirilen roller ve isteklerde sorunlar görülmektedir. Bu da iki hayat arasında çatışma yaşanmasıyla sonuçlanmaktadır. Kişilerin iş ve aile yaşantılarında mutlu ve memnun olmak, iş yaşantısında kendilerine vakit ayırabilme konusunda esnekliğe sahip olmayı istemelerinden dolayı, bu dengenin sağlanması adına kişiler hem iş hem de aile hayatlarına eşit vakit ayırmalıdırlar. Bu nedenle bu dengenin sağlanmasında en önemli unsurun "zaman" olduğu belirtilmektedir[19].

İş-yaşam dengesine sadece kişi ve işletmeler bazında dar bir çerçeveden bakılmamalıdır. İş-yaşam dengesinin literatürdeki yeri, gerek kişi gerek işletme gerekse de toplum için öneminden kaynaklanmaktadır; çünkü iş ve aile yaşantısındaki sorunlar, hem kişinin aile yaşantısına hem çalıştığı işletmeye hem de içinde yaşanılan toplumsal yapıya olumsuz anlamda etki yapabilmektedir[20].

Bu tanımlardan bazıları iş ve iş dışı görevlerini dengelemeye çalışan kişinin rolüne odaklanmış, bazıları ise hem iş hem de aile hayatında memnun olunabilmesi için asgari seviyede rol çatışması yaşanması gerekliliğine vurgu yapmıştır. Kimi araştırmacılara göre de iş-yaşam dengesi, ancak işgörenlerin nasıl, ne zaman ve nerede çalıştıklarına ilişkin kontrol sahibi olduklarında elde edilmektedir[21]. Dengenin oluşması için iş, aile ve kişi alanlarından herhangi birisine dair ait olan hedef ve taleplerin, diğer dünyalar için ayrılan vakitten kesinti yapmayı gerektirmemesi gerekmektedir.

Bu durum üç boyutlu denge olarak da adlandırılmaktadır[22]. İş ve aile çatışması kavramı, iş-yaşam dengesi kavramıyla karışabilmektedir. İş-yaşam dengesinde iş gereksinimlerini aile rolleriyle bütünleştirmek söz konusu iken; aile-iş çatışmasında ise zaman ve enerji gibi kaynakların sınırlı olmasından dolayı iş ve aile görevleri arasında uyuşmazlıkların meydana gelmesi söz konusu olmaktadır[23].

---

[19] Harish Kumar, Sudeep Kumar Chakraborty, "Work-Life Balance (WLB): A Key to Organizational Efficacy", **Aweshkar Research Journal**, c. 15, s. 1 (2013): 64.
[20] Ufuk Durna, Ali Babayiğit, "İş Görenlerin İş Yaşam Dengesine Yönelik Tutumlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", **SESSION 6D: Mikroekonomi II**, (2015): 728.
[21] Gül Selin Erben, Ayşe Begüm Ötken, "Paternalist Liderlik Ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, c. 22 (2014): 105.
[22] Zeynep Aycan, Mehmet Eskin, Serap Yavuz, **Hayat Dengesi, İş Aile ve Hayatı Dengeleme Sanatı**, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2007), 34.
[23] Kahn, Robert L. ve diğ., **Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity**, (New York: Wiley, 1964), 46.

Şayet bireyin iş-yaşam alanları dengedeyse, birey her iki dünyadaki rollerine de eşit vakit ve alaka ayırıyor ve eşit taahhütlerde bulunuyor anlamına gelmektedir. Bahsi geçen dengenin olumlu veya olumsuz olabilmesi mümkündür. Yüksek seviyede eşit ilgi, alaka ve zaman pozitif dengeyi; düşük düzeyde eşit ilgi, alaka ve zaman ise negatif dengeyi işaret etmektedir. Kişi tarafından iş ve yaşantı arasında algılanan dengenin öznel olduğu, yani iş ve yaşam dengesinin kişiye göre değişiklik gösterebildiği ve herhangi birisi adına geçerli olan dengenin diğer kişide dengesizlik şeklinde algılanabildiği ifade edilmektedir. Bir kişinin aile hayatına daha çok önem vermesi, çalışma hayatından gelen yoğun talepleri iş-yaşam dengesine ters düşüreceğinden rol gerginliğine yol açmaktadır. Ancak kişi çalışma hayatına daha çok ehemmiyet veriyorsa bu, aileye daha az vakit ayırması nedeniyle dengeden uzaklaşacağı anlamını taşımamaktadır. Kişi, söz konusu dengeyi çalışma yaşamını merkeze almak suretiyle kurmakta ve kendi isteğiyle oluşan bu hali dengesizlik şeklinde nitelendirmemektedir[24].

Bütün dünyada birçok çalışanın sağlığı ve mutluluğu, iş yaşamından gelen talepler ve aile hayatının görevleri nedeniyle negatif anlamda etkilenmektedir. Buna bağlı olarak da iş-yaşam dengesi, çalışanların hayat kalitesini ve mutluluğunu etkilemektedir[25]. İşletme yöneticileri ve işverenlerce, çalışanların iş-yaşam alanlarını dengelemek suretiyle yaşamış oldukları stresin ve çatışmaların ortadan kaldırılmasına yönelik çeşitli programlar ve stratejiler öne sürülmektedir[26]. Modern toplumlarda uygulanan programlar arasında; esnek iş saatleri, iş bölüşümü, evden çalışma, azaltılan iş saatleri, işyerlerinde çocuk yuvası, hasta veya yaşlı aile üyelerine bakım gibi düzenlemeler yer almaktadır.

Bazı işletmelerde ise yöneticilerin, bazen işe geç gelinmesi, işten erken çıkılması veya uzun öğle yemeği vakitleri gibi uygulamalar vasıtasıyla çalışanlar tarafından ihtiyaç duyulan esnekliği sağladıkları görülmektedir[27].

---

[24] Serap Özen Kapız, "İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 4, s. 3 (2002): 142.

[25] Jeffrey. H. Greenhaus, Karen. M. Collins, Jason. D. Shaw, "The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life", **Journal of Vocational Behavior**, c. 63 (2003): 510-531.

[26] Soo J. Jang, Rhokeun Park, Allison Zippay, "The Interaction Effects of Scheduling Control and Work-Life Balance Programs on Job Satisfaction and Mental Health", **International Journal of Social Welfare**, c. 20 (2011): 135-137.

[27] Frank Bond, Paul E. Flaxman, David Bunce, "The Influence of Psychological Flexibility on Work Redesign: Mediated Moderation of a Work Reorganization Intervention", **Journal of Applied Psychology**, c. 93 (2008): 650.

Ülkemizde ise bu konuda detaylı bir çalışma bulunmamaktadır. 2003'te uygulanmaya başlayan İş Kanunu'nda bulunan "esneklik" hükümlerinin uygulanmasına dair Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) üyelerinin üzerinde yapılan bir inceleme uyarınca yalnızca bir telafi çalışması bulunmaktadır. Bunun da esas sebebi iş-aile dengesinin sağlanmasından öte maliyetlerin azaltılmasıdır[28].

2.2. İş-Yaşam Etkileşimine İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar

2.2.1. Rol Kuramı

İş ve aile hayatı çatışmasına değinen çalışmalar Kahn ve diğ.'nin[29] rol kuramı üzerinde yapmış oldukları araştırma ile başlamaktadır. Çalışanların özel hayatları, bilhassa da aile hayatlarıyla çalışma hayatları arasındaki ilişkilere dair yapılanmış olan örgüt araştırmaları ışığında, bu konunun bilhassa son yirmi yıl içinde araştırmacıların zaman geçtikçe daha çok dikkatini çektiği belirtilmektedir. 1980'lerin ortalarıyla birlikte gerçekleştirilen çalışmalar, iş ve aile hayatı çatışmasına dair çatışmayı ortaya çıkaran ilişkinin yönünü belirlemeye çalışmıştır[30].

Örnek olarak fazlasıyla ayrıntılı bir çalışma ve aile hayatı çatışması modeli geliştiren Frone, Russell ve Cooper'ın[31] bu çalışmalarından daha önce yapılmış olan çalışmaları[32] göz önüne aldıkları görülmektedir. Fakat bu modeli önceki çalışmalardan ayıran en önemli özellik, iş hayatının aile hayatını ve aile hayatının iş hayatını etkileyerek birbirinden farklı şekillerde çatışma doğabileceğinin gösterilmesidir. Bu model, iş ve aile hayatları arasındaki ilişkinin iki yönlü olduğunu ileri sürmektedir.

Bu nedenle, hem kişinin aile hayatı çalışma hayatından etkilenebilmekte, hem de çalışma hayatı aile hayatına etki edebilmektedir. İş ve aile hayatı ilişkisi iki yönlü olduğundan, iş ve aile hayatı çatışmasının neticeleri önemli hale gelmektedir. Yani

---

[28] Şefika B. Doğrul, Seda Tekeli, "İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma", **Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi**, c. 2, s. 2 (2010): 12

[29] Kahn ve diğ., **age**, 57.

[30] Emine Özmete, Işıl Eker, "İş-Aile Yaşamı Çatışması ile Başa Çıkmada Kullanılan Bireysel ve Kurumsal Stratejilerin Değerlendirilmesi", **Sosyal Güvenlik Dergisi**, c. 3, s. 1 (2013): 22-23.

[31] M.R. Frone, M. Russell, M.L. Cooper, "Relation of Work-Life Conflict to Health Outcomes: A Four-Year Longitudinal Study Of Employed Parents", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, c. 70 (1997): 326.

[32] Greenhaus, J.H., Beutell, N.J. "Sources of Conflict Between Work and Family Roles", **Academy of Management Review**, c. 10, s. 1 (1985): 77.

çatışmanın kaynağı çatışmanın sonuçlarını etkilemektedir. İş hayatının aile hayatını etkilemesiyle meydana gelen iş ve aile hayatı çatışmasının neticelerini inceleyen çalışmalarda, bu çatışmanın aile hayatı, sosyal hayat ve evlilik hayatı tatmini, işi bırakma durumu ve isteği gibi konular üzerinde bir etkisinin olduğu görülmektedir[33].

2.2.2. Bölünme Kuramı

Bölünme kuramına göre, iş hayatı ve özel hayat karşılıklı olarak birbirini etkilememektedir ve bu ikisi arasında herhangi bir bağımlılık bulunmamaktadır. Bu bakış biçiminin ana niteliği; kişilerin hiçbir surette iş deneyimleri ve huylarının tesiri altında kalmaksızın, özel hayatlarını sürdürebilmekte olduğudur. Bu iki saha arasında bir bağlantı yoktur. Bu kuram, kişilerin iş ve özel hayatlarını etkili bir biçimde birbirinden ayrı tuttuklarını ve herhangi bir karşılıklı etkileşmeye müsaade etmediklerini iddia etmektedir. Kısacası bölünme kuramı, dengeleme ve taşma kuramlarının tersine, iki sahanın bütün olarak birbirine bağlı olmama durumlarının olduğunu savunmaktadır. Kişinin bir sahadaki deneyimleri, tatmini ve yetkinlikleri diğer sahaya bağlı değildir ve her iki saha arasında hiçbir karşılıklı etkilenme hali söz konusu olmamaktadır[34].

2.2.3. Yayılma Modeli

Bireylerin mesleki ve özel hayatları ile alakalı, rol kuramı dışında çeşitli bakış açıları da ileri sürülmüştür. Zedeck ve Mosier[35] yayılma modelini, iş hayatı ve iş dışındaki hayat arasındaki ilişkiyi izah eden bir model olarak tanımlamışlardır. Yayılma modelinde, kişinin hayat sahaları arasındaki bağlantı, geçirimli hudutlardan meydana gelen iş ve iş dışı rolleri üzerinde kurulmuştur. Bu kuram, bölünme kuramının tersine; saha hudutlarında geçirgenlik bulunduğunu, mesleki hayatta ve aile hayatında yüklenilen rollerin hiçbirinin diğerlerinden soyutlanmış sabit tecrübeler olmadığını, bir sahadaki deneyimlerin öteki sahadaki tavır ve hareketleri şekillendirebileceğini ileri sürmektedir. Yayılma iki doğrultuda oluşmaktadır. Kişilerin mesleki hayatları ev hayatları doğrultusunda, ev hayatları da mesleki

[33] Özmete, Eker, **age**, 23
[34] Sabahat Ballıca, "İş Görenlerin İş Yaşam Dengesi Algılamaları İle Cinsiyet Rolleri ve Bireysel Özelliklerinin İlişkisi: Büyük Ölçekli Bir İşletmede İnceleme" (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2010), 22.
[35] S. Zedeck, K.L. Moiser, "Work in the family and employing organization", **American Psychologist**, c. 45 (1990): 241

hayatları doğrultusunda genişlemektedir. Yayılma her bir sahadan ötekine negatif veya pozitif yönde gerçekleşebilmektedir. Negatif (olumsuz) yayılma, sahaların birinde tecrübe edilen negatifliklerin öteki sahaya da negatif olarak aktarılmasıdır. Pozitif (olumlu) yayılma, bir sahadan ötekine pozitif tecrübelerin iletilmesi manasını taşımaktadır[36].

2.2.4. Uygunluk Kuramı

Morf'un[37] geliştirdiği uygunluk kuramı, mesleki ve meslek dışı hayatlardaki rollerin birbirini pozitif yönde etkilemesi bakımından yayılma kuramına epey benzemektedir. Fakat bir bakımdan da yayılma kuramından ayrılmaktadır. Yayılma kuramı iki sahadan bahsederken, uygunluk kuramında üçüncü bir değişken yer almaktadır. Başka bir deyişle, bu kuramda, iki saha arasında bulunan pozitif bağlantı; bu sahaların altındaki bireysel nitelikler, genlerle ilgili öğeler veya sosyo-kültürel öğeler gibi farklı bir değişkene dayanmaktadır. Bu model ile alakası olabilecek üçüncü değişken de negatif bir duygusal hal olmaktadır. Negatif duygusal hal, kişinin hadiseleri devamlı negatif açıdan sezdiği bir fıtrat niteliğidir. Mesela, şiddetli bir negatif duygusal hal içerisinde bulunan kişi, iş hayatında da iş dışı özel hayatında da memnuniyetsizlik içerisinde bulunabilecektir[38].

2.2.5. Telafi Kuramı

Telafi kuramı, kişilerin meslek veya aile hayatı sahalarından birinde hissettikleri tatminsizliği gidermek üzere diğer hayat sahalarından daha çok tatmin elde etmeye çalıştıkları, dolayısıyla meslek ve aile hayatları arası zaman dengesizliklerinin ortaya çıkmasıyla çelişki içine düştükleri temeli üzerine kurulmuştur[39].

2.2.6. Araçsallık Kuramı

Araşsallık, kişinin hususi hayatında doyum elde etmek üzere, meslek hayatında kendini ilerletmek amacıyla şuurlu bir karar vermesi olarak betimlenebilir. Bu kurama göre; kişi bir sahada başarıyı yakalamak arzusundaysa, bunu elde etmek

---

[36] Küçükusta, **age**, 24.
[37] M. Morf, **The Work/Life Dichotomy: Prospects for Reintegrating People and Jobs** (Westport: Quorum books, 1989), 78
[38] Küçükusta, **age**, 24.
[39] İ. Efe Efeoğlu, Hüseyin Özgen, "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 16, s. 2 (2007): 239.

üzere diğer sahadan yararlanmak namına, diğer sahada başarılı olmaya yöneliyorsa; diğer sahayı araç olarak kullanmaktadır[40]. Buna göre araçsallık, kişinin bir hayat sahasındaki başarısıyla paralel olarak diğer hayat sahasında da başarı elde etmesine ve katılımcılığına yol açabilmektedir[41].

2.2.7. Kaynakları Koruma Kuramı

Hobfoll[42] tarafından ortaya atılan kaynakları koruma kuramı, gerilimle alakalı öncekilerden farklı bir kuramdır. Model; kişinin mesleki ve hususi hayatında başarı sağlayabilmek adına bazı kaynaklarını kaybetmesi dolayısıyla, meslek ve meslek dışı hayatında deneyimlediği roller arasında gerçekleşen çekişmenin strese sebep olabileceğini savunmaktadır.

2.2.8. Sınır Kuramı

Clark'ın[43] iş ve aile hayatı dengesinin açıklanmasına ilişkin geliştirmiş olduğu "İş-Aile Sınır Teorisi", bireylerin iş alanı ve aile alanı şeklinde iki alanı olduğunu ileri sürmektedir. Teoriye göre çalışan kişiler, bu iki alan arasında sınır geçicilerdir ve bireylerin günlük bazda bahsi geçen sınırlardan geçmeleri söz konusudur. Bireylerin yaşadıkları çevreleri şekillendirmelerinin yanında, çevre tarafından da bireylerin şekillendirildiğini ifade eden teori; çalışanların söz konusu iki alan arasındaki geçişlerde denge sağlanmasına dair açıklamalar yapmaktadır. Zira sınır geçici olan kişilerin her geçilen alana yönelik kendilerini şekillendirmeleri ve uyumlaştırmaları gerekmektedir.

Sınır teorisinde bulunan unsurlar şunlardır: ev alanı, iş alanı, sınırlar, sınır geçiciler, sınır koruyucular. Sınır teorisinin esas alanlarını ifade eden ev alanı ve iş alanı iki farklı dünyadır ve bazen birbirleriyle uyum içinde olmayıp çatışabilmektedirler. Bu da iş ve aile hayatı çatışmasını ortaya çıkarmaktadır[44].

---

[40] Ballıca, **age**, 18.
[41] Zedeck, Mosier, **age**, 242.
[42] S.E. Hobfoll, **The ecology of stress** (New York: Hemisphere, 1988), 12.
[43] Clark, Sue C. "Work-Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance", **Human Relations**, c. 53, s. 6 (2000): 747-770
[44] Seda Topgül, "İş ve Aile Yaşamı Dengesi(zliği)nin Kadın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri", **Yönetim ve Ekonomi**, c. 23, s. 1 (2016): 218.

Çatışmanın iki alan arasındaki temel hedef uyumsuzluğundan kaynaklanabilmesi de mümkündür. Bireyin çalışma hayatında sorumluluklarının bilincinde ve becerikli olması, ev hayatında ise şefkatli ve sevecen olması beklenmektedir. Burada dengenin sağlanması için bütünleşmekten çok bölünmeyi gerçekleştirebilmek gerekmektedir. Böylelikle iş alanı ve ev alanını ayırarak, iki alan arasında bir birliktelik yaratılması ve denge sağlanması mümkün olmaktadır. Bu iki alanın arasında fiziki sınır, zamansal sınır ve duygusal sınırlar olmak üzere üç çeşit sınır mevcuttur. Yayılma özelliğine sahip olan sınırların geçirgen oldukları belirtilmektedir[45]. Örnek olarak; negatif duygu ve davranışlar evden işe veya işten eve doğru yayılma göstermektedir. Ayrıca esnek olan sınırlar arasında geçirgenliğin olması, sınır çizgilerinin bulanıklaşmasına ve kaynaşmaya neden olmaktadır. Bir alandan diğerine geçen sınır geçiciler olan bireylerin, her iki alanda da değişik görevleri bulunmaktadır.

Sınır koruyucu faktörler de sınır geçicilerin bulundukları alanlardadırlar. Sınır geçicilerin alanları konusunda sınır koruyucular önemli bir rol oynamaktadırlar. Aşağıdaki tabloda sınır teorisine ilişkin temel kavramlar yer almaktadır[46] [47].



Şekil 1. Sınır Teorisi Temel Kavramları

Kapız, Serap Özen. İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 4, s. 3 (2002): 139-153.

Günümüzde iş ve aile alanlarının, modern iş modelleri ve ortak bilgi teknolojileri nedeniyle daha sınır tanımayan bir hal aldığı görülmektedir[48]. Söz konusu alanlar arasındaki sınır; yapılacak daha çok işin olmasından, yapılacak işte daha yetkin bir düzeyde olunmasından, işin yerine getirilmesi esnasında coğrafi manada bir bağımsızlığın olmasından ve bilgi işçilerinin sayısındaki artıştan dolayı daha bir

[45] **age**, 219.
[46] Clark, **age**, 749.
[47] Kapız, **age**, 145.
[48] M. Allvin, "New rules of work: Exploring the boundary-less job", **The individual in the changing working life** ed. Katharina Naswall, Johnny Hellgren, Magnus Sverke (Cambridge: Cambridge University Press, 2008), 20.

görünmez hal almıştır[49]. Ayrıca daha az ücret karşılığında hizmet sektöründe veya üretim sektöründe çalışanların iş güvencesi kaygısı sebebiyle söz konusu dengeyi sağlama konusunda zorlandıkları da ifade edilmektedir[50]. Aynı zamanda hemşirelik gibi vardiyalı işler de yine bu sınırların bulanıklaşmasına neden olmaktadır[51]. İş ve aile alanları arasında bulanıklaşan sınırlar ise, iş ve aile yaşantısı arasındaki çatışma düzeylerinin artmasına yol açmaktadır[52] [53]. İş ve aile alanları arasındaki denge kurulamadığında, hem aile hayatındaki memnuniyet, hem iş tatmini, hem de yaşam memnuniyeti azalmaktadır. Bu durumun tükenmişliğe sebep olması gibi zihinsel ve fiziksel sağlığı da kötü etkilemesi söz konusudur. Dolayısıyla işletmeler, çalışanlarının iş ile aile yaşamı dengesini sağlamaları amacıyla aile yanlısı politikalar üretmeye ve desteklemeye çalışmaktadır. Çünkü uygulanan politikalar işgörenlerin, iş tatmini, bağlılık, işgücü devri, verimlilik ve performans gibi işle ilgili tutumlarını ve hareketlerini etkilemektedir[54].

Bu bağlamda iş ve aile hayatı dengesinin bozulmasının, çalışan ile birlikte çalıştığı işletmeyi hatta toplumu da etkilediği belirtilmektedir.

[49] Soma Pillay, Subhash Abhayawansa, "Work–family balance: perspectives from higher education", **High Education**, c. 68 (2014): 670.
[50] B.F. Germain, "Work-Life Balance and The Canadian Teaching Profession", **Research & Information, Canadian Teachers Federation**, (2014), 12.
[51] Kim Yuna, Jang Insil, "Moderating and Mediating Effects of Social Support in the Relationship between Work-family Conflict, Job Satisfaction and Turnover Intention among Married Women Nurses", **Journal of Korean Academy of Nursing Administration**, c. 20, s. 5 (2014): 525.
[52] Scott Schieman, Paul Glavin, "Trouble at the border? Gender, flexible work conditions, and the workhome interface", **Social Problems**, c. 55 (2008): 591.
[53] Patricia Voydanoff, **Work, family, and community: Exploring interconnections** (Mahwah: Routledge, 2007), 34.
[54] Ruth M. Stock, Eva Maria Bauer, Gisela I. Bieling, "How do top executives handle their work and family life? A taxonomy of top executives' work–family balance", **The International Journal of Human Resource Management**, c. 25, s. 3 (2014): 1817.

Tablo 1. İş-Yaşam Dengesinin Nedeni, Doğası ve Sonuçları

<table>
<tr><th>Belirleyiciler</th><th>Dengenin Doğası</th><th>Sonuçlar/Etkiler</th></tr>
<tr><td>Örgüt Etmenleri

- İşin talepleri
- İşyerinin kültürü
- İş dışı yaşamın talepleri
- İş dışı yaşamdaki kültür</td><td>Öznel Göstergeler

- Denge-iş ve iş dışı yaşamaeşit derecede önem verildiği durum
- Denge-iş dışı yaşam merkezli durum
- Denge-İş yaşam merkezli durum
- İş yaşamınıniş dışı yaşama taşması
- İş dışı yaşamıniş yaşamına taşması</td><td rowspan="2">- İş tatmini
- Yaşam tatmini
- Akıl sağlığı
- Stres
- İşteki davranış ve performans
- İş dışı yaşamdaki davranış ve performans
- İşyerndeki insanlara olan etkiler
- İş dışı yaşamdaki insanlara olan etkiler</td></tr>
<tr><td>Bireysel Etmenler

- İş odaklılığı
- Kişilik
- Enerji
- Bireysel control ve başa çıkabilme
- Cinsiyet
- Yaş
- Yaş ve kariyer evresi</td><td>Nesnel Göstergeler

- Çalışma saatleri
- Boş zaman
- Aile rolleri</td></tr>
</table>

Merve Gerçek, Sevgi Elmas Atay, Gönen Dündar, "Çalışanların İş - Yaşam Dengesi İle Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", **KAÜ İİBF Dergisi**, c. 6, s. 11 (2015): 71.

2.2.9. Sistem Kuramları

Farklı iş hayatı ve özel hayat teorilerinin içeriğini genişletmek üzere, Aile Sistemleri Kuramı ile Çevresel Sistemler Kuramı geliştirilmiştir. Aile sistemleri kuramı, bir aile ferdinin hayat tecrübeleriyle diğer aile fertlerine nasıl tesir ettiği temeli üstüne inşa edilmiştir. Bu tesir; ailede bireyin eşinin iş hayatı-özel hayat istikrarıyla alakalı edindiği tecrübelerin, esasen mesleği ve özel hayatına dair aranılan gerçekle ilgili bilgileri sağlamaktadır. Çevresel sistemler kuramına göre ise, mesleki ve şahsi hayat ilişkisi birtakım tesirlerin neticesinde oluşmaktadır. Bu tesirler; işlemler dizisi, kişi, kapsam ve vakit nitelikleridir. Bu niteliklerin her birinin, kişinin mesleki ve hayat tecrübesi üstünde, birbiriyle etkileşen ve birbirine katkısı olan tesiri vardır. Meslek, aile ve sosyal çevre alt sistemlerinin toplamı, sahaların her birinde ortaya çıkan neticelere etki eden üst sistemleri meydana getirmektedir. Bu üst sistemler, iki alt

sistem arasında oluşan pozitif, negatif, tek taraflı ve karşılıklı bağlantıları içine alabilmektedir[55].

2.3. İş Yaşam Dengesini Etkileyen Unsurlar

2.3.1. Örgütsel Faktörler

2.3.1.1. Rollerin Belirsizliği

Rol kuramıyla ilgili çalışmalar, organizasyona dair davranış alanında devamlı olarak yapılagelmiştir. Kahn ve diğ.'nin[56] örgütlerdeki roller ile ilgili kapsamlı tanımlarına göre, rol; bir görevdeki veya konumdaki kişiden (rol yükümlüsü) umulan etkinliklerdir. Bu role etki eden birtakım etkenlerin bulunduğu ifade edilmiştir. Birincisi; rol, ilişkisi olan başka her bir rol veya konumdan (rol kümesi) etkilenmektedir. İkincisi; rol kümesine ait, rol beklentilerini tayin eden değişik türde emirler ve yasaklar bulunmaktadır. Üçüncüsü; rol kümesini oluşturan öğeler, rol yükümlüsünü beklentileri hayata geçirmesi doğrultusunda isteklendirmektedir (rol baskıları). Kahn ve diğ.'ne[57] göre, rol baskıları "rol belirsizliği" ve "rol çatışması" şeklinde rolle ilgili gerginlikleri çoğaltmaktadır. Bu araştırma, bu sonuçlardan biri olan rol belirsizliği üzerinde yoğunlaşmıştır.

Rol belirsizliği; kuvvetler dağılışı, makam sırası, vazife veya mesuliyetlerin yapısı gereği ya da bir bireyin etkinliklerinin neticeleri gibi bağlantıların kimi taraflarında bir anlam verilememe ya da anlaşılmasında güçlük olma hallerinde belirmektedir. Widmer'e[58] göre, rol belirsizliği, bir bireyin rolünü oynaması için ne yapmasının lazım olduğunu anlamaması sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Ne yapılması gerektiği konusundaki belirsizlik gerilimli bir hal oluşturduğu için, rol belirsizliği, negatif meslek deneyimleri ile alakalı örtük beklentileri içermektedir. Rol çatışması ise, iş arkadaşlarının birbirleriyle çelişen birden çok rol beklentisini tecrübe etmektir. Kişiler bu tecrübeyi, bu durum strese yol açtığı için, negatif bir meslek deneyimi olarak yaşamaktadırlar. Böylece, rol belirsizliği ve rol çatışması

[55] Küçükusta, **age**, 26
[56] Kahn ve diğ., **age**, 57.
[57] **age**, 59.
[58] Candace Widmer, "Role Conflict, Role Ambiguity, and Role Overload on Boards of Directors of Nonprofit Human Service Organizations", **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, c. 22, s. 4 (1993): 340.

durumlarının her ikisi de iş hayatındaki hareketlere negatif anlamda tesir etmektedir[59].

Gerçekte rol belirsizliği ve rol çatışması mesleki doyuma etki eden meslek gerilimi üreticileridirler. Rol belirsizliği ve rol çatışmasının kişilerin mesleki vazifelerini yerine getirme becerilerini sekteye uğratması, buna neden olmaktadır. Kişiler vazifelerini tam anlamıyla yerine getiremediklerinde, mesleki hayatlarında negatif duygular ve endişeler taşımaktadırlar[60]. Yine, rol belirsizliği ve rol çatışması, kişilerin mesleki vazifelerini tamamlayabilme konusundaki inançlarına zarar veren engeller olarak da tecrübe edilebilmektedir.

Rol, statünün davranış düzeyidir. Rol, statünün hareketli tarafını teşkil etmektedir ve bu bakımdan statünün gerekli kıldığı davranış gösterildiğinde rol oynanmış olmaktadır[61]. Rol kuramı, çalışanın rol ile ilgili beklentileri; hangi davranışların, verilerin ve niteliklerin rolün mesuliyetinde olduğunu; kendisi, başkalarının ve örgütün rolden beklediği mesuliyetleri ifa ettiğinde bunun neticelerinin neler olduğunu anlaması gerektiğini bildirmektedir[62].

Kişinin fonksiyonel ortamıyla etkileşmesinin neticesi olan hareketleriyle, sosyal ortamıyla etkileşmesinin neticesi olan hareketlerinin ayrı ayrı incelenmesi, örgütsel davranışın analizine ve bilinmesine yardım etmektedir. Kurumsal yönden rol, kişinin vazifesiyle bağlantılı yerine getirmeyi yüklendiği davranışlarla birlikte, kurumsal ve sosyal pozisyonuyla alakalı kendisinden umulan veya yerine getirmeyi planladığı davranışlarıdır. Örgütsel rolün ana nitelikleri ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır[63]:

- Örgütsel rol, yerine getirildiğinde davranış şekline girmektedir.
- Örgütsel rol, örgütü çevreleyen sosyal ortama dair bir konsepttir. Bunun nedeni, rolün sosyal ortamın tesiriyle ve çoğu kez diğerlerinin beklentileriyle oluşmasıdır.

---

[59] S. Stordeur, W. D'hoore, C. Vandenberghe, "Leadership, Organizational Stress, and Emotional Exhaustion among Hospital Nursing Staff", **Journal of Advanced Nursing**, c. 35 (2001): 534.
[60] Jeffrey A. LePine, Marcie A. LePine, Christine L. Jackson, "Challenge and hindrance stress: relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance", **Journal of Applied Psychology**, c. 89, s. 5 (2004): 883.
[61] Güney, Salih. **Davranış bilimleri** (10. Baskı) (Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016), 103.
[62] Kahn ve diğ., **age**, 47.
[63] İ.E. Başaran, **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü** (3. Baskı) (Ankara: Feryal Matbaası, 2000), 260-261

- Örgütün rol oluşumu, örgütteki tüm kişilerin beklentilerini kapsayan kompleks bir oluşumdur.
- Üyeden umulan rol ile üyenin organizasyonel ve sosyal pozisyonu yakın ilişkilidir.
- Bir kişiye örgüt içinde ne kadar farklı vazife verilirse, o kişiden umulan roller de o kadar farklı duruma gelmektedir ve zorlaşmaktadır.
- Rolün yerine getirilmesiyle kişinin ihtiyaçlarının giderilmesi ilişkilidir.
- Rolün sayısı ve özelliği ile kişinin yetki sahası birbirini etkilemektedir.
- Roller; genelden ziyade özel; soyuttan ziyade somut davranışların uygulanmasını içine almaktadır.
- Rol belirsiz bir niteliğe büründükçe, rolün umulan seviyede ifa edilme ihtimali düşmektedir.
- Rol, sahibine ne kadar cazip görünürse rolün yerine getirilme ihtimali de o kadar yükselmektedir.
- Personel birden fazla rol üstlenebilmektedir. Kişi kendisinden beklenmeyen rolleri de yüklenip ifa edebilmektedir. Bir rolün yerine getirilmesinde diğerlerinin net olarak rol iletmeleri icap etmeyebilmektedir.
- Rol davranışı, görev davranışına nazaran, kişinin şahsi niteliklerini daha iyi açıklamaktadır ve takdim etmektedir.
- Rol, personelin organizasyonel ve sosyal tavrını bütünlemekte ve kuvvetlendirmektedir.
- Bir personelden umulan rol, ortamın kısıtlaması ve umdukları arttıkça, kişinin şahsi nitelikleriyle ve kişiliğiyle çatışsa dahi, o personel tarafından yerine getirilebilmektedir.

Rol belirsizliği, personelin

- mesleğiyle alakalı kolay anlaşılır, belirgin ve programlı amaçları ile sağlaması lüzumlu olan kriterlerinin bulunmaması;
- görevindeki yetkilerin tarif edilmemiş ya da meçhul olması;

- mesuliyetlerin anlaşılmış ve öğrenilmiş olmaması;
- vazife ile alakalı beklenenlerin neler olduğu hakkında kişiye verilen bilgilerin belirsiz olması

hallerinde oluşmaktadır[64].

