

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞ AİLE VE AİLE İŞ ÇATIŞMALARININ
İŞE CEZBOLMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE
YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**H.BURCU ERTEMLİ
08712021**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. ŞULE ÇERİK**

**İSTANBUL
2011**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

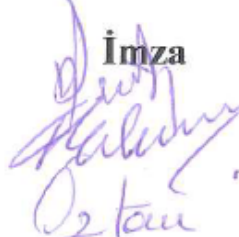
İŞ AİLE VE AİLE İŞ ÇATIŞMALARININ
İŞE CEZBOLMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE
YÖNELİK BİR UYGULAMA

H.BURCU ERTEMLİ
08712021

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 16.05.2011
Tezin Savunulduğu Tarih: 01.06.2011

Tez oy birliği/Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Eyle Gerek
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Turgut Erkan
Yrd. Doç. Dr. Esra ÖZTANAN
İSTANBUL
2011

İmza

Özkan

ÖZ

İŞ AİLE VE AİLE İŞ ÇATIŞMALARININ İŞE CEZBOLMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

H.Burcu Ertemli

Mayıs, 2011

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların yaşadıkları iş aile ve aile iş çatışmaları ile işe cezbolma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada öncelikle iş aile ve aile iş çatışmaları ile işe cezbolma kavramları açıklanmıştır. Ardından, iş aile ve aile iş çatışmaları ile işe cezbolma arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırma İstanbul ili sınırları içerisinde yaşayan, hizmet sektöründe çalışan ve aile hayatı olan 299 beyaz yakalı çalışanı kapsamaktadır. Ancak 13 anket formu yanlış ya da eksik doldurma, hiç doldurmama gibi nedenlerle geçersiz sayılmış ve toplamda 277 kişinin verdiği cevaplarla veriler toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu, demografik özellikler, iş aile ve aile iş çatışması ölçeği ve işe cezbolma ölçeği olmak üzere üç kısımdan oluşmaktadır. İş aile ve aile iş çatışması ölçeği araştırmacının hazırladığı sorular ile Netemeyer ve arkadaşlarının geliştirdiği ölçekte yer alan soruları kapsamaktadır. İşe cezbolma ise Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker'ın işe cezbolma ölçeği UWES (Utrecht Work Engagement Scale) ile ölçülmüştür. Araştırmanın veri analizleri SPSS 16.0 bilgisayar programı ile parametrik testler ve nonparametrik testlerden Ki Kare Testi uygulanarak yapılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, çalışanların yaşadığı iş aile çatışması işe cezbolma düzeylerinin ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca, iş aile çatışmalarının işe cezbolmanın dinçlik, adanma ve işin anlamlılığı ve yoğunlaşma boyutları; aile iş çatışmalarının ise işe cezbolmanın adanma ve işin anlamlılığı boyutu ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Son olarak, çalışanların işe cezbolma düzeylerinin yaşa, medeni duruma ve çocuklarının yaşlarına göre farklılık gösterdiği bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Aile Çatışması, Aile İş Çatışması, İşe Cezbolma

ABSTRACT

AN APPLICATION TOWARDS THE EFFECT OF WORK FAMILY AND FAMILY WORK CONFLICTS ON WORK ENGAGEMENT

H.Burcu Ertemli

Mayıs, 2011

The main objective of this research is to analyze the relationship between employees' work family and family work conflicts and their engagement levels. In the study, firstly the concepts of work family and family work conflicts and work engagement are explained. Then, an application to test the relationship between work family and family work conflicts and work engagement is implemented. The research comprises 299 white collar workers who live in Istanbul, work in service sector and who have a family life. However, 13 questionnaire forms, a few of which are unfilled at all, are considered invalid because of false or deficient information and the data is collected from the answers given by 277 individuals in total. The questionnaire form, which was used as a data collection tool, consists of three sections including demographic characteristics, work family-family work conflict scale, and work engagement scale. Work family and family work conflict scale comprises the questions which were prepared by the researcher and those which take place in the scale developed by Netemeyer et al. Work engagement is measured with Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker's work engagement scale UWES (Utrecht Work Engagement Scale). Data analysis of the research is made by SPSS 16.0 computer program implementing parametric tests and Chi Square Test that is one of nonparametric tests. As a result of this study, it is found that work family conflict experienced by employees is related to their work engagement levels. Furthermore, it is detected that work family conflict is related to work engagement in respect of vigor, dedication, the sense of significance of the job, and absorption into work, whereas family work conflict is related to the sense of significance of the job and dedicational aspects of work engagement. Finally, it is found that employees' work engagement levels differ with regard to their marital status, their own ages and their children's ages.

Keywords: Work Family Conflict, Family Work Conflict, Work Engagement

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasına değerli görüş, öneri ve yönlendirmeleriyle büyük destek veren Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik'e, Arş. Gör. Emel Özarslan'a ve Arş. Gör. Serdar Bozkurt'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmada ve hayatımdaki her konuda yardımlarını gördüğüm sevgili aileme, dostlarıma ve bana bir şeyler katan bütün öğretmenlerime teşekkür ederim.

Burcu Ertemli

İstanbul; Mayıs, 2011.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi

1.GİRİŞ	1
---------------	---

2. İŞ AİLE VE AİLE İŞ ÇATIŞMALARI	4
---	---

2.1.Çatışma Kavramı.....	4
2.1.1. Çatışma Türleri.....	6
2.2. İş Aile ve Aile İş Çatışmaları.....	8
2.2.1. İş ve Aile Yaşamı İlişkileri Konusunda Çeşitli Yaklaşımlar	10
2.2.1.1.Taşma Kuramı (Spill Over).....	10
2.2.1.2.Telafi Kuramı (Compensation)	11
2.2.1.3.Akılcı Bakış Açısı (Rasyonel) Kuramı	11
2.2.1.4. Ayırma Kuramı (Segmentation).....	12
2.2.1.5. Diğer Kuramlar	12
2.3. İş Aile Çatışmasının Nedenleri	14
2.3.1.Kişisel Nedenler	14
2.3.1.1. Cinsiyet	14
2.3.1.2. Yaş	15
2.3.1.3. Kişilik.....	16
2.3.2.İş Kaynaklı Nedenler	18
2.3.2.1. Çalışma Saatleri ve Koşulları.....	18
2.3.2.2. İş Yüğü ve İşteki Rol Beklentileri.....	20
2.3.3. Aile Kaynaklı Nedenler.....	20
2.3.3.1. Evlilik ve Eşe İlişkin Özellikler	21
2.3.3.2. Çocukların Bakımı Sorunu.....	22
2.3.3.3. Aile Kaynaklı Diğer Nedenler	24
2.4. İş Aile Çatışmasının Yönleri.....	24
2.4.1. İş Aile Çatışması	26
2.4.2. Aile İş Çatışması	26
2.5. İş Aile ve Aile İş Çatışmasının Türleri	27
2.5.1.Zaman Bazlı İş Aile ve Aile İş Çatışması	27
2.5.2. Stres Bazlı İş Aile ve Aile İş Çatışması	28
2.5.3. Davranış Bazlı İş Aile ve Aile İş Çatışması.....	28

2.6. İş Aile ve Aile İş Çatışmalarıyla Başa Çıkmada Kullanılabilecek Destek ve Kaynaklar	29
2.6.1. İşteki Destek ve Kaynaklar	29
2.6.1.1. Örgütsel Destek	30
2.6.1.2. Yönetici Desteği	31
2.6.1.3. İş Arkadaşlarının Desteği	31
2.6.1.4. Maaş ve Sosyal Haklar	32
2.6.2. Ailedeki Destek ve Kaynaklar	33
2.6.2.1. Eş Desteği	33
2.6.2.2. Akraba ve Ücretli Yardımcı Desteği	34
2.6.3. Kişinin Kendisinin Sahip Olduğu Destek Ve Kaynaklar	34
2.7. İş Aile ve Aile İş Çatışmalarının Sonuçları	35
2.7.1. Kişisel Alandaki Sonuçları	35
2.7.1.1. Stres	35
2.7.1.2. Tükenmişlik	36
2.7.1.3. Yaşam Tatmini	37
2.7.1.4. Evlilik Tatmini	38
2.7.1.5. Diğer Psikolojik Sıkıntılar	38
2.7.1.6. Sağlık Sorunları	39
2.7.2. Örgütsel Alandaki Sonuçları	40
2.7.2.1. İş Stresi	41
2.7.2.2. İş Tatmini	41
2.7.2.3. Motivasyon ve Verimlilik	43
2.7.2.4. İş Performansı	43
2.7.2.5. Örgütsel Bağlılık	44
2.7.2.6. İşe Devamsızlık ve İşe Geç Gelme	45
2.7.2.7. İşten Ayrılma Eğilimi	45
2.7.2.8. İşe Cezbolma	46
3. İŞE CEZBOLMA	48
3.1. İşe Cezbolma Kavramının Gelişimi ve Önemi	48
3.2. İşe Cezbolma Kavramına İlişkin Yaklaşımlar	50
3.2.1. Kahn'ın İşe Cezbolma ve Olmama Modeli	51
3.2.2. Maslach'ın İşe Cezbolma ve Tükenmişlik Modeli	53
3.2.3. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli	54
3.2.4. Sosyal Mübadele Teorisi	56
3.3. İşe Cezbolma ve İlgili Kavramlar	57
3.3.1. İşe Cezbolma ve Tükenmişlik	59
3.3.2. İşe Cezbolma ve İşkoliklik	61
3.3.3. İşe Cezbolma ve Örgütsel Bağlılık	62
3.3.4. İşe Cezbolma ve İlgili Diğer Kavramlar	63
3.4. İşe Cezbolmanın Öncelleri	64
3.4.1. Örgütsel Özellikler	65
3.4.1.1. İşin Özellikleri	65
3.4.1.2. Sosyal Destek	66
3.4.1.3. Ödüllendirme ve Geri Bildirim	67
3.4.1.4. Örgütsel Adalet	69
3.4.2. Bireysel Özellikler	70
3.5. İşe Cezbolmayı Sağlama Stratejileri	71

3.5.1. Örgütsel Düzeyde İşe Cezbolmayı Sağlama Stratejileri	72
3.5.2. Bireysel Düzeyde İşe Cezbolmayı Sağlama Stratejileri.....	74
3.6. İşe Cezbolma Düzeyi Yüksek Olan Çalışanların Özellikleri	75
3.7. İşe Cezbolmanın Sonuçları	77
4. İŞ AİLE VE AİLE İŞ ÇATIŞMALARININ İŞE CEZBOLMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA	81
4.1. Araştırmanın Problemi	81
4.2. Araştırmanın Amacı	82
4.3. Araştırmanın Önemi	82
4.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	83
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	84
4.6. Araştırmanın Yöntemi.....	85
4.6.1. Araştırma Türü ve Modeli.....	85
4.6.2. Evren ve Örneklem	85
4.6.3. Veri Toplama Aracı.....	89
4.6.4. Veri Analiz Teknikleri	90
4.7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Yorumlanması.....	91
4.7.1. Araştırma Verilerinin Normal Dağılıp Dağılmadığının Test Edilmesi	91
4.7.2. Araştırmanın Güvenirliği	92
4.7.3. İşe Cezbolmanın Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi	92
4.7.4. İş Aile ve Aile İş Çatışması ile İşe Cezbolmaya İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	94
4.7.5. Hipotezlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	95
4.7.5.1. İş Aile ve Aile İş Çatışmasının İle İşe Cezbolma Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular	95
4.7.5.2. Demografik Değişkenlere Göre İş Aile Çatışması, Aile İç Çatışması ve İşe Cezbolmaya İlişkin Hipotez Sınamaları	100
4.SONUÇ.....	117
KAYNAKÇA.....	121
EKLER.....	133
Ek 1. Anket Formu.....	133
ÖZGEÇMİŞ.....	139

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Modern Organizasyonlardaki Değişimler.....	50
Tablo 2: İşe Cezbolmanın Örgütsel ve Bireysel Sonuçları.....	77
Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	87
Tablo 4: Verilerin Normal Dağılıma Uygunluğunun Test Edilmesi.....	92
Tablo 5: İşe Cezbolmanın Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi	93
Tablo 6: İş Aile ve Aile İş Çatışmasına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler....	94
Tablo 7: İşe Cezbolma ve Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	95
Tablo 8: İş Aile Çatışması ile İşe Cezbolma Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki Kare Testi.....	96
Tablo 9: Aile İş Çatışması ile İşe Cezbolma Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki Kare Testi	96
Tablo 10: İş Aile Çatışması ile İşe Cezbolma Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki Kare Testi	97
Tablo 11: Aile İş Çatışması ile İşe Cezbolmanın Dinçlik Boyutu Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki Kare Testi	98
Tablo 12: İş Aile Çatışması ile İşe Cezbolmanın Adanma ve İşin Anlamlılığı Boyutu Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki Kare Testi....	98
Tablo 13: Aile İş Çatışması ile İşe Cezbolmanın Adanma ve İşin Anlamlılığı Boyutu Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki Kare Testi....	99
Tablo 14: İş Aile Çatışması ile İşe Cezbolmanın Yoğunlaşma Boyutu Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki Kare Testi	99
Tablo15: Aile İş Çatışması ile İşe Cezbolmanın Yoğunlaşma Boyutu Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki Kare Testi	100
Tablo 16: İş Aile Çatışmasına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Tablosu...	101
Tablo 17: Aile İş Çatışmasına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Tablosu...	102
Tablo 18: İşe Cezbolmaya İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Tablosu.....	103
Tablo 19: İş Aile Çatışmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Tablosu..	105
Tablo 20: Aile İş Çatışmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Tablosu..	108
Tablo 21: İşe Cezbolmaya İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Tablosu.....	111
Tablo 22: İşe Cezbolmanın Yaş Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırmasına İlişkin Tukey HSD Tablosu.....	112
Tablo 23: İşe Cezbolmanın Yaş Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırmasına İlişkin Scheffe Tablosu.....	113
Tablo 24: İşe Cezbolmanın Medeni Durum Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırmasına İlişkin Tukey HSD Tablosu.....	114
Tablo 25: İşe Cezbolmanın Medeni Durum Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırmasına İlişkin Scheffe Tablosu.....	115

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Maslach'ın Tükenmişlik ve İşe Cezbolma İlişkisine İlişkin Modeli.....	54
Şekil 2: İş Talepleri ve Kaynakları Modeli.....	56
Şekil 3: Tükenmişlik ve İşe Cezbolma İlişkisi.....	61
Şekil 4: İşe Cezbolmanın Sağlanması Altı Temel Faktör.....	72
Şekil 5: Araştırma Modeli.....	85

KISALTMALAR

UWES
IES

: Utrecht Work Engagement Scale
: The Institute for Employment Studies

1.GİRİŞ

Günümüzde kadınların iş gücüne katılımlarının artması, çift gelirli ailelerin sayılarının çoğalması, işyerlerinde çocuk sahibi kadınların artması, kadın ve erkeğin iş ve ailedeki rollerinin kısmen de olsa benzerleşmeye başlaması, yeni aile modellerinin ortaya çıkması, boşanma oranlarının artmasıyla tek ebeveynlerin sayısının yükselmesi, iş ile aile arasındaki sınırların azalmaya başlaması, bireylerin işlerine verdikleri anlamın farklılaşması, çalışanların işlerinden ve ailelerinden beklentilerinin değişmesi; iş aile dengesine verilen önemin ve iş aile - aile iş çatışmalarına duyulan ilginin artmasını sağlamıştır.