Rol belirsizliği konsepti değişik şekillerde tanımlanmıştır. Walker, Churchill ve Ford[65], rol belirsizliğini, bireyin rolünü oynamak üzere hissettiği gereksinimlerini karşılayan bilgisinin olmaması ve rol ekibinin bireyden neler beklediğini tam anlamıyla öğrenememesi olarak tanımlamıştır[66]. Singh'e[67] göre ise, rol belirsizliği, bireyin rolünü etkinlikle ifa etmesinde ihtiyaç hissettiği bilgisinin bulunmamasıdır. Diğer bir tanımda ise, rol belirsizliği, bir rolün icaplarını karşılamak üzere hangi aktivitelerin gerçekleştirileceği mevzusunda karşılaşılan müphemliktir[68]. Rol kuramında verilen diğer bir tanım ise, rol belirsizliğini, merkezi rol üstlenenin rolüyle alakalı beklenenleri sezmede yetersiz kalması şeklinde nitelemiştir[69].

Rol belirsizliğine dair tanımlamalar tetkik edildiğinde rol belirsizliğine yol açan iki ana sebep bulunduğu gözlenmektedir. Rol belirsizliği, ilk olarak, organizasyonel rolün gerektiği kadar net olmamasından ve rolü başarmada gereken bilgi eksikliğinden doğmaktadır. Buna göre, Keller'in ifade ettiği gibi, rol çatışması çoğunlukla birey ve bireylerden meydana gelen bir hal iken, rol belirsizliği mesleğin doğası tarafından belirlenmektedir. Rol belirsizliğini doğuran ikinci sebep ise, mevzu bahis rolü oynayacak bireyin rol ile ilgili yeterince bilgisinin olmamasıdır. Bu hal, organizasyonel rol iletme prosesinde yaşanan aksaklıklardan veya merkezi bireyin rolü sezmesindeki problemlerden meydana gelmektedir. Bir satış çalışanının senelik satışta amaçlanan rakamı bilmemesi ilk hali; bu amaca ne şekilde ulaşacağını bilmemesi ise ikinci hali örneklendirmektedir[70].

---

[64] Kahn ve diğ., **age**, 50.
[65] Jr, O.C. Walker, G.A. Churchill Jr, N.M. Ford, "Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity", **The Journal of Marketing**, c. 39, s. 1 (1975): 33.
[66] J.K. Sager, "A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress", **Journal of the Academy of Marketing Science**, c. 22, s. 1 (1994): 75.
[67] J. Singh, "Boundary role ambiguity: Facets, determinants, and impacts", **Journal of Marketing**, c. 57 (1993): 12.
[68] M.F. Peterson ve diğ. "Role Conflict, Ambiguity, and Overload: A 21-Nation Study", **Academy of Management Journal**, c. 38, s. 2 (1995): 430.
[69] R. Robbit ve diğ. **Organizational Behaviour: Understanding and Prediction** (2nd Ed.) (New Jersey: Prentice Hall, 1978), 158.
[70] P.M. Muchinsky, **Organizational Behavior** (New York: McGraw-Hill, 1993), 280-281.

Rol belirsizliği, kişinin tavır ve hareketlerinde kılavuz olarak göreceği insanlara müracaat etmesini önlemektedir ve kişinin eylemlerinde yavaşlığa, görevini yapmasında gecikmelere ve işine duyduğu itimadını yitirmesine neden olmaktadır[71].

Rollerin belirsizliği, "görev tanımı belirsizliği" ve "sosyal-duygusal belirsizlik" olarak gözlemlenebilmektedir. Görev belirsizliği; kurumda bireyin yerine getireceği görev konusunda müphemlik olması halidir. Rol ile alakalı beklenenlerin karşılanması, uygulanan metotların öğrenilmesi veya başarının ne şekilde ölçüldüğünün tebliğ edilmesi esnasında doğan bilgi yetersizliklerinin mertebesi, rol belirsizliğinin de mertebesini tayin etmektedir. Sosyal-duygusal belirsizlik ise; kişinin kendisinin diğerleri tarafından nasıl değerlendirildiğini öğrenememesi halinde görülmektedir. Bu belirsizlik, değerlendirme ölçütü net olmadığında ya da başka kişilerden geriye doğru bir bilgi akışı gerçekleşmediğinde belirmektedir[72].

Rol belirsizliğine etki eden en mühim öğe rolün personel tarafından ne şekilde algılandığı ile alakalıdır ve kişiye yollanan rolün algılanma kuvvetini tespit eden etken, kişinin ve rol iletenin pozisyonuna dair algılanma seviyeleridir. Bu algı seviyeleri ise şu üç maddede tarif edilebilmektedir[73]:

- Personelin kendi kurumsal ve sosyal pozisyonunu algılama seviyesi,
- Personelin, kendisine rol iletenin kurumsal ve sosyal pozisyonunu algılama seviyesi,
- Personelin, rol iletenin kişinin pozisyonunu algılama seviyesini algılama seviyesi.

2.3.1.2. Rol Çatışması

İş yaşam dengesi kavramının temelinde "çatışma" kavramı bulunmaktadır. Türk Dil Kurumu (TDK) çatışma kavramını; "aynı anda ortaya çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durumdur" şeklinde

[71] M. Menteşe, "İş Doyumu, Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği İle Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2007), 25-26.
[72] A. Topuz, "Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği, İş Stresi ve Aralarındaki İlişkinin Belirlenmesi, (Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas, 2006), 14.
[73] Başaran, **age**, 264.

tanımlamaktadır[74]. İş yaşam dengesi ile çatışma kavramı arasındaki ilişkide rol çatışmasının kavramının önemli bir rolü vardır[75]. Rol çatışmasının ortaya çıkması, çalışanın birbirleriyle zıt olan talep ve beklentilerle karşılaşmasına bağlıdır. Rol çatışması; bireyin birden fazla rol üstlenmesi durumunda oluşan baskı sonucunda, bir role hâkim olup diğer rolde ise hâkimiyetini kuramaması şeklinde tanımlanmaktadır[76].

İş yaşam dengesi/çatışması kavramına dair pek çok tanım mevcuttur. İş yaşam dengesi, bireylerin işlerini ve toplumsal hayatlarını etkili yönetebilmesi şeklinde tanımlanmaktadır[77]. Aynı zamanda bu kavram; bireylerin işleri ve aile, seyahat, hobi, sanat gibi sosyal yaşamları içindeki faaliyetler arasındaki dengeyi özgür bir biçimde sağlayabilmesi şeklinde de tanımlanmaktadır[78]. Ayrıca objektif ve sübjektif olmak üzere iki değişik anlam da içeren bu kavramda; sübjektif iş yaşam dengesi iş ve sosyal yaşamında memnuniyeti, objektif iş yaşam dengesi ise sağlık, kariyer ve hususi yaşamdaki başarıyı ifade etmektedir[79]. Netenmeyer, Boles ve McMurrian'in[80] çalışmalarında, yaşam dengesi iş-yaşam ve yaşam-iş dengesi olmak üzere iki farklı açıdan adreslenmektedir. İş ve yaşam arasındaki dengede bireylerin çalışma ve sosyal hayatlarından memnun olmaları söz konusudur. Ne iş sosyal yaşama, ne de sosyal yaşam işe bariyer olmaktadır.

İş-yaşam dengesindeki denge kavramı eşitlik kavramı ile ilişkilendirilmekte ve iki değişik kavramın talep edilmesinde eşitliğin sağlamasını ifade etmektedir. İş-yaşam dengesinin temelinde, çalışma hayatındaki başarının sosyal hayattaki memnuniyet ile garanti edilmesi yer almaktadır[81]. Çalışma hayatının talepleriyle, sosyal hayatın

---

[74] Işıl Pekdemir, Merve Koçoğlu, "İşkoliklik İle İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma", **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 14, s. 1 (2014): 314.

[75] Jyotbi V. Sree, P. Jyotbi, "Assessing Work-Life Balance: From Emotional Intelligence and Role Efficacy of Career Women", **Advances in Management**, c. 5, s. 6 (2012): 35.

[76] İlker H. Çarıkçı, Özlem Çelikkol, "İş – Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 9 (2009): 155.

[77] Chawla, D., Sondhi, N. "Assessing Work-Life Balance Among Indian Women Professionals", **The Indian Journal of Industrial Relations**, c. 47, s. 2 (2011): 341.

[78] Saif, Muhammad Iqbal, Malik, Muhammad Imran, Awan, Muhammad Zahid. "Employee Work Satisfaction and Work - Life Balance: A Pakistani Perspective", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, c. 3, s. 5 (2011): 608.

[79] Doğrul, Tekeli, **age**, 13.

[80] Richard G. Netenmeyer, James Boles, Robert C. McMurrian, "Development and validation of Work–family conflict and family-work conflict scales", **Journal of Applied Psychology**, c. 81, s. 4 (1996): 410.

[81] Sree, Jyotbi, **age**, 35.

taleplerinin birbirinden çok faklı olması sebebiyle iş yaşam dengesinin, bireylerin çalışma hayatı ve sosyal hayatı arasındaki uyuma açıklık getirdiği görülmektedir[82]. İş-yaşam dengesi kurulabildiğinde bireyler, hem yaptıkları işten memnun ve başarılı, hem de özel hayatlarında mutlu olmaktadırlar.

İş-yaşam dengesi, bireylerin uzun saatler çalışmak durumunda kalmalarından oldukça olumsuz yönde etkilenmektedir. Bireylerin iş hayatlarına gösterdikleri bağlılıklarının sosyal hayatlarında iyi zaman geçirme arzularını engellemesi, iş-yaşam dengesindeki sorunun ana nedenini ifade etmektedir[83]. İş ve aile yaşamı talepleri arasında uyumsuzluk ve çatışma halinin yaşanması iş yaşam dengesinin bozulması anlamına gelmektedir[84].

Bireylerin profesyonel hayatlarında çatışmaya yol açan en mühim faktörlerden birinin, ailenin bir üyesi olmaktan kaynaklanan roller olduğu bir gerçektir[85]. Gerek çalışma gerekse de toplumsal hayatlarında tatmin olma beklentisinde olan bireyler, bilhassa iş yaşantılarında kendilerine vakit ayırma konusunda esnekliğe sahip olmak istemektedirler. İş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi için bireyler hem iş hem de özel yaşantılarına eşit miktarda vakit ayırmalıdırlar. Bu bağlamda yaşam dengesinde en fazla gereksinim duyulan unsurun zaman olduğu ve vakti doğru ayarlamanın bireylerin mutluluğuna sebep olacak en mühim faktörlerden biri olduğu belirtilmektedir[86].

Bireyin yaşantısının işini engellememesi, işinin de yaşantısını engellememesi ve bu dengenin sağlanabilmesinin de mühim bir konu olduğu görülmektedir. Bu anlamda, günümüzde iş-yaşam dengesine ilişkin birçok değişik kavram yer almakta ve konu ile alakalı yapılan birçok araştırma bulunmaktadır. İş-yaşam dengesi ile birlikte araştırılan konular arasında; örgüt performansı ve örgüte bağlılık, işi bırakma isteği, çalışma yaşamı kalitesi, iş tatmini, işkoliklik, kişisel özellikler gibi konular yer almaktadır[87].

---

[82] Marafi, **age**, 174.
[83] Marafi, **age**, 175.
[84] Diane-Gabrielle Tremblay, Émilie Genin, Martine di Loreto, "Advances and Ambivalences: Organisational Support to WorkLife Balance in A Police Service", **Employment Relations Record**, c. 11, s. 2 (2011): 76.
[85] Chawla, Sondhi, **age**, 342.
[86] Kumar, Chakraborty, **age**, 62-63.
[87] Noor, **age**, 240.

Malekiha, Abedi ve Baghban[88] iki ayrı işletmede çalışan toplam 118 kadınla bir araştırma yapmışlardır. Costa ve McCrea'nın beş faktörlü kişilik modelinin kullanılması suretiyle karakter özellikleri ile iş ve yaşam dengesi arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışma neticesinde; dışa dönük olan bireylerde iş-yaşam dengesinde problem yaşanmazken, psikolojik denge sorunu yaşayanlarda iş-yaşam dengesizliği görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca uyumlu olan bireylerin de çok olmasa da iş-yaşam dengesi problemi yaşadıkları ifade edilmiştir. Devi ve Rani[89] toplam 300 çalışan kadınla yine beş faktörlü kişilik modeli kullanarak bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada da netlik, görev bilincinde olma, dışa dönük olma ve psikolojik denge kişilik özellikleri ve iş-yaşam dengesi arasında bir ilişki olmadığı; ancak uyumluluk ve iş-yaşam dengesi arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür.

2.3.1.3. İş- Aile Çatışması

Örgütsel davranışla ilgili iş-aile çatışmalarına ilişkin ilginin artmasının nedeni; iş yaşamında çalışan evli kadınların ve evli çiftlerin sayılarındaki artıştır. Kadınların çalışma hayatına girmesinin en önemli nedeni, öğrenim düzeyleri ile hedef beklentilerinin artmasıyla ekonomik olarak sıkıntı yaşamalarıdır. Ancak nedeni ne olursa olsun kadınların iş yaşamına girmesinin evde aile bireyleriyle ilişkilerini kimi açılardan negatif yönde etkilemesi nedeniyle, bu durumun iş-aile arasında problemlere yol açtığı bir gerçektir. İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış tarihinde son zamanlarda iş-aile çatışması, bunun sebepleri ve sonuçları üzerine yapılmış çok sayıda çalışma mevcuttur[90].

Bu konu, iş-aile ve aile-iş çatışmalarının bireylerin ve toplumların çalışmalarını olumsuz olarak etkilemesinden ötürü oldukça fazla ilgi çekmektedir. Bir aile içinde doğup gelişen birey, hayatının belli bir döneminden sonra ise bir iş sahibi olmaktadır. Ayrıca insanlar vakitlerinin önemli bir bölümünü işlerinde veya evde aile bireyleri ile

[88] M. Malekiha, R.M. Abedi, I. Baghban, "Work-family conflict and personality", **Interdisciplinary journal of contemporary research in business**, c. 3, s. 10 (2012): 145.
[89] A.C. Devi, S.S. Rani, "Personality and work-life balance", **Journal of Contemporary Research in Management**, c. 7, s. 3 (2012): 23-.
[90] Fernet, Claude, Austin, S., Trepanier, S.G., Dussault, M. "How do Job Characteristics Contribute to Burnout? Exploring the Distinct Mediating Roles of Perceived Autonomy, Competence, and Relatedness", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, c. 22, s. 2 (2013): 124.

birlikte geçirdikleri için, yaşamla ilgili beklentilerin iş veya aileyle ilgili olduğu ifade edilmektedir[91].

Netice olarak, her insanın hayatında iş ve aile en önemli iki unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla iş ve aileye ilişkin roller, kişinin hayatı boyunca kazandığı en belirleyici rolleri ifade etmektedir. Her ne kadar iş ve aile rolleri bu denli önemli olsa da, kişinin sahip olduğu güç ve vakit sınırlıdır. Ayrıca söz konusu rollerin ardı ardına, zincirleme bir biçimde süren olgular şeklinde yapılması da mümkün değildir[92].

Çoğu zaman bu rollerin beklentileri eş zamanlı olarak yapılmalıdır. İnsanların hayatlarındaki en zor ve önemli çatışma da bu noktada görülmektedir. Kişi, iş ve aile arasında üstlenilmiş olan rolleri birbirlerine bağımlı ve bu rollerin arasında ortak bir nokta bulmak konusundaki hedefini gerçekleştiremediğinde, iş-aile veya aile-iş arasında çatışma yaşamaktadır[93].

Greenhaus ve Beutell'in[94] temel öğe roller arasındaki çatışmaya işaret eden iş ve aile çatışması "iş ve aile alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönleriyle birbirleriyle uyumsuz olması durumu" biçiminde adlandırılmaktadır. Bu tanım, iş ve aile çatışması üzerine yapılacak olan çalışmalarda hedef alınan bir tanım niteliğindedir.

İş ve aile çatışmasına ilişkin bir diğer çalışmada bu kavram, iş ve aile hayatındaki çatışmaya karşılık gelmekte ve rol çatışmasının bir türü olarak "iş ve aile taleplerinin çatışmasıdır" şeklinde ifade edilmektedir[95]. Parasuraman ve Simmers'e[96] göre iş ve aile çatışması olarak açıklanan dengesizlik durumu, çalışma ile aile rollerinin eş zamanlı oluşması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bireylerin hem ebeveyn, eş ve yönetici gibi çeşitli rollerinin olması, hem de bu rolleri yerine getiremediğine inanıyor olması, iş ve aile hayatı çatışmasının ortak noktasını oluşturmaktadır.

---

[91] Anja Van den Broeck, "Work Motivation: A Perspective from the Job Demands-Resources Model and the Self-Determination Theory", (Doctoral Dissertation, 2012), 17.
[92] Senay Yürür, Aşkın Keser, "İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, c. 65, s. 4 (2011): 166
[93] Ümit Baran Metin, "The Antecedents and Consequences of Burnout, Work Engagement and Workaholism" (Master Thesis, Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, Ankara, 2010), 18
[94] Greenhaus, Beutell, **age**, 77.
[95] Maria Pilar De Luis Carnicer ve diğ. "Work-Family Conflict in a Southern European Country", **Journal of Managerial Psychology**, c. 19, s. 5 (2004): 467.
[96] S. Parasuraman, C.A. Simmers, "Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study", **Journal of Organizational Behavior**, c. 22 (2001): 552.

İş-aile çatışmasını, temel özellikleri bakımından üçe ayırmak mümkündür[97]. Aşağıda bu üç grup açıklanmaktadır.

- **Zamana Temelli Çatışma**

Bu çatışma türünün ortaya çıktığı haller; sahip olunan rolün yerine getirilmesine ilişkin sürecin yoğunluğunun, başka bir roldeki isteklere ve beklentilere engel olduğu durumlardır. Yani bu çatışma şekli, iş-aile rollerinden birinin yerine getirilmesinin bir diğerinin yapılmasını engellemesi veya imkânsız hale getirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu çatışma türünün en önde gelen ve temel belirleyici unsuru olan sürecin kısıtlı oluşu, burada yaşanılan çatışmanın sebebini oluşturmaktadır. Bireyin üstlendiği roldeki beklentileri aynı zaman diliminde gerçekleştirmiş olması gerekmektedir. Ayrıca bireyin üstüne aldığı her yeni rolün, diğer üstleneceği rolleri engelleyeceği açıktır. Kısa bir süre zarfında yapılması gereken rollerin tam manasıyla yerine getirilmesi zorlaşacağından, kişinin vakte dayanan ve ana öğesi "zaman" olan bir çatışma yaşaması muhtemel olacaktır[98].

- **Gerginlik Temelli Çatışma**

Bu çatışma şekli, kişinin performansının stres yaşaması sonucu oluşan sinir, gerilim ve yorgunluktan etkilenmesi sonucu oluşan bir çatışmadır. Kinnunen ve Mauno'a[99] göre bu çatışma türünde rollerden birisinin üzerinde bulanan stres göstergeleri, başka bir rolün gerçekleşme kalitesini etkilemektedir. Al-Homayan ve diğ.[100] tarafından yapılan bir başka araştırmada da gerginlik temelli çatışma, kişinin profesyonel veya özel yaşantısındaki psikolojisini, bir diğerine yansıtması şeklinde tanımlanmaktadır.

Bu bağlamda bu çatışma türü, kişinin çalışma veya aile alanlarında üstlenmiş olduğu rol nedeniyle oluşan gerilimin ve stresin başka bir rolü yapmasına engel olması veya aksatması şeklinde tanımlanabilmektedir[101]. Bireyin gün içinde işyerinde karşılaştığı pek çok olumsuzlukla evine yorgun, sinirli, gergin ve kaygılı olarak gitmesi ve bu duygularla evdeki rollerinde yerine getirmesi gereken sorumluluklarını aksatması

[97] Carnicer ve diğ., **age**, 468.
[98] W.B. Schaufeli, T.W. Taris, "A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health", **Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach**, ed. G. Bauer, O. Hammig (Dordrecht: Springer, 2014), 45.
[99] U. Kinnunen, S. Mauno, "Antecedents and Outcomes of Work- Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland", **Human Relations**, c. 51, (1998): 57.
[100] Abdullah M. Al-Homayan ve diğ. "The Mediating Effects of Job Stress on the Relationship between Job Demands Resources and Nurses' Performance in Public Sector Hospitals in Saudi Arabia", **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, c. 7, s. 10 (2013): 55.
[101] L.L. Prieto ve diğ. "Extension of the Job Demands-Resources Model in the Prediction of Burnout and Engagement Among Teachers Over Time", **Psicothema**, c. 20, s. 3 (2008): 355.

halinde bu çatışma türü ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde evde yaşanan bir tartışmanın da, iş hayatına yansıtılması sonucu işte üstlenilen rollerin yerine getirilmesi engellenebilmektedir. Bu anlamda, her iki durumda da oluşan negatiflik birbirini etkileyerek performansın düşmesine neden olmaktadır. Esasen gündelik hayatta, işyerinde yaşanılan bir stresin eve getirilmesi durumuna daha çok rastlanılmak ve genellikle evde yaşanılan stresin işe yansıtılmasından daha anlayışla karşılanmaktadır. Ancak her iki alanda da yaşanan gerginlikler birbirlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

- **Davranış Temelli Çatışma**

Bu çatışma türü ise kişiye ait olan bir roldeki beklentilerinin, diğerindeki davranışlarla uyumlu olmaması ya da onu zorlaştırması durumunu ifade etmektedir[102]. Yani burada üstlenilen bir rolün beklentilerinin, diğer roldeki beklentilerle uyumsuzluğu söz konusudur[103]. Bireyin tüm üstlenmiş olduğu rollerdeki tutumları yerine getirmesi gerekmekte, işte ve evde aynı davranışlar içinde bulunması ise çatışmaya ve soruna yol açabilmektedir. Örneğin; kişi işte yöneticisi olduğu personeline evde ailesine olduğu gibi duyarlı, kibar ve sıcakkanlı davranması halinde bazı problemler yaşayabilmektedir. Her iki alanın da yapısal gerçeğinin birbirinden farklı davranış biçimlerini öngörmesi bunun en temel sebebidir[104]. Yine kişi iş ortamındaki sert ve kurallı davranışlarını evinde ailesine karşı sürdürmeye devam ederse de sorun yaşaması kaçınılmaz olmaktadır.

2.3.1.4. Aile-İş Çatışması

Aile-iş çatışması içerisinde bulunan bir kişinin, ailede üstlendiği roldeki sorumluluklarının iş performansını negatif anlamda etkilemesinden oluşan olumsuzluk durumu, yani ailenin işe tesir etmesi oldukça önemli bir konudur. Bir çalışanın çocuğunun hastalanması ya da yeni bir eve taşınıyor olması gibi sebeplerle işine gidememesi, onun büyük olasılıkla iş-aile çatışması yaşamasına neden olacaktır. Bu durum, aile görevleri ile iş görevlerinin birbirine karıştığı zaman ortaya

[102] Shuwen Tang, "Work Support, Work-Family Enrichment, Work Demand and Work Well-being among Chinese Employees: A study of Mediating and Moderating Processes" (Master Thesis, Lingnan University, 2010), 5.
[103] Kadir Ardıç, Sema Polatçı, "Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 32 (2009): 21.
[104] Tang, **age**, 5.

çıkmaktadır[105]. Bu anlamda ailevi sorumlulukların iş sorumluluklarının önüne geçmesi hali, aile-iş çatışmasını meydana getirmektedir. Genellikle aile-iş arasında görülen çatışma, ailenin işe bariyer olması nedeniyle ortaya çıkan çatışma ya da aileden işe yönelen bir çatışma türü olarak karşımıza çıkmaktadır[106].

Genel anlamda aile-iş çatışması sürecinin, iş-aile çatışmasına nazaran daha az üzerinde durulduğu görülmektedir. Her ne kadar kişinin ailevi durumunun ve niteliklerinin iş performansına, devamlılığına, işine karşı duyduğu hevese ve tutumlarına etki ettiğine inanılsa da, aile-iş çatışmasının iş-aile çatışmasına oranla daha az araştırılan bir konu olmuştur. Bunun en önemli nedenlerinden biri de iş-aile çatışmasının çoğunlukla sosyoloji, psikoloji ve aile danışmanlığı alanlarında inceleme konusu olmasından kaynaklanmaktadır. Bu da bu hususun iki yönlü olarak araştırılmasından çok, çalışmanın aileye tesirini ortaya koyan iş-aile çatışmalarının incelenmesine neden olmuştur. Ancak günümüzde bu konunun örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi listesinde yer alması, konunun diğer bölümünü oluşturan aile-iş çatışmasının da incelenmeye başlamasına neden olmuştur[107]. Önceleri çalışanların performanslarının düşük ve verimsiz olmasının tamamen işten kaynaklandığı düşünülürken, şimdilerde ise aile-iş çatışmalarının gündeme gelmesi ile birlikte ailedeki sorunların kişinin işteki performansını etkileyebildiği düşünülmektedir.

Ayrıca iş-aile çatışmalarının kadınların olduğu kadar erkeklerin de problemi olduğunun görülmesi, iş ve aile çatışmalarının yanında aile ve iş çatışmalarının da ele alınmasının önemli sebeplerinden biri olmuştur. Bireyler aile-iş çatışmasını daha az anlamaktadırlar, çünkü ev görevleri daha esnek, bireyin aile ve ev üstündeki denetimleri daha çok ve aileye dair görevler işe ilişkin görevlere göre daha basit belirlenebilir özelliktedir[108]. Ayrıca bir başka önemli sebep de ailenin işe ve gelire ihtiyaç duyuşu, bu anlamda iş önceliğinin daha çok oluşu ve aile-iş çatışmalarının daha az anlaşılır oluşudur.

---

[105] Jari J. Hakanen, Arnold B. Bakker, Wilmar B. Schaufeli, "Burnout and Work Engagement Among Teachers", **Journal of School Psychology**, c. 43, s. 6 (2006): 496.
[106] S. Langelaan ve diğ., "Burnout and Work Engagement: Do Individual Differences Make a Difference?", **Personality and Individual Differences**, c. 40, s. 3 (2006): 523.
[107] Çarıkçı, Çelikkol, **age**, 154.
[108] Recep Kılıç, Sibel Özafşarlıoğlu Sakallı, "Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisi", **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 6, s. 3 (2013): 214.

Ailenin sahip olduğu nitelikler, söz konusu çatışmanın meydana gelmesinin en temel nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile-iş çatışmasına neden olan durumlar; bireyin bekâr, eşinden ayrılmış veya eşini kaybetmiş olması, problemli çocuk varlığı, bakmakta yükümlü olunan yaşlı olup olmadığı ve aile nitelikleri şeklinde sıralanabilmektedir. Luk ve Shaffer[109] tarafından yapılan bir inceleme neticesinde, aileye ilişkin taleplerle aile içi rol beklentileri ve aile-iş çatışması arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. Bireyin ailesiyle ilgili üstlenmiş olduğu rolün beklentileri fazlalaştıkça aile-iş çatışmasının arttığı, örgütsel onay alınması halinde ise bu çatışma düzeyinin düştüğü ifade edilmektedir.

2.3.1.5. Sorumluluk

Esnek çalışma saatleri diğer bir deyişle iş kontrolü, iş yükünün aile hayatında yarattığı problemlerin önüne geçebilen bir etkendir. Her ne kadar çalışma süresi aynı uzunlukta olsa da çalışanlar kendi zaman yönetimini yapabildiğinde ailesel problemleri en aza indirebilme şansına sahip olmaktadır[110].

Çoğunlukla işveren tarafından belirlenen katı çalışma saatlerine tabi olmamak, çalışanlar için güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Kişi, çalışma saatlerini zihninin en açık olduğu saatlere göre belirlediğinde tatmin hissine ulaşacaktır. Böylece iş yükünün aileye olumsuz yansımasının önemli ölçüde önüne geçilebilecektir[111]. Ancak literatürde esnek çalışma saatlerinin çalışma şevkini arttırdığını belirten bir araştırma sonucu yoktur.

Henüz, esnek çalışma saatleri ve çalışma şevki arasındaki bağı araştıran bir çalışma yapılmamıştır. Buna rağmen, bu iki faktör arasında pozitif bir bağ olduğu varsayılabilmektedir. Sonuç olarak, çalışma saatleri katı olmadığında çalışma şevkinin arttığı söylenebilmektedir. Çalışma saatleri esnek olan çalışanlar, ailelerine

[109] Dora M. Luk, Margaret A. Shaffer, "Work and Family Domain Stressors and Support: Within and Cross-Domain Influences of Work-Family Conflict", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, c. 78 (2005): 490.
[110] Nancy McCormack, Catherine Cotter, **Managing Burnout in the Workplace: A Guide For Information Professionals** (Oxford: Chandos Publishing, 2013).
[111] Emrah Özsoy, Burcu Filiz, Tarık Semiz, "İşkoliklik ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, c. 5, s. 2 (2013): 61.

daha uzun zaman ayırma olanağına sahip olabileceğinden, çalışma motivasyonlarının yükseleceği farz edilebilmektedir[112].

2.3.1.6. Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları

Çalışmadan duyulan doyum ve hoşnutluk hissi, çalışma ortamının fiziksel şartlarına, işveren ve çalışanlar arasında gelişen bağa, yönetim tarzı ve belirlenmiş kaidelere ne ölçüde bağlı kalındığına göre derecelenmektedir. Çalışanların işten duydukları tatmini gözeten, iki tip yönetim vardır[113]. Bu anlamda birinci yöntem, karar almada çalışanların katılımcı olmasını prensip edinmektir. Bu ilke doğrultusunda hareket edildiğinde, çalışanlar öz saygı ve muhatap alınma bağlamında tatmin duyacaktır. Aksi takdirde, çalışanlar sosyal ve bireysel anlamda doyumu iş dışında bulmak için çaba sarf edecek ve bu durum çalışma verimliliğinin düşmesine yol açacaktır. Çalışanların karar almada etkin kılınmasının getireceği bir diğer fayda, daha sağlıklı kararlar alınacak olmasıdır. Dolayısıyla çalışanlar arasındaki ilişkiler pozitif yönde gelişecek ve çalışmaktan daha çok haz duyulacaktır[114].

İkinci yöntem ise, yönetimde çalışanları merkeze almaktır. Böylece yönetimin odağı olan çalışanlar, dayanışma içinde ve yapıcı olacaktır. Bu tarz yönetim anlayışı, işten duyulan tatmini yükseltecektir[115].

Araştırmaların ortaya koyduğu gibi, onaylanan ve yapılan işin karşılığı olarak değer gören çalışanların motivasyonu yüksektir. Takdir edilmemek, kolayca başarısızlığı getirmektedir. Hak ettiği ölçüde değer gören bir çalışan, verdiği emekten ötürü haz duyacaktır[116].

Çalışanları takdir etme tutumu, iş tatmini sağlamaktadır. Bu tutum kültürden kültüre, firmadan firmaya ve mevkiden mevkiye dahi değişmektedir. Geri bildirim, kariyer olanaklarının sunulması, çalışanın işten duyduğu kıvanç ve harcadığı çabaya değdiği düşüncesi işten tatmin duyulmasını sağlamaktadır.

Hem çalışanların hem de yönetenlerin nitelikli çalışmayı kolayca ayırt edebilmesi ve buna bağlı olarak çalışanların kazancının hakkaniyetli bir düzene oturtularak

---

[112] Ö. Faruk İşcan, M. Kürşat Timuroğlu, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c. 21, s. 1 (2007): 125.
[113] Çarıkçı, Çelikkol, **age**, 158.
[114] Kılıç, Sakallı, **age**, 214
[115] Ardıç, Polatçı, **age**, 28.
[116] Çarıkçı, Çelikkol, **age**, 156.

arttırılması, işten tatmin duyulmasını sağlamaktadır. Onay ve değer gören bir çalışana diğer çalışanlar da imrenecektir. Üst mevkilerden alınan takdir, memnuniyet duygusunu getirmektedir. Kurumsal ve katılımcı yönetim anlayışını sürdürmek için çalışanlara olumlu geri bildirim yapmak, doğru bir yöntemdir. İşletmeler çalışanlarının gösterdiği performansa verdiği değeri, ödüllendirme yoluyla ispat etmektedir.

Çalışma şevkini arttırma yolları, verim alınmış kişisel ya da ekip çalışmalarının kazanca yansıtılması ve çalışanların ödüllendirilmesi olarak sayılabilmektedir. Geleneksel ücretlendirme ve ikramiye yöntemlerinden başka büyük başarılar için büyük ödüller vermek, çalışanın işletmeye kazandırdığı miktarın bir kısmını da o çalışana pay etmek, çalışma şevkini arttıran yöntemlerdendir. Anlamlı düzeyde yürütülen takdir programları işletmeye iyi geri dönüş sağlamaktadır. Bu şekilde işletmede oluşan atmosfer, gelenek haline gelmekte ve çalışanların benimsediği bir işletme kültürü oluşturulmaktadır[117].

İşten duyulan memnuniyeti arttıran diğer etkenler, çalışma ortamıyla gelen iş ağının genişlemesi, iş konusunda görüş bildirme ve yönlendirme hakkına sahip olmak, huzurlu bir ortamda güvenceli çalışabilmek olarak belirtilmektedir[118]. Ek olarak iş yerindeki fiziksel şartlar, iş yerinin ulaşıma uygun olması, molalar ve işin gerektirdiği araçsal donanım, iş tatminini belirleyen diğer etkenler arasında sayılmaktadır[119].

Hem işin gereklerinin yerine getirilebilmesi, hem de çalışanın bunun için duyması gereken rahatlığın temin edilmesi hedefe ulaşmak adına elzemdir. Çalışanların fiziksel ortamdan rahatsız olması çalışma performansını düşürmektedir. Oda sıcaklığı, ışık yoğunluğu doğru oranda ayarlanmalı; havalandırılmış ve hijyenik bir çalışma ortamı sağlanarak çalışanların sağlığı gözetilmelidir. Öyle ki bu koşulların yerine getirilmesi, hem çalışandan alınacak verim, hem de çalışanın yaşam standartları açısından önem teşkil etmektedir.