Bireylerin yaşamında aileleri soylarının devam etmesinden sosyal ve güvenlik ihtiyaçlarına; işleri ise maddi gereksinmelerinin sağlanmasından kişisel gelişimlerinin sağlanmasına kadar pek çok amaca hizmet etmektedir. Ancak söz konusu bu iki alandan birindeki sorumluluklar diğerindeki sorumlulukların yerine getirilmesini engellediğinde, iş aile ya da aile iş çatışmaları ortaya çıkmaktadır.

İş aile ve aile iş çatışmaları; bireyin yaşam tatmini ve evlilik tatmininde azalmaya, tükenmişlik hissine, sağlık problemleri yaşamasına neden olmakla kalmamakta, örgütsel açıdan da iş stresinin, işe geç gelme ve işten ayrılma eğilimlerinin artması, iş tatmini, motivasyon, verimlilik, iş performansı ve örgütsel bağlılığın azalması gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

Bununla birlikte, pozitif psikoloji yaklaşımının çalışma hayatına yansımaları, maliyetleri azaltmanın ön planda olduğu geleneksel organizasyon yapılarından müşteri memnuniyetinin önem kazandığı modern yapılara geçişin yaşanması, genelde insan faktörüne özelde ise çalışanlara verilen önemin artması gibi gelişmeler işe cezbolma kavramının ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Örgütler; rekabet avantajı elde etmede, müşterileri memnuniyetini sağlamada, verimlilik, performans, karlılık başta olmak üzere hedeflerine ulaşmada işlerine ve örgütlerine bağlı, koordinasyon ve motivasyonu yüksek, enerjik, kendini işe adanmış çalışanlara gereksinim duymaktadır. Bu sebeple de çalışanlarının işe cezbolmasını sağlayacak

stratejileri geliştirebilen örgütler başarıya ulaşan yolda büyük bir adım atmış olacaklardır.

Bu çalışmada, çalışanların yaşadığı iş aile ve aile iş çatışmalarının işe cezbolma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek amaçlanmıştır. İş aile ve aile iş çatışmaları ile işe cezbolma kavramlarına duyulan ilginin ve verilen önemin son yıllarda artmış olmasına karşın, bu çalışma için yapılan literatüre taramasında doğrudan iş aile ve aile iş çatışması ile işe cezbolma arasındaki ilişkiyi irdeleyen araştırmalara rastlanmaması, bu konunun seçilmesinde etkili olmuştur. İş aile ve aile iş çatışmaları ve işe cezbolmanın, sektör ayrımı olmaksızın bütün çalışanları ilgilendiren kavramlar olmaları nedeniyle, araştırma kapsamına İstanbul ili sınırları içinde yaşayan, hizmet sektöründe çalışan ve aile hayatı olan beyaz yakalılar alınmıştır. Çalışanların yaşadığı iş aile ve aile iş çatışmalarının işe cezbolma düzeyleri ile ilişkisini inceleyen ana hipotezin yanında, iş aile ve aile iş çatışmalarının işe cezbolmanın boyutlarına ile ilişkisini inceleyen alt hipotezlere ve iş aile ve aile iş çatışmaları ile işe cezbolmanın demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini test eden alt hipotezlere de yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, iş aile ve aile iş çatışmaları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, iş aile ve aile iş çatışmalarına geçmeden önce çatışma kavramı türleriyle birlikte kısaca ele alınmıştır. Ardından sırasıyla, iş ve aile yaşamıyla ilgili yaklaşımlar, iş aile çatışmasının nedenleri (kişisel, iş kaynaklı ve aile kaynaklı nedenler), yönleri, türleri (zaman bazlı, stres bazlı, davranış bazlı iş aile ve aile iş çatışmaları), iş aile ve aile iş çatışmalarıyla başa çıkmada kullanılabilecek destek ve kaynaklar (işteki, ailedeki kaynaklar ile kişinin kendisinin sahip olduğu kaynaklar) ve iş aile ve aile iş çatışmalarının sonuçları (kişisel ve örgütsel alandaki sonuçları) incelenmiştir. Üçüncü bölümde işe cezbolma kavramı üzerinde durulmuştur. İşe cezbolma kavramının gelişimi ve önemine değinildikten sonra işe cezbolmaya ilişkin yaklaşımlar, işe cezbolma kavramının farklı tanımları ve benzer kavramlarla (tükenmişlik, işkoliklik, örgütsel bağlılık ve diğerleri) ilişkisi incelenmiştir. İşe cezbolmanın öncelleri örgütsel ve bireysel özellikler olarak iki farklı başlık altında irdelenmiştir. İşe cezbolmayı sağlama stratejileri de örgütsel ve bireysel düzeyde stratejiler olarak ikiye ayrılmıştır. İşe cezbolma düzeyi yüksek olan çalışanların özelliklerine de değinildikten sonra, son olarak, işe cezbolmanın sonuçları açıklanmıştır. Dördüncü bölümde iş aile ve aile iş çatışmaları ile işe cezbolma

arasındaki ilişkiye yönelik olarak İştanbul ili sınırları içinde yaşayan, hizmet sektöründe çalışan ve aile hayatı olan beyaz yakalı çalışanlarla gerçekleştirilen uygulama; problemi, amacı, önemi, hipotezleri, sınırlılıkları ve varsayımları, yöntemi, verilerin analizi ve yorumlanmasıyla birlikte ele alınmıştır. Beşinci ve son bölümde ise, araştırmadan elde edilen sonuçlar değerlendirilerek yorumlanmış ve bu sonuçlar çerçevesinde araştırmacılar sunuacak önerilere yer verilmiştir.

2. İŞ AİLE VE AİLE İŞ ÇATIŞMALARI

Çalışmanın bu kısmında, çalışmanın temel değişkenleri olan iş aile ve aile iş çatışmalarını açıklamak amacıyla, önce çatışma kavramı ele alınacak, ardından iş aile ve aile iş çatışmaları; ilgili yaklaşımlar, nedenleri ve sonuçları, yönleri, türleri, başa çıkmada kullanılabilecek destek ve kaynaklarla birlikte incelenecektir.

2.1.Çatışma Kavramı

Günlük yaşantımızda çatışma, savaşımlardan tartışmalara, kavgalara, her türlü fikir ayrılığına hatta birbirinden hoşlanmamaya kadar geniş bir anlamda kullanılmaktadır. Çatışma, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, siyaset ve yönetim bilimleri tarafından inceleme konusu yapılmış bir kavram olması nedeniyle, çeşitli yazarlar tarafından farklı boyutları göz önünde bulundurularak değişik şekillerde tanımlanmıştır¹.

Çatışma; bireysel açıdan aynı ya da karşıt olan iki durumdan birini seçmek zorunda kalan insanın yaşadığı kararsızlık veya uyuşmazlık halidir. İkili ilişkiler bakımından ise çatışma, birbirlerinin amacına ulaşmada gösterilen düşmanlık ya da kavga halidir². Bir başka deyişle, çatışma; iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hâkim kılmak peşindedir³.

Çatışma, bireysel, grupsal ve örgütsel olabilmektedir. Bireysel çatışmalar, tutumlar, kişilik özellikleri, bireysel ihtiyaçlar veya stres gibi nedenlerden doğabilir. Grup düzeyindeki çatışmalara grubun sergilediği yetenekler, informal örgüt ve grup

¹ Halil Seval, “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, s.15 (2006): 246.

² Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon:Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004), 253.

³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 11.bs. (İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2007), 506.

normları vb. neden olabilirken; örgüt düzeyindeki çatışmaların iletişim, otorite yapısı, liderlik tarzı, yönetsel davranış vb. nedenleri olabilmektedir. Bağdaştırılamaz ayrılıkları ve uzlaşmaz özellikleri olan iş görenler ve kümeler arasındaki etkileşim durumu örgütsel çatışma olarak adlandırılmaktadır⁴.

Bir işletme organizasyonu içinde meydana gelebilecek çatışmalarla ilgili olarak birbirinden farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Klasik yönetim düşüncesine göre, çatışma kaçınılması ve meydana geldiği anda ortadan kaldırılması gereken, arzu edilmeyen bir olaydır. Neoklasik yaklaşıma göre de çatışma örgütler için istenmeyen bir olgudur; örgütün ahengini bozmakta, karışıklık yaratmaktadır; ortaya çıktığında hemen ortadan kaldırmaya yönelik tedbirlerin alınması gerekmektedir⁵.

Oysa modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre çatışmalar kaçınılmazdır: Açık sistem anlayışını esas alan bir görüşe göre, esasında, organizasyonların etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması da zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta organizasyonun yaşaması tehlikeye düşecektir⁶.

Bütün bu yaklaşımlar da göz önünde bulundurulduğunda, çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabileceği söylenebilir. Çatışma, kararların kalitesini artırdığında, yaratıcılığı ve yenilikleri güdülediğinde, grup üyeleri arasında ilgi ve merakı teşvik ettirdiğinde, değişim ve özeleştirme ortamını hızlandığında yapıcıdır. Çatışmanın en arzu edilmeyen sonuçları ise iletişimi geciktirmesi, grup bağlılığını azaltması ve grup amaçlarının önemini üyeler arasındaki çatışma karşısında ikinci plana düşmesidir. Uç noktada ise çatışma grubun işleyişini aksatabilir ve grubun yaşamını tehlikeye sokabilir⁷.

⁴Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon:Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004), 253-255.

⁵ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2000), 217-218.

⁶ Koçel, **age**, 506.

⁷ Ender Özalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004), 172.

2.1.1. Çatışma Türleri

Literatürde farklı sınıflandırma kriterlerine göre farklı çatışma türlerinden bahsedildiği görülmektedir. Bu çalışmada çatışmaya taraf olabileceklere göre, çatışmanın ortaya çıkış şekillerine göre, çatışmanın organizasyondaki yerine göre, işlevsel olup olmamasına göre yapılan sınıflandırmalara değinilecektir. Son olarak amaç çatışması, kurumlaşmış çatışma ve rol çatışmasına yer verilecektir.

Çatışmalar taraflarına göre sınıflandırıldığında ortaya çıkan ilk çatışma türü kişinin iç çatışmasıdır. **Kişinin iç çatışması** çatışmanın bir insanın kendi içinde ortaya çıkmasını ifade eder. Kişinin iç çatışmasının roller arası, rol içi ve kişi-rol çatışmasını da içeren çeşitli türleri vardır. Bir veya daha fazla kişinin arasında yaşanan çatışma **kişilerarası çatışma**dır. İnsanların kişilik, tutum, değer, algılama vb. farklılıkları kişilerarası çatışmalara neden olmaktadır. Çatışma gruplar ya da takımlar arasında gerçekleştiğinde, bu **gruplar arası çatışma** olarak tanımlanır. Gruplar arası çatışmanın her bir grup için önceden öngörülebilir bazı sonuçları vardır, örneğin, gruba bağlılık ve sadakat artar, görevlere daha fazla odaklanılır. Ancak, Çatışma halindeki gruplar, birbirlerini düşman gibi görerek bir “bize karşı onlar” düşüncesine girerler, daha düşmanca davranırlar, bu da diğer grupla olan iletişimlerini azaltır⁸. **Kişi-grup çatışmaları** daha çok, kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaları ile oluşur. Grup amaçlarını ve normlarını benimsemeyen kişiler grup ile çatışma haline geleceklerdir. Bu kişiler, aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grup içi çatışmadan söz edilecektir. **Örgütlerarası çatışma** organizasyonun çevresindeki diğer organizasyonlar ile çatışması halinde olmaktadır. Organizasyonun rakipleri ya da çevre kuruluşları, sendikal kurumlar ile çatışmalar yaşaması mümkündür⁹.

Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar dört kısımda incelenebilir. Organizasyon içinde, henüz mevcut olmayan ancak çatışmaya neden olabilecek durumlar söz konusu olduğunda **potansiyel çatışma**dan bahsedilir. Kaynakların kıtlığı, personel arasında amaçlarla ilgili önemli farklılıklar vb. potansiyel çatışma nedenleri oluştururlar. **Algılanan çatışma**, organizasyonda görevli personelin çatışmalı durumları algılamasına bağlı olarak ortaya çıkan bir çatışma türüdür. **Hissedilen**

⁸ Debra Nelson, James Quick, **Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges** (Minneapolis: West Publishing, 1994), 397.

⁹ Tunç T.Evcimen, “Çatışma Yönetimi”, <http://www.evcimen.com/wht004.htm> [15.05.2010].

çatışma, çatışma durumundaki tarafların çatışma konusu olay hakkında hissettiklerini ifade eder. Taraflar kızgın, kırgın, patlamaya hazır, endişeli olabilirler. **Açık çatışma** ise çatışma halinin fiilen ortaya çıkması durumunu ifade eder¹⁰. Çatışmanın organizasyondaki yerine göre, **dikey çalışma** ast-üst arasındaki çatışmayı, **yatay çatışma** aynı organizasyon kademesinde bulunanlar arasındaki çatışmayı ifade etmektedir. Emir komuta personeli ile kurmay personel arasındaki çatışma da en çok bilinen ve görünen bir çatışmadır¹¹.

En çok kullanılan çatışma ayrımlarından biri de, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yarayacak ve çalışanların enerjilerini açığa çıkaran çatışma olan **fonksiyonel çatışma** ve onu amaçlarından uzaklaştıran, kaynaklarının israf edilmesine neden olan veya amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran **fonksiyonel olmayan** çatışmalardır¹².

Literatürde bu çatışma türlerine ek olarak amaç, rol ve kurumsal çatışmalardan da bahsedilmektedir. Bunlardan **Amaç çatışması**, çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki amaçlar konusundaki anlaşmazlıkları; **kurumlaşmış çatışma** ise, çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği; tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının ve hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade eder¹³.

Rol, yerleşik kurallar gereği oluşan beklentileri içeren bir durumdur¹⁴. En genel anlamda **rol çatışması**, “bir role ve rol yükümlüsüne ilişkin beklentilerin uyumsuzluğu” olarak görülebilir¹⁵. Bir başka tanım ise rol çatışmasını kişinin yerine getirmesi beklenen iki ya da daha fazla rolün, birbiriyle çelişki yaratacak şekilde üst üste gelmesinin bir sonucu olarak ele almaktadır¹⁶.

Çeşitli rol çatışması türlerinden bahsetmek mümkündür. **Kişi-rol çatışması** bireyin kişiliği ile rolün beklentilerinin çatışması sonucu oluşan rol çatışmasıdır. **Rol içi çatışma** bir rolün nasıl oynanması gerektiği konusundaki çelişkili beklentilerin

¹⁰ Ertürk, **age**, 221-222.

¹¹ Koçel, **age**, 509.

¹² Genç, **age**, 253-254.

¹³ Koçel, **age**, 509.

¹⁴ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 6th.ed. (New York: McGraw-Hill, 1992), 276.

¹⁵ A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2.bs. (İstanbul: Avcıol Yayınları, 1996), 298.

¹⁶ Çiğdem Kirel, Aysel Kayaoğlu, Rüçhan Gökdağ, **Sosyal Psikoloji** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004), 140.

yarattığı çatışma türüdür. **Rollerarası çatışma** ise iki ya da daha fazla farklı talepleri olan rolün aynı zamanda oynanması gerektiği durumlarda ortaya çıkar¹⁷.

Göndericiler arası rol çatışmasında bireyin aynı anda birbiriyle çelişen farklı rolleri üstlenmek zorunda kalması söz konusudur. Özellikle bireyin aynı anda çelişik amaçlı iki grubunda üyesi olması durumunda geçerli olan çatışma türüdür. Bu tür çatışmalara iş kadınlığı ve annelik rollerinin bir arada yer alması örnek olarak verilebilir¹⁸.

Rol belirsizliği ise bireyin görev, yetki ve sorumluluklarının iyi çizilmemiş olması ve bireyden beklenen görev ile ilgili davranışların açık olmaması; bireyin, işin amaçlarının ne olduğunu tam anlamıyla bilmemesi; yaptığı işin bütün içinde ne anlam taşıdığından haberdar olmaması olarak tanımlanmaktadır¹⁹.

Rol kavramının ve rol çatışmalarının anlaşılması, bu çalışmanın ana değişkenleri olan iş aile ve aile iş çatışmalarının kavranabilmesi açısından da önem taşıyacaktır. Çünkü pek çok yazar tarafından iş aile rol çatışması roller arası çatışmanın özel bir türü olarak kabul edilmektedir²⁰.

2.2. İş Aile ve Aile İş Çatışmaları

Günümüzde kadınların iş gücüne katılımları bütün dünyada artmıştır. Bu eğilim geleneksel cinsiyet rollerinde de bir dönüşüm yaratmıştır. Artık daha fazla rol yüklenilmekte ve iş aile çatışması ile karşılaşan kadın ve erkeklerin psikolojik sağlıkları ile ilgili kaygılar da artırmaktadır. Son yıllarda, iş ve aile rolleri arasındaki çatışmanın öncel ve sonuçları üzerine, genelde iş-aile çatışması olarak tanımlanan sayısız çalışma yapılmıştır²¹. Özellikle endüstri sonrasına geçiş sürecinde yaşanan;

¹⁷ Luthans, **age**, 277.

¹⁸ Metin Ateş, “Çatışma”, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>, [15.05.2010].

¹⁹ Ebru Tolay Sabuncuoğlu, “Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.23, s.1 (2008): 35.

²⁰ Öznur Toraman, “İş Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 4.

²¹ Zeynep Aycan, Mehmet Eskin, “Childcare, Spousal, and Organizational Support in Predicting Work-Family Conflict for Females and Males in Dual-Earner Families with Preschool Children”, **Sex Roles**, v.53, i.7 (2005): 453.

çift gelirli ailelerin artışı, eğitim düzeylerinin yükselmesi, kariyer yapan kadınların sayısının artması ve çocuk sahibi olma yaşlarının yükselmesi, işgücünde küçük çocuklu annelerin sayısının artması, kadınların ve erkeklerin işgücü içindeki benzerliklerinin fazlalaşması, yeni aile modellerinin ortaya çıkması, boşanma oranlarının artması sonucu tek ebeveynlerin sayısının yükselmesi, iş dışı yaşamın kalitesine duyulan ilginin artması ve çalışanların beklentilerinin değişmesi gibi değişimler, iş-aile olgusuna duyulan ilgiyi daha da artırmıştır²².

"Aile" genellikle ortak amaçları gerçekleştirmek için, birbirlerine bağlı rollere sahip olan iki ya da daha fazla kişi olarak tanımlanır. "İş" kavramı ise genellikle ücretli çalışma ile sınırlandırılmaktadır²³. Kişilerin sağlıklı bireyler olmaları yaşadıkları ailenin işlevlerini sağlıklı biçimde yerine getirmesi ile mümkün olabilmektedir. Ailenin başlıca fonksiyonları olarak cinsel doyum, üreme çoğalma, çocuğun bakımı, eğitimi ve sosyalleştirilmesi sayılabilir. Bunların yanında prestij, koruyuculuk, ekonomik ve psikolojik görevler gibi bir takım fonksiyonlardan da söz edilebilir²⁴.

İş birey açısından, sadece fiziksel yaşamını devam ettirmeye değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını da sağlamaya yönelik yeni anlamlar kazanmıştır. Bu bakımdan, işin anlamı ve işlevleri öncelikle birey ve daha sonra da bireyin ailesi için daha da önemli hale gelmiştir. İş yalnızca bir gelir ve kontrol kaynağı konumunda olmamakta aynı zamanda bireye bir kimlik ve statü kazandırmakta, kişisel ilişkiler alanını zenginleştirmekte, yaratıcılık, egemenlik ve amaç duygusu sağlayarak kişisel gelişimine katkıda bulunmaktadır²⁵.

Bireyin yaşamında iş ve aile rolleri önemli bir yer tutmaktadır. Ancak iş veya aileden herhangi birine ait görevlere daha fazla zaman ya da enerji ayrıldığı ve bağlılık gösterildiğinde, diğer taraf ihmal edilmiş ve bu tarafın sorumlulukları tam anlamıyla yerine getirilmemiş olmaktadır. Bireylerin iş sorumlulukları aile sorumluluklarını

²² 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): 144.

²³ Lillian T. Eby et. al., "Work and Family Research in IO/OB: Content Analysis and Review of The Literature (1980-2002)", **Journal of Vocational Behavior**, v. 66 (2005): 124-197.

²⁴ Esra İşmen, "Duygusal Zeka ve Aile İşlevleri Arasındaki İlişki", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.7, s.11 (2004): 60.

²⁵ Serap Özen Kapız, "İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, c.3, s. 2 (2001), <http://www.isguc.org/?p=makale&id=66&cilt=3&sayi=2&yil=2001> [20.05.2010].

engellediği zaman iş-aile çatışmasından, aile hayatları iş yaşamlarını engellediği zaman ise aile-iş çatışmasından bahsedilmektedir²⁶.

2.2.1. İş ve Aile Yaşamı İlişkileri Konusunda Çeşitli Yaklaşımlar

İş ve aile yaşamı ilişkileri konusunda, farklı bakış açılarını içeren birbirinden farklı pek çok kuramlar geliştirilmiştir. Bu çalışmada, yapılan literatür çalışmasında en sık karşılaşılan kuramlar olan taşma, telafi, ayırma ve akılcı bakış açısı teorilerine değinildikten sonra diğer kuramlar başlığı altında kıtlık, sınır ve araçsallık yaklaşımlarına yer verilecektir.

2.2.1.1. Taşma Kuramı (Spill Over)

Taşma kuramının temel varsayımı iş ve aile yaşam alanlarından birinde meydana gelen olumlu ya da olumsuz gelişmelerin diğer yaşam alanında da benzer etkiyi yaratacak olmasıdır²⁷. Taşma pozitif ya da negatif olabilir. Olumlu taşma bir yaşam alanındaki memnuniyet ve başarının diğer alana da memnuniyet ve başarı getirecek bir etki yaratması anlamına gelir. Olumsuz taşma bir alandaki zorluk ve sıkıntıların diğer alana da aynı olumsuz duyguları taşıması durumunu ifade eder²⁸. Örneğin iş yaşamında boşa zaman geçiren bir kişi çalışma dışı yaşamında da boşa zaman geçirmeye devam edecek, iş yaşamında duyarsız olan bir kişi, politikaya da duyarsız olacak, bir alana yabancılaşan diğer alana da yabancılaşacaktır. Öte yandan bu yaklaşıma göre, çalışma ortamında yoğun olarak makinelerle çalışan, iletişimin ve beşeri ilişkilerin kısıtlı olduğu işlerde çalışan bireylerin de, çalışma dışı yaşam alanlarında daha az sosyal ilişkilere dayalı boş zaman etkinliklere yönelmeleri ve gönüllü/sosyal organizasyonlarda görev almamayı tercih etmeleri doğaldır²⁹.

Bazı durumlarda bir yaşam alanının baskısı (iş veya aile) diğerine taşıp zarar verebilirken, bazen de bu taşma kişisel gelişim ve işlevleri yerine getirme açısından pek çok fırsat ve kaynak sunabilmektedir. Örneğin çalışmalar evlilik kalitesinin

²⁶ Deniz Giray, Canan Ergin, “Çift-Kariyerli Ailelerde Bireylerin Yaşadıkları İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kendini Kurgulama Davranışı ve Yaşam Olayları ile İlişkisi”, **Türk Psikoloji Dergisi**, c. 21, s.57 (2006): 84.

²⁷ Efe Efeoglu, Hüseyin Özgen, “İş Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.16 s.2 (2007): 239.

²⁸ Ling Xu, “View on Work Family Linkage and Work Family Conflict Model”, **International Journal of Business and Management**, v.4, i.12 (December 2009): 230.

²⁹ Aşkın Keser, “Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumu İlişkisine Teorik Bakış”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, c.55, s.1 (2005): 903.

özellikle erkekler açısından işteki strese karşı korucu rol oynadığını göstermektedir³⁰. Ayrıca iş-ev-ebeveynlik gibi roller bakımından zengin bir hayat süren kişiler tek bir role odaklanan insanlara göre daha başarılı ve daha tatminkâr bir hayat yaşayabilmektedirler³¹.

2.2.1.2.Telafi Kuramı (Compensation)

Telafi kuramı, çalışanların iş ya da aile yaşam alanlarından birisiyle ilgili olarak yaşadıkları doyumsuzluğu telafi etmek için diğer yaşam alanlarından daha fazla doyum sağlamaya yöneldikleri, buna bağlı olarak iş ve aile yaşamları arasındaki zaman dengesinin bozulmasına yol açarak çatışma yaşadıkları varsayımına dayanır³².

Bu kuram, taşma teorisinin hemen hemen zıddını ileri sürer. Telafi kuramı, çalışma ve çalışmama deneyimlerinin karşıt olma eğiliminde olmaları gibi, iş ve aile arasında da ters orantılı bir ilişki olduğunu varsayar. Buna göre insanlar bir alandaki eksiklerini diğer alanda telafi edecek biçimde iş ve aile alanlarını ayarlarlar. Örneğin evdeki memnuniyet eksikliklerini telafi etmeye çalıştıklarında, işlerine daha fazla bağlanırlar ve işe olan bağlılık düzeyleri artış gösterir³³.

2.2.1.3.Akılcı Bakış Açısı (Rasyonel) Kuramı

Akılcı bakış açısına göre çalışanların iş-aile yaşam çatışması yaşamasının nedeni esas olarak zaman kısıtlılığıdır³⁴. Buna göre bireyler işe daha fazla zaman ayırdıklarında ailelerini, ailelerine daha çok zaman ayırdıklarında ise işlerini ihmal etmiş olacaktırlar. Örneğin yalnız bir çalışan anne çocuğuna destek olmak için geçirmek istediği zamanı işte daha fazla zaman geçirerek harcadığında, iş-aile çatışması artabilecektir³⁵.

Bu kuram aynı zamanda çatışma sürecinde cinsiyet etkisini de açıklamaya çalışmaktadır. Geleneksel cinsiyet rolü beklentilerine göre, kadınların ev ve çocuk bakımı gibi aile rollerine çok daha fazla zaman ayıracakları varsayıldığı için

³⁰ Joseph G. Grzywacz, Nadine F. Marks, "Reconceptualizing The Work Family Interface: An Ecological Perspective on The Correlates of Positive and Negative Spillover Between Work and Family", **Journal of Occupational Health Psychology**, v.5, i.1 (2000): 112.

³¹ Kristin Perrone et. al., "Work Family Interface Commitment, Conflict, Coping, and Satisfaction", **Journal of Career Development**, v.32, i.3 (2006): 288.

³² Efeoğlu, Özgen, **age**, 239.

³³ Xu, **age**, 230.

³⁴ Efeoğlu, Özgen, **age**, 239.

³⁵ K. Michele Kacmar, Dawn S. Carlson, "Work-Family Conflict in The Organization: Do Life Role Values Make A Difference", **Journal of Management**, v.26, i.5 (2000): 1032.

erkeklere göre daha yüksek seviyelerde aile-iş çatışması yaşaması beklenmektedir. Benzer bir şekilde erkeklerin de işlerine daha fazla zaman ayıracakları ve bu nedenle de kadınlara göre daha fazla iş-aile çatışması yaşayacakları düşünülebilmektedir. Ancak yapılan literatür araştırmasında bu konu ile ilgili çok farklı sonuçlar elde etmiş pek çok çalışma ile karşılaşmıştır³⁶.

2.2.1.4. Ayırma Kuramı (Segmentation)

Ayırma modeli, iş ve yaşam deneyimlerini birbirlerinden ayırmakta ve yaşam tatmini ve iş tatmininin bağımsız olarak işlediğini, aralarında herhangi bir ilişki olmadığını, kişilerin yaşamın farklı alanlarını birbirinden ayrı tutacakları varsayımına dayanır. Bu hipotez yaşam ve iş tatmini arasında zayıf bir korelasyonla desteklenmektedir³⁷.

Çalışma yaşamı ve çalışma dışı yaşam arasında her hangi bir ilişki bulamayan araştırmacılar, bölünme yaklaşımını keşfetmişlerdir. Bu yaklaşıma göre bireyler, herhangi bir şekilde mesleki tecrübe ve alışkanlıklarının etkisinde kalmadan, çalışma dışı zamanlarını serbestçe geçirebilmektedirler. Dolayısıyla çalışma yaşam alanları ile çalışma dışı yaşam alanları arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Bu yaklaşımı destekleyen diğer bir açıklamaya göre; günümüzün modern toplumlarında, insanlar çalışma ve çalışma dışı yaşamlarını kesin hatlarla birbirinden ayırmayı başaramamaktadır. Böylelikle, çalışanlar çalışma ve çalışma dışı yaşamlarını çok rahatlıkla birbirinden ayırabilmekte ve bu iki yaşam alanı arasında etkileşime izin vermemektedirler³⁸.

2.2.1.5. Diğer Kuramlar

İş ve aile ilişkisi literatürde genellikle iş aile çatışması olarak ele alınmıştır. İş aile çatışması, eşzamanlı olarak ortaya çıkan iş ve aile kaynaklı birbiriyle uyumsuz baskı ve talepler sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu uyumsuzluktan dolayı, rollerden birinde yer alma diğer role katılımı zorlaştırmaktadır. İş aile çatışması literatüründeki genel bakış açısı, kıtlık teorisine dayanmaktadır. Kıtlık teorisi, insanların sahip oldukları, zaman, enerji ve ilgi gibi kaynakların sınırlı olduğunu ve bir role fazla bağlılığın diğer role daha az kaynak ayırmayı gerektireceğini varsayar. Bu yüzden, iş ve aile

³⁶ Nihal Çakmak Doruk, "Organizasyonlarda İş Aile ve Aile İş Çatışmalarının Bireylerin Performansları Üzerindeki Etkisinde İş ve Yaşam Tatmininin Rolü" (Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 34.

³⁷ Öznur Aşan, Esen Erenler, "İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.13, s.2 (2008): 208.

³⁸ Keser, **age**, 905-906.

alanlarının ikisinde de rollere sahip olmak durumunda kalan bireyler genellikle bu roller arasında çatışma yaşarlar³⁹.

İş aile çatışması ile ilgili bir diğer yaklaşım, araçsallık yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, birey için bir yaşam alanı öncelik taşıdığı zaman, bunun anlamı diğer yaşam alanında arzu edilen bir şeyi elde etmek olacaktır. Birey bir yaşam alanında başarıya ulaşabilmek için diğer yaşam alanını araç olarak kullanırsa, araçsallık ortaya çıkmaktadır⁴⁰.