Örneğin, çalışanların sosyal hayatı iş yükü gerekçesiyle gasp edilmemeli ve her çalışana kendini geliştirebilmesi için gereken vakit verilmelidir. Bu amaçla, işin

[117] İşcan, Timuroğlu, **age**, 121.
[118] Özsoy, Filiz, Semiz, **age**, 62.
[119] McCormack, Cotter, **age**, 23.

zamansal planlamasında düzenlemeler yapılması ve çalışma saatlerinin mümkün olduğunca aşağı çekilmesi yoluna gidilebilmektedir[120].

Çalışma koşulları belli bir standardı yakalamış olsa da yönetim, çalışanlara güven temin etmiyorsa, işten tatmin duyulması mümkün olmamaktadır. Güven etkili bir çözüm aracıdır, öyle ki yönetimle güven temelli bir ilişki kurulmuşsa, çalışma ortamına dair şikâyetler pek sık görülmemektedir. Bu bağlamda fiziksel şartlar üzerinde durulması, beklenmedik gelişmeler yaşandığında görülebilmektedir[121]. Sonuç olarak, çalışanların işte doyum hissine ulaşabilmesi için ön koşul idarecilere güvenebilmektir. Fiziksel şartlar bu ön koşuldan sonra gelmektedir.

Çalışma ortamının bir çeşit hissiyat sarmalı olarak hayal edilmesi mümkündür. Söz konusu sarmal göz önünde bulundurulmadan, sarmalın içinde varlığını sürdüren bireyleri, üretkenlik, çalışkanlık, potansiyel kapasite gibi kriterler açısından irdelemek sağlıksız olacaktır. Çalışanların tutumlarını inceleyen araştırmalar, temelde bu hissiyat sarmalını açıklayabilmek adına yürütülmektedir. İnsanlara kişisel, ruhsal ve toplumsal düzeyde temas eden faktörlerin, "örgütsel" ve "endüstriyel" psikoloji sayesinde çalışma hayatındaki karşılıkları adlandırılmaktadır. Çalışma koşullarını standardın üstüne çıkarmanın iki önemli faydası vardır: Birincisi, kendisini kıymetli hisseden çalışanın doyum hissine erişmesidir. İkincisi ise, motive olmuş çalışanın daha kısa zamanda daha çok işin üstesinden gelmeye başlamasıdır. Yine de, iş ortamını geliştirmenin şovdan öte bir şey olmadığını iddia eden, bu uğurda emek harcamanın lüzumsuz olduğuna inanan yöneticiler de bulunmaktadır[122].

Bunun dışında bir çalışanın ferdi olduğu grubun karnesinin ve grup arkadaşlarıyla uyumluluk derecesinin, çalışmaktan duyduğu hazla doğrudan bir ilişkisi vardır. Yani çalışanlar yalnızca maddi tatmin peşinde değildir. Kişiler zamanlarının çoğunu işte geçirdiklerinden, iş ortamındaki barışçıl atmosfer ve dayanışma duygusu önem arz etmektedir[123].

İngiltere'de akademisyenlerden oluşan bir örneklem grubuyla mesai arkadaşlarının tutumu ve işten duyulan memnuniyet değişkenleri üzerine bir araştırma düzenlenmiş

[120] Özsoy, Filiz, Semiz, **age**, 65.
[121] Hakanen, Bakker, Schaufeli, **age**, 497.
[122] Langelaan ve diğ. **age**, 523.
[123] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1997), 245.

ve değişkenler arasında olumlu bir bağ olduğu saptanmıştır[124]. İş atmosferinin birlik, beraberlik ve destek olma gibi etmenlerden oluşması, çalışanları doyum ve memnuniyet hislerine eriştirmektedir.

Günün çoğunun geçirildiği iş ortamının çalışanlar arası ilişkilerden oluşan sosyal boyutu ve çalışanların genel anlamda çalışmaktan duyduğu haz arasında olumlu korelasyon bulunmaktadır.

Tek başına çalışan bireyler, yalnızlık duygusundan ötürü işten soğuyabilmekte ve bunun sonucunda mutsuz hissedebilmektedir. İşten duyulan memnuniyetin, uyumlu, uzlaşmacı ve dayanışmaya dayalı bir sosyal ortamda sağlanabileceği belirtilmektedir. Bir çalışan bu anlamda problem yaşayıp yalnızlaştığında, o işi bırakması dahi söz konusu olabilmektedir. İş ortamındaki ilişki ağlarının niteliğinin çalışanların işten sağladığı tatmin oranında belirleyici olduğunu kanıtlayan pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu anlamda çalışma gruplarındaki dayanışma, grup üyelerini motive etmektedir. Gruplar yetkin, samimi ve dayanışmacı bireylerden oluştuğunda duyulan tatmin de artmaktadır[125].

Grup içindeki uyum, kimi işlerde daha kritik önem taşımaktadır. Ekip çalışmasıyla yürütülen işlerde ekip içi denge, aynı sorunlara karşı verilen mücadele ve başka ekiplerden farklılaşma gibi etmenler gündeme gelmektedir[126].

2.3.1.7. Aşırı İş Yükü

İş yükü, çalışanların üzerinde negatif etki bırakan etkenlerin başında gelmektedir[127]. İş yükü; aşırı düzeyde iş yüklemesi, işin bitmesi için gereken yeterli zamanın tanınmıyor oluşu ve tek kişinin birçok işi eş zamanlı yapmak zorunda kalması gibi durumları kapsamaktadır. Bunların yanı sıra, standardı aşan çalışma süreleri ve iş günleri haricinde izin günlerinde de yapılan mesai iş yükü göstergeleri arasındadır[128].

---

[124] T. Oshagbemi, "Is Length Of Service Related To The Level Of Job Satisfaction?", **International Journal Of Social Economics**, c. 27, s. 3 (2000): 215.
[125] Öznur Bozkurt, İlhan Bozkurt, "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c. 9, s. 1 (2008): 4-5.
[126] Oya Erdil ve diğ., "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c. 5, s. 1 (2004): 21.
[127] Ardıç, Polatçı, **age**, 26.
[128] Tang, **age**, 25.

Türkiye'de özel sektör çalışanları, yasal düzenlemelere rağmen hafta bazında 60 saate kadar mesai yapmaktadır. Bu aşırı yüklenme, çalışanların motivasyonunu oldukça aşağı çekmektedir. Görünen o ki çalışma hayatındaki problem, çalışma süresi temellidir. Yapılan bir araştırma da sözü edilen bu savı doğrulamaktadır[129].

Çalışma süresinin uzunluğundan ötürü yaşanan çatışma, cinsiyet fark etmeksizin tüm çalışanlarda stres bozukluğuna neden olacağı için, bireylerin aile hayatına da olumsuz şekilde yansıyacaktır. Dolayısıyla 'iş yükü' olgusu zaman yönetimi gibi maddi boyutta problemlerin yanı sıra, bireylerin psikolojik sağlığını da olumsuz şekilde etkileyeceğinden manevi problemlere sebebiyet verebilmektedir.

Ağır iş yükü ve çalışma şevki arasındaki ilişki incelendiğinde, değişik bağlantılara ulaşılmaktadır. Konu üzerine geliştirilen üç ayrı araştırmada, iş yükü ve çalışma şevki arasında bir nedensellik bağına rastlanmazken; iş yükü ve konsantrasyon arasında pozitif bir korelasyon tespit edilmiştir[130].

Başka bir araştırmada ise, iş yükü ve çalışma şevki arasında negatif bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, iş yükü ve çalışma şevki arasında doğrulanabilmiş bir nedensellik bağından söz edilmesi mümkün değildir.

Zaman temelli çatışma, çalışma planında öngörülememiş ekstra işlerin eklenmesi sebebiyle de ortaya çıkabilmektedir. Aynı zamanda çalışanların terfi etmek gibi kariyer hedefleri olması da bu çatışmaya neden olabilmektedir. İş yükü; geç saatlere kadar çalışma, mesai başlangıç, bitiş saatleri ve mesai saatlerinin değişkenliği gibi faktörler yoluyla aile hayatında problemlere yol açmaktadır. Çatışmayı arttıran ailesel faktörler ise, hem annenin hem babanın çalışıyor olması, çocukların yaşları ve ailenin çok sayıda mensubu olması olarak sıralanabilmektedir[131].

Yapılması gerekenler listesine alınmış işlerin bir şekilde yetiştirilememesi, zaman temelli çatışmayı tetiklemektedir. Örnek olarak; akşam yapmak üzere eve iş götüren bir ebeveyn, çocuğunun ödevleri ve hastalığı dolayısıyla planını gerçekleştirememekte veya ailenin tatil planı, eşlerden birinin hesapta olmayan bir

[129] Ayşe Torun, Safiye Ercan. "Küçük İşletmelerde İş-Aile Çatışmaları, Çalışma Hayatından Duyulan Memnuniyet ve Firma Başarısıyla İlgili Algılar", **3. KOBİ'ler ve Verimlilik**, ed. G. Gençyılmaz, (İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları, 2006): 17
[130] Hakanen, Bakker, Schaufeli, **age**, 497.
[131] Langelaan ve diğ. **age**, 523.

işinin çıkması dolayısıyla iptal olabilmektedir. Bu durumlar, zaman temelli çatışmanın getirdiği sonuçlar olarak nitelendirilmektedir.

2.3.2. Kişisel Faktörler

2.3.2.1. Cinsiyet

Cinsiyetin iş hayatı-özel hayat arasındaki istikrara tesiri hakkında gerçekleştirilen kimi araştırmalar, cinsiyetin işten doyum sağlamada mühim bir etken olduğunu belirlerken; kimileri de, cinsiyetin iş doyumunu herhangi bir şekilde etkilemediğini belirlemiştir. Sosyal çevrenin kişilerden umduğu cinsiyete dair roller, kişilerin cinsiyetlerine göre mesleki ve özel hayatlarında ayrılıklar oluşturmakta ve bu doğrultuda kadın ve erkek kişilerin iş hayatı-özel hayat dengesinin değişime uğramasına yol açmaktadır. Cinsiyet rolü, hangi işlerin veya konumların kadına, hangilerinin erkeğe özgü olduğunun tespitini temin etmektedir[132]. Bu şekilde kadınların sosyal çevredeki cinsiyet rolleri yüzünden ev ve iş yaşamları arasında bir istikrar oluşturmak mecburiyetinde olmaları; anne ve eş olma rollerinin bir eklentisi gibi görülen öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi işlere teveccüh etmelerine neden olmuştur[133]. Kadınların erkeklere oranla daha az mesleki doyum elde edip, iş hayatı-özel hayat dengelerinin kolay ve çabuk kırılan bir bünyesinin olması, kadınların erkeklere oranla daha niteliksiz görevlerde bulunmalarına neden olarak öne sürülebilmektedir. Kadınlar, çoğunlukla düşük ödenekli ve niteliksiz görevleri elde etmeleri sebebiyle gereksinimlerini karşılayamadıklarından doyumsuz kalmaktadırlar. Gerçekleştirilen birtakım incelemelerde de kadınların iş doyumlarının erkeklerinkinden daha fazla olması, işten beklediklerinin daha düşük olmasıyla açıklanmaktadır. Kadınların sosyo-kültürel standartlar dolayısıyla mesleklerinden çok fazla şey beklemedikleri, bu sebeple iş doyumu seviyelerinin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu farz edilmektedir. Netice olarak iş hayatı ve özel hayat arasındaki dengenin, kadın-erkek farklılıklarından çok beklenti seviyesiyle alakalı olduğunu ifade etmek daha yerinde bir ele alış biçimi olabilmektedir. Mesela kadınlar iş ortamında çalışma şartlarını ve toplumsal bağlantıları önemserlerken;

---

[132] Edip Örücü, Recep Kılıç, Taşkın Kılıç, "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c. 14, s. 2 (2007): 102.

[133] Müslüme Narin, A. Marşap, M.A. Gürol, "Global Kadın Girişimciliğinin Maksimizasyonunu Hedefleme: Uluslararası Arenada Örgütlenme ve Ağ Oluşturma", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, c. 8, s. 1 (2006): 71.

erkekler ise ödenek, mesleki uzmanlıkta ilerleme ve terfi etme olanakları gibi mevzuları daha fazla önemsemektedirler. Kadınların mesleki hayatlarında cinsiyet ayrımcılığından doğan hem kariyerin önüne geçen setler, hem de ücret gibi sosyal haklarda ortaya çıkan farklar, kadınların mesleki hayatlarında hoşnutsuzluğa yol açabilmektedir. Mesleki uzmanlık amaçları güçlü olan bir kadın, bu amaçlara hem sosyal çevreden dolayı, hem de çalışanı olduğu organizasyonun koşullarından dolayı ulaşamıyorsa; bu kadının bu durumu hususi yaşamına aksettirmesi ve iş yaşamı-hususi yaşam istikrarının bozulması, bu kadının istek ve iradesi dışında da olsa, mutlaka gerçekleşecektir[134].

2.3.2.2. Eğitim

Eğitim, kişinin iş hayatı ile özel hayatı arasındaki istikrarı oluşturabilmesinde kritik bir etkendir. Kişinin eğitimi nispetinde bir meslekte çalışması, mesleğin gerektirdiklerini geçtiği eğitim sayesinde karşılayıp işte yetersizlik göstermemesi; o kişinin güdülenmesini çoğaltacaktır. Geçilen eğitim düzeyi kişinin kariyerinde mühim bir rol oynamaktadır. Kişinin kariyer amaçları geçtiği eğitim ile aynı doğrultuda biçimlenmektedir. Kişi, kaliteli bir eğitimden geçmişse işinin icap ettirdiklerini ifa edebilmektedir ve iş ile özel hayatı birbirinden ayıran ana karakterin bilincindeyse de bu ikisi arasında bir denge oluşturabilmektedir. Örnek vermek gerekirse, kimi görevlerde; yüksek eğitimli çalışanların lise, ortaokul ve ilkokuldan mezun çalışanlardan daha az doyum elde ettikleri bilinen bir gerçektir[135].

2.3.2.3. Kariyer Planlama

İnsan kaynakları idaresinin çalışanı işe alırken sadece bilgisi ve becerisi açısından tercih etmesi gereksinimlere cevap vermemektedir, bununla birlikte bilgili ve becerili çalışanları örgüt bünyesinde bulundurmaları da zorunludur. Bu sebeple bireye yararlı çalışma şartları ve ilerleme imkânları da sunulmalıdır[136].

---

[134] Ballıca, **age**, 25.
[135] Azim Y. Öztürk, Selim Güzelsoydan, "Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, c. 15, s. 2 (2001): 334.
[136] Küçükusta, **age**, 33.

2.4. İş Yaşam Dengesinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Teknolojideki değişen koşullar iş yaşamında da önemli değişikliklere neden olmuş ve bu değişimler neticesinde de şirketler arasındaki rekabet giderek artmıştır. Yaşanan değişimler nedeniyle bireylerin iş ve aile yaşantıları arasındaki dengenin sağlanması konusunun literatürdeki yeri de gittikçe önemli bir konuma gelmiştir[137]. İş yaşamında rekabetin artması ile birlikte, çalışan bireyler üzerindeki baskı da artmaktadır. Bu baskı nedeniyle de çalışan bireyler ve işletmeler açısından bir takım sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle iş ve yaşam dengesiyle ilgili daha çok araştırma yapılması ve kişilere ve şirketlere bu hususta yol gösterilmesi gerekmektedir[138].

İş-yaşam dengesinin ön plana çıkışı, sanayi ve endüstri toplumuna geçiş sırasında, kadın çalışanların iş yaşamına girmesiyle ortaya çıkan talep artışı neticesinde olmuştur. Ekonomi dünyasındaki değişimlerin sosyal yapıyı büyük oranda etkilediği görülmektedir[139].

Dolayısıyla kişi ve toplum açısından mutluluğun sağlanması için iş-yaşam dengesinin önemi artmaktadır. Bu dengenin sağlanması kişilerin hayat kalitesinin artmasına, iş ve aile yaşantısındaki sağlanan rollerin getirdiği mutluluk ile toplum huzurunun sağlanmasına, iş yaşamındaki verimliliklerin artmasına ve çalışanların işe devamsızlıklarının azalmasına neden olmaktadır[140].

Bazı araştırmalarda, iş-aile yaşantısı çatışmasının her iki boyutunun pek çok örgütsel değişken ile arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre iş hayatının aile hayatını etkilemesiyle meydana gelen iş-aile çatışması; aile, evlilik ve genel yaşantı tatmini, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma durumu gibi değişkenler üzerinde etkilidir. Buna karşılık; aile hayatının iş hayatını etkilemesiyle meydana gelen aile-iş çatışması ise, iş tatmini, işe geç kalma, devamsızlık ve performans gibi değişkenler üzerinde etkilidir[141].

---

[137] Smith, Gardner, **age**, 5.
[138] A.G.V. Narayanan, R.L. Narayanan, "An Emprical Study on Factors Affecting Work-Life Balance of IT Professionals", **European Journal of Social Sciences**, c. 31, s. 3 (2012): 302-313.
[139] Durna, Babayiğit, **age**, 727.
[140] **age**, 727.
[141] Ömer Turunç, Ahmet Erkuş, "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, c. 13, s. 19 (2010): 419.

Bugünün iş hayatında çalışanları etkileyen konulardan birisinin de iş stresi olduğu bir gerçektir. Stres; işe devamsızlığın artmasına, kazalara, yaralanmalara ve hastalıklara neden olabilmektedir. Bundan dolayı stresin, yalnızca çalışanları etkileyen bir sağlık sorunu olmasının yanında, işletmenin faaliyetlerini sürdürmesi açısından da bozulmalara sebep olan önemli bir mesele olduğu görülmektedir[142]. Günümüzde iş stresi ile ilgili yapılan araştırmalar, işyerindeki stresle iş-aile hayatı çatışması[143], fizik ve ruh sağlığı[144] ve iş tatmini[145] arasındaki ilişkilere sıkça dikkat çekmektedir. İş stresi ve iş-aile hayatı çatışması ve iş-aile hayatı çatışmasının boyutları arasındaki ilişkileri, çift yönlü ve tek yönlü olarak inceleyen çalışmalar neticesinde, iş stresi ve iş-aile hayatı çatışması arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır[146].

Pleck'e[147], bir yaşantı içinde oluşan stres kaynağının, başka hayat alanlarını değişik yoğunlukta etkileyebildiğini ileri sürmektedir. Kişi işi ya da ailesi kaynaklı gerilim, stres, sıkıntı, endişe ve yorgunluk nedeniyle başka alanlardaki rollerini yerine getirirken zorlanabilmektedir[148]. Kişinin iş hayatında yaşamış olduğu bir iş stresinin aile hayatını oldukça fazla etkileyebilmesine karşın, aile hayatı kaynaklı bir stres iş yaşamını daha az etkileyebilmektedir.

Öyle ki yapılan bir çalışma neticesinde, iş yerindeki çalışma süresi, katı iş programları ve iş yerinde strese sebep olan durumlarla iş-aile çatışması arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur[149]. Muhasebeciler, avukatlar, üniversite öğrencileri, evli ve çocuk sahibi çalışanlar gibi çeşitli gruplara ilişkin yapılan

---

[142] Turunç, Erkuş, **age**, 419.
[143] Patricia Voydanoff, "Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: a demands and resources approach", **J Marriage Fam.**, 67 (2005): 822.
[144] M.W. Vries, B. Wilkerson, "Stress, Work and Mental Health: A Global Perspective", **Acta Neuropsych**, c. 15, s. 1 (2003).
[145] S.A. Alshammari, T.A. Khoja, A.S. Alsubaie, "Job Satisfaction and Occupational Stress Among Primary Health-Care Center Doctors", **International Journal of Mental Health**, c. 24, s. 4 (1996), 12.
[146] Osman M. Karatepe, Lulu Baddar, "An Emprical Study of the Selected Consequences of Frontline Employees' Work-Family Conflict and Family-Work Conflict", **Tourism Management**, c. 27, s. 5 (2006): 1019.
[147] J. H. Pleck, "The Work-Family Role System", **Social Forces**, c. 24, s. 4 (1977): 418.
[148] Greenhaus, Beutell, **age**, 79.
[149] Kim, J.L.S., Ling, C.S. "Work-Family Conflict of Women Entrepreneurs in Singapore", **Women in Management Review**, c. 16, s. 5 (2001): 205.

araştırmalarda; stres ve iş-aile ve aile-iş çatışması değişkenleri arasındaki ilişkilerin olumlu ve anlamlı olduğu görülmüştür[150] [151].

Değişen çalışma hayatında örgütsel verimliliğin arttırılmasının önemli ölçüde çalışanların performans artışıyla ilgili olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla işverenin kaliteli işgücünü işletme içinde tutarak, üst düzey bir performans sağlamaya çalışması oldukça önemlidir. İş performansını artıracak birçok faktörden birisinin de iş tatmini olduğu ifade edilmektedir. İş deneyimleri neticesinde oluşan bir tutum olan iş tatmini, kişilerin iş tecrübelerine dayanarak işlerine ya da işlerinin birtakım yönlerine göstermiş oldukları tepkiye işaret etmektedir[152]. Robins'e[153] göre iş tatmini, çalışanın işine yönelik genel tutumudur. Luthans'a[154] göre iş tatmini ise, çalışanın işin kendisi açısından önemi olan şeyleri ne kadar karşılıyor olduğu algısının bir neticesidir. İş yerindeki gürültü düzeyi, havalandırma miktarı, ışıklandırma durumu, kalabalık gibi fiziksel; sorumluluk miktarı, iş yükü, rollerdeki belirginlik düzeyi gibi kişisel; amirler ve meslektaşlarla ilişkiler gibi bireyler arası; belirsizlik, idari politikalar gibi kurumsal unsurların işgörenlerin iş tatminini negatif ya da pozitif yönde etkileyebileceği ifade edilmektedir[155]. Adams, King ve King'e[156] göre iş-aile hayatı çatışması ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır.

İş çevresine değer katan ve işletmeyi olumlu yönde etkileyen bir unsur olan bağlılık kavramı, fedakarlıkta bulunma, örgüte duyulan sadakat, kendini adama ve katılma gibi olgularla tanımlanmaktadır[157]. Örgüt verimliliği ve performansın arttırılmasında birey ve kurum aşısından önemli bir değişken olan örgütsel bağlılık, örgütsel davranış alanında en çok çalışılan konulardan birisi olarak dikkat çekmektedir[158].

---

[150] Parasuraman, Simmers, age, 553.
[151] Greenhaus, Collins, Shaw, **age**, 515
[152] Mowday, Steers, Porter, **age**, 225.
[153] Stephen P. Robins, **Managing Today** (2nd Ed) (New Jersey: Prentice-Hall, 2000), 12
[154] Fred Luthans, **Organizational Behavior** (New York: Mcgraw-Hill Inc., 1995), 3
[155] R.F. Abualrub, "Job Stress, Job Performance, and Social Support Among Hospital Nurses", **Journal of Nursing Scholarship**, c. 36, s. 1 (2004): 73
[156] Adams, G.A., King L.A., King D.W. "Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work-Family Conflict With Job and Life Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, c. 81 (1996), 1.
[157] D. Marchiori, A. Henkin, "Organizational Commitment of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions", **Medical Teacher**, c. 26, s. 4 (2004): 353.
[158] Richard T. Mowday, Lyman W. Porter, Richard M. Steers, **Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover** (New York: Academic Press, Inc., 1982), 23.

Örgütsel bağlılığa dair çalışmalar yapan Meyer ve Allen[159] örgütsel bağlılığı, çalışan bireyin kimliğini örgüt ile ilişkili hale getiren bir davranış ve örgütün hedeflerinin çalışanların hedefleriyle uyumlu olduğu bir süreç şeklinde tanımlamaktadır. Netenmeyer, Boles ve McMurrian'a[160] göre, örgütsel bağlılık ve iş-aile yaşam çatışması önemli oranda ilişkilidir ve iş-aile yaşam çatışması arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Hindistan hastanelerinde araştırma yapan Namasivayam ve Zhao[161], örgütsel bağlılığın iş-aile ve aile-iş çatışmasıyla arasında düşük düzeyli bir ilişki olduğunu saptamışlardır. İlaç sektöründe bir araştırma gerçekleştirmiş olan Efeoğlu ve Özgen[162], genel anlamda iş-aile yaşam çatışmasıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin düşük düzeyde ve olumsuz olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı araştırmada alt boyutlarla ilgili yapılmış olan ayrıntılı analizlerde ise, iş-aile çatışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı, aile-iş çatışmasıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ise düşük düzeyli ve olumsuz olduğu saptanmıştır. Bir diğer çalışma ise Özdevecioğlu ve Aktaş[163] tarafından gerçekleştirilmiş ve bu çalışma sonucunda da iş-aile çatışmasının örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkinin zayıf ve ters yönlü olduğu tespit edilmiştir. İş-aile ve aile-iş çatışması ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ileri süren Çetin, Urfalıoğlu ve Uysal'ın[164] sonuçları ile doğru orantılı olacak şekilde Lee ve Maurer'in[165] yaptıkları araştırmada da iki kavram arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı belirtilmiştir. Ayrıca iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik birçok araştırma mevcuttur. Bir takım çalışmalar neticesinde örgütsel bağlılığın iş tatminini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Savery ve Syme, 1996). Bateman ve Strasser[166], iş tatmininin örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkiyi

---

[159] John P. Meyer, Natalie J. Allen, **Commitment in the Work Place: Theory, Research and Application** (Thousand Oaks: Sage Publication, 1997), 17.
[160] Netenmeyer, Boles, McMurrian, **age**, 402.
[161] K. Namasivayam, X. Zhao, "An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work–Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India", **Tourism Management**, c. 28, s. 5 (2007): 1213.
[162] Efeoğlu, Özgen, **age**, 249.
[163] Mahmut Özdevecioğlu, Aylin Aktaş, "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 28 (2007): 11.
[164] Çetin, C., Urfalıoğlu, F., Uysal, B. "İş-Aile Çatışması ve Örgütsel Sonuçlar İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", (16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Antalya, 2008), 12.
[165] T.W. Lee, S.D. Maurer "The Effects of Family Structure on Organizational Commitment, Intention to Leave and Voluntary Turnover", **Journal of Managerial Issues**, c. 11, s. 4 (1999): 495.
[166] T.S. Bateman, S.A. Strasser, "Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**, c. 27, s. 1 (1984): 96.

inceleyerek, örgütsel bağlılığın iş tatminine neden olduğunu bulmuştur. Williams ve Hazer'e[167] göre iş tatmini ile bağlılık arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Bazı araştırmalar neticesinde ise örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür. Fakat genel anlamda iş tatmininin örgütsel bağlılıkla arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ileri süren çalışmaların sayısı çok daha fazladır. Yönetim literatürü kapsamında yapılan araştırmaların, iş-aile yaşam çatışmasıyla işgörenlerin çalışmaya dönük tutum ve davranışları arasında görülen ilişkinin daha net belirlenebilmesi adına, özellikle farklı meslek gruplarını (polisler, öğretmenler, sağlık personeli, muhasebeciler vb.) ele alarak yapıldığı görülmektedir.

2.5. İş Yaşam Dengesine Yönelik Çalışmalar

Aile hayatının iş hayatını etkilemesiyle meydana gelen aile ve iş çatışmasının neticelerini inceleyen çalışmalar ise, aile ve iş hayatı çatışmasının iş tatmini, işe geç gitme, devamsızlık ve performans noktalarında etkisi olduğunu ifade etmektedir. Greenhaus, Bedeian ve Mossholder'in[168] bu konuyla ilgili ilk incelemelerden birisi olan araştırması neticesinde, evli çalışanların çalışma hayatına ayırdıkları veya ayırmak durumunda kaldıkları vaktin fazla olmasından dolayı, iş ve aile hayatı çatışması yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bedeian, Burke ve Moffett'in[169] işten kaynaklanan gerilim ve aileden gelen taleplerin işteki, evlilikte ve sosyal yaşamdaki tatmine olan etkisini değerlendirdikleri çalışmada da; iş ve aile hayatı çatışmasıyla başa çıkmada küçük çocuk sahibi olan kadınlara yönelik getirilmiş olan evde çocuk bakımına ilişkin düzenlemelerin hayat tatmini üzerinde artış meydana getirdiği bulunmuştur. Gutek, Searle ve Klepa[170] yapmış oldukları araştırma neticesinde; kadınların erkeklere nazaran evdeki işlere daha çok vakit harcamalarına rağmen, iş ve aile hayatı çatışmasını fazla yaşamadıkları, böylelikle rol yükünün her zaman

[167] L.J. Williams, J.T. Hazer, "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A re-analysis using latent variable structural equation methods", **Journal of Applied Psychology**, c. 72, s. 1 (1986): 220.
[168] Jeffrey Greenhaus, Arthur Bedeian, Kevin Mossholder, "Work Experiences, Job Performance, and Feelings of Personal and Family Well-Being", **Journal of Vocational Behavior**, c. 31, s. 2 (1987): 202.
[169] A.G. Bedeian, B.G., Burke, G.R. Moffett, "Outcomes of Work-Family Conflict Among Married Male and Female Professionals", **Journal of Management**, c. 14, s. 3 (1988): 476.
[170] BA. Gutek, S. Searle, L. Klepa, "Rational Versus Gender Role Explanations for Work Family Conflict", **Journal of Applied Psychology**, c. 76, s. 4 (1991): 562.

çatışmayla sonuçlanmadığını saptamışlardır. Duxbury ve Higgins'in[171] çalışmasında Kanada'da yaşayan çalışan ailelerin çoğunun iş ve aile hayatı dengelemede problem yaşadıkları ortaya konmuştur. Netenmeyer, Boles ve McMurrian[172] iş ve aile hayatı çatışması ve örgütsel bağlılık arasında görülen ilişkinin incelendiği araştırması, iş ve aile hayatı çatışmasındaki azalışın örgütsel bağlılığı arttırdığı sonucuna varmıştır. İş ve aile hayatı çatışmasıyla aile ve iş çatışmasını farklı yapılar olarak ele alan Frone, Russell ve Cooper[173] tarafından söz konusu iki yapının fiziki ve akıl sağlığına ilişkin sorunlar yönünden değişik neticeler meydana getirdiği bulunmuştur. Aile ve iş hayatı çatışmasındaki artışla birlikte depresyonun görülme sıklığı da artmakta, fiziki sağlık kötüleşmektedir. Bununla birlikte iş ve aile hayatı çatışmasında, aileden gelen taleplerle işten gelen taleplerin çatıştığında alkol tüketimi de yükselmektedir. Türkiye'deki iş ve aile hayatı konusunda yapılan çalışmalarda ise; Çarıkçı[174] bankada çalışan bireylerin iş ve aile rolleri arasında yaşamış oldukları çatışmalarda iş taleplerinin çokluğunun etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Karahan ve Bener[175] hemşireler üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiş ve araştırma sonucunda, %90.9 oranındaki evli hemşirelerin çalışıyor olmaları nedeniyle ev hayatında sorun yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Özen ve Uzun[176] ise polisler ile ilgili yaptıkları çalışmalarında, sosyal desteğin artması sonucunda kurum içinde çalışanın rol çatışmasının azaldığını, bununla birlikte yöneticisinin sosyal desteğini alan çalışanın iş ve aile rol çatışmasını azalttığını bulmuşlardır.

Efeoğlu[177] iş-aile hayatı çatışmasının örgütsel bağlılık üzerine etkisini incelediği araştırmasında, iş-aile hayatı çatışması ve aile-iş hayatı çatışmasının örgütsel bağlılık

---

[171] L. Duxbury, C. Higgins, "Employed Mothers: Balancing Work and Family Life", **Canadian Centre for Management Development (Ottawa)**, c. 15 (1994), 12.
[172] Netenmeyer, Boles, McMurrian, **age**, 402.
[173] Frone, Russell, Cooper, **age**, 326.
[174] İlker Çarıkçı, "Banka Çalışanlarının İş ve Aile Rollerinin Çatışması (Bireysel ve Örgütsel Boyutlar)", (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001), 11.
[175] Azize Karahan, Özgün Bener, "Bolu Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesinde Çalışan Evli Hemşirelerin Ev Ortamında Yaşadıkları Sorunlar", **Aile ve Toplum Eğitim Kültür ve Araştırma Dergisi**, c. 2, s. 8 (2005): 115.
[176] Serap Özen, Uzun Turgay, "İş Yerinde Çalışanın Yaşadığı Çatışmanın Azaltılmasında Örgütün ve Ailenin Rolü: Polis Memurlarına Yönelik Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 7, s. 3, (2005), 34.
[177] İ. Efeoğlu, "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma", (Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2006), 34.

üzerinde negatif yönde bir etkisi bulunduğunu belirtmiştir. Uysal[178] bankacılık sektörünü ele alarak bir çalışma gerçekleştirmiş ve çalışmanın bulguları, iş ve aile hayatı çatışması yaşayanların daha çok evli kadın çalışanların olduğunu ve bu çatışmanın da işten aileye doğru yöneldiğini göstermektedir. Tubin'in[179] araştırması ise, kadınlar açısından işten aileye olan çatışmanın yönünün, hem yaşam ve iş tatminini azalttığı, hem de işten ayrılma niyetini artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

2.6. İş-Yaşam Dengesini Sağlamaya Yönelik Yaklaşımlar

Bir insan, hayatı boyunca pek çok rolü aynı anda yerine getirmek zorunda kalmaktadır. Bu gereklilik ve harcanacak enerjiyle zamanın beraber talep edilmesi iş-yaşam çatışmasının doğmasına neden olmaktadır[180]. Kişilerin bu üstlenmek zorunda kaldıkları rollerin cinsiyetlere göre değişiklik arz ettiği görülmektedir. Geleneksel toplum yapısında kadının rolü aile, ev ve çocuk bakımı iken; erkeğin rolü ise "ekmek parası kazanma" ve "aile reisi" gibi sorumluluklardır. Fakat kadının iş hayatına girmesi, evde veya dışarıda yapılması gereken rol sorumluluklarında birtakım farklılıklar medyana getirmiştir. Kadın, bir yandan çalışan diğer yandan da eş ya da anne rollerini üstlenmek durumunda kalmıştır. Bu durum iş-yaşam çatışmasına sebep olurken; bir taraftan da bir denge oluşturulmasını mecbur kılmaktadır. Bu denge, hem kadınlar hem de erkekler açısından bir sorun haline dönüşmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar neticesinde, iş-aile çatışması yaşayan çalışanların işyerinde diğerlerine nazaran daha düşük performans sahibi oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Aynı anda birden çok rolü yerine getirmeye çalışmanın ortaya çıkardığı stres, çalışanlarda işe devamsızlık yüzdesinin artmasına neden olmaktadır. Bu da iş hayatını negatif anlamda etkilemekle kalmayarak, çalışanların aile yaşantılarında da mutsuz olmalarını beraberinde getirmektedir. İş-yaşam dengesinin sağlanması bu denli mühim olduğu için yalnızca çalışanlar değil işveren, sendika ve devlet de denge oluşturmaya yönelik bir takım önlemler almalıdır[181].