“İş-aile yazınında yer alan telafi, yayılma, çatışma, araçsallık, kıtlık, arttırma kuramlar iki sistem arasında duyguların geçirgen olduğunu, iş ve aile yaşamlarının birbirini etkilediği görüşünü desteklemektedir. İş-aile etkileşimini ve dengesini açıklayan bir kuram olarak "İş- Aile Sınır Kuramı" geliştirilmiştir. Buna göre iş ve aile sistemleri arasındaki başlıca ilişki duygusal değil, insanidir. Bireyler, iki alan arasında (iş ve aile) günlük geçişler yapan sınır geçicilerdir. Bireyler içinde yaşadıkları alanları, bu alanlar arasındaki sınırları biçimlendirerek, sınır geçicinin o alan ve o alanın üyeleri ile ilişkilerini belirleyerek şekillendirirler. Bireyler kendi çevrelerini şekillendirirken, aynı zamanda o çevre tarafından da etkilenirler. İş ve ev çevresini belirleme ve onlar tarafından belirlenme aynı zamanda bir çelişkinin de ifadesidir. Bu çelişki, iş-aile dengesini, iş ve aile çalışmalarında öne çıkaran kavramlardan biri yapmaktadır. İş- aile sınır kuramı, sınır geçiciler ve onların iş ve aile yaşamları arasındaki bu karmaşık etkileşimi açıklamaya çalışmaktadır. İş ve aile konusunda önceki kuramların eleştirilerini ve boşluklarını telafi etmek için geliştirilmiştir. Bu kuram, bireylerin dengeye ulaşmak için, iş ve aile alanları arasındaki sınırları nasıl yönettiklerini açıklamaktadır.”⁴¹

³⁹ Jeffrey H.Greenhaus, Gary Powel, “When Work and Family Collide: Deciding Between Competing Role Demands”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 90, (2003): 291.

⁴⁰ Keser, **age**, 907.

⁴¹ Kapız, **İş-Aile Yaşamı Dengesi**, 146.

2.3. İş Aile Çatışmasının Nedenleri

Literatürde pek çok farklı neden iş aile çatışmasının nedenleri olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada ise iş-aile çatışmasının nedenleri kişisel nedenler, iş kaynaklı nedenler ve aile ile ilgili özellikler olmak üzere üç ana başlık altında sınıflandırılacaktır.

2.3.1. Kişisel Nedenler

Bireylerin sahip oldukları özellikler iş aile çatışması üzerinde etkili olabilmektedir. Bu özellikler cinsiyet, yaş gibi demografik özellikler ile kişilik özellikleridir. İş aile çatışmasına ilişkin pek çok araştırma kişisel nedenlerin üzerinde durmaktadır. Özellikle cinsiyet pek çok araştırmada ele alınan bir olgudur.

2.3.1.1. Cinsiyet

Geleneksel toplumlarda, aile içindeki düzenin sağlanması kadın ve erkeğin rollerinin birbirinden ayrılmasına bağlıdır. Parsons “cinsiyet rolünün farklılaşması” adı altında söz konusu düzenin sağlanmasının ön koşulu olarak, ailede eşlerin birbirini tamamlayan ve uzmanlaşmış rollere sahip olması gerektiğine değinmiştir. Buna göre erkek aileye mali destek sağlamak başta olmak üzere araçsal role, kadın da çocuk doğurma ve bakma başta olmak üzere dışavurumsal role sahip olmak durumundadır⁴².

Modernleşmiş toplumlarda ise daha çok, erken yaşta evliliğin azaldığı, gençlerin eş seçimine kendilerinin karar verdiği, akraba evliliğinin olmadığı, resmi nikahın yapıldığı, yeni evlilerin ailelerinden ayrı bir evde yaşadığı, ailede otoritenin eşler arasında eşit olarak dağıtıldığı, çocukların yetiştirilmesinde demokratik kuralların uygulandığı, çocukların eğitime öne verildiği, onların sadece psikolojik değerinin olduğu, kız ve erkek çocuklar arasında ayırım yapılmadığı, evliliklerde anlaşmazlıkların ve boşanmaların fazla olduğu çekirdek aile tipi görülmektedir⁴³.

Kadının yedi temel rolünün bulunduğundan söz edilebilmektedir. Bu roller annelik, eşlik, ev kadınlığı, akrabalık, mesleki, topluluk ve bireylik rolleridir. Kadınların

⁴² Türkan Erdoğan, “Toplumsal Sistemin Düzen Sağlayıcı Unsuru Olarak Cinsiyet Rolü Farklılaşması”, **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, c.12, s.3 (Aralık 2008): 125.

⁴³ Hurişül Eken, “Toplumsal Cinsiyet Olgusu Temelinde Mesleğe İlişkin Rol İle Aile İçi Rol Etkileşimi: Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Kadın Subaylar”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.15 (2006): 252.

sahip oldukları bu yedi rolden, dördünün aile içi rolleri kapsadığı görülmektedir⁴⁴. Kadınlar ailelerinden, erkeklere göre daha fazla sorumlu olduklarından, rol çatışmasını çözemeyen kadın, duygusal açıdan acı çekebilmekte, yaşam tatmini azalabilmekte, toplum tarafından eleştirilmekte ve daha fazla yıpranabilmektedir⁴⁵.

Günümüze dek cinsiyet ve iş- aile çatışması ile ilgili yapılan pek çok araştırma farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Bazı araştırmalar kadınların erkeklerden daha fazla iş aile çatışmasına maruz kaldıklarını ortaya koymuştur. Bu da kadınların erkeklerden daha fazla çatışan rollere sahip olduğu ile açıklanmıştır. Ancak, bazı araştırmalarda ise cinsiyete göre yaşanan iş aile çatışmasında çok az farklılık bulunmuş ya da hiç bulunamamıştır. Yaşanan iş aile çatışmasının kadınlar ve erkekler arasında çok fazla farklılık göstermemesi erkeklerin beklentilerinin değişmesine bağlanabilir⁴⁶. Toraman ise Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nde hava trafik kontrolörü olarak görev yapan çalışanlar ile yaptığı araştırmada, kadınların yaşadıkları iş-aile çatışmanın erkeklerden daha fazla olduğunu, aile iş çatışması oranının ise erkeklere oranla daha fazla olmasına karşın cinsiyet ile aile-is çatışması arasında anlamlı farklılığın oluşmadığını ortaya koymuştur⁴⁷.

2.3.1.2. Yaş

Yaş olgusu ile iş ve aile çatışması ilişkisi araştırmacıların direkt olarak ilgisini çeken bir konu olmamakla birlikte, yaşlanma sürecinin iş stresi ve rol stresine etki ederek iş aile çatışmasını etkileyebilecek olması konuya olan ilgiyi artırmaktadır. Gerçekten de, Matthews, Bulger ve Barnes-Farrell farklı yaş gruplarıyla yaptıkları araştırmada her bir yaş grubu için sosyal destek, iş rol stresi ve iş aile çatışması ortalamalarının farklılık gösterdiğini ve iş aile çatışması ile sosyal destek, iş stresi ve rol stresi arasındaki ilişkinin bu yaş gruplarına bağlı olarak farklılık gösterdiğini bulgulamıştır⁴⁸.

⁴⁴Eken, **age**, 252-253.

⁴⁵ Abdullah Soysal, "Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, c. 65 s.1 (2010), 102.

⁴⁶ Karina M. Shreffler, Amy E. Pirretti, Robert Drago, "Work Family Conflict and Fertility Intentions: Does Gender Matter?", **Journal of Family and Economic Issues**, v.31, i.2 (June 2010): 229.

⁴⁷ Öznur Toraman, "İş Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi" (Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 102-103.

⁴⁸ Russell A. Matthews, Carrie A. Bulger, Janet L. Barnes-Farrell, "Work Social Supports, Role Stressors, and Work Family Conflict: The Moderating Effect of Age", **Journal of Vocational Behavior**, v.76 (2010), 78.

Kişinin yaşı dolaylı bir çatışma nedeni olarak değerlendirilebilmektedir. Buna göre kişinin yaşı ilerledikçe işiyle ve ailesiyle ilgili rolleri değişmekte ve işinin ve ailesinin ondan beklentileri de zamanla değişebilmektedir⁴⁹. Öte yandan araştırmalar, yaşlı çalışanların rol çatışması gibi rol stres etkenlerine fiziksel ve beyinsel olarak daha fazla olumsuz tepki verdiğini göstermektedir. Bireyler yaşlandıkça iş odaklı deneyimleri artar bu da belirsiz iş koşullarında daha fazla iş stresi yaşamalarına neden olabilir. Yine, yaşlandıkça bellek ve çalışma hızları gibi bilişsel kaynaklarında düşüşler yaşanabilir. Bu yüzden de stresli durumlarda yaşlı çalışanlar daha olumsuz davranabilirler. Öte yandan yaşça daha büyük olan çalışanlar, daha fazla farklı deneyim sahibi oldukları için belirsiz durumlarda kendilerine daha çok güven duyabilirler ve durumu daha az stresli olarak da atlatabilirler⁵⁰.

2.3.1.3. Kişilik

Kişilik, bireyin kendisi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Bu bakımdan, kişilik insanın kendisinde olup bitenleri değerlemesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmesini istemesidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği ise bireyin toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır⁵¹. Farklı kişilik yapısındaki bireylerin farklı düzeyde iş aile çatışması yaşayabileceklerini düşünmek doğal olacaktır.

İş aile çatışması ile kişilik arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmaların bazıları A tipi ve B tipi kişilik kavramları üzerinde yoğunlaşmaktadır. A tipi kişilik özelliği gösteren kişilerde yükselme, başarı hırısı, başkalarıyla yarışmak, heyecanlılık, duygusallık, acelecilik, zamana karşı yarışmak, saldırganlık, işleri hemen bitirme eğilimi, işlere aşın bağlılık, hareket ve konuşmanın hızlı olması, çabuk öfkelenmek, sabırsızlık, dinlenmeyi sevmemek, kişisel ve sosyal yaşantıya zaman ayırmamak, planlamayı zaman kaybı olarak görmek, başkasının sözünü kesmek, yerinde duramamak gibi özelliklerin birçoğu bir arada bulunabilir⁵².

A tipi kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin başarı yönelimli oldukları, çok fazla sorumluluk yüklendikleri, olayları genellikle normalden daha fazla stresli olarak ele

⁴⁹ İlker Çarıkçı, "İş Aile Çatışmaları: Etkileşim, Süreç ve Nedenler :Türkiye’de Banka Çalışanlarında Bir Uygulama", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 24-26 Mayıs 2001**, İstanbul, 2001, 6, http://wfnetwork.bc.edu/loppr/wf_conflict_turkish_bank.pdf, [20.06.2010].

⁵⁰ Matthews , Bulger, Barnes-Farrell, **age**, 80.

⁵¹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. bs (İstanbul: Beta Yayınları,2001), 83.

⁵² Aliye Mavili Aktaş, "Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, c.56, s.4 (2001): 31.

aldıkları, sık sık panik duyguları yaşadıkları, dikkatlerini yaptıkları işe odaklayamadıkları, kişiler arası ilişkilerde zaman zaman saldırgan tutumlar sergileyebildikleri, bu özelliklerine bağlı nedenlerden ötürü bazen performanslarının düştüğü, bunun doğal sonucu olarak da iş doyumlarında azalmaların olduğu vurgulanmaktadır⁵³. Kurumlar ve işletmeler sıklıkla A tipi kişilik özelliğine sahip kişileri tercih edebilirler. çünkü verimlidirler ancak uzun dönemde çabuk yıpranırlar⁵⁴.

A tipi kişilik ile iş aile çatışması ilişkisini ele alan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin Carlson, A tipi kişilik yapısı ile farklı iş aile çatışması türleri arasındaki ilişkiyi araştırırken, sadece davranış bazlı çatışma ile iş aile çatışması arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır⁵⁵. Bruck ve Allen ise A tipi kişiliğin sadece sabırsızlık ve sinirlilik boyutlarını ele aldıkları araştırmalarında iş aile çatışması ile A tipi kişilik yapısı arasında direkt ilişki bulamamışlardır⁵⁶.

B tipi kişilik, A tipinin tam tersini ifade etmektedir. B tipi insanı, kolay yaşayan, oldukça açık ve rahat bir tiptir. Zamanla pek ilgilenmez, sakin ve düzenli çalışırlar. Başarı onlara fazla bir şey vermez, başkaları ile yarışa girmezler. Bu kişilik yapısına sahip kimseler, kendisinden ve çevresinden emin tiplerdir⁵⁷.

Bazı araştırmalar ise kişiliği nevroitiklik, dışadönüklük, deneyime açıklık, uyumluluk ve dikkatlilik şeklinde beş boyut halinde ele alıp incelemişlerdir. Wayne, Musisca ve Fleeson dikkatlilik ile iş aile ve aile iş çatışması arasında negatif, nevroitiklik ile iş aile ve aile iş çatışması arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Uyumluluk ise iş aile çatışmasıyla negatif ilişki göstermiştir⁵⁸. Benzer şekilde Bruck ve Allen'in araştırması da iş aile çatışması ile uyumluluk arasında negatif ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır⁵⁹.

⁵³ Ayşegül Durak Batıgün, Nesrin H. Şahin, "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A Tipi Kişilik ve İş Doyumu", **Türk Psikiyatri Dergisi**, c.17, s.1 (2006): 33.

⁵⁴ Aktaş, **age**, 31.

⁵⁵ Dawn S. Carlson, "Personality and Role Variables as Predictors of Three Forms of Work Family Conflict", **Journal of Vocational Behavior**, v.55 (1999): 246-247.

⁵⁶ Carly S. Bruck, Tammy D. Allen, "The Relationship Between Big Five Personality Traits, Negative Affectivity, Type A Behavior and Work Family Conflict", **Journal of Vocational Behavior**, v.63 (2003): 465.

⁵⁷ İnayet Pehlivan, **Yönetimde Stres Kaynakları** (Ankara: Pagem Yayınları, 1995), 25.

⁵⁸ Julie Holliday Wayne, Nicholas Musisca, William Fleeson, "Considering The Role of Personality in The Work Family Experience: Relationships of The Big Five to Work Family Conflict and Facilitation", **Journal of Vocational Behavior**, v. 64 (2004):119.

⁵⁹ Bruck, Allen, **age**, 467.

Öte yandan, mükemmeliyetçilik de kişinin kendinden yüksek ve/veya gerçekçi olmayan beklentiler içerisine girmesi sonucu kişilerin üzerinde baskı yaratabilecektir. Hem kariyer odaklı olup işinde mükemmel bir çalışan olmak, hem de mükemmel bir ebeveyn, eş, evlat olmak ve bu arada kişisel isteklerini de eksiksiz karşılayan bir birey olmaya çabalamak, bireyi iş aile yaşam dengesinin bozulduğunu hissetmeye itecektir⁶⁰.

2.3.2. İş Kaynaklı Nedenler

Bireylerin yaşantıları nda gerek zaman, gerekse çaba ve enerji açısı ndan iş leri önemli bir yer tutmaktadır. İş aile çatış ması nı n da bireylerin iş lerinden kaynaklanan çalış ma saatleri, iş yükü, iş ve çalış ma koş ulları gibi nedenleri vardır. Çalış manı n bu kı smı nda iş aile çatış ması nı n iş kaynaklı nedenlerinden bahsedilecektir.

2.3.2.1. Çalışma Saatleri ve Koşulları

İş aile çatış ması haftalık çalış ma saatleri ile doğ rudan iliş kilidir. İş aile çatış ması aynı zamanda fazla mesailerin miktarı ve sıklığı , iş için hazı r bulunulan zamanlar ve çalış ma programı nı n düzensizliği ile de iliş kilendirilmektedir. Yine, çalış ma programı nı esnek olmaması da iş - aile çatış ması yaratabilmektedir⁶¹.

Normal günlük çalışma zamanı, bir iş gününe sığdırılan ve belirli bir düzen içinde geçirilerek tamamlanan zaman dilimi olarak ifade edilebilir. Normal günlük iş zamanının alternatifi, vardiyalı çalışmadır⁶².

Çalışma yaşamında vardiyalı çalışma düzeni, mal ve hizmet üretiminin kesintiye uğramaması bakımından önem taşıyan, dönüşümlü bir çalışma sistemidir. Başka bir deyişle vardiyalı çalışma sistemi, başlangıç ve bitiş saatlerinin işletmenin yapısına ve

⁶⁰ Zeynep Aycan, Mehmet Eskin, Serap Yavuz, **Hayat Dengesi** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2007), 110-111.