---

[178] B. Uysal, "Work-Family Conflict and Its Relation to Organizational Outcomes and an Application in Banking Sector", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007).
[179] Rana Tubin, "Multiple Roles, WorkFamily Conflict and Related Outcomes", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007), 77.
[180] Linda Duxbury, Chris Higgins, "Work-Life Balance in the New Millennium: Where are we? Where do we need to go?", **CPRN Discussion Paper**, October (2001): 6
[181] Doğrul, Tekeli, **age**, 14.

İşveren: İşverenlerin işgörenlerin ne zaman ve nerede çalışacaklarıyla ilgili daha çok esneklik fırsatı vermeleri gerekmektedir. İşyerinde iş-yaşam dengesini sağlayacak ortamın oluşturulmasının yanında, esnek iş ortamında işgörenleri destekleyen politikaların uygulanması da oldukça önemlidir. Bunun mümkün olabilmesi için çalışanların uygulanacak politikalara ilişkin daha fazla bilgilendirilmeleri zorunludur. Buna bağlı olarak işyerinde "insan yönetimi" uygulamalarının sağlanması için daha çok kaynak yaratılması gerekmektedir. Ücret ve kesinti gibi uygulamalar bu önlemlere bir diğer örnektir. Bilhassa kadın çalışanların, çocuk ve yetişkin bakımı gibi bireysel sebepler nedeniyle devamsızlıkları halinde ücretlerinden yapılacak kesintinin belli bir düzeyde tutulması, maddi kaybın en aza indirilmesine yönelik bir uygulamadır. Aynı zamanda belli dönemlerde çalışanların tam zamanlı çalışmadan yarı zamanlı çalışmaya geçmelerine imkân sağlanması da oldukça önemlidir. Böylelikle çalışanlara çatışma yaşadıklarında yarı zamanlı iş imkânı sunulması, devamsızlık ve verimlilik kaybına engel olacaktır. İşverenlerin başvurabilecekleri bir başka yöntem ise işyerindeki çalışanlara stres ile baş etme eğitimleri vermektir[182].

Sendika: Yalnızca işverenlerin iş-yaşam dengesini oluşturmaya yönelik tedbirler almaları yeterli olmayacaktır. İşçi haklarının savunucusu olan sendikaların da yerine getirmesi gereken bir takım sorumluluklar mevcuttur. Sendikaların söz konusu dengeyle ilgili toplumun farkındalığını arttıran kampanyalara önderlik etmek suretiyle, bu hususta işgörenlerin savunucusu olması gerekmektedir. Dolayısıyla sendikaların toplu pazarlık konusuna iş-yaşam dengesini sağlayacak koşullarla ilgili düzenlemeleri de eklemeleri önemlidir. Bu dengenin sağlanmasına yönelik eğitimler düzenlemek suretiyle işgörenlerin bilgilerinin arttırılması gerekmektedir[183].

Hükümet: Hükümetin işverenlerin ve sendikaların iş-yaşam dengesini sağlayıcı politikalarına destek vermesi, söz konusu politikaların uygulanabilirliğinin artmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda, iş-yaşam dengesi politikalarının gerektiği gibi uygulanması hükümetlerin bilhassa esnek çalışmayla ilgili uygulamaları kanuni olarak gerçekleştirmesi ve uygulama esnasındaki aksaklıklarla ilgili cezai düzenlemeler getirmesi ile doğrudan ilişkilidir. Hükümetler, özellikle kadın çalışanlar üzerinde iş-yaşam çatışmasına sebebiyet veren çocuk ve yaşlı bakımına ilişkin ulusal anlamda projeler oluşturmak suretiyle katkı yapmalıdır.

---

[182] Doğrul, Tekeli, **age**, 14.
[183] **age**, 15.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Göstergeleri ve Önemi

Ortaya çıktığı günden bu yana birçok farklı açıdan ele alınmaya çalışılan ve bu anlamda farklı tanımlara sahip olan örgütsel bağlılık kavramı, günümüz örgütlerinin en temel ve yaşamsal öneme sahip değerlerinden biridir[184]. Uzun yıllardır üzerinde çalışılan bir konu olmasına karşın örgütsel bağlılık kavramı günümüzde de önemini korumuştur[185]. "Örgütsel bağlılık kavramıyla; bireyin örgütüyle, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu ifade edilmektedir"[186].

Örgütsel bağlılık kavramının hangi boyutlardan oluştuğu konusunda değişik görüşler öne sürülmüştür[187]. Örneğin Hoş ve Oksay[188] kavramı "işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak" olarak tanımlayarak örgütsel bağlılığın üç kategoride gerçekleştiğini savunmuşlardır. Buna göre (1) çalışanların örgütün kuruluş amacına ve var olan değerlerine bağlılık; (2) çalışanların örgütleri için istekli ve anlamı çaba sarf etmeleri ve; (3) örgütten ayrılma isteği duymamaları, örgütsel bağlılık için gerekli olgulardır[189]. Bu noktadan hareketle "güven, adalet, iş doyumu, etkililik, motivasyon, örgütsel özdeşleşme, yönetime katılım, psikolojik sözleşme, iletişime açıklık, lider davranışı, örgütsel destek algısı, yönetici saygısı, sosyalleşme" çalışanlarda oluşan örgütsel bağlılık duygusunu en çok etkileyen faktörler olarak nitelendirilmiştir[190].

---

[184] Evrim Güleryüz, Orhan Aydın, "Örgütsel Özdeşim ve Örgütsel Bağlılık Birbirinden Farklı Yapılar Mıdır? Bir Faktör Analizi Çalışması", **Türk Psikoloji Yazıları**, c. 18, s. 36 (2015): 2.
[185] Aydan Yüceler, Didem Kaya, Melek Yağcı Özen, "Örgütsel Bağlilik ile Sanal Kaytarma İlişkisinin İncelenmesi", **Kesit Akademi Dergisi (The Journal of Kesit Academy)**, c. 3. s. 12 (2017): 497.
[186] Hakan Candan, Mehmet İnce, "Siber Kaytarma ve Örgütsel Bağlilik Arasindaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Emniyet Çalişanlari Üzerine Bir Araştirma", **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 9, s. 1 (2016): 231.
[187] Güleryüz, Aydın, **age**, 2.
[188] Hoş, Oksay, **age**, 3.
[189] **age**, 3.
[190] Erkan Demirtaş, Erdoğan Şama, "Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", **Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s. 10 (2016): 290.

İşçi ve işveren ilişkisi; işe bağlılık, verilen işe katılma, işi yapma arzusu gibi farklı maddeler altında defalarca ele alınmış ve değişik kavramlarla açıklanmıştır[191]. Bir kavram olarak ele alındığında bağlılık; bireyin kendisini bir amaca, tutuma ya da bir davranış şekline dâhil saymasını sağlayan kuvvet şeklinde ifade edilmektedir. Tarihsel süreçte bu kavram, ilk olarak dinsel ve toplumsal yapılanmalar tarafından gözden geçirilmiştir. Bağlılık kavramının endüstriyel bağlamda ele alınması, zaman içerisinde işçi ile işveren arasındaki bağın değişimi ve iş gücünün ekonomik ilerlemenin anahtar elemanlarından biri olarak anılmasıyla ilişkilidir. Hem iş hayatına uyumlu davranışlar hem de verimlilik, bağlılık konsepti içerisinde değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlılığın kavramlaşmasından bu yana geçen 60 yıl içinde kavram, birçok akademisyen tarafından farklı şekilde değerlendirilmiş, tanımlanmış ve yorumlanmıştır[192].

İdare ve organizasyon alanında yapılan araştırmalar, çalışanların işe yaklaşımlarından biri olan örgütsel bağlılık kavramının altını özellikle çizmektedir. Örgütsel bağlılık kavramını ortaya atan ilk araştırmacı Gursky'ye göre bu kavram, çalışanın örgüte duyduğu sadakat duygusunun oranıyla ilişkilidir. Çalışanın kuruma ne ölçüde sadakat duyduğu örgütsel bağlılığı belirlemektedir. Aynı kavramı Özsoy[193], işçinin örgüt menfaatini kendininkinden daha önemli sayması olarak tanımlamaktadır. Buchanan'ın[194] tanımına göre, örgütsel anlamda bağlılık çalışan bireyin örgütle kurduğu alakadır.

O'Reilly[195] ise, örgütsel bağlılığa farklı bir açıdan yaklaşıp kavramı, örgütle işçi arasında inşa edilen psikolojik bir ilişki olarak tanımlamaktadır. Bu bağ ise sadakat, işe bağlılık, örgüt değerlerine duyulan inanç gibi konuları barındırmaktadır. İşçinin örgüt amaçlarını benimseme seviyesi ve örgüt için emek verme arzusu örgütsel bağlılığı dışa vurmaktadır[196]. Cohen'e[197] göre ise, kişiyi bir veya birden çok davranış

[191] Bhupinder Singh, P.K. Gupta, "Organisational Commitment: Revisited", **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, c. 34, s. 1 (2008): 58.
[192] Singh, Gupta, **age**, 58.
[193] Süheyla A. Özsoy, "Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", **İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, c. 6, s. 2 (2004): 13.
[194] Bruce Buchanan, "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations", **Administrative Science Quarterly**, c. 19 (1974): 533.
[195] Chatman O'Reilly, "Corporations, culture and commitment", **California Management Review**, c. 31, s. 4 (1989): 17.
[196] Danny Miller, Jangwoo Lee, "The people make the process: commitment to employees, decision-making and performance", **Journal of Management**, c. 27, s. 2 (2001): 165.

formuna sokan kuvvet, bağlılıktır. Arnold'ın[198] tanımı, Cohen'in bağlılık hakkında yaptığı kapsayıcı tanım ile bağlantılıdır. Arnold'a göre örgütsel bağlılık, kişinin örgütle kendisini bağdaştırması ve örgüte dâhil olma seviyesidir.

Miller[199] çalışanların kendilerini, hem kimlikleri bakımından hem de amaçları bakımından örgütten ayrı görmeyip, o örgütün bir parçası olarak kalmayı arzulamalarını, bağlılığın bir göstergesi olarak değerlendirmektedir. Bundan dolayı, örgütsel anlamda bağlılık, bir işçinin kurumsal amaç ve ilkelere alakası ve kuruma kattıkları sebebiyle kurumla ilişkisini sürdürmeyi ne kadar arzuladığıyla doğru orantılıdır. Bunun yanında, Morrow'a[200] göre, örgütsel bağlılık çalışan bireyin eylemleri ve davranış biçimleriyle şekillenmektedir. Miller'a[201] göre tutum, bir mesele hakkında kişinin yaptığı pozitif veya negatif değerlendirme veya yargılar şeklinde tanımlanmaktadır. Tutumsal açıdan örgütsel anlamda bağlılık, kişinin örgüte bağlanması, örgüte sadık olma ve örgütle kendini bir tutma gibi davranışları bağlılığın ögelerinden saymaktadır. Meyer, Allen ve Gellatly'e[202] göre işçinin örgüt üzerine objektif ve sübjektif yargıları tutumsal anlamda örgütsel bağlılığı tanımlamaktadır.

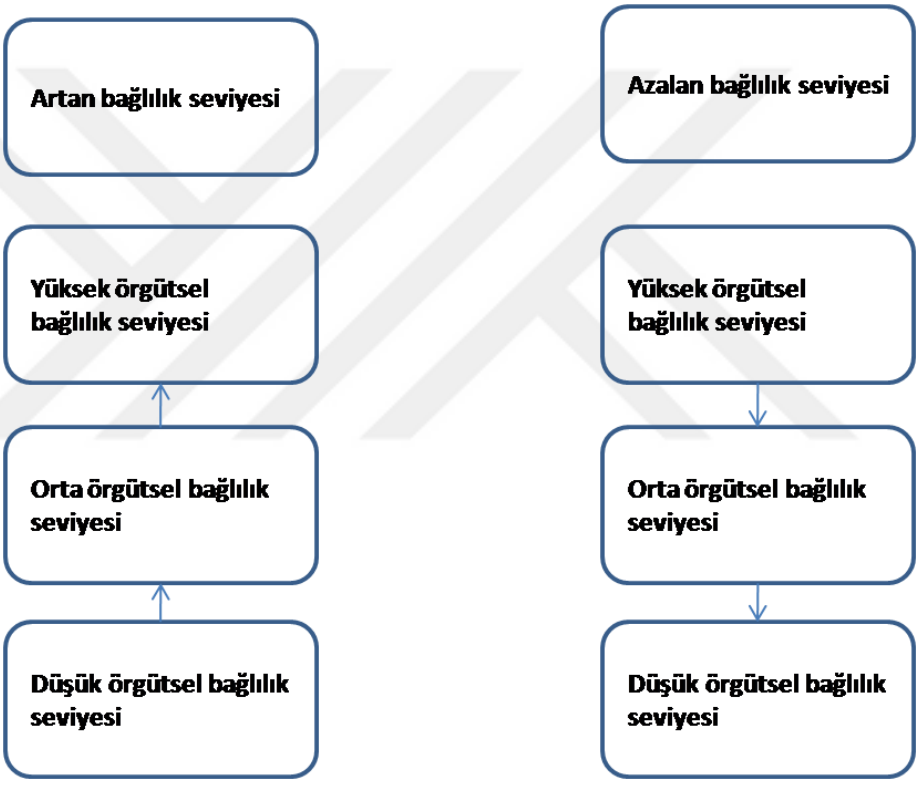
Morrow'a[203] göre davranış, örgütsel bağlılığı açıklarken kriter alınacak ikinci değişkendir. Best'e[204] göre ise bağlılık duygusu yüksek olan çalışanlar, kendi menfaatlerini düşündükleri değil etik anlamda doğru olduğuna inandıkları davranışları tercih etmektedirler.

---

[197] Aaron Cohen, **Multiple commitments in the workplace: An integrative approach**, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2003), 6.
[198] John Arnold, **Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace** (London: Prentice Hall Financial Times, 2005), 625
[199] Kim Miller, "Values, attitudes and job satisfaction", **Organizational Behavior: Global and Southern African Perspective**, ed. S.P. Robbins, A. Odendaal, G. Roodt (South Africa, Cape Town: Pearson Education, 2003), 73.
[200] Paulo C. Morrow, **The theory and measurement of work commitment** (Greenwich: Jai., 1993), 15.
[201] Miller, **age**, 72.
[202] John P. Meyer, N.J. Allen, I.R. Gellatly, "Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations", **Journal of Applied Psychology**, c. 75, (1990): 711
[203] Morrow, **age**, 17.
[204] P.W. Best, "Locus of control, personal commitment and commitment to the organization" (University of South Africa, 1994), 69.

Reichers'e[205] göre örgütsel bağlılık, davranışsal anlamda ancak örgüte dâhil bireylerin örgütteki yapılanmalara bağlı hareket ettiğinde ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı, örgütsel bağlılık, üyelerin etkinliklerini sürdürmelerini, örgüte bağlılık göstermeye devam etmelerini sağlamaktadır. Bu bağlılık üyelerin aksiyonları ve görüşleriyle çerçevelenmektedir[206].

Kişinin örgütsel bağlılık derecesi, kişisel düzeyde örgüte bağlılığını arttırma becerisine göre değişmektedir. Örgüte bağlılığın derecesini değiştiren etmenler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Çalışanın bağlılık derecesi seviye değiştirerek düşük, orta veya ortanın üstü olabilmektedir[207]



Şekil 2. Örgütsel Bağlılık Gelişim Seviyeleri

Reichers, Arnon E. "A review and reconceptualization of organizational commitment", **Academy of Management Review**, c. 10, (1985): 468

[205] Arnon E. Reichers, "A review and reconceptualization of organizational commitment", **Academy of Management Review**, c. 10, (1985): 468.
[206] Miller, Lee, **age**, 165.
[207] Reichers, **age**, 469

Örgütsel bağlılık dereceleri aşağıdaki gibidir:

- **Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi**

Örgüt ilkelerini fazlasıyla üstlenme, örgütün bir parçası olarak kalmak için gayret etme ve bu konuda arzu duyma, yüksek örgütsel bağlılık derecesinin nitelikleri olarak sayılmaktadır. Miller[208] yüksek örgütsel bağlılığı kişinin kendini parçası olduğu kurum ile bir hissetmesi şeklinde tanımlamıştır. Örgütte kalma arzusu, yüksek örgütsel bağlılık derecesindeki davranış biçimlerinin psikolojik yönünü yansıtmaktadır. Bu seviyedeki bireyler örgütte kalmayı arzulamaktadırlar.

- **Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi**

Örgüt ilkelerini akla uygun ölçüde üstlenme, örgütün bir parçası olarak kalmak için gayret etme ve bu konuda şevk duyma, orta örgütsel bağlılık seviyesinin nitelikleridir. Orta örgütsel bağlılık seviyesinde işçinin kuruma ya da örgüte tamamen bağlılığı söz konusu değildir; bu sebeple bu seviye 'orta örgütsel bağlılık' olarak adlandırılmaktadır. İşçinin örgütün üyesi olmaya devam etme arzusu, kurallara sadık olmayla ilgili bir çeşit ahlaki bağlılık göstergesidir[209]. Kişilerin örgüt içinde kalma sebebi, örgütte kalma ihtiyacıyla eş değerdir.

- **Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi**

Örgüt ilkelerini benimsememe, örgütün bir parçası olmayı sürdürmek için gayret etmeme ve bu konuda arzu duymama, düşük örgütsel bağlılık seviyesinin nitelikleridir. Bu grup, bağlı oldukları örgüt hakkında ümitsizliğe düşmüş kişilerden oluşmaktadır. Örgütte kalma gereksinimi duymak, bu gruptaki üyelerin örgütten ayrılmamalarına neden olmaktadır. Bu ihtiyaç sona erdiğinde örgütle ilişkilerinin devamlılığı sonlanmaktadır[210]. Bu gruptaki işçiler şartlar uygun olduğunda örgütü terk etmektedirler.

[208] Miller, **age**, 73.
[209] Meyer, Allen, **Commitment in the Work Place**, 13.
[210] **age**, 14.

3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık üç alt dalda sınıflandırılmaktadır. Bunlar, tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımları olarak adlandırılmaktadır.

- Tutumsal yaklaşım, en geniş manada örgüt bağlılığının sebep ve sonuçlarını incelemektedir.
- Davranışsal yaklaşım, tutumlara bağlı olarak belirlenen bir davranışın tekrarlandığında, bu duruma sebep olan etmenleri araştırmaktadır. Ayrıca söz konusu davranışların örgüt üyelerinde ne gibi değişimlere yol açmış olabileceği de davranışsal yaklaşımın araştırma alanına girmektedir.
- Çoklu bağlılık yaklaşımı esasen tutumsal bağlılıkla ilintilidir. Bu bağlılık türüne göre bağlılık, örgütü oluşturan dahili ve harici topluluklara gösterilen bağlılığın bütününden oluşmaktadır[211].

3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Bir tutumun duygusal, bilişsel ve davranışsal öğeler arasında gelişen denge sonucunda oluştuğu kabul görmektedir. Duygusal öğe, tutum nesnesine karşı gösterilen gözle görülür duygusal reaksiyonlardan ortaya çıkmaktadır. Duygusal öğe, tutumun devamlılığı için oldukça önemli bir etmendir. Mantık ile açıklanamayan aksiyonların altında genellikle duygusal öğeler bulunmaktadır. Bireyin tutum nesnesiyle ilgili fikri, nesneye duyduğu alaka veya inanma derecesi, bilişsel tutum öğeleriyle ilişkilidir. Bireyin tutuma aykırı davranmaması yine davranışsal öğelerle ilintilidir. Bireyin başka bireylere, durumlara ya da objelere davranış şeklini davranışsal öğeler ortaya koymaktadır[212].

Doğan ve Kılıç'a[213] göre tutumsal bağlılık, duygusal bir reaksiyondur. Bu reaksiyon çalışanın iş ortamını değerlendirmesiyle oluşmakta ve çalışanı örgüte bağlamaktadır.

---

[211] Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000), 30.
[212] Hasan Gül, "Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi", **Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi**, c. 2, s. 1 (2002), 41.
[213] Selen, Doğan, Selçuk Kılıç. "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 29 (2007), 40.

Bağlılığın kategorize edilmesi, Meyer ve Alen'in, Etzioni'nin, Penley ve Gould'un, Kanter'in ve O'Reilly ve Chatman tarafından tutumsal yaklaşım konusundaki araştırmalar önderliğinde gerçekleşmiştir.

3.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter, örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmaları sonucunda bu kavramı üç başlıkta sınıflandırmaktadır: devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı.

- Devama yönelik bağlılık tipinde çalışanlar, örgüt adına özveride bulunmakta ve örgüt için büyük miktarda yatırımda bulunmaktadır. Bağlılığın oluşması için, örgüt içinde bulunmak, örgütü terk etmekten çok daha hesaplı olmalıdır.
- Kenetlenme bağlılığında çalışanlar, örgütsel olmayan sosyal ilişkilerde bulunmamaktadır. Çalışanlar, grupta beraberlik yaratmada kullanılan yardımcı tesisler sayesinde örgüte bağlanmaktadır.
- Kontrol bağlılığında ise kişinin kurallara kenetlenmesi söz konusudur. Kişi, örgütün belirlediği kural ve ilkelerin kendinden umulan davranışları göstermesi için elverişli olduğunu düşünmektedir. Bu bağlılık tipinin ortaya çıkışı ancak işçinin etik ilkeleri ile örgütün ilkeleri tutarlıysa olmaktadır[214].

3.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni'nin örgütsel bağlılığa dair yaptığı incelemede bağlılık, yabancılaştırıcı, nötr ve moral bağlılık şeklinde farklı kategorilerde toplanmıştır.

- Yabancılaştırıcı (Negatif) Bağlılık; örgüte dair negatif bir eğilim içermektedir. Bu bağlılık işçinin davranışsal olarak kısıtlandığı süreçlerde oluşmaktadır[215].
- Nötr (Hesapçı) Bağlılık; organizasyon ve işçi arasındaki dönüşüm süreciyle ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Bu türde, örgüte verdiği emeğe denk bir kazanımı olduğunu düşünen çalışanın, örgüte karşı bağlılık duyduğunun altı çizilmektedir[216].

[214] Gül, **age**, 43.
[215] Doğan, Kılıç, **age**, 42.
[216] Balay, **age**, 20.

- Moral (Ahlaki) Bağlılık; işçinin örgütle kendini bir tutmasıyla gelişmektedir. Burada işçi, örgüt hedeflerini, ilkelerini ve kurallarını benimsemekte ve yönetimle kendini bir görmektedir. Moral bağlılık tipinde örgüte olumlu ve yüksek düzeyde bir eğilim söz konusu olmaktadır.

3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, psikolojik bir kavram olarak niteledikleri örgütsel bağlılığı üç değişik düzeyde analiz etmiştir: uyum, özdeşleşme ve içselleştirme.

- Uyum düzeyi; örgüt çalışanlarının ortak değerler taşımadığını, belirli mükâfatları kazanmayı hedeflediklerini göz önünde bulundurmaktadır. Bu sebeple uyum, örgüt çalışanlarının sistem ve şartları onaylamasıyla, sözün kısası, araçsal algılarla bağlantılıdır.
- Özdeşleşme düzeyi; örgüt çalışanlarının ne ölçüde örgütün olayları görüş şekillerini onayladıkları ve ne ölçüde bunlara adapte olduklarını anlatmaktadır[217].
- İçselleştirme düzeyi ise; örgüt çalışanlarının kişisel değerleri ile örgütün ve çalışma arkadaşlarının değerlerini bağdaştırdıkları düzeydir.

3.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould üç bağlılık çeşidi öne sürmüştür; bunlar ahlaki bağlılık, çıkarcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

Ahlaki bağlılık, kişinin örgüt gayelerini onaylaması sonucu ortaya çıkan bağlılık çeşididir. Kişinin erişilmek istenen sonuçlara erişilip erişilemediğinden, örgütsel başarı ve başarısızlıklardan kendine pay çıkarması bu bağlılıkta gerçekleşmektedir.

- Çıkarcı bağlılık, kişi ile örgüt arasında oluşan karşılıklı alıp verme bağını esas almaktadır ve bunun sonucu olarak, örgüt çalışanlarının emeklerine karşılık maddi anlamda mükâfatlandırılmayı bekledikleri bağlılık türüdür[218].
- Yabancılaştırıcı bağlılık ise, kişinin farklı iş olanaklarına sahip olmadığı, örgüt şartlarını denetleyemediği hallerde oluşmaktadır[219].

---

[217] Mehmet İnce, Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık** (Konya: Çizgi Kitapevi, 2005), 35.
[218] **age**, 37.

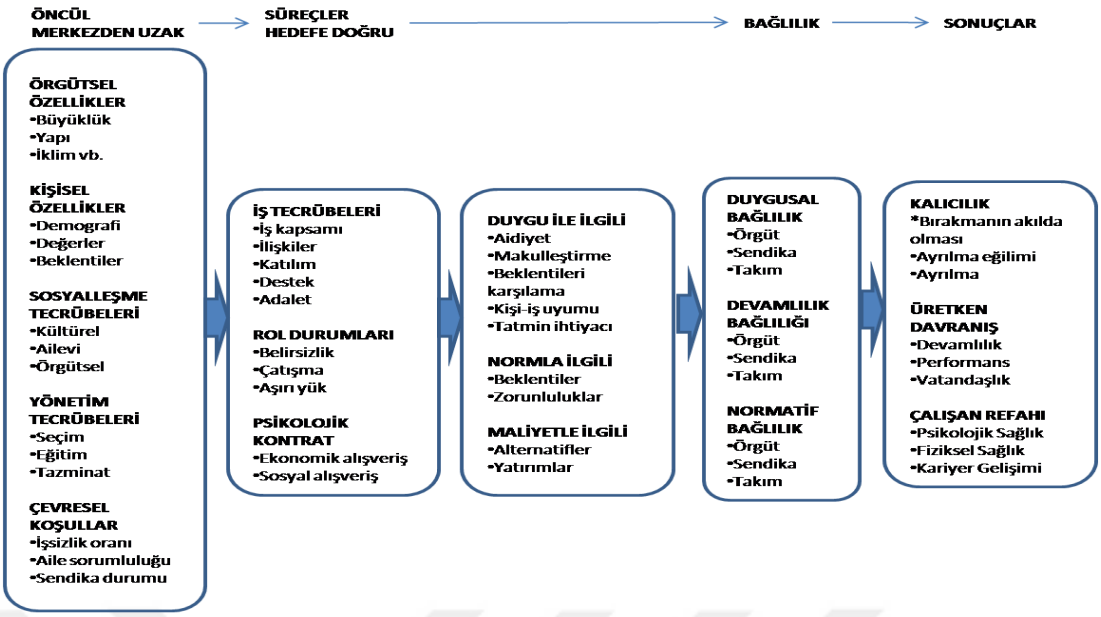
3.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen önceleri, örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı adları altında iki düzeyde ele almıştır. Meyer ve Allen'a[220] göre birinci düzey olan duygusal bağlılıkta; kişi, örgüt ile her türlü nitelik bakımından bir olmakta ve örgüte bağlanma ve katılma hususlarında istekli davranmaktadır. Sonraki boyut olan devamlılık bağlılığında ise; kişi, örgütten ayrılması durumunda karşılaşacağı giderlerden dolayı kendini örgüte bağımlı görmektedir.

Allen ve Meyer çeşitli araştırmalardan sonra, normatif bağlılık adı altında yeni bir düzey daha ele almıştır. Allen ve Meyer'a[221] göre üçüncü düzey olan normatif bağlılık; kişinin örgüt bünyesinde var olmaya dair duyduğu zorunluluk duygusudur. Özetle örgütsel bağlılık; duygusal, devamlılık ve normatif düzeyler yönünden ele alınan bir olgudur[222]. Bu üç düzeyin tamamında paylaşılan fikir, örgütsel bağlılığın örgüt çalışanlarının örgüt ile olan psikolojik bağı olduğu ve örgüt bünyesinde devam etme ya da örgütü terk etme kararını belirlediğidir[223]. Aşağıdaki şekil, örgütsel bağlılık modelini üç boyutuyla birlikte vermektedir.

---

[219] Gül, **age**, 44.
[220] John P. Meyer, Natalie J. Allen, "Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations", **Journal of Applied Psychology**, 69 (1984): 375.
[221] Allen, Natalie J., Meyer, John P. "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", **Journal of Occupational Psychology**, c. 5, s. 2 (1990): 18-38.
[222] John P. Meyer, Natalie J. Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment", **Human Resources Management Review**, c. 1, s. 1 (1991): 63
[223] Meyer, Allen, **Commitment in the Work Place**, 20.



Şekil 3. Örgütsel Bağlılık Modeli

Meyer, John P., Allen, Natalie J. **Commitment in the Work Place: Theory, Research and Application** (Thousand Oaks: Sage Publication, 1997), 12.

- **Duygusal Bağlılık Boyutu**

Modelin ilk düzeyi olan duygusal bağlılık, çalışanın örgütle duygusal ilişkilerini konu almaktadır. Duygusal bağlılık; kişinin örgüte olan alakası, örgütle bütünleşmesi ve örgüte iştiraki hakkındaki duygularından oluşmaktadır[224]. Örgüte duygusal anlamda bağlı olan kişiler, kendi arzuları doğrultusunda örgüte katılmaktadır. Duygusal bağlılığa sahip olan örgüt çalışanları, kişisel iş bağlantılarını örgütsel amaçlar ve değerlerle örtüştürdükleri için örgütle çalışmaya devam etmektedirler[225].

Duygusal bağlılıkta örgüte karşı pozitif duygular barındıran işle alakalı bir tavır söz konusudur. Bu tür bir tavır, bireyin şahsiyetini örgüt ile alakalandıran veya ona bağlayan, örgüte yönelik bir eğilim doğurmaktadır. Duygusal bağlılığın, kişinin örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımı sonucunda ortaya çıkan nispi bir kuvvet olduğunun söylenmesi mümkündür.

[224] Meyer, Allen, **Commitment in the Work Place**, 11.
[225] Karen Beck, Carlene Wilson, "Development of affective organizational commitment. A cross-sequential examination of change with tenure", **Journal of Vocational Behavior**, c. 8, s. 1 (2000): 115.

Örgüt üyelerinin gereksinim ve umutlarının örgütçe ne kadar gerçekleştirildiği, duygusal bağlılığın şiddetini belirlemektedir. Tetrick'e[226] göre duygusal bağlılık, birey ve örgüt arasında bulunan değerler ahenginin gücünü gösteren rasyonel bir örgütsel bağlılık türüdür.

Meyer ve Allen'in[227] örgütsel bağlılık modelinde; işin zorluk derecesi, rollerin spesifikliği, amaçların spesifikliği ve zorluk derecesi, yönetimce kabul görme, benzer üyelerle ahenk, denklik, şahsi ehemmiyet, geriye doğru bilgi akışı, üyenin iştiraki ve tutarlılık gibi faktörler duygusal bağlılığı şekillendirmektedir.

Duygusal bağlılık, özdeşleştirme ve içselleştirmeyi kapsayan bir ilerleme kaydetmektedir[228]. Başlangıçta, kişinin kendisi ile örgüt arasında teşvik edici bir bağlılık geliştirme isteğinin neden olduğu özdeşleştirme ile kişi örgüte duygusal anlamda bağlanmaktadır. Daha sonra, kişisel amaç ve değerler ile örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğundan oluşan içselleştirme takip etmektedir. Duygusal örgütsel bağlılık çoğunlukla, kişinin kendisini örgütle ne ölçüde bir tuttuğuyla alakalıdır.

- **Devamlılık Bağlılığı Boyutu**

Meyer ve Allen'ın örgütsel bağlılık modelinin ikinci düzeyi olan devamlılık bağlılığında, kişi örgütü bırakması halinde katlanacağı giderleri ayırt etmektedir. Bu düzey yapısı itibarıyla matematiksel işleme dayanmaktadır. Kişi şu anda üyesi bulunduğu örgütten ayrılırsa karşılaşacağı gider ve rizikoları saptamakta, nitelik ve niceliklerini belirlemektedir[229].

Ayrıca, aslında devamlılık bağlılığı ile örgüte bağlı olan kişilerin örgütle devam etme sebebinin gereksinimleri olduğu Meyer ve Allen[230] tarafından ifade edilmektedir. Devamlılık bağlılığı, duygusal bağlılıktan bu noktada ayrılmaktadır. Duygusal bağlılıkta kişiler istekleri sebebiyle örgüt bünyesinde çalışmaya devam etmektedir.

[226] L.E. Tetrick, "Developing and maintaining union commitment: A theoretical framework", **Journal of Organizational Behavior**, (1995): 589.
[227] Meyer, Allen, **Commitment in the Work Place**, 10.
[228] Beck, Wilson, **age**, 116.
[229] Meyer, Allen, **Commitment in the Work Place**, 11.
[230] Meyer, Allen, **A three-component conceptualization**, 67.

Beck ve Wilson'a[231] göre devamlılık bağlılığı, kişinin elde edeceği iktisadi yararları baz aldığından ikincil bir bağlılık türüdür. Bu bağlılıkta kişiler, kendilerini örgüt ile bir tutmaksızın, emekleri karşılığında alacakları müspet ve dışa çevrilmiş mükâfatların yönelttiği dürtüleri ile hareket etmektedir.

Kalmaya duyulan gereksinimi belirten devamlılık bağlılığı, kişinin örgütü bırakması halinde karşılaşmayı umduğu bedellere göre şiddet göstermektedir. Best'e[232] göre, kişi seçenekleri az, fakat kazanç sağlamak için verdiği emek çok olduğu takdirde şiddetli bir devamlılık bağlılığı beslemektedir. Bu kanı doğrultusunda daha iyi seçenekler oluştuğunda, kişiler örgütü bırakabilmektedir.

Yetersiz iş seçeneklerinin ve işe yapılan büyük miktardaki yatırımların kişileri şu anki işlerinde kalmaya mecbur etmekte olduğu ve bunun kişileri ihtiyaçlarına yönelik hareket etmeye itmekte olduğu Meyer, Allen ve Gellatly[233] tarafından ifade edilmektedir. Şöyle ki çalışanlar; emeklilik programları, kıdemleri veya kazanılmış örgüte has yetenekleri gibi yitirmek istemedikleri kazançlarının çekiciliği ile işyerlerinde çalışmaya devam etmektedirler. Devam etme gereksinimi örgüt bünyesinde kalma durumunda edinilecek bir fayda, görevden ayrılma ise örgütün terk edilmesi durumunda ödenecek bir bedeldir. Devamlılık bağlılığı mali menfaatler ve mükâfatlar ile verim ve bağlılığın takas edildiği bir alışveriş olarak tarif edilmekte ve fayda anlayışı vurgulanmaktadır. Bunun için, devamlılık bağlılığına sahip çalışanların örgüt bünyesinde tutulabilmesi amacıyla, çalışanların duygusal bağlılığını çoğaltan faktörlerin bilinmesi ve bunların daha çok ayırt edilmesi gerekmektedir.

- **Normatif Bağlılık Boyutu**

Örgütsel bağlılık modelinin üçüncü düzeyi olan normatif bağlılık, Meyer ve Allen[234] tarafından örgüt içinde kalmak için hissedilen mecburiyet duygusu olarak açıklanmaktadır. Kişiler özümsedikleri normatif vazife ve mecburiyet fikirlerine bağlılıkları sayesinde örgüt üyeliklerini devam ettirmektedirler. Meyer ve Allen[235], normatif bağlılık sahibi kişilerin örgüt bünyesinde devam etmeleri gereksinimini

[231] Beck, Wilson, **age**, 117.
[232] Best, **age**, 71.
[233] Meyer, Allen, Gellatly, **age**, 715.
[234] Meyer, Allen, **Commitment in the Work Place**, 11.
[235] Meyer, Allen, **A three-component conceptualization**, 67.

taşıdığına işaret etmektedir. Normatif düzey bakımından, kişiler kalmaları gerektiğinden veya yerinde hareket biçimi bu olduğundan örgütle devam etmektedir.

Wiener ve Vardi'nin[236] tanımlarına göre normatif bağlılık; örgüte karşı duyulan vazife, mecburiyet ve bağlılık hislerinin yol gösterdiği çalışanların iş tutumudur. Kişiler bağlı oldukları örgüte etik sebepler nedeniyle bağlıdır. Normatif bağlılık sahibi kişi, örgüte katılmasından şu ana dek örgütün şahsi konumunu ne kadar geliştirdiğini ya da kendisine ne kadar iş doyumu verdiğini umursamadan, örgütle devam etmeyi etik ilkeler açısından uygun bulmaktadır.

Örgüt ve çalışanlar arasındaki iki taraflı mecburiyetin tayin ettiği uyulması gereken ilkeler, normatif bağlılığın şiddetini kararlaştırmaktadır. Toplumsal değişim kuramına dayalı olan iki taraflı mecburiyette, yarar sağlayan bir birey, bu yararın karşılığındaki bedeli bir yolunu bulup vermesi gerektiğine dair kuvvetli bir normatif zorunluluk duymaktadır. Bir diğer ifadeyle örgüt çalışanları, eğitim almalarına ve ilerlemelerine vesile olan örgüte olan borçlarını kapatma konusunda mecburiyet duygusu içindedirler. Meyer ve Allen[237], bu mecburiyetin topluluk veya örgüt içi toplumsallaşma evresinde oluştuğunu savunmaktadır. Bu hallerin ikisinde de bu iki taraflı bir yerleşmiş ilkedir. Şöyle ki taraflardan biri bir yarar sağlarsa, bu, örgütü veya çalışanı etik ilkeler çerçevesinde bu yararın gerektirdiği karşılığı vermeye zorunlu kılmaktadır.

3.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, çalışanların önceki tecrübeleri ve örgüte adaptasyonları uyarınca örgüte duygularıyla bağlanmalarını sağlayan olay ve hareketler dizisi olarak tanımlanabilmektedir. Bu konsept, çalışanların örgüt bünyesinde uzun zamandır bulunmaları meselesi ve bu meseleyle ne şekilde ilgilendikleri ile alakalıdır. Davranışsal bağlılık denilince, çalışanların örgütün şahsına bağlanması değil, örgütün gerçekleştirdiği belirli etkinliklere bağlanması anlaşılmaktadır[238]. Bu bakış biçiminde Becker ve Salancik'in araştırmalarındaki örgütsel bağlılık tasnifi dikkat çekmektedir.

---

[236] Yoash Wiener, Yoav Vardi, "Relationships between job, organization and work outcomes: An integrative approach", **Organizational Behavior and Human Performance**, c. 26, s. 1 (1980): 86.
[237] Meyer, Allen, **A three-component conceptualization**, 88.
[238] Doğan, Kılıç, **age**, 42.

3.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker, "yan bahis" fikri vasıtasıyla istikrarlı hareketler ile hedeflerin direkt olarak bağlantılı olmadığını izah etmeye gayret etmiştir. Bu şartlar altında örgütsel bağlılık, kişinin örgütle "bahse girmesi" neticesinde belirmektedir. Örgüt çalışanlarının üstüne bahse girdikleri şeyleri önemsemeleri ve kıymetli bulmaları halinde, örgütsel bağlılıkları artmakta ve örgütü bırakma arzuları da aynı miktarda gerilemektedir[239].

3.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre, çalışanların örgüte dönük idrakleri, aradan süre geçtikçe bir takım kanaatlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Mevzubahis kanaatler, kişilerin örgüt hakkında pozitif veya negatif tavırlar oluşturmasına yol açmakta ve kişiler bu tavırlar doğrultusunda davranış sergilemektedir. Kişi tutarlı hareket etme gereksinimiyle bu davranışlarına tutunmakta ve kişinin her davranışı bir öncekiyle alaka göstermektedir. Aksi halde kişiler, istikrarsızlığın doğuracağı ruhsal gerginlik ve zorlanmanın üstesinden gelmek mecburiyetinde olacaklarını zannetmektedir[240].

3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Bu ele alış biçimi, örgüt içi ve örgüt dışı topluluklarla geliştirilen bağlılıkların tümünün örgütsel bağlılığı oluşturduğunu varsaymaktadır[241]. Bu bakış açısında, örgütte pek çok başvurulması gereken topluluk bulunmaktadır ve "iş arkadaşları, yöneticiler, sendikal gruplar, müşteriler, bireyin mesleği" gibi pek çok öğe bu toplulukları meydana getirmektedir. Çalışanlar bakımından bu öğelerin hepsi ayrı ayrı birer değer taşımaktadır[242]. Ayrıca sözü edilen topluluklar, örgüt hedefleriyle ters düşebilen kendi yapılarına has hedef ve gayeler edinebilmektedir. Böylece, örgüt çalışanlarının bu öğelerin ayrı ayrı hepsine karşı değişen bağlılık seviyesi göstermesinin yanı sıra, kişilerin mevzubahis öğelere ve örgütün tümüne karşı da farklı bağlılık seviyesi geliştirdikleri gözlenmektedir.

[239] İnce, Gül, **age**, 50.
[240] Samadov, **age**, 88-90.
[241] Balay, **age**, 30.
[242] Gül, **age**, 50.

3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı belirleyen etkenler; bireysel, örgütsel ve çevresel olarak üç ana grupta incelenebilmektedir. Bireysel etkenler, "iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, pozisyon, eğitim, ırk, toplumsal kültür" gibi şahsi niteliklerden oluşmaktadır. Örgütsel etkenler ise, "örgüt değerleri, örgütün çalışanlara bakış açısı, örgüt politikaları, yönetim tarzı ve örgüt kültürü" gibi etkenler olarak belirlenmektedir. Çevresel faktörler ise, "kültürel ve toplumsal değerler, sendikalar, iş fırsatları ve devletin koymuş olduğu kanun ve yasalar" gibi etkenlerden meydana gelmektedir[243]. Kişinin örgütsel bağlılığına etki eden etkenlerle ilgili öğeler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Cinsiyet, kaç yaşında olunduğu ve deneyim,
- Güven duygusu, işten tatmin olma ve örgütsel adalet,
- Rol çatışması ve belirliliği,
- Motive edilme ve işin önem derecesi,
- Karar alırken ve bunları uygularken işe dâhil olma,
- Yabancılaşma hissi, iş güvenliği ve tanınır olma,
- Medeni hal ve maaştan başka sunulan olanaklar,
- Çalışma saatleri, yükselme olanakları, maaş ve rutin,
- Bağlı bulunan yerden başka iş olanakları, liderlik tutumları ve çalışanların sorunlarıyla ilgilenip ilgilenilmemesi.

Örgütlerin çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırmaları büyük önem arz etmektedir[244]. Bu anlamda literatürde örgüte bağlılık ile iş performansı, iş tatmini, işe devam etme, işten ayrılma niyeti, stres ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ele alan birçok araştırma yapılmaktadır.

[243] F. Çetin, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü" (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011), 64.
[244] Balay, **age**, 115-134.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılığı Arttıran Kriterler ve Nedenleri

Kriter	**Örgütsel Bağlılığı Arttırma Nedeni**
Çalışanların Görüşlerinin Sürece Dahil Edilmesi	Yöneticiler tarafından iş süreçlerinde çalışanların görüşlerinin alınması ve bu sürece dahil edilmeleri çalışanları mutlu etmektedir. Dolayısıyla da örgütsel bağlılık artmaktadır.
Vizyon	Vizyon kavramı; örgütün geleceğini, değer, amaç ve hedeflerini yansıtmaktadır. Bireyin kişisel vizyonunun örgüt vizyonu ile parallel olması çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır.
Rekabet	Örgüt içindeki rekabet, çalışanların işlerini daha iyi ve verimli yapmalarını sağlamaktadır. Bu durum neticesinde de örgütsel bağlılık artmaktadır.
Ekip Çalışması	Örgütün kullanmış olduğu çalışma modeli ekip çalışmasını destekler, ekip içinde birlik, beraberlik ve dayanışma söz konusu olursa ekip üyelerinin örgüt bağlılığı artar.
Örgüt Kültürü	Örgütün kültürel yapısının gerekliliklerinin yerine getirilmesi, kültürel yapının belli bir olgunluk seviyesine ulaşmış olması ile mümkündür. Bu da bireyin örgüt bağlılığına pozitif anlamda etki yapmaktadır.
Maddi ve Manevi Haklar	Bireyin işi kapsamında kazandığı maddi ve manevi hakların beklentisine uygun olması durumunda bireyin örgütsel bağlılığı bundan olumlu yönde etkilenmektedir.
İletişim	Çalışanlara hem örgütün içinde bulunmuş olduğu yapı hem deişle ilgili gerek bilgilerin açık bir biçimde verilmesi ve çalışanların bütüne ilişkin bilgilendirilmesi sonucunda çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.
İnsani Değerlerin Ön Plana Çıkarılması	Örgüt içinde bireyin kendisine değer verildiğini hissetmesi ve yapı içinde insani değerlerin ön plana çıkartılması çalışanların örgüt bağlılığını arttırıcı etki yapmaktadır.
Gelişim Olanakları	Örgüt tarafından bireyin işini daha iyi yapabilmesi ve kişisel gelişimi konusunda desteklenmesi, yetkinlik gelişimine fırsat verilmesi ve yatırım yapılması örgüt bağlılığını arttırmaktadır.

Furtmuller, van Dick ve Wilderom[245], iş performansı ve örgütsel bağlılık ilişkisini tanımlayabilmek için Avusturyalı finans uzmanları ile bir çalışma yapmış ve çalışmanın sonucunda çalışanların iş performanslarının örgütsel bağlılıklarıyla değil, müşteriler ve işe bağlılıklarıyla ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Yine de tüm koşullara karşın çalışanlar örgütle devam etmek üzere iş performanslarını korumaya çalışmakta ve bundan örgütsel bağlılığın iş performansını her ne kadar az miktarda da olsa olumlu bir şekilde etkilediği çıkarılmaktadır. Dolayısıyla iş performansı ve örgütsel bağlılık arasında yeterince güçlü bir ilişki bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

[245] Elfi Furtmuller, Rolf van Dick, Celeste P.M. Wilderom, "On the illu-sion of organizational commitment among finance professionals", **Team Performance Management**, c. 17, s. 5/6 (2011): 255.

İşle alakalı etkenler, iş olanakları, kişisel nitelikler, çalışma çevresi, örgüt yapısı gibi birçok etken örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Bunlar aşağıda detaylandırılmaktadır:

- **İşle İlgili Etkenler**

Örgütsel bağlılık, kişisel düzeyde mühim bir getiri olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık; açık, devam etmeme durumu, işe sarf edilen gayret, iş görevi ve iş performansı gibi farklı iş getirilerine tesir edebilmektedir. Çalışanlarının görevlerinin belirgin olmaması örgütsel bağlılığın azalmasını da beraberinde getirebilmektedir. Aynı biçimde yükselme olanakları da örgütsel bağlılığın miktarını etkileyebilmektedir.

Mesuliyet ve otonomi düzeyleri de örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Herhangi bir görev için tanınan mesuliyet ve otonomi düzeyleri arttıkça, o görevde aynı şeylerin defalarca yinelenmesinin azaldığına ve görevin giderek daha fazla ilgi çektiğine, dolayısıyla görevi yerine getiren bireyin örgütsel bağlılığının arttığına işaret edilmektedir[246].

- **İş Olanakları**

Örgütsel bağlılık, çeşitli iş olanaklarının mevcudiyetinin tesiri altına girebilmektedir. Farklı bir iş elde etmek için talihi olduğuna dair kuvvetli inançları olan kişilerin, başka seçeneklerini ölçüp biçerken, örgütsel bağlılıkları azalabilmektedir. Diğer işe alınma olanaklarının yokluğunda ise, örgütsel bağlılık düzeyi artmaya meyillidir. Bunun için, örgüt bünyesinde kalma kararı, kişilerin durmaksızın devam etmenin ya da ayrılmanın rizikolarını tarttıkları devamlılık bağlılığına dayanmaktadır.

- **Kişisel Nitelikler**

Kişinin kaç yaşında olduğu, ne kadar zamandır çalıştığı ve kadın ya da erkek olması gibi kişisel nitelikleri, örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici olabilmektedir. Kadroya girmiş olan veya eski ve tecrübesi çok olan çalışanlar ile kişisel iş performansından memnuniyet duyan çalışanların, başka çalışanlara nazaran daha fazla örgütsel bağlılık sergilemeye yöneldikleri belirtilmektedir. Başka bir ifadeyle, yaşı ilerlemiş kişilerin gençlere kıyasla daha çok örgütsel bağlılık hissettikleri kaydedilmektedir. Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olabilen başka bir şahsi nitelik de, kişinin kadın ya

[246] Meyer, Allen, **Commitment in the Work Place**, 15.

da erkek olma durumudur[247]. Fakat bağlılıkla ilgili cinsiyet ayrımlarının bu durumla alakalandırılan diğer iş niteliklerinden ve deneyimlerinden doğduğu da ileri sürülmektedir.

- **İş Çevresi**

Örgütsel bağlılığa şekil veren başka bir etken de iş çevresidir. Bir firmaya ortaklık, örgütsel bağlılığa çoğunlukla pozitif anlamda etki edebilen iş çevresi şartlarından biridir. Ne çeşit olduğu önemli olmamakla beraber sahip olma durumu, örgüt çalışanına kendisini değerli hissettirmekte ve hüküm verme aşamalarında rol aldığına inandırmaktadır. İş pratiklerinde ortaya çıkacak yenilikler ve farklılıklarla ilgili alınacak hükümlerde rol alma, bu sahip olma durumunun özünde bulunmaktadır ve bundan ötürü ait olma hissi oluşturmaktadır.

Subramaniam ve Mia[248] yaptıkları bir araştırmada, bütçe ile ilgili karar alma aşamalarında rol alan idarecilerin ileri düzeyde örgütsel bağlılık göstermeye meyilli olduklarını tespit etmiştir.

İş çevresinde örgütsel bağlılığı belirleyebilen başka bir etken de istihdam etme, tercih etme, performans ölçme, yükseltme ve idare usullerine ilişkin iş pratikleridir. Metcalfe ve Dick[249] tarafından yapılan araştırmada, polislerde izlenen yetersiz düzeydeki örgütsel bağlılığın, yerinde olmayan tercih ve yükseltmenin doğurduğu ve rütbece küçük olanların örgütsel bağlılığını negatif yönde etkileyen, devam etmekte olan idare usulleri ve tutumu sebebiyle ortaya çıktığı kanısına ulaşılmıştır.

- **Olumlu İlişkiler**

İdari ilişkiyi de içeren iş ilişkileri, bir iş çevresi olan örgütü meydana getirmektedir. Randall[250], idari ilişkinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif veya negatif etkileri olabileceğini ifade etmektedir. Örgüt bünyesinde performans rejimi gibi iş pratiklerinin gerçekleştirilme biçimi pozitif bir idari ilişkiyi belirlemektedir. Kişiler

---

[247] a**ge**, 18.

[248] Nava Subramaniam, Lokman Mia, "The relation between decentralised structure, budgetary participation and organisational commitment: The moderating role of managers' value orientation towards innovation", **Accounting, Auditing & Accountability**, c. 14, s. 1 (2001): 15.

[249] Beverly Metcalfe, Gavin Dick, "Exploring organisational commitment in the police: implications for human resource strategy", **Policing: An International Journal of Police Strategies and Management**, c. 24, s. 3 (2001): 412.

[250] Donna M. Randall, "The consequences of organizational commitment: Methodological investigation", **Journal of Organizational Behavior**, c. 11, s. 5 (1990): 370.

pratikler dâhilinde idari ilişkinin hakkaniyetle tesis edildiğini fark ettiklerinde, daha çok örgütsel bağlılık sergilemeye meyilli olmaktadır.

Örgütsel bağlılığa etki edebilen bir diğer etken de iş mekânında bulunan ekipler veya topluluklar gibi bağlantılardır. Bireyler bu ilişkiler vasıtasıyla kıymetli olduklarını hissettiklerinde örgütsel bağlılık gösterebilmektedir. Benkhoff'a[251] göre çalışanların bağlılığı ve sevgisi, örgütün toplumsal havasını ve hedef hissini iyileştirmek adına sarf edilecek gayretler tarafından çoğaltılabilmektedir. Esasen, iş bağlantıları çerçevesinde çalışanlar ve örgüt çift taraflı saygı içinde bulunduklarında, çalışanların örgütsel bağlılığı artabilmektedir.

- **Örgüt Yapısı**

Örgüt yapısı örgütsel bağlılık üzerinde mühim bir etkiye sahiptir. Bürokratik bir yapı örgütsel bağlılığı negatif yönde şekillendirmektedir. Zeffanne'e[252] göre, bürokratik engelleri yok etmek ve daha elastik bir yapı inşa etmek, organizasyona karşı bağlılık ve sevgi besleme manasına gelen örgütsel bağlılığı yüksek olasılıkla çoğaltacaktır. İdare organizasyon üyelerini daha çok yönlendirerek ve etki ederek bağlılık düzeyini çoğaltabilmektedir[253].

- **İdare Usulleri**

Zeffanne[254] örgüt çalışanının "bağlılığı, morali, sadakati ve sevgisi" meselelerinin yalnızca motivasyon sağlayarak çözülemeyeceğine, bununla beraber kısıtlama ve modern çalışan istekleriyle bağdaşmayan idare usulleri gibi çalışanların heveslerini zedeleyen faktörlerin de iş çevresinden uzaklaştırılması ihtiyacına vurgu yapmaktadır. Çalışan kişiyi örgüte katılmaya isteklendiren bir idare usulü, çalışanın yetkilenme isteğini doyurabilmekte ve böylelikle organizasyon hedeflerine bağlı kalması talep edilebilmektedir.

Gaertner[255] açısından, daha elastik ve iştirakçi idare usulleri örgütsel bağlılığı pozitif anlamda ve etkili bir şekilde iyileştirmektedir. Örgütler, idare taktiklerinin hedefini

[251] Birgit Benkhoff, "Disentangling organizational commitment: the dangers of the OCQ for research policy", **Personnel Review**, c. 26 (1997): 115.
[252] Rachid Zeffane, "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees", **Human Relations,** c. 47 (1994), 991.
[253] John Storey, **Human Resource Management: A Critical Text** (London: Routledge, 1995), 45.
[254] Zeffanne, **age**, 1001.
[255] Stefan Gaertner, "Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models", **Human Resource Management Review**, c. 9, s. 4 (1999): 482.

çalışanlarının adaptasyonundan çok bağlılığını arttırmaya yönelik olarak tanımlamalıdır.

3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları örgütü pozitif veya negatif yönde etkileyebilmektedir.

3.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesinin Olumsuz Sonuçları

Negatif etki, örgütsel bağlılık düzeyinin az miktarda kalması anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi az olan üyelerde verimsizlik gözlenebilmekte ve bir kısmında gizli işsizlik meydana gelmektedir. Lowman'a[256] göre, az ya da haddinden fazla bağlılık hallerinde örgütsel bağlılık, işe dair bir işlev aksaklığına yol açmaktadır.

Tablo 3. Yetersiz Bağlılığın ve Aşırı Bağlılığın Özellikleri

Yetersiz Bağlılık	**Aşırı Bağlılık**
Başarı korkusu	Aşırı sadık çalışanlar
Başarısızlık korkusu	İşle ilgili ve mesleki tükenmişlik
Kronik ve kalıcı oyalanma	İş yerinde obsesif-kompulsif davranış örüntüleri
Olumsuz kültürel, ailevi ve kişilik etkenleri	Başarı için nevrotik bir tutku
Kronik ve kalıcı başarı eksikliği	Aşırı yüksek enerji seviyesi

Lowman, Rodney L. **Counseling and psychotherapy of work dysfunctions** (Washington: American Psychological Association, 1993), 66

Kimi hallerde, az olan örgütsel bağlılık düzeyi, işgücü açığı ve işe devamsızlıkta artışlara neden olmaktadır. Düşük örgütsel ve duygusal bağlılık düzeyinin çalışanların işe gelmemeleri, açıkları, az emek sarf etmeleri, çalmaları, iş doyumsuzlukları ve atanmak için gönülsüzlükleri için bir mazeret olarak gösterildiği Cohen[257] tarafından açıklanmıştır. Örgütsel bağlılık, çalışan açığı hakkında en iyi

[256] Rodney L. Lowman, **Counseling and psychotherapy of work dysfunctions** (Washington: American Psychological Association, 1993), 65
[257] Cohen, **age**, 11.

tahmin edicidir ve bu mevzuda ön plana çıkan iş doyumundan ileridir[258]. Devamlılık bağlılığı düzeyindeki çalışanların örgüte devam konusunda devamlı bir çıkar değerlendirmesi yaptıkları hakikati dikkate alındığında, bu çalışanların işe geldiklerinde devamlı bir şekilde işten uzaklaşabileceği neticesine varılabilmektedir.

3.4.2. Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları

Bir örgütteki bağlılığı yüksek olan üyeler, o örgüt için, bağlılığı az olan üyelere göre daha yararlı olmaktadır. Cohen'e[259] göre bağlılığı yüksek çalışanlara sahip örgütlerde, daha yüksek başarı ve üretkenlik görülürken, işe geç kalma ve devamsızlık durumları daha az görülmektedir. Çünkü örgütlerine daha sıkı bağlanan çalışanlar, tamamen işlerine odaklanıp, fazla başarı sağlamak için daha çok çaba sarf etmektedirler.

Morrow[260] örgütsel bağlılıkla birlikte durağan ve üretken bir iş gücünün oluşabileceğini belirtmektedir. Örgütsel bağlılıkla birlikte iş görenler daha yaratıcı olmakta ve şirketlerinin verimliliğini arttırmaktadırlar.

Örgütlerine daha bağlı olan çalışanlar, tatmin olmadıkları için işlerini asla bırakmayıp, çoğunlukla daha zorlu görevleri yapmaya çalışmaktadırlar[261]. Örgütlerine bağlı olan kişiler performansa katkı sağlayıp, iş yerlerini daha iyiye götürmek için, başarı ve yenilik odaklı çalışmaktadırlar[262]. Ayrıca, örgütlerdeki performansı ve verimliliği arttıran aidiyet duygusu, sevgi ve örgütsel vatandaşlık davranışı da örgütsel bağlılığın olumlu yönleri arasında yer almaktadır.

Örgüte duygusal ve normatif olarak bağlanan üyelerin örgüte bağlılıkları, devamlılık bağlılığı gösteren kimselere nazaran daha uzun sürmekte ve örgütün başarısına daha fazla fayda sağlamaktadır[263]. Randall[264] yapmış olduğu bir çalışmada, örgütsel bağlılıktaki üç unsurun; yüksek, orta ve düşük seviyelerde olduğunu ve her seviyenin kendine göre olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir.

---

[258] Miller, **age**, 72.
[259] Cohen, **age**, 18.
[260] Morrow, **age**, 29.
[261] Meyer, Allen, **Commitment in the Work Place**, 23.
[262] Morrow, **age**, 30.
[263] Meyer, Allen, **Commitment in the Work Place**, 25.
[264] Donna M. Randall, "Commitment and the organization: The organization man revisited", **Academy of Management Review**, c. 12 (1987): 461.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Etkisi

Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Etkisi		Düşük	Orta	Yüksek
Bireysel	Olumlu	-Kişisel yenilikçilik, yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük -İnsan kaynaklarının daha verimli kullanılması	-İleri seviye bir sahiplenme duygusu, sadakat, yeterlilik, güvenlik ve görev -Yaratıcı çalışanlar -Kişisel kimliğin örgütten ayrı düşünülmesi	-Çalışanların mesleki gelişimlerinin ve yeterliliklerinin artması -Pozitif davranışların ödüllendirilmesi -Çalışanların yaptıkları işleri tutku ile yapmalarının sağlanması
	Olumsuz	-Mesleki gelişme ve ilerlemenin yavaş olması -Dedikodu neticesi kişsel maliyetler -İhraç, ayrılma ya da örgütsel amaçları bozma olasılığı	-Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatlarının sınırlı olması -Bağlılık seviyesinin düşük, ılımlı ya da yüksek olup olmadığının kolay bir biçimde algılanamaması	-Kişisel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket imkanlarının bastırılması -Değişim karşısındaki bürokratik direnç -Ailevi ve sosyal ilişkilerdeki gerilim -Çalışanlar arasındaki dayanışmanın yetersiz oluşu -Görev dışında örgütün bir araya gelmesi için zamanın ve enerjinin sınırlı olması
Örgütsel	Olumlu	-Performansı düşük olan çalışanların örgütten ayrılması sonucu örgüte yeni çalışanlar alma ve örgütsel morali yükseltmek suretiyle işgücü devir hızının azaltılması -Örgüt içindeki dedikoduların örgüte yarar sağlayabilecek neticeleri	-Çalışanın kıdeminin artması -Ayrılma isteğinin sınırlı olması -İş devrinin sınırlı olması -İş tatmininin yüksek olması	-İş gücünün güvenli ve istikrarlı oluşu -Çalışanlar tarafından daha yüksek üretim adına örgütsel beklentileri kabul edilmesi -Çalışanlar arasında görev ve performans açısından rekabetin yüksek oluşu -Örgütsel amaçların karşılanabiliyor oluşu
	Olumsuz	-İş devrinin yüksek olması, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya istekli olmama, iş kalitesinin düşük olması, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı kanunsuz faaliyetler -Rol üstü davranışın sınırlı olması, rol modeline zarar verilmesi, zarara neden olan dedikodu, çalışanın üzerinde örgütsel kontrolün sınırlı olması	-Çalışanların daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sınırlamak -Çalışanların görevleri dışındaki kişisel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemek -Örgütsel etkililiğin azalması	-İnsan kaynaklarının verimli kullanılmaması -Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyumdan yoksun olma -Geçmişteki politika ve süreçlere çok güvenilmesi -Aşırı çaba gösteren çalışanlara karşı öfke ve düşmanlık duygusu -Örgüt için kanunsuz ve etik olmayan eylemler içinde olma

Randall, Donna M. "Commitment and the organization: The organization man revisited", **Academy of Management Review**, c. 12 (1987): 462.

Çalışanların örgüte bağlılık seviyesi yüksek olduğunda, işe gelmeme ve iş gücü devir oranlarında azalma görülürken; çalışanların performansında, memnuniyetlerinde ve örgütteki verimlilikte artış görülmektedir[265].

Yapılan çalışmalara göre, işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğer çalışanlar örgütlerine daha az bağlı ya da hiç bağlı değillerse, kendilerini o örgüte ait hissetmemekte ve bunun sonucunda da işe gitmeme, işe geç kalma ve işten istifa gibi olumsuz sonuçlar doğmaktadır[266].

Bazı çalışmalarda, örgütsel bağlılığı yüksek olan üyelerin diğer çalışanlara göre daha çok stres altında oldukları görülmüştür. Çünkü bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütleriyle alakalı sorunlarda daha hassas olup, örgütlerine yönelik tehlike ve tehditlerden daha çok etkilenmektedir[267]. Bununla birlikte Altınbaş'a[268] göre örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlarda güven ve aidiyet duyguları da yüksek olduğundan, stresten daha az etkilenmektedirler.

Ayrıca araştırmalar göstermektedir ki; kişilerin şahsi özellikleri, iş yerlerindeki rolleri ve iş özellikleri, yapısal özellikler ile işteki uzmanlık durumu ve iş ortamı, kişilerin örgüte bağlılıklarının derecesini etkileyen sebeplerdendir[269]. Ülkemizde yapılan deneysel çalışmalarda, örgütsel bağlılıkla kişilerin demografik karakteristikleri arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiş ve kesin bir bağ içinde oldukları görülmüştür[270]. Erdem[271] örgütsel bağlılıkla örgüt kültürü arasındaki bağı, klan, hiyerarşi, adhokrasi ve pazar kültürü olarak bilinen örgüt tiplerini kullanarak

---

[265] Ramazan Erdem, "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, c. 2, s. 2 (2007): 67.

[266] Nermin Uyguç, Dilek Çımrın, "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Labaratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", **D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi**, c. 19, s. 1 (2004): 93.

[267] Asena Altın Gülova, Özge Demirsoy, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", **Business and Economics Research Journal**, c. 3, s. 3 (2012): 60.

[268] Burç Altınbaş, "Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sos. Bil. Ens. İstanbul, 2008), 19.

[269] Yasin Boylu, Elbeyi Pelit, Evren Güçer, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, c. 44, s. 511, (2007): 56.

[270] Ülker Çolakoğlu, Tuğrul Ayyildiz, Serhat Cengiz, "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", **Turizm Araştırmaları Dergisi**, c. 20, s. 1 (2009), 77-79.

[271] Erdem, **age**, 67-70

araştırmış ve klan kültürünün kişinin örgüte bağlılığını etkileyen en önemli kültür tipi olduğuna karar vermiştir.

3.4.3. Örgütsel Bağlılığı Yönetmek

Örgütler mütemadiyen değişmekte olan pazar koşullarının arz ve talebe dair baskı yapabilecek ölçüde güçlü zorlamalarıyla yüzleşmektedirler. Örgütlerin pazardaki sıkı yarışla ve süratle değişen teknolojiyle başa çıkabilmesi için, örgüt çalışanlarının gerçek bir samimiyetle örgüte bağlanmaları lazımdır[272]. Daha sonra, devamlılığın kesintiye uğramaması için örgüt, yine güçlü bir vazife olan örgütsel bağlılığı yönetmekle karşı karşıya gelmektedir.

O'Reilly'e[273] göre, bağlılığın anlamını ve ilerleyişini kavramak için önce bağlılığın arkasında yatan ruh halini kavramak gerekmekte; sadece bu yolla çalışanlarda bu tür bir duygu yaratacak olan yöntemler zihinde hazırlanabilmektedir. Bunun gereğince organizasyonun bağlılığı yönetebilmesi için en başta bağlılığı kavraması lazımdır.

Arnold[274], örgütsel bağlılığın kişilerin pozitif deneyimler yaşamasına imkân verilerek arttırılabileceğini ifade etmektedir. Finegan[275], yaptığı bir araştırmada duygusal bağlılığın insanı önemseyen örgütlerde, devamlılık bağlılığının ise düzeni öne çıkaran örgütlerde daha çok geliştirildiklerini tespit etmiştir.