⁶¹ Jeffrey H. Greenhaus, Nicholas J. Beutel, "Sources of Conflict Between Work and Family Roles", **Academy of Management Review**, v.10, i.1 (1985): 78.

⁶² İsmail Durak Ataay, **İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler** (Ankara: MESS Yayını, 1988), 29.

faaliyet işkoluna göre değişiklik göstermesiyle birlikte; iş gününün gündüz, akşam ve gece çalışmaları biçiminde düzenlenmesidir⁶³.

Vardiyalı çalışma işgörenin sağlığı, esenliği, sosyal yaşamı, fizyolojik uyumu ve iş başarısı üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Vardiyalı çalışma bireysel sorunların yanında yönetsel homojenliğin sağlanamaması, vardiyalar arası iletişimsizlik, işin örgütlenmesine ilişkin güçlükler, iş başarısının düşmesi, iş kazalarının artması, motivasyon düzeyinin azalması, iş devamsızlıklarının artması gibi örgütsel sorunlara da neden olabilmektedir⁶⁴. Nitekim Yüksel de vardiyalı ve vardiyasız çalışan hemşireleri karşılaştırdığı araştırmasında, vardiyalı çalışan hemşirelerin işgüçlüğü ortalamasının vardiyasız çalışan hemşirelerin iş güçlüğü ortalamasından büyük olduğunu ortaya koymuştur⁶⁵.

Çalışma saatlerinin yoğun ve düzensiz olması nedeniyle işte geçirilen zamanın fazla oluşu, hafta sonu çalışmalarının ve iş yolculuklarının sıklığı, düşük ücret gibi olumsuz iş özellikleri çatışmaya zemin hazırlamaktadır⁶⁶. Çalışma ortamında yer alan politikalar (adil olamayan başarı değerlendirmeleri, ücretlerdeki eşitsizlikler), kurumun yapısı ve özellikleri (merkeziyetçilik, terfi için tanınan fırsatların azlığı), fiziki şartlar (kalabalık, aşın gürültü, sıcak ve soğuk yerde çalışma) ve kurumsal süreçler (çalışanlar arasındaki zayıf iletişim, dengesiz ve adaletli olmayan bir kontrol sistemi) gibi bazı özellikler işyerinde strese neden olabilmektedir⁶⁷. Söz konusu olumsuz koşullar çalışanın yaşadığı çatışmaları da artırabilecektir.

Literatürde iş aile çatışmasının nedenlerini ele alan pek çok çalışmada çalışma saatlerinin ve koşullarının iş aile çatışmasını etkilediği vurgulanmaktadır. Örneğin Çarıkçı bankacılık sektöründe gerçekleştirdiği araştırma ile, banka çalışanlarında iş-aile çatışmasının ortaya çıkışında kişinin cinsiyetinin yanı sıra işyerindeki konumu, kişiye bağlı olarak çalışan ast sayısı, haftalık çalışma saatlerinin sayısı, çalışma saatlerinin düzeni, çalışma hayatının süresi gibi faktörlerin de etkili olduğunu ortaya

⁶³ İhsan Yüksel, "Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c.5, s.1 (2004): 50.

⁶⁴ İhsan Yüksel, "Vardiyalı ve Vardiyasız Çalışan Hemşirelerin İş Güçlüğü Ayırt Edici Değişkenlerin Belirlenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.7, s.1 (2002): 201.

⁶⁵ **age**, 204.

⁶⁶ İlker Çarıkçı ve diğ., "Türk Yöneticilerinde İş Aile Yaşam Çatışması", **Uluslararası Davraz Kongresi, 24-27 Kasım 2009**, Isparta, 2009, 1432, <http://idc.sdu.edu.tr/ekitap.html>, [28.06.2010].

⁶⁷ Aktaş, **age**, 29.

koymuştur⁶⁸. Bütün bunların yanı sıra yöneticinin tutumunun da iş aile çatışması üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Özellikle yönetici desteği literatürde sıklıkla ele alınan bir konudur. Bu konuya çalışmanın iş aile çatışmasının azaltılmasında kullanabilecek destek ve kaynaklara ilişkin kısmında yer verilecektir.

2.3.2.2. İş Yükü ve İşteki Rol Beklentileri

Genellikle iş yükü iki biçimde ele alınmaktadır. Niceliksel iş yükü, yapılabilecekten çok işe sahip olmaktır. Niteliksel iş yükü ise işin çok zor olması veya iş gereklerinin bireyin entelektüel teknik yeterliliğini aşmasıdır. Bütün bunlar bireyin stresini artırabilir. Yeterli sayıda elemanın çalışmayışı, sık sık çıkılan iş gezileri, anında karşılanması gereken talepler, ağır iş yükünün göstergeleridir⁶⁹.

İş yükü özellikle iki bakımdan iş aile dengesini bozabilmektedir. Öncelikle iş yükü, bunu yaşatan alana daha fazla zaman ayrılmasına ve diğer alandaki talepleri karşılayacak yeterli zamanın bulunamamasına yol açarak zaman bazlı çatışmaya yol açabilir. İkinci olarak ise iş yükü, yarattığı stres ve olumsuz duygular sebebiyle kişinin diğer alandaki işlevselliğini olumsuz etkileyerek stres bazlı çatışma yaratabilir⁷⁰. İş aile çatışmasının zaman bazlı stres bazlı vb. türlerine çalışmanın ilerleyen bölümlerinde değinilecektir.

İş yükü ile iş aile çatışması ilişkisi, iş aile çatışmasını ele alan pek çok araştırmada incelenmiştir. Örneğin en az bir çocuk sahibi, 448 beyaz yakalı çalışan ile yapılan bir araştırmada, iş yükünün iş aile çatışması, iş özel yaşam çatışması ve özel yaşam iş çatışmalarını önemli derecede etkilediği bulgulanmıştır. Aynı çalışmada en güçlü ilişkinin iş yükü ve iş aile çatışması arasındaki olduğu da ortaya konulmuştur⁷¹.

Birey işteki rol beklentilerini karşılamada zorlandığında da iş aile dengesizliği ortaya çıkabilmektedir. İşteki rol beklentileri, kişilerin, örneğin iyi bir çalışan, yönetici olarak nasıl olmaları gerektiği ile ilgili beklentileridir⁷². Söz konusu beklentileri karşılamak için harcanan zamanın yanı sıra, yüklediği sorumluluk duygusu da iş ve aile dengesinin bozulmasına neden olabilecektir.

⁶⁸ Çarıkçı, **age**, 351.

⁶⁹ İnayet Pehlivan, **age**, 26.

⁷⁰ Aycan, Eskin, Yavuz, **age**, 96.

⁷¹ Hilal Esra Erkovan, "Work-Family-Personal Life Conflict: Testing of A Three Dimensional Model" (Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 42.

⁷² Aycan, Eskin, Yavuz, **age**, 100.

2.3.3. Aile Kaynaklı Nedenler

Aile ile ilgili özellikler iş aile çatışmasının aile yönüne vurgu yaparak etki ederler. Eşin ücretli bir işte çalışması, eşlerin birbirlerine desteğinin olmaması, çocukların sayısının çok ve yaşlarının küçük oluşu, çocuk bakımı sorumluluklarının eşlerden birisi tarafından üstlenilmiş olması, her iki eşin de kariyer hedeflerinin olması, ailenin büyüklüğü gibi çeşitli aile özellikleri iş aile çatışmaları yaşanmasına neden olan faktörler arasındadır⁷³. Bireyin ailede eş, akraba, çocuk ve ücretli yardımcılardan alabileceği destekten yoksun olması iş aile çatışmasına neden olabilmekle birlikte, bu çalışmanın bu kısmında aile kaynaklı iş aile çatışması nedenleri genel olarak ele alınacak, söz konusu desteklere ise ileriki bölümlerde değinilecektir.

2.3.3.1. Evlilik ve Eşe İlişkin Özellikler

Evlilik, en basit şekliyle, bir erkek ve bir kadın arasında toplum tarafından onaylanmış ilişki ya da karşılıklı dayanışma olarak tanımlanmaktadır⁷⁴. Evlilik her bakımdan tarafların sorumluluklarının arttığı bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç özellikle kadınların kariyerini etkilemektedir. Yapılan araştırma sonuçları, evlilik ve çocukların, kadının çalışması ve kariyeri konusunda en büyük engel olduğunu ortaya koymaktadır. İşverenlerde hakim olan görüşe göre, kadınların geçici olarak çalıştıkları, erkeklere oranla kendilerini daha az işe verdiği ve olası hamilelik ve ev işleri yüzünden terfi ettirilmemesi, özellikle yönetim basamaklarına getirilmemesi gibi görüşler yaygındır. Kadından, önce anne ve eş olarak toplumsal rolleri üstlenmesi beklenmekte, mesleki başarı ve kariyer ikinci planda kalmaktadır⁷⁵.

Evli bireylerin sorumluluklarının artması yaşayacakları iş aile çatışmasını da artırabilmektedir. Karatepe ve Kılıç'ın araştırmasında da evli çalışanların daha fazla iş aile ve aile iş çatışması yaşadıkları saptanmıştır⁷⁶. Özellikle kadınların evlilik sonrası yaşadıkları rol çatışmalarının artması beklenmektedir. Nitekim, çalışma

⁷³ Çarıkçı, **age**, 357.

⁷⁴ Mehmet E. Sardoğan, T.Fikret Karahan, “Evli Bireylere Yönelik Bir İnsan İlişkileri Beceri Eğitimi Programının Evli Bireylerin Evlilik Uyum Düzeylerine Etkisi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, c.38, s.2 (2005): 92.

⁷⁵ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer Sorunu** (İstanbul: TUHİS Yayınları, Haziran 2000), 906.

⁷⁶ Osman M. Karatepe , Hasan Kılıç, “Relationships of Supervisor Support and Conflicts in The Work Family Interface with The Selected Job Outcomes of Frontline Employees”, **Tourism Management**, v.28 (2007): 244.

ortamında yaşanan zorluklar ve ev işleri ile çocuk bakımının daha çok kadına kalması, kadının bu iki alanda farklı rolü üstlenmesi sonucunu doğurmaktadır. Ev işlerine yeterli zaman ayıramadığından çoğu kez iyi bir eş ve anne olamamakla suçlanan kadın, kendisi de dâhil olmak üzere birçok kişi tarafından suçlanmakta, işte ise yine bu ikilemden dolayı yeterince çalışkan ve özverili olamadığı için kariyer ilerlemesinde de sorunlar yaşamaktadır⁷⁷.

Evlilik ve eşin durumuna ilişkin özelliklerden biri de eşin çalışıyor olmasıdır. Ancak eşin ücretli bir işte çalışıyor olması kadınlar ve erkekler açısından farklı anlamlar taşımaktadır. Buna göre evin reisi, geçimini sağlayan kişi görünümündeki erkeğin bir işte çalışıyor olması kadınlar açısından bir çatışma nedeni değildir. Bir erkek açısından ise eşinin çalışıyor olması iş-aile çatışma düzeyini etkileyebilecektir. Çünkü eşi uzun saatler çalışan erkeğin ev ve çocuklar ile ilgili sorumlulukları artacağından iş-aile çatışması yaşama ihtimali de artmaktadır⁷⁸. Örneğin Eagle, Icenogle ve Miles Amerikan kadın ve erkeklerden oluşan katılımcıları medeni durum, çalışan veya çalışmayan eş durumu ve çocukların varlığı kriterlerine göre sınıflandırmıştır. Sonuçta çift kariyerli eşlerin daha fazla iş aile çatışması yaşadığını bulgulamıştır. Ayrıca, çalışan eşe sahip çocuklu ve çocuksuz evli erkekler ile eşi çalışmayan çocuklu evli erkeklerde zaman bazlı ve stres bazlı aile iş çatışmasının aynı kategorideki kadınlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır⁷⁹.

2.3.3.2. Çocukların Bakımı Sorunu

Çocuk sahibi olmanın aile üzerinde pek çok etkisi vardır. Öncelikle birey olma, karı-koca olma rolünün üzerine anne – baba olma rolü eklenmektedir ve bu rol bireylerin tüm zamanını alabilen, geri dönüşü olmayan bir roldür. Özellikle ilk yıllarda çocuklar ebeveynlerin bütün enerjisini alabilmektedir⁸⁰. Öte yandan annelik, kadın işgücü için önemli bir sorun olmaya devam etmektedir. Tüm sosyoekonomik

⁷⁷ Abdullah Yılmaz, Yavuz Bozkurt, Ferit İzci, “Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.9, s.2 (2008):95.

⁷⁸ Doruk, **age**, 57.

⁷⁹ Bruce W. Eagle et. al., “The Importance of Employee Demographic Profiles for Understanding Experiences of Work Family Interrole Conflicts”, **The Journal of Social Psychology**, v.138. i.6 (1998): 704.

⁸⁰ Haluk Yavuzer, **Evlilik Okulu**, 4.bs. (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2010): 135.

gruplarda, eğer çocukları yoksa, kadınların tam zamanlı iş sahibi olma olasılıkları çok daha yüksektir⁸¹.

İş aile çatışmasına ilişkin araştırmalarda çocukların bakımı sorunu genellikle, çocukların sayısı ve yaşı olmak üzere iki değişken ile ifade edilmektedir. Luk ve Shaffer da Hong Kong’da yaşayan 248 çalışan ve onların eşleri ile yaptıkları araştırmada, anne ve baba olmanın neden olduğu talepleri çocukların sayısı ve yaşına bağlı olarak ölçümlemiş, sonuçta ebeveyn olmaktan kaynaklanan taleplerin iş aile ve aile iş çatışmaları üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulmuştur⁸². Başka bir deyişle, ailedeki çocuk sayısının fazlalığının ve küçük çocukların varlığının iş aile ve aile iş çatışmasını artırdığı ifade edilmektedir.

Çocuk sayısının fazla olması bireyin çocuklara ayırması gereken zamanı arttırmanın yanı sıra çocuklarla ilgili ihtiyaç ve problemlere bağlı endişelerin de artmasına neden olmaktadır. Yine çalışanların çocuklarının yaşlarının; özellikle de okul öncesi dönemde (0-6 yaş) olan bir çocuğa sahip olmanın, önemli bir çatışma nedeni olabileceği vurgulanmaktadır. Bu tür ailelerde, çocuğun küçük olması ve bakıma muhtaç olması sebebiyle günlük ihtiyaçlardan kaynaklanan problemlere, eğitim ve sağlık problemlerine daha fazla rastlanmaktadır. Bunlar da anne ve babaların işe geç gitme, gidememe ve işlerine yoğunlaşamama gibi olumsuzluklar yaşamalarına neden olabilmektedir⁸³.

Okul çağına gelmemiş (0-6 yaş arası) çocuklara sahip ebeveynler yaşadıkları iş aile çatışmasına çalışma saatlerini azaltmak isteyerek cevap verebilmektedirler. Çocuklar ilk yaşlarında hayatlarının sonraki dönemlerine nazaran daha hızlı değişir ve büyürler, dolayısıyla daha fazla ilgiye ihtiyaç duyabilirler. Bu yüzden, ebeveynler (özellikle anneler) bu yaşlarda çocuklarının yaşamlarında büyük yer tutarlar. İş aile çatışması özellikle okul çağına gelmemiş çocukları olan kadınların daha az saatlerde çalışmak istemelerine yol açabilmektedir⁸⁴.

⁸¹ Serpil Aytaç ve diğ., **Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği**, (Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No: 219, 2002), 37.