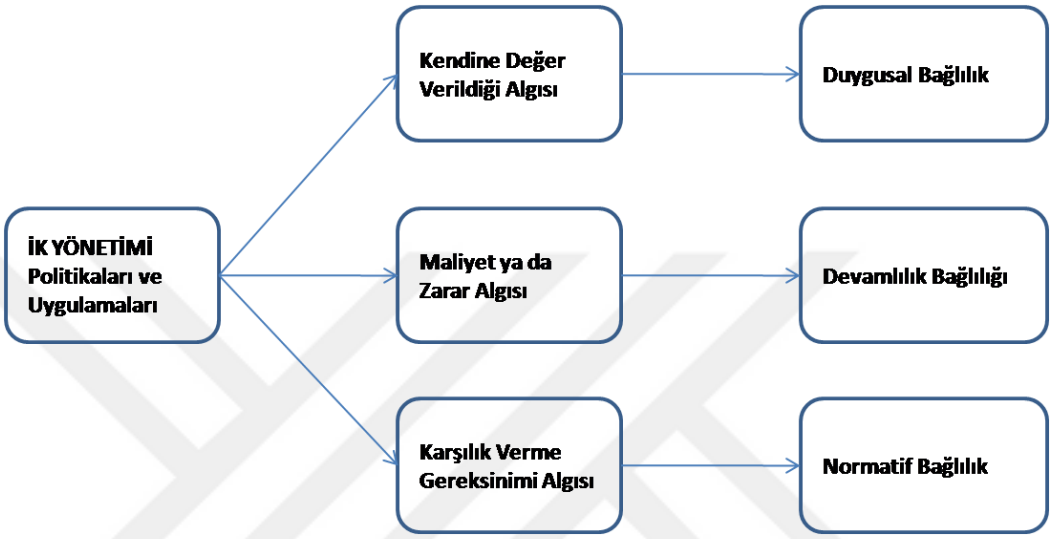
Goss[276], örgütsel bağlılığı ilerletme amacıyla, kuruluş ve iş ile ilgili dizayn yöntemlerine aşağıda anlatılan biçimlerde başvurulabileceğini iddia etmektedir:

- Birincisi; kuruluş ile ilgili yöntemler, hiyerarşiye özgü rapor etme işlemleri dizisini kıran ve karşılıklı ilişkileri özendiren bastırılmış bir örgüt bünyesini ihtiva etmektedir. Bu eş zamanlı olarak yatay ve dikey her iki doğrultuda müşterek amaçların eşgüdümünü ve organizasyon içi komünikasyonu özendirmekte ve bütün düzeylere erişmektedir.
- İkincisi; iş ile ilgili dizayn yöntemleri, üyelerin karar alma proseslerinde aktif rol almalarına elverişli ortam hazırlama ve iş takımlarının ehemmiyetinin altını çizerek belirtme üzerinde dikkatleri toplamaktadır.

---

[272] Miller, **age**, 76.
[273] O'Reilly, **age**, 20.
[274] Arnold, **age**, 268.
[275] Joan E. Finegan, "The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, c. 73, (2000): 149.
[276] David Goss, **Principles of Human Resource Management** (New York: Routledge, 1994), 92.

Örgütsel bağlılığı yönetmede önem taşıyan başka bir sistem de adaletli ve doyurucu bir insan kaynakları siyaseti ve pratikleridir. Meyer ve Allen[277], örgüt içerisinde hakkaniyetin mevcudiyetini aktarmanın yöntemlerinden biri olan, hakkaniyet taşıyan ve hakkaniyetli görünen belli siyaset ve metotların ilerletilmesi ve uygulamaya konulmasının önemini vurgulamıştır. İnsan kaynakları siyaseti ve örgütsel bağlılığın bağlantısı aşağıda gösterildiği gibi olmaktadır:



Şekil 4. Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İnsan Kaynakları Politikaları ve Uygulamaları Arasındaki İlişki

Meyer, John P., Allen, Natalie J. **Commitment in the Work Place: Theory, Research and Application** (Thousand Oaks: Sage Publication, 1997), 48.

Bu ilişkiye göre çalışanların insan kaynakları siyaseti ve pratiklerini algılayış biçimleri, örgütsel bağlılığın belli bir düzeyde ilerlemesine neden olmaktadır. Üyelerin kişisel önemlerini çoğalttığını sezinledikleri insan kaynakları siyaseti ve pratikleri, örgüte karşı duygusal bağlılık oluşturup ilerletme eğilimindedir.

Öte yandan, üyeler insan kaynakları pratikleri neticesinde zarar göreceklerini sezinlerlerse devamlılık bağlılığı; bir bedel vermelerinin lüzumunu sezinlerlerse normatif bağlılık belirmektedir. Meyer ve Allen'a[278] göre, örgütsel bağlılığı yönetme taktiklerinden biri olan insan kaynakları siyaseti ve pratiklerini hayata geçirirken aşağıda sıralanan maddelerin hesaba katılması yararlı olacaktır:

[277] Meyer, Allen, **Commitment in the Work Place**, 47.
[278] Meyer, Allen, **Commitment in the Work Place**, 68-72.

- Birinci madde; örgüt ve üyelerinin menfaatlerinin aynı zaman dilimi içinde bulunmasının lüzumlu olmadığıdır.
- İkinci madde; idare elastikiyetini, yaratma yeteneğini ve değişikliğe adapte olma yeteneğini sınırlayan yargılar betimlenmemesi ve bunların üyelere yansıtılmaması gerektiğini belirtmektedir.
- Üçüncü madde; örgütsel bağlılığı geliştirmek adına gerçekleştirilen teşebbüslerden büyük beklentilere girilmemesi gerektiğidir.

Örgüt bünyesindeki öncü kişilerin gereksinme hissedilen örgütsel bağlılığı ilerletmek için yerine getirmesi gerekli bir performans bulunmaktadır. Tjosvold, Sasaki ve Moy[279], örgütsel bağlılığı geliştirmenin üç muhtemel yöntemi bulunduğunu ve bunların; üyelerin gizil güçlerini ortaya çıkarmaya, kendilerine duydukları saygıya ve toplumsal yardımlaşmaya konsantre olmak olduğunu söylemektedir. Bu taktik öncülüğün çalışanlara idarenin yargı ve amaçlarını benimsetmek için giriştiği bir teşebbüs değildir. Aslında, örgütler çalışanlarına itimat beslediklerinde ve kendilerini olgun bir birey yerine koyduklarında, çalışanlar bir ait olma hissine kapılmakta ve neticede örgüte eksiksiz bir bağlılıkla yanıt vermektedirler[280].

Pek çok organizasyon, iş güvencesi sağlama ve olağan yükseltmeler gibi örgütsel bağlılık ile sağlam, içten bir bağlılık geliştirmenin geleneğe dayanan metotlarını daha fazla kullanamadıkları bir noktaya ulaşmıştır[281]. Başka bir örgütsel bağlılığı yönetme metodu, tekrar düzenleme sonrası organizasyon bünyesinde devam eden üyeleri tekrar yaşama getirmektir[282]. Tekrar düzenleme ile uygulamaya konulan kurumsal değişiklik, çoğunlukla yaygın ölçüde daralmaları kapsamakta ve bu kurumla çalışmaya devam eden üyelerin maneviyatını ve örgütsel bağlılığını negatif yönde etkilemektedir.

3.4.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçlarına İlişkin Ampirik Çalışmalar

Etkili bağlılıkla performans arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğunu ispatlayan bir takım kanıtlara rastlanmaktadır. Örnek olarak; bir örgüte karşı etkili bir bağlılığı olan

[279] Dean Tjosvold, Shigeru Sasaki, Jane W. Moy, "Developing commitment in Japanese organizations in Hong Kong: Interdependence, interaction, relationship, and productivity", **Small Group Research**, c. 29, s. 5 (1998): 571.
[280] Finegan, **age**, 151.
[281] Arnold, **age**, 286.
[282] Meyer, Allen, **Commitment in the Work Place**, 70.

çalışanların performansının, bu tarz bir bağlılık duygusu olmayan çalışanlara oranla daha yüksek olduğu belirtilmektedir[283].

Bu bağın kuramsal anlamda çoğunlukla güdüsel bir argümanla desteklendiği görülmektedir. Örgütün hedeflerine bağlı olan çalışanların bu bağlılığa haiz olmayanlara nazaran daha çok çalıştıkları ve örgütün beklentileriyle daha tutarlı bir çizgide ilerledikleri ifade edilmektedir[284]. Asgari mesleki yeterliliklerinin karşılanmasının, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın yüksek düzeylerde performansla kendini göstermesine neden olması gerekmektedir[285].

Etkili bağlılıkla performans arasındaki ilişkinin öneminden bahsedilmesine rağmen, doğrudan kurulan ilişkilerin boyutunun çoğunlukla küçük çaplı olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla araştırmacılar çeşitli performans boyutları ile bağlılık ve performans ilişkilerini etkileyen faktörleri araştırma yoluna gitmişlerdir[286].

Randall, Fedor ve Longnecker'in[287] örgütsel bağlılığın karmaşık yapısı ve buna karşılık gelişen mesleki tutumun davranışsal belirtilerini inceledikleri çalışma neticesinde; tüm bağlılık boyutlarının, mesleki tutumun farklı formları ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Yine bu çalışmada eğitim düzeyiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin negatif yönde, yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ise pozitif yönde olduğu ve kadınların erkeklere oranla daha yüksek bağlılık oranına sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Sharma ve Singh'ın[288] Batı Hindistan'daki bir kamu ve bir özel kuruluşla birlikte karşılaştırmalı olarak yürütmüş oldukları çalışmanın amacı; Hint yöneticilerdeki mevcut duygusal bağlılığın etmenlerinin araştırılmasıdır. Çalışma neticesinde; işin nitelikleri ve örgüt ikliminin farklı boyutlarıyla kişisel özelliklerin, örgütsel bağlılığı belirleyen bir rol oynadığı saptanmıştır.

---

[283] Richard M. Steers, "Antecedents and outcomes of organizational commitment", **Adm Sci Q**, c. 22, (1977), 47.

[284] Siew Meng Leong, Donna M. Randall, Joseph A. Cote, "Exploring the organizational commitment– performance linkage in marketing: a study of life insurance salespeople", **J Bus Res**, 29, (1994), 57-63.

[285] Harold L. Angle, Marian B. Lawson, "Organizational commitment and employees' performance ratings: both type of commitment and type of performance count", **Psychol Rep**, c. 75 (1994): 1540.

[286] Joan F. Brett, William L. Cron, John W. Slocum, "Economic dependency on work: a moderator of the relationship between organizational commitment and performance", **Acad Manage J**, 38, (1995), 262.

[287] Donna M. Randall, Donald B. Fedor, Clinton O. Longnecker, "The behavioral expression of organizational commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 36, (1990), 211.

[288] Sharma, B.R., Singh, S. **Organizational commitment among Indian managers, NIPM Research Series I,** (New Delhi: Wiley Eastern Ltd., 1991), 12.

Birden çok öğeye sahip bir yaklaşımı tercih eden Becker[289], çalışanların en üst kademedeki yönetime, denetmenlere ve çalışma gruplarına olan bağlılığının, örgütsel bağlılığın da ötesinde yer alan olguları etkilediğini; istifa etme niyeti, toplum yanlısı davranışlar gibi belli neticelerin daha önce tahmin edilmesini sağladığını ifade etmektedir. Eğitim düzeyi, profesyonel bağlılık ve davranış arasındaki ilişki ile ilgili çalışmalar yürütmüş olan Grover[290], farklı eğitim düzeylerindeki hemşireler arasında tutumsal bağlılık yönünden anlamlı farklılıklar olmadığını saptamıştır. Yunanistan'daki kamu ve özel kuruluşlar arasında karşılaştırmalı bir çalışma yürütmüş olan Bourantas ve Papalexandrakis'in[291] çalışması neticesinde; kamu sektörü yöneticileri arasında görülen örgütsel bağlılığın, özel sektöre oranla daha düşük olduğu ve bir örgütün gerek türü gerek büyüklüğü gerekse de kültürünün, örgütsel bağlılığı etkileyebildiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık ve mesleki tatmin arasındaki nedensel ilişki üzerine boylamsal bir çalışma gerçekleştirmiş olan Vandenburg ve Lance'nin[292] ulaşmış olduğu sonuçların, bağlılığın mesleki tatmin sağladığını belirten modeli desteklediği görülmektedir. Brockner[293] ise karar merci olan kişilerin sağduyulu olmadığı ve belirli faaliyetlerde ısrar ettikleri taktirde olayların gidişatını olumsuz yönde etkilendikleri ve çalışanların da bağlılığının arttığını delillerle ispatlamaktadır.

Huselid[294] ve MacDuffic'in[295] İnsan Kaynakları Departmanı'nın çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine olan etkilerini; Ashford ve Saks'ın[296] ise sosyalleşme ve mesleki eğitimlerin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine olan etkisini inceledikleri çalışmalarda bağlılığın, eğitim deneyimlerinden etkilenebileceği ortaya konmuştur. Dolayısıyla bunun da çalışan kişinin gelecekteki eğitimlere dair motivasyonunu

---

[289] Thomas E. Becker, "Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?", **Academy of Management Journal**, c. 35, (1992): 234.
[290] Steven L. Grover, "The effect of increasing education on individual professional behaviour and commitment", **Journal of Vocational Behavior**, c. 40, (1992): 2.
[291] Dimitris Bourantas, Nancy Papalexandris, "Variables affecting organizational commitment, private versus publicly-owned organizations in Greece", **Journal of Managerial Psychology**, c. 7, (1992): 4.
[292] Robert J. Vanderberg, Charles E. Lance, "Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment", **Journal of Management**, c. 18, (1992): 154.
[293] Joel Brockner, "The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress", **Academy of Management Review**, c. 17, s. 1 (1992): 40.
[294] Mark A. Huselid, "The impact of human resource management practices on turn over, productivity and corporate financial performance", **Academy of Management Journal**, c. 38 (1995): 635.
[295] John Paul MacDuffic, "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", **Industrial and Labor Relations Review**, c. 48 (1995): 198.
[296] Blake E. Ashforth, Alan M. Saks, "Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment", **Academy of Management Journal**, c. 39 (1996): 149.

etkileyeceğinin söylenmesi mümkündür. Biswas ve Balaji'nin[297] birlikte işleyen değerleri ve çalışan tutumunu inceledikleri çalışma neticesinde değerlerin uyumlu olmasının, davranışsal eğilimler ve tatmin ölçütleriyle arasında olumlu bir ilişki olduğu, ancak örgütsel bağlılık ölçütleri ile bu tür bir ilişkinin söz konusu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Değerlerin uyumluluk yönünün, çalışan bireylerin pozitif bir tutum sergilemesi açısından çok daha önemli olduğu ifade edilmektedir.

Çin'de göçmen yöneticilerin bağlılık seviyeleri üzerinde çalışma yapmış olan Lund ve Barker[298], örgütsel bağlılığın çoğunlukla yöneticilerin örgütsel ve kültürel uyumunu arttırmak ve şirket içerisinde eş/aile ilişkileri kurulmasını desteklemek suretiyle yönetsel etkinliklerini arttırdığını ileri sürmektedir.

Camilleri'nin[299] kurum içerisinde bir pozisyonda kalma süresinin arttıkça, örgütsel bağlılığın tüm boyutlarının da arttığını belirten çalışmasına göre; örgütsel bağlılık kişinin karakteri, yaşadığı belirsizlikler ve çatışmaların seviyesi ve ayrıca üstlendiği rollerin durumu doğrultusunda değişmektedir.

Vashishta ve Mishra'nın[300] denetmelerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki mesleki stres ve sosyal desteğin etkisini inceledikleri çalışma neticesinde; sosyal destek ve mesleki stresin anlamlı bir biçimde örgütsel bağlılığın derecesini belirlediği saptanmıştır.

Örgütsel bağlılık ve özdeşleşme arasındaki kavramsal farkı inceleyen Gautam, van Dick ve Wagner[301] özdeşleşmenin, ilgili dört bağlılık kavramından (duygusal, devamlı, normatif ve tutumsal bağlılıklar) ayrılabileceğini ifade etmektedir.

Malezyalı mühendislerin örgütsel bağlılığının sebep ve sonuçlarını inceleyerek, örgütsel bağlılığın üç bileşeni olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık üzerine

---

[297] S.N. Biswas, C. Balaji, "Belief in cooperative values and employee attitudes", **Indian Journal of Industrial Relations**, c. 37 (1996): 21.

[298] Daniel W. Lund, Michelle C. Barker, "Organizational commitment of expatriate managers in China", **International Journal of Management & Organizational Behaviour**, c. 8 (2004): 504.

[299] Emanuel Camilleri, "Some antecedents of organizational commitment: Results from an information systems public sector organization", **Bank of Valletta Review**, c. 25 (2002): 2.

[300] A. Vashishta, P.C. Mishra, "Occupational stress and social support as predictors of organizational commitment", **Psychological Studies**, c. 49 (2004): 202.

[301] Thaneswor Gautam, Rolf Van Dick, Ulrich Wagner, "Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts", **Asian Journal of Social Psychology**, c. 7 (2004): 301.

yoğunlaşmış olan Muthuveloo ve Rose[302] çalışmalarında; çalışanların olumlu bir algıya sahip olmalarının örgütsel bağlılığı arttırdığını, bunun da olumlu örgütsel sonuçlara yol açtığını saptamışlardır. Vanitha ve diğ.'nin[303] bilgi teknolojileri alanında çalışan kişilerin cinsiyetinin örgütsel bağlılığa ve stres düzeylerine olan etkisini incelediği çalışmaya göre ise, cinsiyetin bilgi teknolojileri profesyonelleri arasında anlamlı bir farklılık yaratmadığı belirtilmektedir.

3.5. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Araştırmalar

Bağcı ve Akbaş[304] yaptıkları araştırmada kamu hastanesinde çalışan 117 hemşirenin örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini bulmayı hedeflemişlerdir. Kolayda örnekleme yöntemiyle oluşturdukları örneklem üzerinde araştırmalarını anket tekniği kullanılarak gerçekleştirmişlerdir. Anketi oluşturan ölçekler Cummings ve Bromiley[305] tarafından geliştirilen "Örgütsel Güven Envanteri"nin iki boyutlu kısa formu ile Meyer, Allen ve Smith[306] tarafından geliştirilen üç boyutlu "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"dir. Betimleyici istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak gerçekleştirilen analizin sonuçlarına göre duygusal bağlılık alt boyutu hem bilişsel hem de duygusal güvenden pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilenirken devam bağlılığı alt boyutu sadece bilişsel güvenden pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilenmektedir. Buna karşılık örgütsel güven alt boyutlarının normatif bağlılık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisini ortaya koyamamışlardır.

Alper Ay, Ulusoy ve Tosun[307] yaptıkları araştırmada bir devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerin çalıştıkları bölüme ve üniversite geneline olan örgütsel

---

[302] Rajendran Muthuveloo, Raduan C. Rose, "Antecedents of organizational commitment among Malaysian engineers", **American Journal of Applied Sciences**, c. 2 (2005): 1096.
[303] V. Vanitha ve diğ. "A study on organizational commitment and stress among information technology professionals", **The ICFAI Journal of Organizational Behavior**, (2006): 73.
[304] Bağcı, Zübeyir, Akbaş, Türkmen Taşer. "Hemşirelerin Örgütsel Güven Algilarinin Örgütsel Bağliliklari Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştirma", **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, c. 5, s. 5 (2016): 156.
[305] Cummings, L.L., Bromiley, P., "The Organizational Trust Inventory (OTI), Development and Validation", **Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research** (ed.) R.M. Kramer, T.R. Tyler (Sage Publications Inc., California, 1996), 302-329.
[306] Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A., "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, c. 78, s. 4 (1993): 538-551.
[307] Ferda Alper Ay, Hatice Ulusoy, Nurperihan Tosun, "Akademisyenlerin Çaliştiklari Bölüme Ve Üniversiteye Olan Örgütsel Bağlilik Düzeylerinin Bazi Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, c. 8, s. 36 (2015): 749.

bağlılık düzeylerini çeşitli faktörler nezdinde değerlendirmişlerdir. Üniversitede çalışan tüm akademisyenler arasından basit tesadüfi örneklem yardımıyla seçilen 261 akademisyen araştırmanın inceleme grubu olarak belirlenmiş ve araştırma tanımlayıcı bir araştırma olarak nitelendirilmiştir. "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılarak gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre akademisyenlerin her üç (duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık) bağlılık düzeyi arasında yüksek derecede pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Akademisyenlerin işinden, çalıştığı biriminden ve üniversiteden memnuniyet düzeyi arttıkça duygusal, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin de anlamlı düzeyde arttığı saptanmıştır. Yine sonuçlar göstermiştirki akademisyenlerin toplam bağlılık düzeyleri orta seviyededir ve kendi bölümlerine üniversiteye oranla daha fazla bağlıdırlar. Benzer şekilde yaş ve çalışma süresi artıkça birime ve üniversiteye olan duygusal bağlılığın da arttığını ortaya koymuşlardır.

Bir başka araştırmada Küçüközkan[308] literatür araştırması yaparak örgütsel bağlılığın belirleyici faktörlerinden birinin cinsiyet olabileceği fikrini ortaya atmış ve bu anlamda cinsiyet ve örgütsel bağlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bağcı ve Akbaş[309] çalışmasına benzer şekilde araştırma evreni olarak hastanelerde çalışan sağlık personelini hedeflemiş ve örneklemi İstanbul ilinde bulunan iki özel hastanede görev yapmakta olan sağlık personelinden oluşturmuştur. Araştırma sonuçları göstermiştirki cinsiyet ile örgütsel bağlılık algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yine örgütsel bağlılık alt boyutlarının cinsiyete göre farklılaşmakta olduğu belirlenmiştir[310].

Aydın ve diğ.[311] gerçekleştirdikleri araştırmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Buna göre ödül, iletişim ve davranışsal güçlendirme örgüt kültürünün alt boyutları olarak ele alınmış buna karşılık duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık alt boyutları ise örgütsel bağlılık alt boyutları olarak ele alınmıştır. Araştırma hastane çalışanları üzerinde yapılmış olup anket tekniği kullanılmıştır. 250 kişilik bir örneklem grubu üzerinde yaptıkları

[308] Yasemin Küçüközkan, "Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, c. 1, s. 1 (2015): 15.
[309] Bağcı, Akbaş, **age**, 157.
[310] Küçüközkan, **age**, 16.
[311] Özlem Aydın ve diğ. "Kamu Hastanesinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlilik İlişkisi", **Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, c. 2, s. 1 (2016): 25.

araştırmanın sonuçlarına göre örgüt kültürü alt boyutlarından davranışsal güçlendirme ve ödül alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığının duygusal ve normatif alt boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ülbeği ve Yalçın[312] yaptıkları araştırmada farklı bir yol izleyerek örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasındaki olası ilişkileri literatürde yer alan 68 araştırmanın sonuçlarına dayanarak incelemişlerdir. Sonuçlara göre örgütsel bağlılık-iş doyumu, duygusal bağlılık-iş doyumu ve normatif bağlılık-iş doyumu arasında yüksek düzeyde, devam bağlılığı ile iş doyumu arasında ise zayıf düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Çekmecelioğlu ve Pelenk[313] ise örgütsel engeller konusunu kapsamlı olarak ele aldıkları araştırmalarında örgütsel engeller ve örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Üç lastik firması üzerinde gerçekleştirilen araştırmaya toplam 145 kişi katılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde oraya çıkan durum göstermiştirki örgütsel engeller örgütsel bağlılık boyutlarını farklı yönde ve kuvvetli bir şekilde; bireysel performansı ise negatif yönde etkilemektedir.

Sönmez[314] iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi İller Bankası nezdinde araştırmıştır. Sönmez yaptığı çalışma sonucunda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve aynı zamanda örgütsel bağlılığın yaş, medeni durum, bankada çalışma süresi ve unvan değişkenleri ile ilişkisi olduğunu, cinsiyet ve eğitim durumu değişkenleri ile ise ilişkisi olmadığını tespit etmiştir. Ancak eğitim faktörünün etkisi konusunda farklı bulgular da ortaya çıkmıştır. Örneğin Köse[315] yapmış olduğu araştırmada katılımcıların duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği, bununla birlikte normatif bağlılık düzeylerinin eğitim durumu arttıkça azaldığı sonucuna ulaşmıştır.

---

[312] İlksun Didem Ülbeği, Azmi Yalçın. "Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisinin Meta Analiz Yöntemiyle İncelenmesi", **Türk Psikoloji Dergisi**, c. 31, s. 77 (2016): 80-98.

[313] Hülya G. Çekmecelioğlu, Saadet Ela Pelenk, "Örgütsel Engellerin, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Kocaeli Lastik İşletmelerinde Bir Araştırma", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi KOSBED**, c. 29 (2015): 143-164.

[314] Mustafa Sönmez, "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma Ve İller Bankası A.Ş.'De Bir Uygulama", (Uzmanlık Tezi, İller Bankası Anonim Şirketi, 2017), 2.

[315] Köse, O. "Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: bir kamu kurumunda alan araştırması", (Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2014), 151-152.

Zeynel ve Çarıkçı[316] mesleki motivasyon düzeyinin, iş tatmini düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarını Kamu Üniversiteleri üzerinde gerçekleştirmişler ve toplamda 378 örneklem ile çalışmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre mesleki motivasyon düzeyi iş tatmini düzeyini ve örgütsel bağlılık düzeyini güçlü ve pozitif yönde etkilemektedir.

Karagöz, Sarıtaş ve Karabuğa[317] Burdur ilinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında imalat işletmeleri çalışanlarında örgütsel desteğin, örgütsel bağlılık davranışı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Anket yöntemiyle yapılan araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel destek ölçeği, örgütsel bağlılık davranışları alt boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde bir etkiye sahiptir.

[316] Esra Zeynel, İlker H. Çarıkçı, "Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlilik Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 20, s. 3 (2015): 218.

[317] Şerife Karagöz, Ahmet Sarıtaş, Gülbahar Karabuğa, "Örgütsel Desteğin, Örgütsel Bağlilik Üzerindeki Etkisini İrdelemeye İlişkin Bir Çalişma: Burdur İmalat İşletmeleri Örneği", **International Journal of Academic Value Studies**, c. 3, s. 15 (2017): 140.

4. İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÖRGÜTE BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, İstanbul'da konaklama sektöründe çalışanların iş yaşam dengesinin örgütsel bağlılıklarına olan etkisini araştırmaktır.

Yapılan literatür incelemesi sonucuna göre ve günümüz çalışma modellerinin değişmesi, kadınların istihdama daha fazla katılması iş yaşamı dengelemede yaşanan zorlukların artmasına neden olduğu için Türkiye'de giderek dikkat çenen bir kavram olduğu gözlemlenmiştir. Literatür incelendiğinde, Türkiye'de özellikle iş yaşam dengesi konusunda çalışmaların beklenen seviyeye ulaşmadığı gözlemlenmektedir. Bu nedenle bu konu hakkında yapacağımız çalışmayla literatüre katkı sunulacağı düşünülmektedir, bu konuda az sayıda çalışma olması da araştırmayı önemli hale getirmektedir. Ayrıca bu araştırmanın sonucunun bu konuyla ilgili çalışmalar yapacak diğer araştırmacılara ışık tutabileceği düşünülmektedir. İş ve yaşamın dengeli olduğu organizasyonlarda çalışanların bağlılıklarının yüksek olacağı beklenilmektedir. Bu ve benzer çalışmaların organizasyonların insan kaynakları politikalarını belirlerken, çalışanların iş saatlerinde, iş yüklerinin analizinde, çalışma modellerinde gerekli değişiklikleri yapmaya ve çalışanlarına gerekli desteği ve olanakları sağlamaya teşvik etmesi, dolayısıyla iş yaşam dengesinin iyileştirilmesine katkı sunması beklenmektedir. İş ve aile/sosyal yaşamı dengeli olan çalışanların örgüte bağlılıkları, artacağı gibi; performansları, mutlulukları ve iş tatminlerinin de artabileceği düşünülmektedir.

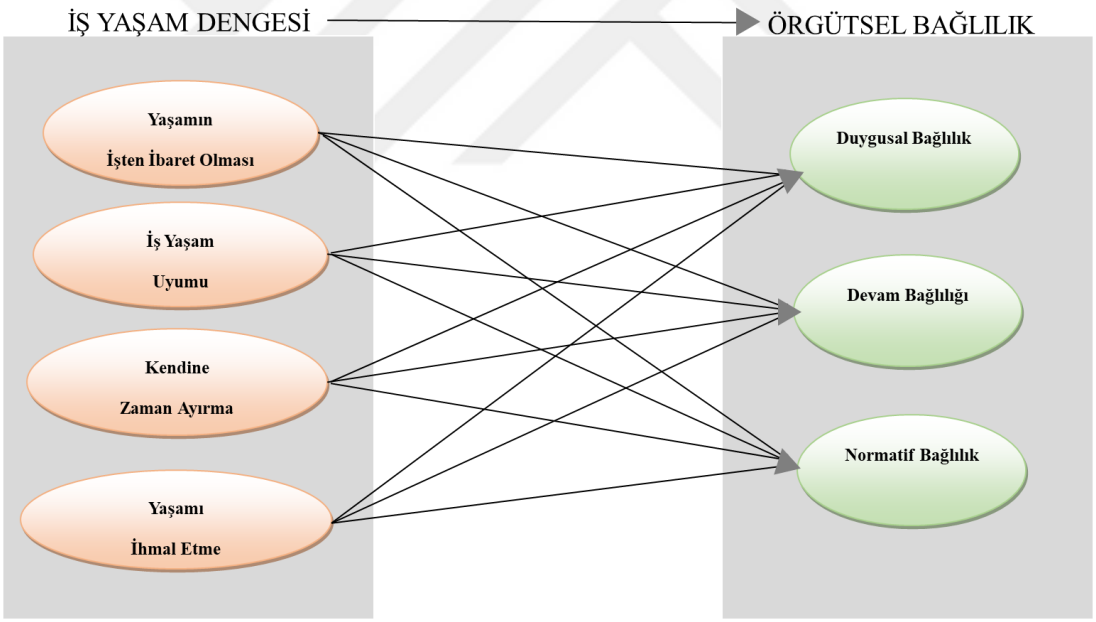
Araştırmada konaklama işletmelerinin seçilmiş olmasının iki temel sebebi bulunmaktadır. Bu sebeplerden ilki konaklama işletmelerinin ülkemiz ekonomisine yapmış olduğu katkıdır. Konaklama işletmeleri Türkiye ekonomisine oldukça önemli miktarda girdi sağlayan bir sektördür ve bu anlamda konunun bu sektör üzerinde araştırılması önemlidir. İkinci nokta ise konaklama işletmelerinde yaşanan çalışan devir oranının oldukça yüksek olmasıdır. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu işletmelerin performanslarının da yüksek olacağı birçok akademik çalışmayla

belirlenmiştir[318]. Bu anlamda konaklama işletmelerinde iş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmak oldukça önemlidir. Bu noktadan hareketle araştırmanın alt amaçları aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

- Konaklama işletmelerinde çalışanların iş yaşam dengesi algı düzeylerini belirlemek,
- Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek,
- Konaklama işletmelerinde çalışanların iş yaşam dengesi algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini araştırmak.

4.2. Araştırmanın Modeli, Hipotezleri ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada bağımsız değişken iş yaşam dengesidir. Örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak yer almaktadır.



Şekil 5. Araştırma Modeli

[318] Furtmuller, van Dick, Wilderom, **age**, 255.

Araştırma modeline bağlı olarak geliştirilen hipotezlere aşağıda yer verilmiştir:

H1: İşletmelerde çalışanların iş yaşam dengesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

H2: İşletmelerde çalışanların iş yaşam dengesinin alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında ilişki vardır.

H3: İşletmelerde çalışanların iş yaşam dengesi boyutları örgütsel bağlılık boyutlarını etkilemektedir.

Araştırma alanı Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri olarak seçilmiş ve araştırma 4 farklı otelde görev yapan yönetici ve çalışanların katılımıyla gerçekleşmiştir. Araştırmanın başlıca kısıtı İstanbul'daki otelcilik sektörünün tamamını temsil etmemesi ve sadece 4 ve 5 yıldızlı kategorideki otel çalışanlarının araştırmaya dahil olmasıdır. Bunun yanında araştırma iş yaşam dengesinin sadece 4 alt boyutu ve örgütsel bağlılığın 3 alt boyutunun incelenmesi ile sınırlandırılmıştır.

4.3. Araştırmanın Uygulama Alanı ve Örneklem

Bu araştırmanın ana kütlesi Türkiye'de konaklama işletmelerinde istihdam edilmiş olan sigortalı çalışanlardır. 2015 yılı verilerine göre, Türkiye'de Turizm Bakanlığı'ndan işletme belgeli 3390 adet konaklama tesisi bulunmaktadır. Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) 2015 verilerine göre ise bu konaklama işletmelerinde sigortalı olarak istihdam edilmiş olan çalışan sayısı 249 bindir.

Araştırmada örneklem sayısını belirlemek için örneklem hesap uygulaması kullanılmıştır. Bu uygulamaya http://www.surveysystem.com/sscalc.htm bu linkten ulaşılabilecektir. Uygulamada güvenilirlik katsayısı olarak %95, hata payı olarak %7 ve araştırma evreni olarak 249.000 rakamları girilerek toplamda ulaşılması gereken örneklem sayısı 196 olarak tespit edilmiştir.

Katılımcılara LinkedIn üzerinden ulaşılmıştır. Bu anlamda LinkedIn'de kayıtlı 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde yönetici ve çalışan pozisyonundaki toplam 196 kişiye ulaşılmış ve anket yapılmıştır. 7 anketin tam olarak doldurulmamış olmasından ötürü analizden çıkarılmıştır. Bu anlamda toplam 189 anket analize dahil edilmiştir. Anket sorularını cevaplayan çalışanların dürüst, samimi ve kimsenin baskısı altında kalmadan cevap verdikleri varsayılmıştır.