⁸² Dora M.Luk, Margeret Shaffer, “Work and Family Domain Stressors and Support: Within and Cross Domain Influences on Work Family Conflict”, **Journal of Occupational Psychology**, v. 78 (2005): 502.

⁸³ Giray, Ergin, **age**, 87.

⁸⁴ Jeremy Reynolds, Lydia Aletraris, “Work–Family Conflict, Children, and Hour Mismatches in Australia”, **Journal of Family Issues**, v.28. i.6 (June 2007): 754.

Literatürde çocuk sayısı ve yaşının iş aile-aile iş çatışmalarına etkisini ele alan araştırmalara sıkça rastlanmaktadır. Örneğin Giray ve Ergin'in çift kariyerli ailelerde ve eşlerin her ikisinden de veri toplayarak yaptıkları araştırmada çocuk sayısı artıkça kadınların yaşadığı aile iş çatışmasının düzeyinin de artış gösterdiği; ayrıca, 0-6 yaş çocuk sahibi erkeklerin aile-iş çatışma düzeylerinin, 19 yaş ve sonrası çocuk sahibi erkeklere göre daha fazla olduğu saptanmıştır⁸⁵.

2.3.3.3. Aile Kaynaklı Diğer Nedenler

İş aile ve aile iş çatışmasına neden olabilecek aile kaynaklı diğer faktörlerden ilki bakmakla yükümlü olunan diğer kişilerdir. Çocukların dışında bakmakla yükümlü olunan diğer kişiler genellikle anne ve baba gibi aile büyükleridir. Yaşlı kişilerin bakımı, çocukların bakımından farklı bir süreç izlemektedir. Çocukların tersine yaşlılar yaşları arttıkça daha fazla sağlık sorunu yaşar, fiziksel ve duygusal olarak aile içindeki diğer bireylere daha fazla bağımlı olur ve günlük yaşamlarında daha fazla yardıma ihtiyaç duyarlar⁸⁶. Aile içinde ilgilenilmesi gereken kişilerin ve dolayısıyla aile sorumluluklarının artmasının iş aile dengesine olumsuz etkiye bulunabileceği düşünülmektedir. Özellikle Amerika'da yaşlı nüfusun ve kadınların iş gücüne katılımının artması, erkeklerin de yaşlıların bakımıyla daha fazla ilgilenmesini gerektirmiştir. Yaşlı ebeveynlerinin ve çocuklarının talepleri arasında sıkışmış bireylerin sayılarının artması konuya olan ilgiyi de artırmıştır⁸⁷.

Bütün bu nedenlerin dışında ailenin çekirdek ya da geniş bir aile olması, aile tipinin tek gelirli, çift gelirli ya da çift kariyerli olması, aile içindeki bireylerin birbirlerine karşı tutumları ve birbirlerinden beklentileri, aile içerisinde yaşanabilecek her türlü sorun ve anlaşmazlık da, iş aile-aile iş çatışmalarını etkileyebilecektir.

⁸⁵ Giray, Ergin, **age**, 97-98.

⁸⁶ Aycan , Eskin, Yavuz, **age**, 103.

⁸⁷ Jaime L.Barrah et. al., "Men's and Women's Eldercare-Based Work Family Conflict: Antecedents and Work Related Outcomes", **Fathering**, v.2, i.3 (2004): 305, http://findarticles.com/p/articles/mi_m0PAV/is_3_2/ai_n8553519/ [06.07.2010].

2.4. İş Aile Çatışmasının Yönleri

İş aile çatışmalarının en belirgin özelliklerinden biri iş aile çatışması ve aile iş çatışması şeklinde iki yönlü oluşudur⁸⁸. Ancak bu konuyla ilgili araştırmaların çoğunu iş aile yönü üzerinde dururken, aile iş yönünü ihmal ettiği görülmektedir. Bunun nedenleri arasında iş aile çatışmasının Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları literatürüne girmeden önce daha çok aile danışmanlığı, psikoloji ve sosyoloji alanında inceleme konusu yapılmış olması, çalışanın iş ile ilgili verimsizliğinin sebeplerinin yine iş ile ilgili nedenlerde aranması, iş aile çatışmasının yalnızca bir kadın sorunu olarak görülmesi, ev işlerinin daha esnek olması, bireylerin ev ve aileleri üzerindeki kontrollerinin daha fazla olması ile kişilerin gelir sağladıkları işlere daha fazla bağımlı olduklarının varsayılması sayılabilir⁸⁹.

Son yıllarda konuya Örgütsel Davranış literatüründe duyulan ilgilinde de artmasıyla birlikte, konuyla ilgili oluşturulan modellerde iş aile ve aile iş çatışmasının iş aile çatışması olarak tek kavram altında toplamaktan çok, iş aile ve aile iş çatışmaları olarak çift yönlü ve karşılıklı etkiye sahip kavramlar olarak ele alındığı, her ikisinin de farklı öncüllere ve etkilere sahip olduğunun vurgulandığı görülmektedir. Yine, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması genel olarak birbirlerinden ayrı fakat birbirleriyle ilişkili kavramlar olarak düşünülmektedir⁹⁰.

Pek çok araştırmada iş aile çatışması ile aile iş çatışması arasındaki ilişki de ortaya konulmuştur. Nitekim Aryee ve arkadaşları iş aile çatışması ile aile iş çatışması arasında aynı yönlü bir ilişkinin olduğunu saptamıştır⁹¹. Yüksel de iş aile çatışması ile aile iş çatışması arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını doğrulamıştır⁹². Boyar ve arkadaşlarının çalışması ise biraz daha farklı sonuç vermiş, iş aile çatışması aile iş çatışmasını aynı yönde etkilerken, aile iş çatışması iş aile iş çatışmasını ters yönde etkilemiştir⁹³. Genel olarak aile sınırlarının iş sınırlarından daha geçirgen,

⁸⁸ Çarıkçı, **age**, 339.

⁸⁹ Mahmut Özdevecioğlu, Nihal Çakmak Doruk, “Organizasyonlarda İş Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s. 33 (Temmuz-Aralık 2009): 74.

⁹⁰ Giray, Ergin, **age**, 84.

⁹¹ Samuel Aryee, Dail Fields, Vivienne Luk, “A Cross-Cultural Test of a Model of the Work-Family Interface”, **Journal of Management**, v.25, i. 4 (1999): 505.

⁹² İhsan Yüksel, “İş Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları ile İlişkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.19, s.2 (Eylül 2005): 309.

⁹³ Scott Boyar et. al. “Work-Family Conflict: A Model of Linkages Between Work and Family Domain Variables and Turnover Intentions”, **Journal of Managerial Issues**, v.15, i.2 (Summer 2003): 185.

diğer bir deyişle nüfus edilebilen bir alan olduğu ve bu nedenle iş aile çatışmasının aile iş çatışmasından daha fazla ortaya çıktığı ifade edilmektedir. İşten aileye olan bozucu etkilerin aileden işe olan bozucu etkilere göre yaygınlığının daha fazla olduğu saptanmıştır⁹⁴.

Bu çalışmada da iş aile çatışması söz konusu iki yönüyle birlikte ele alınacaktır.

2.4.1. İş Aile Çatışması

Literatürde iş aile çatışmasına ilişkin pek çok tanım bulunmaktadır. Greenhaus ve Beutell iş aile çatışmasını iş ve aile alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönleriyle birbirleriyle uyumsuz olduğu bir tür roller arası çatışma olarak tanımlar. Buna göre iş ve aile alanındaki rollerden birine katılım diğer role katılımı zorlaştırmaktadır⁹⁵.

Netemeyer ve arkadaşlarına göre iş aile çatışması işten kaynaklanan taleplerin, zaman ve gerilimin aile sorumlulukları ile karışmasını ifade eder⁹⁶. Bir başka tanıma göre, iş aile çatışması, iş ve aile rollerinin aynı anda yerine getirilmesi gerektiğinde bireyin içine düştüğü çelişkili durumdur⁹⁷.

İş aile çatışması iş ile ilgili aktivitelere katılım aile ile ilgili aktivitelere katılımı engellediğinde ya da işteki stres ev alanındaki davranışları olumsuz etkilediğinde ortaya çıkmaktadır⁹⁸. İş aile çatışması ile ilgili tanımların ortak noktası, bireylerin anne-baba, eş, yönetici vb. gibi çeşitli rollere sahip olması ve bu rollerini gereği gibi yerine getiremediğini düşünüyor olmasıdır⁹⁹.

2.4.2. Aile İş Çatışması

İş aile çatışmasının diğer yönünü ifade eden aile iş çatışması Netemeyer ve arkadaşlarına göre, aileden kaynaklanan taleplerin, zaman ve gerilimin iş sorumlulukları ile karışmasını içeren roller arası çatışma türüdür¹⁰⁰. Bir başka

⁹⁴ Yüksel, **İş Aile Çatışmasının**, 304.

⁹⁵ Greenhaus, Beutel, **age**, 77.

⁹⁶ Richard G. Netemeyer, James S. Boles, Robert McMurrian, "Development and Validation of Work Family Conflict and Family Work Conflict Scales", **Journal of Applied Psychology**, v.81, i.4 (1996): 401.

⁹⁷ Özdevecioğlu, Doruk, **age**, 72.

⁹⁸ Greenhaus, Powell, **age**, 291

⁹⁹ Özdevecioğlu, Doruk, **age**, 72.

¹⁰⁰ Netemeyer, Boles, McMurrian, **age**, 401.

çalışmada ise aile iş çatışması, bireyin aile rolü gereği işinin sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirememesi olarak tanımlanmıştır¹⁰¹.

Aile iş çatışması aile ile ilgili aktivitelere katılım iş ile ilgili aktivitelere katılımı engellediğinde ya da evdeki stres iş rollerinin yerine getirilmesindeki performansı olumsuz etkilediğinde ortaya çıkmaktadır¹⁰². Bu çatışmada, kişinin ailesel talepleri iş sorumlulukları ile karşı karşıya gelmektedir. Örneğin, çocukların bakımı ya da hastalıkları işe yeterince bağlanmayı engelleyebilir, bu da aile iş çatışmasına neden olabilecektir¹⁰³.

2.5. İş Aile ve Aile İş Çatışmasının Türleri

İş aile ve aile iş çatışmalarının da yapıları ve nedenleri bakımından zaman bazlı, stres bazlı ve davranış bazlı olarak üç türünden bahsetmek mümkündür. Aşağıda söz konusu iş aile çatışması türleri açıklanmaya çalışılacaktır.

2.5.1.Zaman Bazlı İş Aile ve Aile İş Çatışması

Zaman bazlı çatışma, çalışanın bir rolüne çok fazla zaman ayırması sonucunda, diğer rolünün gereklerini yerine getirememesi ya da fiziksel olarak bir rolünün gereklerini yerine getirirken, diğer rolünden kaynaklanan taleplerin zihnini çok fazla meşgul etmesi şeklinde iki farklı biçimde gerçekleşebilmektedir¹⁰⁴. Kişi işten kaynaklanan faaliyetleri nedeniyle ailedeki sorumluluklarına zaman ayıramadığında zaman bazlı iş aile çatışması yaşayacaktır. Benzer biçimde ailevi sorumlulukları, işteki çalışmasına etki ettiğinde ise zaman bazlı aile iş çatışması yaşanacaktır.

Zaman bazlı iş aile çatışmasının nedenleri arasında fazla mesai, düzensiz iş saatleri, günlük ya da haftalık çalışma saatleri, terfi ederek daha üst kademedeki bir göreve atanmak, acil bir sipariş için fazla çalışmak, yeni bir işe başlamak gibi etkenler sayılabilir¹⁰⁵. Örneğin, çocuğunun veli toplantısını katılacak olan bir çalışan aynı

¹⁰¹ Özdevecioğlu, Doruk, **age**, 74.

¹⁰² Greenhaus, Powell, **age**, 292.

¹⁰³ Yüksel, **İş Aile Çatışmasının**, 304.

¹⁰⁴ Greenhaus, Beutel, **age**, 77-78.

¹⁰⁵ Özdevecioğlu, Doruk, **age**, 72.

zamanda bir iş gezisine çıkmak zorunda kaldığından öğretmen ile olan randevusunu iptal ettiğinde, işteki sorumlulukları aile yaşamını engellemiş olacak, başka bir deyişle zaman bazlı iş aile çatışması yaşanmış olacaktır¹⁰⁶.

Zaman bazlı aile iş çatışmasına ise küçük çocuk sahibi olmak, büyük aileler ya da işlerin her ikisinin de çalışması gibi faktörler neden olabilmektedir¹⁰⁷. Programında veli toplantısı ile iş gezisi çağıran birey, veli toplantısına katılmak için iş gezisini iptal ettiğinde ailevi sorumlulukları iş yaşamını etkilemiş olacak, başka bir deyişle zaman bazlı aile iş çatışması yaşanacaktır¹⁰⁸.

2.5.2. Stres Bazlı İş Aile ve Aile İş Çatışması

Stres bazlı çatışma bireyin yaşamındaki bir alanda strese maruz kalmasının neden olduğu gerilim, yorgunluk, endişe, depresyon ve sinirliliğin kişinin diğer alandaki performansını etkilemesi durumudur¹⁰⁹. Bu durumda bireyler iş stresini aile yaşamlarına taşıdıklarında stres bazlı iş aile çatışması; ailedeki stres ve kötü ruh halini işlerine yansıttıklarında ise stres bazlı aile iş çatışması yaşayacaklardır. Örneğin çocuğunun hastalığı yüzünden kaygılı olan bir anne işine konsantre olamayabilir ve işinde hatalar yapabilir¹¹⁰.

Gerginliğe dayalı çatışmanın işe ilişkin kaynakları; iş rolü içindeki belirsizlik ve/veya çatışma, aşırı rol yükü, lider desteğinin ve etkileşim kolaylığının düşük olması, fiziksel ve psikolojik iş talepleri, iş çevresindeki değişikliklerin oranı, iletişimde stres, işte beklenen zihinsel konsantrasyon ve bağlılık olarak belirtilmektedir¹¹¹. Birey akşama kadar işinde karşı karşıya kaldığı birçok olumsuzluk nedeniyle yorgun, gergin, sinirli veya endişeli olarak eve döndüğünde ve bu durumu onun ailesi ile ilgili birtakım sorumluluklarını yerine getirmesini engellediğinde gerginlik esaslı iş-aile çatışması yaşanmış olmaktadır. Benzer şekilde evinde eşi ile tartışan ya da çocuğu ile ilgili olarak çok sinirlenen bir kişinin bu durumu işine, yöneticisine ya da

¹⁰⁶ Greenhaus, Powell, **age**, 292.

¹⁰⁷ Özdevecioğlu, Doruk, **age**, 72.

¹⁰⁸ Greenhaus, Powell, **age**, 292.

¹⁰⁹ Greenhaus, Beutel, **age**, 80.

¹¹⁰ Ayca, Eskin, Yavuz, **age**, 32.

¹¹¹ Özge Öcal, “İş Aile Çatışması, İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisini Belirlemeye Yönelik Tekstil İşletmesi Çalışanlarında Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 8.

iş arkadaşlarına yansıtması da aile rolünün iş rolüne engel olması anlamına gelmektedir¹¹².

2.5.3. Davranış Bazlı İş Aile ve Aile İş Çatışması

Bir rolün gerektirdiği davranış biçimleri, diğer roldeki davranışlarla uyumsuzluk gösterdiğinde davranış bazlı çatışma ortaya çıkmaktadır¹¹³. Bireyin iş rolünün gerektirdiği davranışlar aile rolünü gerçekleştirmesinde sorunlar yaratıyorsa davranış bazlı iş aile çatışmasından; aile rolüne ait davranışları iş performansına etki ediyorsa da davranış bazlı aile iş çatışmasından söz edilecektir.

Bireyin bir rolünde talep edilen davranışlar, bir diğer rolde talep edilenlerle bağdaşmayabilir. Sözgelimi, bir çalışanın işte başarılı olabilmesi için saldırgan, hırslı, çalışkan ve işe yönelimli olması gerekebilir. Öte yandan, aile ortamında anlayışlı, destekleyici, uyumlu ve aileye yönelimli davranışsal özellikler göstermek pozitif bir aile ortamının gelişebilmesi için gerekli olabilecektir¹¹⁴. Burada bireyin rolüne uygun davranması önem taşıyacaktır.

Görüldüğü üzere iş aile ve aile iş çatışmaları denilince akla ilk olarak zamansal çatışmalar gelebilse de, gerçekte stres bazlı ve davranış bazlı çatışmalar da bireylerin iş aile dengesine etkide bulunabilmektedir.

2.6. İş Aile ve Aile İş Çatışmalarıyla Başa Çıkmada Kullanılabilecek Destek ve Kaynaklar

Çalışmanın iş aile ve aile iş çatışmalarının nedenlerine ilişkin kısmında belirtildiği üzere, iş aile ve aile iş çatışmalarıyla başa çıkmada kullanılabilecek destek ve kaynakların olmaması veya yetersiz olması durumu da iş aile çatışmasına neden olabilmektedir. Öte yandan kullanılabilecek çeşitli kaynakların varlığı, söz konusu çatışmalarla başa çıkmayı kolaylaştırabilecektir. Çalışmanın bu kısmında iş aile ve

¹¹² Özdevecioğlu, Doruk, **age**, 73.

¹¹³ Greenhaus, Beutel, **age**, 81.

¹¹⁴ Serap Özen, Turgay Uzun, “İşyerinde 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): 133.

aile iş çatışmalarıyla başa çıkmada kullanılabilecek destek ve kaynaklar açıklanmaya çalışılacaktır.

2.6.1. İşteki Destek ve Kaynaklar

İş aile ve aile iş çatışmalarıyla başa çıkmada kullanılabilecek işteki destek ve kaynakların başında kurumsal destek gelmektedir. Günümüzde iş ve aile dengesinin sağlanması için örgütlere de görevler düştüğü düşüncesi yaygınlaşmaktadır. Bunun yanında yönetici ve iş arkadaşlarının desteği ile çalışana sağlanan maaş ve sosyal haklar da işteki destek ve kaynaklar arasında sayılabilir.

2.6.1.1.Örgütsel Destek

Örgütsel desteğin çalışanların iş ve aile dengesini kurabilme yeteneği üzerinde anahtar rol oynadığı kabul edilmektedir. Literatürde örgütsel desteğin üç boyutundan bahsedilmektedir. Bunlar yönetici desteği, iş aile çatışmasını azaltmak için kullanılan politika ve uygulamalar ve esnekliktir¹¹⁵.

Çalışanların aile hayatlarına saygı duymayı temel alan bir yaklaşımla birlikte aile dostu örgüt kavramı gündeme gelmiştir. Aile dostu örgütler, iş ve aile arasındaki dengesizliğin önemli bireysel ve örgütsel sonuçları olduğunu kabul eden, iş ve aile arasındaki etkileşimin farkında olan, çalışanlarının iş-aile dengesini sağlama çabalarını saygı yaklaşımı çerçevesinde değerlendiren, gerektiğinde bu çabalara katkıda bulunan ve aile alanını örgütsel yapı ve kültürün içine yerleştirmeyi başarmış örgütlerdir¹¹⁶.

Aile dostu örgütler çocuk ve yaşlıların bakımı, esnek çalışma saatleri ve bilgi ve yönlendirme servisleri gibi uygulamalar içerir. Bu tür programların genellikle çalışanların tutumlarında olumlu etkileri olduğu ve devamsızlık ve işi bırakma gibi davranışlarını azalttığı belirtilmektedir¹¹⁷. Bir başka araştırmada ise, aile dostu örgütlerin uygulamaları bilgisayar bağlantısıyla evden çalışma, işi eve taşıyabilme, esnek çalışma saatleri ve aile nedenleriyle izin alabilme olarak özetlenmiştir. Söz

¹¹⁵ Zeynep Aycan, Mehmet Eskin, "Relative Contribution of Childcare, Spousal, and Organizational Support in Reducing Work-Family Conflict for Males and Females: The Case of Turkey", **Sex Roles**, v.53 (2005): 455.

¹¹⁶ İlker Çarıkçı, "Örgütlerin Aile Yaklaşımları Çerçevesinde Aile Dostu Örgüt Yapıları", **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, c.6, s.1 (2001): 129.

¹¹⁷ Greenhaus, Powel, **age**, 293.

konusu araştırmada esnek saatlerle çalışanların ve izin politikası olan iř yerlerinde çalışanların daha dūřuk seviyelerde iř aile atışması yaşadıkları belirlenmiřtir¹¹⁸.

Aile dostu yaklaşımların daha insancıl rgtsel yapılardan daha sağlıklı bir aile yapısına kadar çok geniş bir alanda olumlu katkıları olabilecektir¹¹⁹.

2.6.1.2.Yönetici Desteği

Yönetici desteği; duygusal ilişki, yardımlaşma, karşılıklı bilgi alışverişi ve değerlendirmeyi içeren kişiler arası etkileşim olarak tanımlanan sosyal desteğin geçerli değişkenlerinden biri olarak kabul edilmektedir ve stresle başa çıkma da kullanılabilecek bir kaynaktır¹²⁰. Örneğin destekleyici bir yönetici aile kaynaklı problemleri tartışarak ya da acil bir durum ortaya çıktığında esnek davranarak iş koşullarını daha az stresli hale getirebilir¹²¹.

Yönetici desteği iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi alışanların sorunlarını anlamak ve onlara duygusal destek vermek, ikincisi ise kişilerin spesifik ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde işinde yardımcı olmak veya tavsiyede bulunmaktır. İkinci tür destekte, iş ve aile dengesini koruyacak kurumsal uygulamalar olmasa bile, yöneticilerin gayri resmi bir şekilde çalışanlarına esneklik tanıyabilmesi mmkndr¹²².

Literatürde iş aile çatışmasına ilişkin pek çok çalışmada, yönetici desteğinin de üzerinde durulmuştur. Michel ve arkadaşlarının araştırması yönetici desteği ile iş aile atışması arasında olumsuz bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır¹²³. Yine, zen ve Uzun'un geekleştirdikleri polis memurlarına yönelik uygulamada da iş aile atışması ile amirin sosyal desteği arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Başka bir

¹¹⁸ James A. Breaug, N. Kathleen Frye, "Work–Family Conflict: The Importance of Family-Friendly Employment Practices and Family-Supportive Supervisors", **Journal of Business and Psychology**, v.22, i.4 (June 2008): 345.

¹¹⁹ arıki, **age**, 136.

¹²⁰ Osman M. Karatepe, "An Investigation of the Joint Effects of Organisational Tenure and Supervisor Support on Work–Family Conflict and Turnover Intentions", **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v.16 (2009): 75.

¹²¹ Dawn S. Carlson, Pamela L. Perrewe, "The Role of Social Support in the Stressor-Strain Relationship: An Examination of Work-Family Conflict", **Journal of Management**, v. 25, i.4 (1999): 515.

¹²² Aycan, Eskin, Yavuz, **age**, 81.

¹²³ Jesse S. Michel et. al., "Antecedents of Work Family Conflict: A Meta Analytic Review", **Journal of Organizational Behavior**, v.76 (June 2010): 17.

deyişle, amirin çalışana sosyal desteği arttıkça yaşanan iş aile çatışması ve aile iş çatışması azalmaktadır¹²⁴.

2.6.1.3.İş Arkadaşlarının Desteği

Literatürde iş arkadaşlarının desteğinin iş aile çatışması üzerindeki etkisi, yönetici desteğinin iş aile çatışmasına etkisi kadar çok incelenmemiştir. Ancak iş arkadaşlarının sağlayacakları desteğin, çalışanın yaşayacağı iş aile çatışması düzeyini etkileyebileceği açıktır.

İş arkadaşlarının desteği hem psikolojik destek hem de iş paylaşımı şeklinde ortaya çıkabilir. İş arkadaşlarının, iş ve aile ile ilgili problemlerinde kişiye anlayış göstermesi, onu dinlemesi, tavsiyede bulunması psikolojik destek olarak nitelendirilirken kişisel veya ailevi sebeplerle izin alması gerektiğinde işini paylaşma iş paylaşımı olarak adlandırılmaktadır¹²⁵.

Carlson ve Perrewe, iş arkadaşlarının desteği ile iş aile çatışması arasında olumsuz bir ilişkinin varlığını bulgulamıştır¹²⁶. Michel ve arkadaşlarının çalışması da bu bulguyu destekler niteliktedir, örgütsel desteğin bir bileşeni olarak kabul ettikleri iş arkadaşlarının desteği, iş aile çatışması ile negatif ilişki göstermiştir¹²⁷.

2.6.1.4.Maaş ve Sosyal Haklar

“Bireyin çalışma yaşamında oluşunun en önemli nedenlerinden olan ücret, kişinin iş ve iş ortamına ilişkin tutumlarını ve algılarını etkileyen faktörlerdendir. Ekonomik refah seviyesinin düştüğü durumlarda kişinin işine daha sıkı sarılacağı doğrultusunda beklentiler vardır. Kısıtlı olan iş imkanları, kişiyi bu doğrultuda davranmaya yönltebilmektedir. Aksi takdirde elindeki işi de kaybedecek ve başlıca gelir kaynağından mahrum kalacaktır. Bu gibi durumlarda çalışanlar memnun olmasalar bile eldeki işlerini korumak için uğraşacaklardır. Bu durumun getireceği olumsuzlukların başında ise düşük ücretlendirme ve stres gelmektedir. Ailenin çocuklu oluşu, aile gelirinin paylaşılma oranını arttıran etkenlerdendir. Çocukları için

¹²⁴ Özen, Uzun, **age**, 139.

¹²⁵ Aycan, Eskin, Yavuz, **age**, 83

¹²⁶ Carlson, Perrewe, **age**, 513.

¹²⁷ Michel ve diğ, **age**, 17.

yapılacak masraflar, düşük gelir düzeyine sahip ailelerde aile içi çatışmaların daha fazla yaşanmasına sebep olabilmektedir.”¹²⁸

Dolayısıyla farklı sebeplerden dolayı gelir düzeyinin iş aile çatışması üzerinde farklı etkilerinin olabileceği düşünülmektedir. Öte yandan çalışana sağlanan sosyal haklar iş aile dengesinin sağlanmasında bir kaynak olarak kullanılabilir. Örneğin, işyerinde çalışanın çocukları için kreş olanağının bulunması ya da bebek sahibi kadınlarda emzirme yardımı ve sürelerinin düzenlenmiş olması iş aile çatışmasını azaltmaya yönelik uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.6.2. Ailedeki Destek ve Kaynaklar

Aile sosyal destek sağlayıcı gruplardan biridir. Aile üyeleri ve arkadaş grupları ile yakın ilişkileri bulunan bireylerin stresle daha kolay başa çıktıkları söylenebilir. Örneğin, çalışanlar streslerini iş sonrası aileyle zaman geçirerek ya da arkadaşlarla basketbol oynayarak atabileceklerdir, ya da aylardır yoğun çalışan birey başkasının şefliğe atanması sonucunda karşı karşıya kaldığı stresi yakın arkadaşlarının ve ailesinin desteği ile daha kolay atlatabilir. Özetle, bu tür sosyal destekler, gerilimin ortaya çıkmasını ve etkilerini çeşitli şekillerde azaltabilirler¹²⁹. Bireylerin, aile bireylerinden, özellikle eşlerinden, yakın çevresindeki arkadaş ve akrabalarından ve günümüzde önemi artmakta olan ücretli yardımcılarından, iş aile dengesini kurmaya çalışırken de faydalanabildikleri bilinmektedir. Çalışmanın bu kısmında ailedeki destek ve kaynaklara yer verilecektir.

2.6.2.1.Eş Desteği

Özellikle ülkemizde aile içi ilişkilerin, eşler arası uyumun ve sevginin yaşam doyumu ve bireylerin iyi olma halleri açısından önemli bir kaynak olduğu bilinmektedir. Bu noktanın önemli olmasında, bireylerin çoğunun boş zamanlarında eve bağımlı olmaları ileri sürülebilir¹³⁰.

Eş desteği bir eşin diğerine sağladığı yardım, anlayış ve tavsiye olarak tanımlanabilir. Bu anlamda duygusal destek ve iş desteği olarak iki tür eş desteğinden bahsedilebilir. Duygusal destek, eş ile empati kurmayı, anlayış göstermeyi, tavsiyelerde bulunmayı

¹²⁸ Nursun Önel, “İş Aile Çatışmasının Çalışan Kadının Aile İlişkileri Üzerine Etkileri” (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 23.

¹²⁹ Özalp, Kirel, **age**, 196.

¹³⁰ Aşkın Keser, **Çalışma yaşamında Motivasyon** (Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 2006), 205.

ve onunla ilgilenmeyi kapsar. İş paylaşımı ise ev işleri ve çocuk bakımı gibi konularda eşe yardımcı olmayı içerir¹³¹.

Eş desteğinin kadınlarda da erkekler de önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir. Ancak Daalen ve arkadaşlarının, çift gelirli aileye sahip olan 459 kadın ve erkek ile yaptıkları araştırmada, erkeklerin sosyal desteği daha çok eşlerinden, kadınların ise arkadaş ve akrabalarından aldıkları bulgulanmıştır¹³².

Aycan ve Eskin'e göre eş desteği psikolojik iyi olma durumu ve evlilik tatminini aynı yönde, aile iş çatışmasını ise ters yönde etkilemektedir¹³³. Michel ve arkadaşlarının çalışması¹³⁴ ile Daalen ve arkadaşların araştırmasında¹³⁵ da eş desteğinin aile iş çatışmasını azaltabilen bir sosyal destek türü olduğu ortaya konulmuştur.

2.6.2.2. Akraba ve Ücretli Yardımcı Desteği

Sosyal destek sağlayan unsurlardan biri de sosyal çevre ve akraba desteğidir. Bireyler arkadaş, komşu, akraba gibi yakın çevrelerinden hem duygusal hem de iş paylaşımı bağlamında destek alabilmektedirler. Örneğin, çocuk sahibi olan ve çalışan çiftler, çocuğun bakımı konusunda, çalıştıkları kurumda kreş imkânının olmaması veya ücretli yardımcıların pahalı olması gibi nedenlerle büyükanne, teyze gibi akrabalarından destek alabilmektedirler¹³⁶.

Bazı durumlarda, aile fertlerinin, yakın akrabaların veya dışarıdan gelecek bir yardımcının evdeki işlerin bir kısmını üstlenmesi ve özellikle kadınlara aile içi rollerinde destek olması olasıdır. Aile büyüklerinin kadın çalışanın çocuğunun bakımını üstlenmesi de sıklıkla görülen bir durumdur. Batı ülkelerinin aksine Türkiye ve diğer birçok Asya ülkesinde, evde çalışan bir yardımcı eleman da çalışan kadının ev ve çocuklarla ilgili birçok sorumluluğunu devralmaktadır. Özellikle de her

¹³¹ Aycan, Eskin, **Relative Contribution**, 455.

¹³² Geertje van Daalen, Karin Sanders, Tineke M. Willemsen, "Sources of Social Support as Predictors of Health, Psychological Well-Being and Life Satisfaction Among Dutch Male and Female Dual-Earners", **Women & Health**, v.41, i.2 (2005): 43.