4.4. Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada iki ölçek ve demografik değişkenlerden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Ölçeklerden ilki Apaydın[319] tarafından 2011'de geliştirilen İş-Yaşam Dengesi Ölçeğidir. Ölçekte 4 farklı boyut yer almaktadır. Bunlar; iş yaşam uyumu, yaşamı ihmal etme, kendine zaman ayırma ve yaşamın işten ibaret olması boyutlarıdır. Ölçekte toplam 20 soru bulunmaktadır. 6., 7., 8., 9., 17. ve 19. sorular iş yaşam uyumu boyutunu; 1., 2., 4., 5., 10. ve 11. sorular yaşamı ihmal etme boyutunu, 12., 13., 18., ve 20. Sorular kendine zaman ayırma boyutunu; 3., 14. ve 15. sorular ise yaşamın işten ibaret olması boyutunu ele almaktadır. İkincisi ise Meyer ve Allen[320] tarafından geliştirilen ve Wasti[321] tarafından Türkçe'ye çevrilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğidir. Ölçekte toplam 17 soru bulunmaktadır. Ölçekte 1'den 6'ya kadar olan sorular duygusal bağlılık boyutunu, 7'den 12'ye kadar olan sorular devam bağlılığı boyutunu ve 13'ten 17'ye kadar olan sorular ise normatif bağlılık boyutunu ele almaktadır. Her iki ölçekte de 5li Likert skalası kullanılmıştır. Derecelendirmeler, (5) Kesinlikle katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle katılmıyorum şeklinde sınıflandırılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğindeki sorular olumlu ifadeler biçimindeyken, iş yaşam dengesi ölçeğinde ters yönlü sorular bulunmaktadır. 1., 2., 4., 5., 10., 12., 13., 14., 15., 16., 18. ve 20. sorular ters yönlüdür.

4.5. Veri Analizi Teknikleri

Araştırma neticesinde elde ettiğimiz veriler SPSS 16.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcılara uygulanan tüm anketlerin veri analizinde ölçek maddelerinin hangi alt boyutlar altında yer aldığını belirlemede faktör analizi, ölçeklere ve alt faktörlere ilişkin betimsel analizler, ölçeklerin Cronbach alfa güvenirlilik katsayıları, değişkenler arası ilişkilerde korelasyon, basit ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

---

[319] Çiğdem Apaydın, "Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi ile İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki", (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011).

[320] Meyer, Allen, **Commitment in the Work Place**, 20.

[321] S.A. Wasti, "Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlilik analizi", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 2000, 401-410.

4.6. Bulgu ve Yorumlar

4.6.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımı

Bu bölümde cinsiyet, yaş, medeni durum ve öğrenim durumu gibi katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 5. Cinsiyet Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	Kadın	99	52.4	52.4	52.4
	Erkek	90	47.6	47.6	100.0
	Toplam	189	100.0	100.0	

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya neredeyse eşit sayıda kadın ve erkek katılmıştır.

Tablo 6. Medeni Durum Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	109	57.7	57.7	57.7
Bekar	80	42.3	42.3	100.0
Toplam	189	100.0	100.0	

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya %58 oranında evli birey %42 oranında ise bekar birey katılmıştır.

Tablo 7. Yaş Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	21-30	77	40.7	40.7	40.7
	31-40	68	36.0	36.0	76.7
	41-50	35	18.5	18.5	95.2
	51-60	9	4.8	4.8	100.0
	Toplam	189	100.0	100.0	

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya çoğunlukla 21-40 yaş arası bireyler katılmıştır.

Tablo 8. Öğrenim Durumu Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ortaöğretim	7	3.7	3.7	3.7
Lise	45	23.8	23.8	27.5
Üniversite	114	60.3	60.3	87.8
Yüksek lisans / doktora	23	12.2	12.2	100.0
Toplam	189	100.0	100.0	

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya çoğunlukla üniversite mezunu bireyler katılmıştır.

4.6.2. Güvenilirlik Analizinin İncelenmesi

Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
.915	17

Yukarıdaki tabloda örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucu yer almaktadır. Sonuca göre, ölçeğin güvenilirlik katsayı değeri (Cronbach's Alpha) 0.915'dir. Bu değer 0.70 değerinden yüksek olduğu için, ölçek oldukça güvenilir olarak nitelendirilmektedir.

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Faktörlerinin Güvenilirlik Analizi

Faktör	Cronbach's Alpha	Soru sayısı
Duygusal Bağlılık	.916	6
Devam Bağlılığı	.899	6
Normatif Bağlılık	.964	5

Yukarıdaki tabloda örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Sonuçlara göre, "duygusal bağlılık" boyutunun güvenilirlik katsayı değeri 0.916; "devam bağlılığı" boyutunun güvenilirlik katsayı değeri 0.899; "normatif bağlılık" boyutunun güvenilirlik katsayı değeri ise 0.964'dür. Bu değerlerin tümü 0.70 değerinden yüksek olduğu için, boyutların tümünün güvenilirliği oldukça yüksektir.

Tablo 11. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
.922	20

Yukarıdaki tabloda iş-yaşam dengesi ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonucu yer almaktadır. Sonuca göre, ölçeğin güvenilirlik katsayı değeri (Cronbach's Alpha) 0.922 olduğu için ölçek oldukça güvenilir olarak nitelendirilmektedir.

Tablo 12. İş Yaşam Dengesi Ölçeği Alt Faktörlerinin Güvenilirlik Analizi

Faktör	Cronbach's Alpha	Soru sayısı
Yaşamı İhmal Etme	.956	6
İş-Yaşam Uyumu	.889	6
Kendine Zaman Ayırma	.887	4
Yaşamın İşten İbaret Olması	.852	4

Tablo 13'teki sonuçlara göre, "yaşamı ihmal etme" boyutunun güvenilirlik katsayı değeri 0.956; "iş yaşam uyumu" boyutunun güvenilirlik katsayı değeri 0.889; "kendine zaman ayırma" boyutunun güvenilirlik katsayı değeri 0.887; "yaşamın işten ibaret olması" boyutunun güvenilirlik katsayı değeri ise 0.852'dir. Bu değerlerin tümü 0.80 değerinden yüksek olduğu için, boyutların hepsinin güvenilirliği oldukça yüksektir.

4.6.3. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

	Bileşen		
	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı
1. Kariyer hayatimin geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım		.824	
2. Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum		.838	
3. Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum		.799	
4. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum		.838	
5. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum		.820	
6. Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum		.777	
7. Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur			.714
8. Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir			.784
9. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az secim hakkına sahip olduğuma inanıyorum			.923
10. Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir			.727
11. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum			.651
12. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir			.923
13. Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan simdi ayrılmak bana doğru gelmiyor	.932		
14. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	.864		
15. Bu kurumdan simdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum	.932		
16. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum	.879		
17. Bu kurumdan simdi ayrılırsam suçluluk hissederim	.932		

Yukarıda örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analizi tablosu yer almaktadır. Faktör analizinde varimax döndürme yöntemi uygulanmış ve güçlü değerlerin ortaya çıkması için seviye 0.50 olarak belirlenmiştir. Tabloya göre, örgütsel bağlılık ölçeğinin toplam 3 alt faktörü yer almaktadır. Bunlar normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığıdır. Elde edilen faktör analizi sonuçlarının, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ve Wasti tarafından Türkçe'ye çevrilen ölçekte kullanılan soru ve boyutlar ile benzer olduğu görülmektedir.

Tablo 14. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği Faktör Analizi

	Bileşen			
	Yaşamı İhmal Etme	İş-Yaşam Uyumu	Kendine Zaman Ayırma	Yaşamın İşten İbaret Olması
6. Yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum		.669		
7. İş yaşamımda önceliklerimin neler olduğuna karar veriyor ve bu doğrultuda hareket ediyorum		.860		
8. İşim ve kişisel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum		.820		
9. İş yükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum		.709		
17. İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum		.558		
19. Hem iş hem özel yaşamıma zamanımı uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum		.873		
1. Gün içinde basit şeyler için bile zaman bulamıyorum	.861			
2. Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum	.847			
4. Yaşamı geriden izlediğimi düşünüyorum	.903			
5. Çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığım için uyku, düzenli beslenme ve hareket etme gibi temel yaşamsal etkinliklerden fedakârlık ediyorum	.895			
10. İşlerimin yoğunluğuna yetişemiyorum	.885			
11. Yaşamımın ideal yaşam biçimini yansıttığını düşünsem de, bir şeyleri kaçırdığım düşüncesiyle yaşıyorum	.852			
12. Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıksız kararlar veriyorum			.872	
13. "Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurdum" diye düşünüyorum			.888	
18. İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor			.772	
20. Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum			.774	
3. Hafta sonlarını eşimle ve/veya arkadaşımla birlikte bir şeyler yaparak geçiriyorum				.884
14. İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum				.881
15. Hafta sonları aralıksız çalışmaya devam ediyorum				.574
16. İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özlüyorum				.715

Yukarıda iş-yaşam dengesi ölçeğine ilişkin faktör analizi tablosu yer almaktadır. Faktör analizinde varimax döndürme yöntemi uygulanmış ve güçlü değerlerin ortaya çıkması için seviye 0.50 olarak belirlenmiştir. Tabloya göre, iş-yaşam dengesi ölçeğinin toplam 4 adet alt faktörü yer almaktadır. Bunlar yaşamı ihmal etme, iş yaşam uyumu, kendine zaman ayırma ve yaşamın işten ibret olmasıdır. Elde edilen faktör analizi sonuçlarının, Apaydın (2011) tarafından oluşturulan ölçekte kullanılan soru ve boyutlar ile benzer olduğu görülmektedir.

4.6.4. Ölçeklere ve Alt Faktörlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Bu bölümde, iş yaşam dengesi ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Ortalama Değerleri

	Katılımcı sayısı	Ortalama
Duygusal Bağlılık	189	3.5115
Devam Bağlılığı	189	4.2143
Normatif Bağlılık	189	3.7270
Örgütsel Bağlılık (Tüm Ölçek)	189	3.8229

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere çalışanlar arasında devam bağlılığı en yüksek düzeyde iken (4.21 ortalama), bu bağlılığı 3.72 ortalama ile normatif bağlılık ve 3.51 ortalama ile duygusal bağlılık takip etmektedir.

Tablo 16. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Ortalama Değerleri

	Katılımcı Sayısı	Ortalama
İş Yasam Uyumu	189	4.20
Yaşamı İhmal Etme	189	2.67
Kendine Zaman Ayırma	189	2.38
Yaşamın İşten İbaret Olması	189	2.39
İş Yasam Dengesi (Tüm Ölçek)	189	3.02

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere konaklama işletmelerinde çalışanlar kendine zaman ayırma ve yaşamın işten ibaret olması alt boyutlarında oldukça düşük bir ortalamaya sahipken ilginç bir şekilde iş-yaşam uyumu algıları yüksektir.

Hem tüm bağlılıklar içinde çalışanların devam bağlılığının daha yüksek olması, hem de başta "yaşamın işten ibaret olması" ve " kendine zaman ayırma" faktörlerinin düşük değere sahip olmasına rağmen iş yaşam dengesinin genel olarak orta düzeyde olması, çalışanların ülkemizdeki işsizlik oranının yüksek olmasının farkındalığı ile açıklanabilir.

4.6.5. Hipotezlere İlişkin Bulgular

4.6.5.1. Korelasyon Analizi

Bu bölümde iş yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu ilişkinin belirlenebilmesi için önce iki ölçek arasında korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 17. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile İş-Yaşam Dengesi Alt Boyutları Arasında Korelasyon Analizi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık	İş Yasam Uyumu	Yaşamı İhmal Etme	Kendine Zaman Ayırma	Yaşamın İşten İbaret Olması	İş Yaşam Dengesi
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyon	1								
	Sig. (p)									
Devam Bağlılığı	Pearson Korelasyon	.388**	1							
	Sig. (p)	.000								
Normatif Bağlılık	Pearson Korelasyon	.334**	.383**	1						
	Sig. (p)	.000	.000							
Orgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyon	.796**	.716**	.761**	1					
	Sig. (p)	.000	.000	.000						
Is Yasam Uyumu	Pearson Korelasyon	.393**	.987**	.392**	.718**	1				
	Sig. (p)	.000	.000	.000	.000					
Yaşamı İhmal Etme	Pearson Korelasyon	.401**	.452**	.325**	.509**	.450**	1			
	Sig. (p)	.000	.000	.000	.000	.000				
Kendine Zaman Ayırma	Pearson Korelasyon	.955**	.353**	.330**	.759**	.364**	.352**	1		
	Sig. (p)	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
Yaşamın İşten İbaret Olması	Pearson Korelasyon	.470**	.517**	.577**	.682**	.537**	.355**	.428**	1	
	Sig. (p)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
İş Yaşam Dengesi	Pearson Korelasyon	.730**	.750**	.521**	.868**	.761**	.792**	.703**	.719**	1
	Sig. (p)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

****. Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı**

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere tüm değişkenlerin birbirleriyle arasında yüksek derecede ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkilerin hepsi pozitif yönlüdür. Bir başka deyişle iş-yaşam dengesinde gerçekleşecek en küçük bir pozitif iyileşme çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. En yüksek korelasyon iş yaşam uyumu ile devam bağlılığı arasında görülmektedir. İş yaşam uyumu arttıkça çalışanların işletmeye olan devam bağlılığı artmaktadır. Ayrıca kendine zaman ayırma ile duygusal bağlılık arasında yüksek oranda ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu ilişkilerin varlığı regresyon analizinde ana değişkenlerin ve alt boyutların tek tek incelenmesini gerektirmektedir.

4.6.5.2. Regresyon Analizi

İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi adına regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 18. İş-Yaşam Dengesinin "Örgütsel Bağlılık" Üzerindeki Etkisi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası
1	.868[a]	.753	.752	.30539

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), İş Yaşam Dengesi

ANOVA[b]

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig. (p)
1	Regresyon	53.272	1	53.272	571.198	.000[a]
	Artık Değer	17.440	187	.093		
	Toplam	70.713	188			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), İş Yaşam Dengesi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	.250	.151		1.657	.099
	İş Yaşam Dengesi	.932	.039	.868	23.900	.000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Yukarıdaki regresyon tablosunda, iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi görülmektedir. Tabloya göre, iş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi ($p=0.000 <0.05$; $\beta= .0868$) bulunmaktadır. Çalışanların iş yaşam dengesi örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

Tablo 19. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği Alt Boyutlarının "Duygusal Bağlılık" Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası
1	.959[a]	.920	.918	.25386

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Yaşamın İşten İbaret Olması, Yaşamı İhmal Etme, Kendine Zaman Ayırma, İş Yaşam Uyumu

ANOVA

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig. (p)
1	Regresyon	135.478	4	33.869	525.539	.000[a]
	Artık Değer	11.858	184	.064		
	Toplam	147.336	188			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Yaşamın İşten İbaret Olması, Yaşamı İhmal Etme, Kendine Zaman Ayırma, İş Yaşam Uyumu

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig. (p)
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	-.153	.142		-1.082	.281
İş Yaşam Uyumu	.007	.041	.004	.162	.871
Yaşamı İhmal Etme	.061	.025	.059	2.430	.016
Kendine Zaman Ayırma	.867	.023	.907	37.881	.000
Yaşamın İşten İbaret Olması	.071	.031	.059	2.269	.024

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Yukarıdaki regresyon tablosunda, iş-yaşam dengesi alt boyutlarından "yaşamı ihmal etme" boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi ($p=0.016 <0.05$; $\beta= .059$) bulunmaktadır. "Kendine zaman ayırma" boyutunun da duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkisi ($p=0.00 <0.05$; $\beta= .907$); "yaşamın işten ibaret olması" boyutunun da duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkisi ($p=0.024 <0.05$; $\beta= .059$) bulunmaktadır.

Tablo 20. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği Alt Boyutlarının "Devam Bağlılığı" Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası
1	.987[a]	.974	.974	.09618

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Yaşamın İşten İbaret Olması, Yaşamı İhmal Etme, Kendine Zaman Ayırma, İş Yaşam Uyumu

ANOVA

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig. (p)
1	Regresyon	64.758	4	16.190	1750.048	.000[a]
	Artık Değer	1.702	184	.009		
	Toplam	66.460	188			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Yaşamın İşten İbaret Olması, Yaşamı İhmal Etme, Kendine Zaman Ayırma, İş Yaşam Uyumu

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	Sig. (p)
	B	Standart Hata	Beta		
1 (Sabit)	-.050	.054		-.932	.352
İş Yaşam Uyumu	1.025	.015	.992	66.625	.000
Yaşamı İhmal Etme	.010	.009	.015	1.072	.285
Kendine Zaman Ayırma	-.003	.009	-.005	-.381	.703
Yaşamın İşten İbaret Olması	-.015	.012	-.019	-1.296	.197

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Yukarıdaki regresyon tablosuna göre, iş-yaşam dengesi alt boyutlarından yalnızca "iş-yaşam uyumu" boyutunun devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ve bu etki pozitif yönlüdür ($p=0.000 <0.05$; $\beta= .992$).

Tablo 21. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği Alt Boyutlarının "Normatif Bağlılık" Boyutu Üzerindeki Etkisi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası
1	.597[a]	.356	.342	.77726

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Yaşamın İşten İbaret Olması, Yaşamı İhmal Etme, Kendine Zaman Ayırma, İş Yaşam Uyumu

ANOVA

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig. (p)
1	Regresyon	61.552	4	15.388	25.472	.000[a]
	Artık Değer	111.160	184	.604		
	Toplam	172.712	188			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Yaşamın İşten İbaret Olması, Yaşamı İhmal Etme, Kendine Zaman Ayırma, İş Yaşam Uyumu

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	.121	.433		.279	.781
	İş Yaşam Uyumu	.107	.124	.064	.863	.389
	Yaşamı İhmal Etme	.115	.076	.103	1.513	.132
	Kendine Zaman Ayırma	.069	.070	.066	.980	.328
	Yaşamın İşten İbaret Olması	.622	.096	.477	6.479	.000

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Yukarıdaki regresyon tablosunda, iş-yaşam dengesi alt boyutlarından yalnızca "yaşamın işten ibaret olması" boyutunun normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ve bu etki pozitif yönlüdür ($p=0.000 <0.05$; $\beta= .477$).

5. SONUÇ

İş yaşamında dijitalleşme ve mobilleşme sonucu çalışanların iş yaşam sınırlarının birbirine karışması, yoğun mesai saatlerinin artması ile birlikte hayatımızda daha çok yer kaplayan iş yaşamının, çalışanların özel hayatlarına ayırdığı zamanı kısıtlaması nedeniyle iş yaşam dengesi daha da önemli bir konu haline gelmektedir. Günümüzde gelişen stratejik insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamalarıyla birlikte organizasyonlar yetenekleri elde tutmak, çalışanlarının bağlılıklarını ve aidiyet duygularını arttırmayı hedefledikleri için bu bağlamda iş yaşam dengesinin önemi de giderek artmaktadır.

Bu çalışma, İstanbul'da konaklama işletmelerinde çalışanların iş yaşam dengesinin örgüte bağlılıklarına olan etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca iş yaşam dengesi alt boyutlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarına olan etkisi incelenmektedir. Araştırmamızın uygulaması, İstanbul'da dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 189 kişinin ankete katılımıyla gerçeklemiştir.

Sonuçlar göstermiştir ki, iş-yaşam dengesinde gerçekleşecek en küçük bir pozitif iyileşme çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Bu sonuç literatürdeki görüşleri destekler niteliktedir. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde çalışanların iş yaşam dengesi ile örgüte bağlılık düzeyi doğru orantılıdır. Bu anlamda özellikle insan kaynakları yöneticilerinin çalışanlarının sadece iş yaşamları değil, aile yaşamları hakkkında da bilgi sahibi olmaları, varsa stres sebebi olabilecek problemleri tespit etmeleri ve bu yönde aksiyon almaları gerekmektedir. Literatürde kişi ve toplum açısından mutluluğun sağlanması için iş-yaşam dengesinin önemine yeterince dikkat çekilmiştir.

Bu dengenin sağlanması halinde kişilerin hayat kalitesinin arttığı, iş ve aile yaşantısında sağlanan rollerin getirdiği mutluluk ile toplum huzurunun sağlandığı, iş yaşamındaki verimliliklerin arttığı ve çalışanların işe devamsızlıklarının azaldığı belirtilmiştir[322].

Bu çalışmada, iş yaşam dengesi; "iş yaşam uyumu", "yaşamı ihmal etme", "kendine zaman ayırma", ve "yaşamın işten ibaret olması" olmak üzere dört; örgütsel bağlılık ise "duygusal bağlılık", "devam bağlılığı" ve normatif bağlılık" olmak üzere üç alt boyutu ile ele alınmıştır. Çalışmamızda, iş yaşam dengesi alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Bu araştırma sonuçlarına göre, iş-yaşam dengesi alt boyutlarından "yaşamı ihmal etme", "kendine zaman ayırma" ve "yaşamın işten ibaret olması" boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar kendilerine ve ailelerine yeterince zaman ayırabildiklerinde, yaşamı ihmal etmediklerini düşündüklerinde ve bütün yaşamın işten ibaret olmadığı algısına sahip olduklarında kurumlarına duygusal olarak bağlı hissetiklerini söyleyebiliriz. Meyer ve Allen'a[323] göre duygusal bağlılıkta; kişi, örgüt ile her türlü nitelik bakımından bir olmakta ve örgüte bağlanma ve katılma hususlarında istekli davranmaktadır. Ülkemizde konaklama sektöründe çalışma saatleri oldukça yüksektir. Çalışanların büyük bir kısmı günde 12 saatin üzerinde çalışmakta ve uzun süreler izin kullanamamaktadırlar. Ancak özellikle yaz aylarında çalışan mevsimlik işçiler için çok çalışmak ve bu dönemde para biriktirmek iş-yaşam dengesinden daha önemlidir. Dolayısıyla iş yaşam dengesi konusunda çalışanlar daha seyrek problem yaşadıkça ve bu dengeyi uyumlu bir biçimde kurabildikçe, çalıştıkları kuruma olan duygusal bağlılıkları ve aidiyet hisleri artmaktadır. Duygusal bağlılığa olan en yüksek etkinin kendine zaman ayırma boyutu olduğu görülmüştür. Çalışanlar iş dışında ailelerine, arkadaşlarına, hobilerine ve kendilerine zaman ayırabildiğinde dikkatlerini başka yöne çevirebilme şansı bulmuş oluyor. Dolayısıyla çalışanların zihinlerinin iş dışında başka şeylerle meşgul olmasının işteki konsantrasyona, motivasyonlarına ve bağlılığa olumlu yönde etki ettiği düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında tespit edilen bir başka sonuç ise, iş yaşam dengesi alt boyutlarından "iş-yaşam uyumu" nun devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak

[322] Durna, Babayiğit, **age**, 727.
[323] Meyer, Allen, **Testing the side bet theory**, 375.

anlamlı bir etkisi olduğudur ve bu etki pozitif yönlüdür. Bu sonuç da göstermektedir ki, çalışanların iş yaşam uyumunun sağlanması halinde iş yerine olan devamsızlık azalmaktadır[324]. İş yaşam dengesi kültürünü artıran organizasyonlarda çalışanların memnuniyet ve mutluluklarının doğru orantılı olarak artacağı, bunun iş yerindeki devamlılığa, verimliliğe ve müşteri memnuniyetine olumlu etki gösterebileceği ve dolayısıyla daha etkin iş süreçleri ve karlılığa olan artışına olumlu katkı sunacağı bazı araştırmalarla da desteklenmektedir[325].

Son olarak araştırma sonuçlarına göre iş-yaşam dengesi alt boyutlarından "yaşamın işten ibaret olması" boyutunun normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır. Normatif bağlılık, Meyer ve Allen[326] tarafından örgüt içinde kalmak için hissedilen mecburiyet duygusu olarak açıklanmaktadır. Kişiler özümsedikleri normatif vazife ve mecburiyet fikirlerine bağlılıkları sayesinde örgüt üyeliklerini devam ettirmektedirler. Meyer ve Allen[327], normatif bağlılık sahibi kişilerin örgüt bünyesinde devam etmeleri gereksinimini taşıdığına işaret etmektedir. Normatif düzey bakımından, kişiler kalmaları gerektiğine inandıkları ve kurumlarına vicdani olarak sorumlu hissettikleri için örgütle devam etmektedir. Bu noktadan hareketle yaşamı işten ibaret algılamayan konaklama endüstrisi çalışanlarının işletmeye normatif olarak bağlı hissetmeleri doğal bir sonuçtur.

Çalışmada gerçekleştirilen analizlerin sonuçları ışığında, konakla işletmelerine çeşitli önerilerde bulunulabilir: İşletmelerdeki üst düzey yöneticiler ve insan kaynakları yöneticileri iş yaşam dengesinin geliştirilmesi, örgütsel bağlılığının yüksek tutularak korunması ve iyi bir kurum kültürünün oluşturulmasına yönelik kurum içindeki yöneticilerin farkındalığını arttırmak amacıyla eğitim ve uygulamalar gerçekleştirmeli, kurum kültürüne bu konuda bir bakış açısı getirilmesi ile ilgili konulara yoğunlaşmalıdırlar. İnsan kaynakları departmanlarına; çalışanların mesai saatlerini gözden geçirmeleri, fazla mesai gereksinimlerinin dönüşümlü olarak çalışanlarla karşılanması, fazla mesaiye kalanların ödüllendirilmesi, düzenli olarak fazla mesai yapan çalışanların tespit edilmesi ve gerekli iş analizlerinin yapılarak iş

[324] Durna, Babayiğit, **age**, 727.
[325] Oya Korkmaz, Evrim Erdoğan, "İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık Ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi". **Ege Akademik Bakış**. c. 14. s. 4 (2014): 541-557.
[326] Meyer, Allen, **Commitment in the Work Place**, 11.
[327] Meyer, Allen, **A three-component conceptualization**, 67.

yüklerinin gözden geçirilmesi ve çözüm için gerekli aksiyonların alınması önerilmektedir. İş yaşam dengesinin verimliliğe, örgüt kültürüne, çalışan mutluluğuna ve bağlılığına olan olumlu etkilerine dair organizasyon içinde farkındalık yaratmak için düzenli olarak kurum içi iletişim faaliyetleri yürütülmesi ve bunların davranış boyutuna dönüştürülmesi noktasında insan kaynakları departmanlarının desteğinin alınması düşünülebilir. Çalışanların zihinsel olarak işlerine daha odaklı olmaları, aidiyet duygularının gelişmesi, fiziksel olarak daha enerjik olmaları ve yaptıkları işlerdeki amaç duygusunun arttırılması gibi konulara önem verilmesinin çalışan verimliliği ve organizasyondaki etkin iş süreçlerini arttırabileceği düşünülmektedir. Güçlü kurumsal kültürü, verimli iş süreçleri ve mutlu çalışanları hedefleyen şirketler yeteneği elme tutmak ve yönetmek için iş yaşam dengesini en önemli kriterlerden biri haline getirmelidir. Çalışanların aileleriyle sağlıklı vakit geçirebilmelerine ve dinlenmelerine imkan verebilmek için, izin günlerinde ve hafta sonlarında çalışmayı teşvik etmeyen politikalar geliştirmeleri önerilmektedir.

İlerde bu konuda çalışma yapacak araştırmacılar ise; farklı sektörlerde benzer araştırmalar yaparak örneklem sayılarını yükseltebilirler. Böylece daha farklı sektörlerdeki iş yaşam dengesi araştırmalarının artması, konunun önemini ve sonuçlarını daha geniş çerçevede değerlendirme imkanı sunacaktır. Ayrıca iş yaşam dengesinin ve örgütsel bağlılığın farklı alt boyutları ve modelleri konusunda yapılacak nitel ve nicel araştırmalar konuya farklı bir perspektif getirebilir.

KAYNAKÇA

Abualrub, Raeda Fawzi. "Job Stress, Job Performance, and Social Support Among Hospital Nurses". **Journal of Nursing Scholarship**. Vol. 36. No. 1 (2004): 73-78.

Adams, G.A., King L.A., King D.W. "Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work-Family Conflict with Job and Life Satisfaction". **Journal of Applied Psychology**. Vol. 81 (1996).

Al-Homayan, Abdullah M. ve diğ. "The Mediating Effects of Job Stress on the Relationship between Job Demands Resources and Nurses' Performance in Public Sector Hospitals in Saudi Arabia". **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**. Vol. 7. No. 10 (2013): 52-62.

Allen, Tammy D. "Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions". **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 58 (2001): 414-435.

Allvin, M. "New rules of work: Exploring the boundary-less job", **The individual in the changing working life** ed. Katharina Naswall, Johnny Hellgren, Magnus Sverke. Cambridge: Cambridge University Press. 2008. 19-45.

Alper Ay, Ferda, Ulusoy, Hatice, Tosun, Nurperihan. "Akademisyenlerin Çaliştiklari Bölüme Ve Üniversiteye Olan Örgütsel Bağlilik Düzeylerinin Bazi Değişkenlere Göre İncelenmesi". **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c. 8. s. 36 (2015): 749-762.

Alshammari, S.A., Khoja, T.A., Alsubaie, A.S. "Job Satisfaction and Occupational Stress Among Primary Health-Care Center Doctors". **International Journal of Mental Health.** Vol. 24. No. 4 (1996).

Altınbaş, Burç. "Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama". Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sos. Bil. Ens. İstanbul. 2008.

Angle, Harold L., Lawson, Marian B. "Organizational commitment and employees' performance ratings: both type of commitment and type of performance count". **Psychol Rep**. Vol. 75 (1994): 1539-1551.

Apaydın, Çiğdem. "Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi ile İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki". Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. 2011.

Ardıç, Kadir, Polatçı, Sema. "Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 32 (2009): 21-46.

Arnold, John. **Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace.** London: Prentice Hall Financial Times, 2005.

Ashforth, Blake E., Saks, Alan M. "Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment". **Academy of Management Journal**. Vol. 39 (1996): 149-178.

Aycan, Zeynep, Eskin, Mehmet, Yavuz, Serap. **Hayat Dengesi, İş Aile ve Hayatı Dengeleme Sanatı**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2007.

Aydın, Özlem ve diğ. "Kamu Hastanesinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlilik İlişkisi". **Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**. c. 2. s. 1 (2016): 25-43.

Bağcı, Zübeyir, Akbaş, Türkmen Taşer. "Hemşirelerin Örgütsel Güven Algilarinin Örgütsel Bağliliklari Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştirma". **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c. 5. s. 5 (2016): 155-170.

Balay Refik. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Ballıca, Sabahat. "İş Görenlerin İş Yaşam Dengesi Algılamaları İle Cinsiyet Rolleri ve Bireysel Özelliklerinin İlişkisi: Büyük Ölçekli Bir İşletmede İnceleme". Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana. 2010.

Barnett, Rosalind C. "A New Work-Life Model for the Twenty First Century". **Academy of Political and Social Science**. Vol. 562 (1999): 143-158.

Başaran, İ.E. **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**. 3. Baskı. Ankara: Feryal Matbaası, 2000.

Bateman, T.S., Strasser, S.A. "Longitudinal Analysis of The Antecedents of Organizational Commitment". **Academy of Management Journal**. Vol. 27, No. 1 (1984): 95-112.

Beck, Karen, Wilson, Carlene. "Development of affective organizational commitment. A cross-sequential examination of change with tenure", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 8, No. 1 (2000): 114-136.

Becker, Thomas E. "Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?". **Academy of Management Journal**. Vol. 35, (1992): 232-244.

Bedeian, A.G., Burke, B.G., Moffett, R.G., "Outcomes of Work-Family Conflict Among Married Male and Female Professionals". **Journal of Management.** Vol. 14. No. 3 (1988): 475-491.

Benkhoff, Birgit. "Disentangling organizational commitment: the dangers of the OCQ for research policy". **Personnel Review**. Vol. 26 (1997): 114-131.

Best, P.W. “Locus of control, personal commitment and commitment to the organization”. University of South Africa, 1994.

Biswas, S.N., Balaji, C. “Belief in cooperative values and employee attitudes”. **Indian Journal of Industrial Relations**. Vol. 37 (1996): 21-33.

Bond, Frank, Flaxman, Paul E., Bunce, David. “The Influence of Psychological Flexibility on Work Redesign: Mediated Moderation of a Work Reorganization Intervention”. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 93 (2008): 645-654.

Bourantas, Dimitris, Papalexandris, Nancy. “Variables affecting organizational commitment, private versus publicly-owned organizations in Greece”. **Journal of Managerial Psychology.** Vol. 7, (1992): 3-10.

Boylu, Yasin, Pelit, Elbeyi, Güçer, Evren. “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”. **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**. c. 44,. s. 511, (2007): 55-74.

Bozkurt, Öznur, Bozkurt, İlhan. “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 9. s. 1 (2008): 1-18.

Brett, Joan F., Cron, William L., Slocum, John W. “Economic dependency on work: a moderator of the relationship between organizational commitment and performance”. **Acad Manage J**. Vol. 38, (1995): 261-271.

Brockner, Joel. “The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress”. **Academy of Management Review**. Vol. 17, No. 1 (1992): 39-61.

Buchanan, Bruce, “Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations”. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 19 (1974): 533-546

Camilleri, Emanuel. “Some antecedents of organizational commitment: Results from an information systems public sector organization”. **Bank of Valletta Review**. Vol. 25 (2002): 1-29.

Candan, Hakan, İnce, Mehmet. “Siber Kaytarma ve Örgütsel Bağlilik Arasindaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Emniyet Çalişanlari Üzerine Bir Araştirma”. **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 9. s. 1 (2016): 229-235

Çarıkçı, İlker H., Çelikkol, Özlem. “İş – Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 9 (2009): 153-170.

Çarıkçı, İlker. “Banka Çalışanlarının İş ve Aile Rollerinin Çatışması (Bireysel ve Örgütsel Boyutlar)”. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 2001.

Carnicer, Maria Pilar De Luis, Angel Martinez Sanchez, Manuela Perez Perez, Maria Jose Vela Jimenez. "Work-Family Conflict in a Southern European Country". **Journal of Managerial Psychology**. Vol. 19, No. 5 (2004): 466-489.

Çekmecelioğlu, Hülya G., Pelenk, Saadet Ela. "Örgütsel Engellerin, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Kocaeli Lastik İşletmelerinde Bir Araştırma". **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi KOSBED**. c. 29 (2015): 143-164.

Çelikten, Mustafa, Mehmet Çanak. "Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları İle Örgütsel Sinizmleri Arasındaki İlişki". **Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi**. c. 4. s. 6 (2014): 45-78.

Çetin, C., Urfalıoğlu, F., Uysal, B. "İş-Aile Çatışması ve Örgütsel Sonuçlar İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Antalya. 2008.

Çetin, F. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü". Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. 2011.

Chawla, D., Sondhi, N. "Assessing Work-Life Balance Among Indian Women Professionals". **The Indian Journal of Industrial Relations**. c. 47. s. 2 (2011): 341-352.

Cihangiroğlu, Necmettin, Uzuntarla, Yasin, Özata, Musa. "Otonomi ve Kararlara Katılımın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi". **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c. 6. s. 12 (2015): 39-52.

Clark, Sue C. "Work-Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance". **Human Relations**. Vol. 53. No. 6 (2000): 747-770.

Clark, Sue Campbell. "Work cultures and work-family balance", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 58 (2001): 348-365.

Cohen, Aaron. **Multiple commitments in the workplace: An integrative approach**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates. 2003.

Çolakoğlu, Ülker, Ayyildiz, Tuğrul, Cengiz, Serhat. "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği". **Turizm Araştırmaları Dergisi**. c. 20. s. 1 (2009).

Cummings, L.L., Bromiley, P., "The Organizational Trust Inventory (OTI), Development and Validation", **Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research** (ed.) R.M. Kramer, T.R. Tyler. Sage Publications Inc., California. 1996. 302-329.

Demirtaş, Erkan, Şama, Erdoğan. "Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi". **Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 10 (2016): 275-298.

Devi, A.C., Rani, S.S. "Personality and work-life balance". **Journal of Contemporary Research in Management**. Vol. 7, No. 3 (2012): 23-30.

Doğan, Selen, Kılıç, Selçuk. "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 29 (2007).

Doğrul, B. Şefika, Tekeli, Seda. "İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma". **Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi**. c. 2. s. 2, (2010): 11-18.

Durna, Ufuk, Babayiğit, Ali. "İş Görenlerin İş Yaşam Dengesine Yönelik Tutumlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi". **SESSION 6D: Mikroekonomi II**. (2015): 727-731.

Duxbury, L., Higgins, C. "Employed Mothers: Balancing Work and Family Life". **Canadian Centre for Management Development (Ottawa)**. Vol. 15 (1994).

Duxbury, Linda, Higgins, Chris, "Work-Life Balance in the New Millennium: Where are we? Where do we need to go?". **CPRN Discussion Paper**. October (2001): 6

Efeoğlu, İ. "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma". Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana. 2006.

Efeoğlu, İ. Efe, Özgen, Hüseyin. "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma". **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 16. s. 2 (2007): 237-254.

Erben, Gül Selin, Ötken, Ayşe Begüm. "Paternalist Liderlik Ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü". **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**. c. 22 (2014): 103-121.

Erdem, Ramazan. "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma". **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 2. s. 2 (2007).

Erdil, Oya ve diğ., "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 5. s. 1 (2004): 17-26.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1997.

Esmer, Yusuf. "Banka İşletmelerinde Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlilik İlişkisi: Ziraat Bankasi Örneği". **Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 5. s. 2 (2013): 41-61.

Fernet, Claude, Austin, S., Trepanier, S.G., Dussault, M. "How do Job Characteristics Contribute to Burnout? Exploring the Distinct Mediating Roles of Perceived Autonomy, Competence, and Relatedness". **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol. 22. No. 2 (2013): 123-137.

Finegan, Joan E. “The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment”. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol. 73 (2000): 149-169.

Frone, M.R., Russell, M., Cooper, M.L. “Relation of Work-Life Conflict to Health Outcomes: A Four-Year Longitudinal Study Of Employed Parents”. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol. 70 (1997): 325-335.

Furtmuller, Elfi, van Dick, Rolf, Wilderom, Celeste P.M. “On the illu-sion of organizational commitment among finance professionals”. **Team Performance Management**. Vol. 17. No. 5/6 (2011): 255-278.

Gaertner, Stefan. “Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models”. **Human Resource Management Review**, Vol. 9. No. 4 (1999): 479-493.

Gautam, Thaneswor, Van Dick, Rolf, Wagner, Ulrich. “Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts”. **Asian Journal of Social Psychology**. Vol. 7 (2004): 301-315.

Gerçek, Merve, Elmas Atay, Sevgi, Dündar, Gönen. “Çalışanların İş - Yaşam Dengesi İle Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”. **KAÜ İİBF Dergisi**. c. 6, s. 11, (2015): 67-86.

Germain, B.F. “Work-Life Balance and The Canadian Teaching Profession”. **Research & Information, Canadian Teachers Federation**. 2014.

Goss, David. **Principles of Human Resource Management**. New York: Routledge. 1994.

Greenhaus, J.H., Beutell, N.J. “Sources of Conflict Between Work and Family Roles”, **Academy of Management Review**. Vol. 10. No. 1 (1985): 76-88.

Greenhaus, Jeffrey H., Collins, Karen. M., Shaw, Jason. D. “The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life”. **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 63 (2003): 510-531.

Greenhaus, Jeffrey, Bedeian Arthur, Mossholder, Kevin. “Work Experiences, Job Performance, and Feelings of Personal and Family Well-Being”. **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 31. No. 2 (1987): 200-215.

Grover, Steven L. “The effect of increasing education on individual professional behaviour and commitment”. **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 40 (1992): 1-13.

Gül, Hasan. “Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi”. **Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi.** c. 2. s. 1 (2002).

Güleryüz, Evrim, Aydın, Orhan. “Örgütsel Özdeşim ve Örgütsel Bağlılık Birbirinden Farklı Yapılar Mıdır? Bir Faktör Analizi Çalışması”. **Türk Psikoloji Yazıları**. c. 18. s. 36 (2015): 1-12.

Gülova, Asena Altın, Demirsoy, Özge. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma". **Business and Economics Research Journal**. c. 3. s. 3 (2012): 49-76.

Güney, Salih. **Davranış bilimleri.** 10. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. 2016.

Gutek, B.A., Searle, S., Klepa, L. "Rational Versus Gender Role Explanations for Work Family Conflict". **Journal of Applied Psychology**. Vol. 76. No. 4 (1991): 560-568.

Hakanen, Jari J., Bakker, Arnold B., Schaufeli, Wilmar B. "Burnout and Work Engagement Among Teachers". **Journal of School Psychology**. Vol. 43, No. 6 (2006): 495-513.

Harris, Hilary, "Global Careers: Work-Life Issues and the Adjustment of Women International Managers". **Journal of Management Development**. Vol. 23, No. 9 (2004): 818-832.

Hobfoll, S.E. **The ecology of stress**. New York: Hemisphere, 1988.

Hoş, Canan, Oksay, Aygen. "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 20. s. 4 (2015): 1-24.

Huselid, Mark A. "The impact of human resource management practices on turn over, productivity and corporate financial performance". **Academy of Management Journal**. Vol. 38 (1995): 635-672.

İnce, Mehmet, Gül, Hasan. **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**. Konya: Çizgi Kitapevi. 2005.

İşcan, Ö. Faruk, Timuroğlu, M. Kürşat. "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama". **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 21. s. 1 (2007): 119-135.

Jang, Soo J., Park, Rhokeun, Zippay, Allison. "The Interaction Effects of Scheduling Control and Work-Life Balance Programs on Job Satisfaction and Mental Health". **International Journal of Social Welfare.** Vol. 20 (2011): 135-143.

Kahn, Robert L. ve diğ., **Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity**. New York: Wiley, 1964.

Kapız, Serap Özen. "İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** c. 4. s. 3 (2002): 139-153.

Karagöz, Şerife, Sarıtaş, Ahmet, Karabuğa, Gülbahar, "Örgütsel Desteğin, Örgütsel Bağlilik Üzerindeki Etkisini İrdelemeye İlişkin Bir Çalişma: Burdur İmalat İşletmeleri Örneği". **International Journal of Academic Value Studies**. c. 3. s. 15 (2017): 138-147.

Karahan, Azize, Bener, Özgün. "Bolu Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesinde Çalışan Evli Hemşirelerin Ev Ortamında Yaşadıkları Sorunlar". **Aile ve Toplum Eğitim Kültür ve Araştırma Dergisi**. c. 2. s. 8 (2005): 113-120.

Karatepe, Osman M., Baddar, Lulu. "An Emprical Study of the Selected Consequences of Frontline Employees' Work-Family Conflict and Family-Work Conflict". **Tourism Management**, Vol. 27, No. 5 (2006): 1017-1028.

Kılıç, Recep, Sakallı, Sibel Ö. "Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisi". **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 6. s. 3 (2013): 208-237.

Kim, J.L.S., Ling, C.S. "Work-Family Conflict of Women Entrepreneurs in Singapore". **Women in Management Review**. Vol. 16, No. 5 (2001): 204-221.

Kinnunen, U., Mauno, S. "Antecedents and Outcomes of Work- Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland". **Human Relations**. Vol. 51, (1998): 57-177.

Korkmaz, Oya, Erdoğan, Evrim. "İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık Ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi". **Ege Akademik Bakış**. c. 14. s. 4 (2014): 541-557.

Köse, O. "Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: bir kamu kurumunda alan araştırması". Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2014.

Küçüközkan, Yasemin. "Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma". **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 1. s. 1 (2015): 14-37.

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

Kumar, Harish, Chakraborty, Sudeep Kumar. "Work-Life Balance (WLB): A Key to Organizational Efficacy". **Aweshkar Research Journal**. Vol. 15. No. 1 (2013): 62-70.

Langelaan, S. ve diğ., "Burnout and Work Engagement: Do Individual Differences Make a Difference?". **Personality and Individual Differences**. Vol. 40. No. 3 (2006): 521-532.

Lee, T.W., Maurer S.D. "The Effects of Family Structure on Organizational Commitment, Intention to Leave and Voluntary Turnover". **Journal of Managerial Issues**. Vol. 11. No. 4 (1999): 493-513.

Leong, Siew Meng, Randall, Donna M., Cote, Joseph A. "Exploring the organizational commitment– performance linkage in marketing: a study of life insurance salespeople". **J Bus Res**. Vol. 29 (1994): 57-63.

LePine, Jeffrey A., LePine, Marcie A., Jackson, Christine L. "Challenge and hindrance stress: relationships with exhaustion, motivation to learn, and

learning performance". **Journal of Applied Psychology**. Vol. 89. No. 5 (2004): 883.

Lockwood, Nancy. "Work/Life Balance: Challenges and Solutions". **Society For Human Resource Management**. Vol. 48. No. 6 (2003).

Lowman, Rodney L. **Counseling and psychotherapy of work dysfunctions.** Washington: American Psychological Association, 1993.

Luk, Dora M., Shaffer, Margaret A. "Work and Family Domain Stressors and Support: Within and Cross-Domain Influences of Work-Family Conflict. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. No. 78 (2005): 489-508.

Lund, Daniel W., Barker, Michelle C., "Organizational commitment of expatriate managers in China". **International Journal of Management & Organizational Behaviour**. Vol. 8 (2004): 504-520.

Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. New York: Mcgraw-Hill Inc., 1995.

MacDuffic, John Paul. "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". **Industrial and Labor Relations Review**, Vol. 48 (1995): 197-221.

Malekiha, M., Abedi, R.M., Baghban, I. "Work-family conflict and personality". **Interdisciplinary journal of contemporary research in business**. Vol. 3. No. 10 (2012): 144-152.

Marafi, Hama. "Perception of Work-Life Balance-An Investigation of Education Sector of East and West". **Asian Journal of Business Management**. Vol. 5. No. 1 (2013): 174-180.

Marchiori, D., Henkin, A. "Organizational Commitment of Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions". **Medical Teacher**. Vol. 26. No. 4 (2004): 353-358.

McCormack, Nancy, Cotter, Catherine. **Managing Burnout in the Workplace: A Guide For Information Professionals**. Oxford: Chandos Publishing, 2013.

Menteşe, M. "İş Doyumu, Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği İle Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2007.

Metcalfe, Beverly, Dick, Gavin. "Exploring organisational commitment in the police: implications for human resource strategy". **Policing: An International Journal of Police Strategies and Management**. Vol. 24. No. 3 (2001): 399-419.

Metin, Ümit Baran. "The Antecedents and Consequences of Burnout, Work Engagement and Workaholism". Master Thesis, Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, Ankara, 2010.

Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A., "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization". **Journal of Applied Psychology**. Vol. 78, No. 4 (1993): 538-551.

Meyer, John P., Allen, N.J., Gellatly, I.R. "Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations". **Journal of Applied Psychology**. Vol. 75 (1990): 710-720.

Meyer, John P., Allen, Natalie J. "Testing the side bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations". **Journal of Applied Psychology**. Vol. 69 (1984): 372-378.

Meyer, John P., Allen, Natalie J. **Commitment in the Work Place: Theory, Research and Application.** Thousand Oaks: Sage Publication. 1997.

Miller, Danny, Lee, Jangwoo. "The people make the process: commitment to employees, decision-making and performance". **Journal of Management**. Vol. 27. No. 2 (2001): 163-189.

Miller, Kim. "Values, attitudes and job satisfaction". **Organizational Behavior: Global and Southern African Perspective**, ed. S.P. Robbins, A. Odendaal, G. Roodt. South Africa, Cape Town: Pearson Education 2003.

Morf, M. **The Work/Life Dichotomy: Prospects for Reintegrating People and Jobs.** Westport: Quorum books, 1989.

Morrow, Paulo C. **The theory and measurement of work commitment**. Greenwich: Jai. 1993.

Mowday, Richard T., Porter, Lyman W., Steers, Richard M. **Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**. New York: Academic Press, Inc. 1982.

Mowday, Richard T., Steers, Richard M., Porter, Lyman W. "The Measurement of Organizational Commitment". **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 14. No. 2 (1979): 224-247

Muchinsky, P.M., **Organizational Behavior**. New York: McGraw-Hill. 1993.

Muthuveloo, Rajendran, Rose, Raduan C., "Antecedents of organizational commitment among Malaysian engineers". **American Journal of Applied Sciences**. Vol. 2 (2005): 1095-1100.

Namasivayam, K., Zhao, X. "An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work–Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India". **Tourism Management**. Vol. 28. No. 5 (2007): 1212-1223.

Narayanan, A.G.V. ve Narayanan, R.L. "An Emprical Study on Factors Affecting Work-Life Balance of IT Professionals". **European Journal of Social Sciences**. Vol. 31. No. 3 (2012): 302-313.

Narin, Müslüme, Marşap A., Gürol M.A. "Global Kadın Girişimciliğinin Maksimizasyonunu Hedefleme: Uluslararası Arenada Örgütlenme ve Ağ Oluşturma". **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c. 8, s. 1 (2006): 65-78.

Netenmeyer, Richard G., Boles, James, McMurrian, Robert C. "Development and validation of Work–family conflict and family-work conflict scales". **Journal of Applied Psychology**. Vol. 81, No. 4 (1996): 400-410.

Noor, Khairunneezam Mohd. "Work-Life Balance and Intention to Leave Among Academics in Malaysian Public Higher Education Institutions". **International Journal of Business and Social Science**. Vol. 2. No. 11 (2011): 240-248.

O'Reilly, Chatman. "Corporations, culture and commitment". **California Management Review**. Vol. 31. No. 4 (1989): 9-25.

Örücü, Edip, Kılıç Recep, Kılıç Taşkın. "Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği". **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c. 14, s. 2 (2007): 117-135.

Oshagbemi, T. "Is Length Of Service Related To The Level Of Job Satisfaction?". **International Journal Of Social Economics**. Vol. 27. No. 3 (2000): 213-226.

Özdevecioğlu, Mahmut, Aktaş, Aylin. "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 28 (2007): 1-20.

Özen, Serap, Turgay, Uzun. "İş Yerinde Çalışanın Yaşadığı Çatışmanın Azaltılmasında Örgütün ve Ailenin Rolü: Polis Memurlarına Yönelik Bir Uygulama". **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 7, s. 3 (2005).

Özmete Emine, Gönen, Emine, Hablemitoğlu Şengül. "İş Ve Aile Yaşamının Dengelenmesi Akademisyen Kadınlar Üzerine Bir Araştırma". **Toplumsal Dönüşüm Yayınları**. (2004): 220-223

Özmete, Emine, Eker, Işıl. "İş-Aile Yaşamı Çatışması ile Başa Çıkmada Kullanılan Bireysel ve Kurumsal Stratejilerin Değerlendirilmesi". **Sosyal Güvenlik Dergisi**. c. 3. s. 1 (2013): 19-49.

Özsoy, Emrah, Filiz, Burcu, Semiz, Tarık. "İşkoliklik ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Sağlık Sektöründe Bir Araştırma". **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**. c. 5. s. 2 (2013): 59-68.

Özsoy, Süheyla A. "Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi". **İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c. 6. s. 2 (2004): 13-19.

Öztürk, Azim Y., Güzelsoydan, Selim. "Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma". **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c. 15. s. 2 (2001): 333-347.

Parasuraman, S., Simmers, C.A. "Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study". **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 22 (2001): 551-568.

Pekdemir, Işıl, Koçoğlu, Merve. "İşkoliklik İle İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma". **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 14. s. 1 (2014): 309-337.

Peterson, M.F. ve diğ. "Role Conflict, Ambiguity, and Overload: A 21-Nation Study". **Academy of Management Journal**. Vol. 38. No. 2 (1995): 429-452.

Pillay, Soma, Abhayawansa, Subhash, "Work–family balance: perspectives from higher education". **High Education**. Vol. 68 (2014): 669-690.

Pleck, J. H. "The Work-Family Role System". **Social Forces**. Vol. 24. No. 4 (1977): 417-427.

Prieto, L.L., ve diğ. "Extension of the Job Demands-Resources Model in the Prediction of Burnout and Engagement Among Teachers Over Time". **Psicothema**. Vol. 20. No. 3 (2008): 354-360.

Randall, Donna M. "Commitment and the organization: The organization man revisited". **Academy of Management Review**. No. 12 (1987): 460-471.

Randall, Donna M. "The consequences of organizational commitment: Methodological investigation". **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 11. No. 5 (1990): 361-378.

Randall, Donna M., Fedor, Donald B., Longnecker, Clinton O. "The behavioral expression of organizational commitment". **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 36 (1990), 210-224.

Reichers, Arnon E. "A review and reconceptualization of organizational commitment". **Academy of Management Review**. Vol. 10 (1985): 465-476.

Robbit, R. ve diğ. **Organizational Behaviour: Understanding and Prediction**. 2nd Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1978.

Robins, Stephen P. **Managing Today**. 2nd Ed. New Jersey: Prentice-Hall. 2000.

Sager, J.K. "A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress". **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 22 No. 1 (1994): 74-84.

Saif, Muhammad Iqbal, Malik, Muhammad Imran, Awan, Muhammad Zahid. "Employee Work Satisfaction and Work - Life Balance: A Pakistani Perspective". **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**. Vol. 3. No. 5 (2011): 606-617.

Samadov, Sakit. "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

Saunders, Mark, Lewis, Philip, Thornhill, Adrian. **Research Methods for Business Students**. 4th Ed. Harlow: FT-Prentice Hall, 2007.

Schaufeli, W.B., Taris, T.W. "A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health", **Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach**, ed. G. Bauer, O. Hammig. Dordrecht: Springer, 2014. 43-68.

Schieman, Scott, Glavin, Paul. "Trouble at the border? Gender, flexible work conditions, and the workhome interface". **Social Problems**. Vol. 55 (2008): 590-611.

Sharma, B.R., Singh, S. **Organizational commitment among Indian managers, NIPM Research Series I**. New Delhi: Wiley Eastern Ltd. 1991.

Singh, Bhupinder, Gupta, P.K. "Organisational Commitment: Revisited". **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**. Vol. 34. No. 1 (2008): 57-68.

Singh, J. "Boundary role ambiguity: Facets, determinants, and impacts". **Journal of Marketing**. Vol. 57 (1993): 11-31.

Smith, Jennifer, Gardner, Dianne. "Factors Affecting Employee Use of Work-Life Balance Initiatives". **New Zeland Journal of Psychology**. Vol. 36. No. 1 (2007): 3-12.

Sönmez, Mustafa. "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma Ve İller Bankası A.Ş.'De Bir Uygulama". Uzmanlık Tezi, İller Bankası Anonim Şirketi, 2017.

Sree, Jyotbi V., Jyotbi, P. "Assessing Work-Life Balance: From Emotional Intelligence and Role Efficacy of Career Women". **Advances in Management**. Vol. 5. No. 6 (2012): 35-43.

Steers, Richard M. "Antecedents and outcomes of organizational commitment". **Adm Sci Q**. Vol. 22, (1977): 46-56.

Stock, Ruth M., Bauer, Eva Maria, Bieling, Gisela I. "How do top executives handle their work and family life? A taxonomy of top executives' work–family balance". **The International Journal of Human Resource Management**. Vol. 25. No. 3 (2014): 1815-1840.

Stordeur, S., D'hoore, W., Vandenberghe, C. "Leadership, Organizational Stress, and Emotional Exhaustion among Hospital Nursing Staff". **Journal of Advanced Nursing**. Vol. 35 (2001): 533-542.

Storey, John. **Human Resource Management: A Critical Text**. London: Routledge. 1995.

Subramaniam, Nava, Mia, Lokman. “The relation between decentralised structure, budgetary participation and organisational commitment: The moderating role of managers’ value orientation towards innovation”. **Accounting, Auditing & Accountability.** Vol. 14. No. 1 (2001): 12-29.

Tang, Shuwen. “Work Support, Work-Family Enrichment, Work Demand and Work Well-being among Chinese Employees: A study of Mediating and Moderating Processes”. Master Thesis, Lingnan University, 2010.

Tetrick, L.E. “Developing and maintaining union commitment: A theoretical framework”. **Journal of Organizational Behavior**. (1995): 590-600.

Tjosvold, Dean, Sasaki, Shigeru, Moy, Jane W. “Developing commitment in Japanese organizations in Hong Kong: Interdependence, interaction, relationship, and productivity”. **Small Group Research**. Vol. 29. No. 5 (1998): 560-582.

Topgül, Seda. “İş ve Aile Yaşamı Dengesi(zliği)nin Kadın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri”. **Yönetim ve Ekonomi**. c. 23. s. 1 (2016): 217-231.

Topuz, A. “Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği, İş Stresi ve Aralarındaki İlişkinin Belirlenmesi”. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas. 2006.

Torun, Ayşe, Ercan, Safiye. “Küçük İşletmelerde İş-Aile Çatışmaları, Çalışma Hayatından Duyulan Memnuniyet ve Firma Başarısıyla İlgili Algılar”. **3. KOBİ’ler ve Verimlilik**, ed. G. Gençyılmaz. İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları. 2006. 17-18.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Genin, Émilie, di Loreto, Martine. “Advances and Ambivalences: Organisational Support to WorkLife Balance in A Police Service”. **Employment Relations Record**. Vol. 11. No. 2 (2011): 75-93.

Tubin, Rana. “Multiple Roles, WorkFamily Conflict and Related Outcomes”. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul. 2007.

Turunç, Ömer, Erkuş, Ahmet. “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü”. **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.** c. 13. s. 19 (2010): 415-440.

Ülbeği, İlksun Didem, Yalçın Azmi. “Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisinin Meta Analiz Yöntemiyle İncelenmesi”. **Türk Psikoloji Dergisi**. c. 31, s. 77 (2016): 80-98.

Uyguç, Nermin, Çımrın, Dilek. “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Labaratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”. **D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi**. c. 19, s. 1 (2004): 91-99.

Uysal, B. “Work-Family Conflict and Its Relation to Organizational Outcomes and an Application in Banking Sector”. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 2007.

Van den Broeck, Anja. “Work Motivation: A Perspective from the Job Demands-Resources Model and the Self-Determination Theory”. Doctoral Dissertation, 2012.

Vanderberg, Robert J., Lance, Charles E. “Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment”. **Journal of Management**. Vol. 18, (1992): 153-167.

Vanitha, V. et al. “A study on organizational commitment and stress among information technology professionals”. **The ICFAI Journal of Organizational Behavio**l (2006): 73-79.

Vasishta, A., Mishra, P.C. “Occupational stress and social support as predictors of organizational commitment”. **Psychological Studies**. Vol. 49 (2004): 202-204.

Voydanoff, Patricia. “Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: a demands and resources approach”. **J. Marriage Fam.**, Vol. 67 (2005): 822-836.

Voydanoff, Patricia. **Work, family, and community: Exploring interconnections**. Mahwah: Routledge. 2007.

Vries, M.W., Wilkerson B. “Stress, Work and Mental Health: A Global Perspective”. **Acta Neuropsych**. Vol. 15. No. 1 (2003).

Walker Jr, O.C., Churchill Jr, G.A., Ford, N.M. “Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity”, **The Journal of Marketing**. Vol. 39. No. 1 (1975): 32-39.

Wasti, S.A. “Meyer ve Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlilik analizi”. **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**. 2000, 401-410.

Widmer, Candace. “Role Conflict, Role Ambiguity, and Role Overload on Boards of Directors of Nonprofit Human Service Organizations”. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. Vol. 22, No. 4 (1993): 339-356.

Wiener, Yoash, Vardi, Yoav, “Relationships between job, organization and work outcomes: An integrative approach”. **Organizational Behavior and Human Performance**. Vol. 26. No. 1 (1980): 81-96

Williams, L.J., Hazer, J.T. “Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A re-analysis using latent variable structural equation methods”. **Journal of Applied Psychology**. Vol. 72. No. 1 (1986): 219-231.

Yıldırım, Ali, Şimşek, Hasan. **Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri**. 9. Bs. Ankara: SeçkinYayıncılık, 2013.

Yüceler, Aydan, Kaya, Didem, Yağcı Özen, Melek. “Örgütsel Bağlilik ile Sanal Kaytarma İlişkisinin İncelenmesi”. **Kesit Akademi Dergisi (The Journal of Kesit Academy).** c. 3. s. 12 (2017): 494-509.

Yuna, Kim, Insil, Jang. “Moderating and Mediating Effects of Social Support in the Relationship between Work-family Conflict, Job Satisfaction and Turnover Intention among Married Women Nurses”. **Journal of Korean Academy of Nursing Administration**. Vol. 20. No. 5 (2014): 525-534.

Yürür, Senay, Keser, Aşkın. “İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü”. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. c. 65. s. 4 (2011): 165-193.

Zedeck, S., Moiser, K.L., “Work in the family and employing organization”. **American Psychologist**. Vol. 45 (1990): 240-251.

Zeffane, Rachid. “Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees”. **Human Relations.** Vol. 47 (1994).

Zeynel, Esra, Çarıkçı, İlker H. “Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlilik Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 20. s. 3 (2015): 217-248.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket hazırlanmakta olan ve **"İş Yaşam Dengesi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi"** araştıran yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacaktır ve üçüncü kişiler ile paylaşılmayacaktır. Bu nedenle anketimize gerekli ilgi ve özeni göstereceğinize inanıyor ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz.

SORULAR

Lütfen aşağıdaki önermeleri kendinize en uygun olacak şekilde işaretleyiniz.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum					
Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum					
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum					
Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.					
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.					
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.					
Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					

İŞ YAŞAM DENGESİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Gün içinde basit şeyler için bile zaman bulamıyorum					
Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum.					
Hafta sonlarını eşimle ve/veya arkadaşımla birlikte bir şeyler yaparak geçiriyorum					
Yaşamı geriden izlediğimi düşünüyorum.					
Çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığım için uyku, düzenli beslenme ve hareket etme gibi temel yaşamsal etkinliklerden fedakârlık ediyorum.					
Yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum.					
İş yaşamımda önceliklerimin neler olduğuna karar veriyor ve bu doğrultuda hareket ediyorum.					
İşim ve kişisel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum.					
İş yükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum.					
İşlerimin yoğunluğuna yetişemiyorum.					
Yaşamımın ideal yaşam biçimini yansıttığını düşünsem de, bir şeyleri kaçırdığım düşüncesiyle yaşıyorum.					
Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıksız kararlar veriyorum.					
"Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurdum" diye düşünüyorum.					
İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum.					
Hata sonları aralıksız çalışmaya devam ediyorum.					
İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özlüyorum.					
İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum.					
İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor.					
Hem iş hem özel yaşamıma zamanımı uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum.					
Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum.					

Cinsiyetiniz nedir?

□Kadın □Erkek

Medeni durumunuz nedir?

□Evli □Bekar

Hangi yaş grubuna dâhilsiniz?

□15-20 □20-30 □31-40 □41-50 □50-60

Öğrenim durumunuz nedir?

□İlkokul mezunu □Ortaokul mezunu □Lise mezunu □Üniversite mezunu □Yüksek Lisans / Doktora

ÖZGEÇMİŞ



CONTACT INFORMATION

sinemunall@gmail.com
Moda, Kadikoy, Istanbul, Turkey

PERSONAL INFORMATION

Date of Birth: 18.03.1985
Marital Status: Married
Driving Licence: B class

LANGUAGE SKILLS

English :fluent in oral/ written
Turkish :native

COMPUTER SKILLS

Microsoft Office Applications, Lotus Notus, Humanist, Oracle Taleo,

ACTIVITIES & INTERESTS

Yoga Instructor, Travelling, Ice skating, Reading, Gastronomy

SCHOLARSHIP

Contemporary Education Foundation

REFERENCES

Available upon request

SINEM UNAL CINAR

KEY SKILLS

Specialized in international & national recruitment, talent acquisition, inclusion &diversity programs, human resources systems & process design, HR policies, training, assessment & development, performance management systems, career management, recruitment marketing & employer branding strategies, campus recruitment, candidate experience management, employee relations, GDPR, legal conformity and onboarding process. Good knowledge of Turkish Labor Law

Sector Experience: technology, telecommunication, financial services, management consulting, petrochemicals, public, FMCG, energy, e-commerce, non-profit organization, education, manufacturing, after sales services.

PROFESSIONAL EXPERIENCE

Accenture
Regional Recruitment Lead, Middle East & Turkey Jul'17 – Present
As head of Recruitment in the region, responsible for all recruitment activities, recruitment process improvement, managing collaboration with business units, recruitment marketing, employer branding strategy and execution, campus recruitment, onboarding and orientation, vendor management, Saudization and Emiratization, internal controls, digitalizing the recruitment processes etc and also leading all recruitment priority projects. Managing the team of 12 Recruiters in United Arab Emirates, Saudi Arabia, Turkey and 5 Assistants in India.

PwC Turkey
Senior Human Resources Consultant – People & Organization, Istanbul Aug'16- July'17
Recruitment Operating Model Design & Talent Acquisition Program Design Projects
-Trainer- Attacting Talent, Candidate Experience & Recruitment Skills Trainings
-Turquality Projects - HR Check-up
-Executive Recruitment Projects; head hunting
-Business Development, Client Acquisition & Management

Forte Consultancy Group Feb'14-Aug'16
HR Business Partner/HR Manager, Turkey, Dubai & Saudi Arabia
Managing all human resources & recruitment process in Turkey, Eastern Europe and MENA region, international recruitment from senior to junior level, talent acquisition and talent strategies in the fields of sales, marketing, customer care and analytics for numerous sectors such as telco, financial services, IT, e-commerce, government, mining & metal, education, e-commerce, energy, consultancy). Managing performance management system, training organizations, employee relations, compensations & benefits, internal communication and event management such as organizing happy hours, year-end/mid-year events, motivational activities; issue of a company newsletter, following up HR policies, procedures, systems.

Adecco Group – HSBC Bank Aug'13-Feb'14
HR Recruitment Consultant (HSBC Onsite Project, Temporary), Istanbul
Carrying out the recruitment process, providing consultancy to line managers.
Recruitment for Commercial, Corporate & Investment Banking, Global & International Banking etc.

DenizBank (Sberbank) Mar'13-Aug'13
Human Resources Recruitment & Career Management Associate, Istanbul
Responsible for all HR processes of a regional portfolio including Istanbul Anatolian Side Branches & Operations Departments in Headquarters; conducting the recruitment processes, actively participating in HR processes including grading, position evaluation, assignment, rotations, rewards, penalties, career & performance management, also conducting career and exit interviews and visiting branches in order to perform extra interviews with employees.

Arvato Bertelsmann Nov'11-Mar'13
Human Resources Supervisor, Istanbul
As head of HR, responsible for all HR functions (organizational structure, recruitment, compensation & benefits, training & development, performance management, training organizations, legal applications, reporting, employee satisfaction surveys, HR systems & policies etc), administrative affairs, corporate communication & managing online internal newsletters. As a corporate function, in charge of standardization and implementation of HR applications. Leading a project of building a wage structure, pay grades, C&B system.

Data Expert Executive Search & Recruitment Solutions Aug'11-Nov'11
HR Executive Assistant, Istanbul
Headhunting, client acquisition, preparing agreements and job descriptions, client relationships, internal communication and managing short-listing candidates, serving as a personal assistant to the Managing Partner.

Bogazici Egitim Kurumu Oct'07-Sep'11
English Teacher, Istanbul

EDUCATION

MBA, Yildiz Technical University, Master of Human Resources Management, Istanbul Oct'09-Apr'19
Subject of Master Thesis: The Effect Of Work-family Life Balance On Organizational Commitment
Edgware Academy, English Language, London, UK Dec'08-Aug'09
Bachelor Degree, Istanbul University, Bachelor of Philosophy , Istanbul Sep'04-Jul'08