¹³³ Aycan, Eskin, **Relative Contribution**, 464-465.

¹³⁴ Michel ve et. al., **age**, 2.

¹³⁵ Geertje van Daalen, Tineke M. Willemsen, Karin Sanders, "Reducing Work Family Conflict Through Different Sources of Social Support", **Journal of Vocational Behavior**, v.69 (2006): 462.

¹³⁶ Aycan, Eskin, Yavuz, **age**, 86.

iki ebeveynin de yoğun kariyerleri varsa, çocuk bakımından sürekli olarak sorumlu olan bir eleman gündeme gelmektedir¹³⁷.

2.6.3. Kişinin Kendisinin Sahip Olduğu Destek Ve Kaynaklar

İş aile ve aile iş çatışmalarıyla başa çıkabilmede bireyin kendisinin sahip olduğu destek ve kaynaklar kişinin sahip olduğu beceriler, kişiliği ve eğitimi olarak özetlenebilir.

Bireylerin sahip oldukları iletişim becerisi, iş yükünü yönetme becerisi ve olumsuz duygularla başa çıkabilme becerisi gibi özellikler, hayat dengelerini kurmalarında önem taşımaktadır¹³⁸. Öte yandan, bu çalışmanın iş aile çatışmasının kişisel nedenlerine ilişkin kısmında da belirtildiği üzere bireylerin sahip oldukları farklı kişilik yapıları da yaşayacakları çatışmanın düzeyine etki edebilecektir. Bu bakımdan A tipi kişiliğe sahip olmak bir iş aile çatışması nedeni olabilirken, tam tersi B tipi sakin ve sabırlı kişiliğe sahip bireyler bunu içsel bir destek olarak kullanarak iş aile çatışmasıyla daha kolay baş edebilirler.

Kişisel alandaki desteklerden bir diğeri ise kişinin eğitim düzeyidir. Eğitimin kişilere kazandırdığı formasyon, bakış açısı ve bilgi hayat dengesini kurmalarında yardımcı olabilir. Önemli bir nokta da kişinin eğitiminin, hayatının değişik alanlarında ona esneklik ve alternatifler tanıyabilmesidir. Örneğin, iş yoğunluğundan dolayı hayat dengesizliği yaşayan bir kişi, eğitimi sayesinde daha az yoğun ve daha iyi olan başka bir işe geçebilme konusunda, eğitim seviyesi düşük olan birine kıyasla daha esnek olur¹³⁹.

2.7. İş Aile ve Aile İş Çatışmalarının Sonuçları

İş aile ve aile iş çatışmalarının sonuçlarını kişinin kendisi, ailesi ve içinde bulunduğu örgüt açısından ayrı ayrı ele almak yerinde olacaktır.

¹³⁷ Dilek Zamanlı Nayır, “İşi ve Ailesi Arasındaki Kadın: Tekstil ve Bilgi İşlem Girişimcilerinin Rol Çatışmasına Getirdikleri Çözüm Stratejileri”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, c.8, s.2 (2008): 639.

¹³⁸ Aycan, Eskin, Yavuz, *age*, 89.

¹³⁹ Aycan, Eskin, Yavuz, *age*, 90-91.

2.7.1.Kişisel Alandaki Sonuçları

Bireylerin yaşadıkları iş aile ve aile iş çatışmaları öncelikle kişinin kendisini etkileyecektir. Bu etkilenme stres, yaşam tatmini ve evlilik tatmininde azalma, tükenmişlik hissi gibi psikolojik ya da bu durumun bireyin fizyolojisine yansiyarak sağlık problemlerine neden olmasıyla psikomatik olabilecektir.

2.7.1.1. Stres

Bireyin kendisini olumsuz algılaması ve olumsuz iş davranışlarında bulunması ile karakterize edilen stresi, organizmanın fiziksel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan psikolojik bir durum olarak tanımlamak olasıdır¹⁴⁰. Selye ise stresi, "vücuda yüklenen herhangi bir özel olamayan isteme karşı, vücudun tepkisi" olarak tanımlamaktadır¹⁴¹.

“Stres, aile veya iş ile ilgili olarak üstlenilmiş olan rollerin bir sonucu olarak da meydana gelebilmektedir. Bu çerçevede bir roller arası çatışma türü olan iş-aile çatışması da genel olarak stres nedeni olabilmektedir. Kişinin iş ve aile rolleri arasındaki uyumsuzluklar kendini iyi hissetmesini engellemekte ve üzerinde sürekli baskı hissetmesine neden olmaktadır. Bu durumda da kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığı da bozulabilmektedir. İş-aile çatışmasının bireyin psikolojisi üzerindeki en önemli olumsuz sonucu stres olmaktadır.”¹⁴²

Anderson ve arkadaşlarının araştırmasında iş aile ve aile iş çatışma türlerinden her ikisinin de stresi pozitif yönde etkilediği, başka bir deyişle, bireyin yaşadığı iş aile ve aile iş çatışmasının düzeyi arttıkça, stresinin de arttığı ortaya konulmuştur¹⁴³. Hill’e göre de iş aile çatışması ile bireysel stres arasında güçlü bir ilişki vardır¹⁴⁴.

2.7.1.2. Tükenmişlik

Tükenmişlik, Maslach tarafından kişinin profesyonel iş yaşamında ve diğer insanlarla olan ilişkilerinde olumsuzluklara yol açan özsaygı yitimi, kronik

¹⁴⁰ Vedat Işıkhani, “Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başa Çıkma Yolları”, **TİSK İşveren Dergisi**, c.32, s.9 (Haziran 2001): 28.

¹⁴¹ Nezahat Güçlü, “Stres Yönetimi”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c.21, s.1 (2001): 92.

¹⁴² Doruk, **age**, 64.

¹⁴³ Stella E. Anderson, Betty S. Coffey, Robin T. Byerly, “Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes”, **Journal of Management**, v.28, i.6 (2002): 787-810.

¹⁴⁴ E.Jefferey Hill, “Work Family Facilitation and Conflict, Working Fathers and Mothers, Work Family Stressors and Support”, **Journal of Family Issues**, v.26, i.6 (September 2005): 809.

yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının gelişimi ile birlikte seyreden fiziksel, duygusal ve entelektüel tükenmeyle karakterize bir sendrom olarak tanımlamış ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olarak üç ayrı alt kategoriye ayırmıştır¹⁴⁵.

Burke ve Greenglass hastanenin küçülme ve yeniden yapılandırılma sürecinde hemşirelerin iş aile çatışması ve psikolojik tükenmişlik hissetme düzeylerini incelemişlerdir. Buna göre, iş aile ve aile iş çatışmalarının yüksek düzeyde psikolojik tükenmişlik ile ilişkilendirilebildiği ifade edilmektedir¹⁴⁶. Karatepe ve Uludağ ise Kuzey Kıbrıs'taki otellerde müşteriyle direkt temas halinde olarak çalışan kişiler ile yaptıkları araştırmada, iş aile çatışmasının duygusal tükenmişlik ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır¹⁴⁷.

İş aile ve aile iş çatışmaları birer rol çatışması olarak ele alındığında da, stres ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlarının olabileceği düşünülmektedir. Gerçekten Sabuncuoğlu; rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin, tükenmişliğin duygusal yorgunluk ve duyarsızlaşma boyutlarını artırmak suretiyle iş doyumunu azalttığını; dolayısıyla, tükenmişliğin, gerek rol çatışması ile iş doyumunu gerekse rol belirsizliği ile iş doyumunu arasında aracılık etkisinin bulunduğunu saptamıştır¹⁴⁸.

2.7.1.3. Yaşam Tatmini

“Kesin olarak tanımlamak güç olsa da, yaşam tatmini, kişinin bir bütün olarak kendi hayatının genel kalitesini pozitif olarak değerlendirmesinin derecesidir. Başka bir deyişle, kişinin kendi yönlendirdiği hayatından ne kadar çok hoşlandığıdır ve kavram, kişinin genel olarak yaşamı ile ilgili duygularını ifade etmektedir. Yaşam tatmini, yaşamın belirli alanlarından tatmin (iş, aile vb.) gibi bir seviyede değerlendirilebileceği gibi yaşamın geneli için de değerlendirilebilmektedir. Çünkü yaşam tatmini, yaşam hakkındaki genel duyguları da yansıtmakta ve duygusal mutluluğun bir ölçüsü olarak da görülmektedir.”¹⁴⁹

¹⁴⁵ Okan Taycan ve diğ., “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi”, **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, s.7 (2006): 101.

¹⁴⁶ Ronald J. Burke, Esther R. Greenglass, “Hospital Restructuring, Work-Family Conflict and Psychological Burnout Among Nursing Staff”, **Psychology and Health**, v.16 (2001): 583.

¹⁴⁷ Osman Karatepe, Orhan Uludağ, “Conflict, Exhaustion, and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels”, **Hospitality Management**, v.26 (2007): 645.

¹⁴⁸ Sabuncuoğlu, **age**, 35.

¹⁴⁹ Aşan, Erenler, **age**, 206.

Bu çalışma için yapılan literatüre araştırmasında, iş aile ve aile iş çatışması ile yaşam tatmininin ilişkisini araştıran çalışmalara sıklıkla rastlanmıştır. Örneğin Hill, iş aile çatışmasının yaşam tatminini olumsuz yönde etkilediğini, iş aile kolaylaştırmasının ise yaşam doyumuna olumlu yönde etkide bulunduğunu saptamıştır¹⁵⁰. Yanchus ve arkadaşlarının araştırması da iş aile çatışmasının yaşam doyumunu olumsuz etkilediğini göstermektedir¹⁵¹. Öte yandan Özdevecioğlu ve Doruk iş aile çatışması ve aile iş çatışmalarının yaşam tatminini olumsuz etkilediğini bulgulamışlardır¹⁵².

Görülüyor ki, bireylerin iş aile dengelerinin bozulması yaşam doyumlarında azalmaya neden olabilecektir. Bu da, iş aile dengesinin bireylerin mutluluğu üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir.

2.7.1.4. Evlilik Tatmini

Evlilik tatmini, bireyin evlilik ilişkisinin genel bir değerlendirmesidir. Bu değerlendirme, bireylerin evliliklerinde genel olarak ne kadar mutlu olduklarının ya da evlilik ilişkisinin belirli ve çeşitli yönlerinin bütününden duyulan tatminin bir yansıması olabilir¹⁵³.

Bireyin evlilik tatmini iş aile ve aile iş çatışmalarının aile yönüyle direkt ilişki olduğundan söz konusu çatışmalar ile evlilik tatmini arasındaki ilişki pek çok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Hill aile iş çatışması ile evlilik tatmini ve aile tatminin negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır¹⁵⁴. Derya'nın araştırmasına göre kadınların yaşadığı aile-iş çatışması, erkeklerin yaşadıkları iş aile çatışması eşlerinin evlilik doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir¹⁵⁵. Tubin'in çalışmasında ise genel olarak erkeklerin evlilik tatminleri kadınlara göre daha yüksek bulunurken, aile iş çatışmasının evlilik tatminini düşürdüğü saptanmıştır¹⁵⁶.

¹⁵⁰ Hill, **age**, 809.

¹⁵¹ Nancy J. Yanchus, et.al., "The Impact of Emotional Labor on Work-Family Outcomes", **Journal of Vocational Behavior**, v.76 (2010):105.

¹⁵² Özdevecioğlu, Doruk, **age**, 69.

¹⁵³ Özlem Yurtseven, "İş Aile Çatışması, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turizm İşletmesinde Bir Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 32.

¹⁵⁴ Hill, **age**, 809.

¹⁵⁵ Selin Derya, "Crossover of Work-Family Conflict: Antecedent and Consequences of Crossover Process in Dual-Earner Couples" (Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 56.

¹⁵⁶ Rana Tubin, "Multiple Roles, Work Family Conflict and Related Outcomes" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 45-46.

2.7.1.5. Diğer Psikolojik Sıkıntılar

İş aile çatışması stres, tükenmişlik hissi ve yaşam tatmininde azalmanın yanı sıra depresyon, yüksek suçluluk hissi ve kaygı durumuna da neden olabilmektedir.

“Psikolojik kuramlar, depresyonun strese yol açan olaylar karşısındaki çaresizlik duygusundan kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Depresyon, iş stresi çalışmalarıyla bağlantılı olarak az sayıda çalışmaya konu olmuştur. Çalışmalar daha çok depresyonun cinsiyet farklılıklarına göre ele alınmış, kadınların erkeklere oranla iki ila üç misli daha sıklıkla depresyona girdiğini ortaya koymuştur. İş ve aile rollerinin gerektirdiği zaman kavramında yaşanan sorunlar, iş-yaşam çatışmasının depresif ruh haline yol açmada önemli bir belirleyici olduğu söylenebilmektedir.”¹⁵⁷

Erkovan, depresyonu psikolojik iyi olma halinin bir boyutu olarak ele aldığı araştırmasında iş aile özel hayat çatışmasının depresyon, endişe ve tükenmişlik ile pozitif, yaşam tatmini ile ise negatif ilişkili olduğunu bulgulamıştır¹⁵⁸.

Bireylerin hayat dengesizliği sonucunda yaşayabileceği psikolojik sıkıntılardan biri de kaygı durumudur. Bedensel belirtilerle birlikte ortaya çıkan, hayattaki bazı deneyimlerin tetiklediği korku hissi olarak tanımlanan kaygıya, geç saatlere kadar iş yerinde çalışan bir kişinin çocuğunun bakımı konusunda duyduğu endişeler örnek verilebilir¹⁵⁹.

Öte yandan, iş aile dengesizliği yaşayan bireylerin, farklı rollerini tam olarak yerine getiremediklerini hissederek suçluluk duymaları olasıdır. Örneğin, Derya bireyin yaşadığı iş-aile çatışmasının eşinin psikolojik iyi olma durumu üzerindeki etkilerini araştırırken erkeklerin yaşadığı iş aile ve aile iş çatışmalarının eşlerinin çalışmaya bağlı olarak duydukları suçluluk duygusuyla pozitif ilişkili olduğunu saptamıştır¹⁶⁰. Gerçekten de, kadınlar yaşadıkları iş aile ve aile iş çatışmaları sonucunda kendilerini suçlu hissedebilmektedirler. Kariyerle, aile sorumluluğu, çocuk bakımı arasında karar verme konusunda zıt duygular yaşayan kadın, zaman içerisinde "iyi bir anne değilim" şeklinde suçluluk duygusuna kapılacaktır. Aile ile iş hayatı arasındaki seçim güçlüğü, bireyin kararsızlığı, kişiyi karamsarlığa sürükleyebilecektir¹⁶¹.

¹⁵⁷ Deniz Küçükusta, “Konaklama İşletmelerinde İş Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.9, s.3 (2007): 246.

¹⁵⁸ Erkovan, **age**, 58.

¹⁵⁹ Aycan, Eskin, Yavuz, **age**, 52.

¹⁶⁰ Derya, **age**, 56.

¹⁶¹ Aytaç ve diğ., **age**, 35.

2.7.1.6. Sağlık Sorunları

İş aile ve aile iş çatışmaları bireylerin ruh sağlıklarına etki ederek birtakım bedensel rahatsızlıklara da sebep verebilmekte, diğer bir deyişle psikomatik sağlık sorunlarına da neden olabilmektedir. Psikomatik bozukluklara; kalp spazmı, kalp damar hastalıkları, kalp ritim bozuklukları, astım, tansiyon yüksekliği, bazı bağırsak hastalıkları, bazı iç salgı bezi hastalıkları, mide ülseri ve alerjik hastalıklar örnek olarak verilebilir¹⁶².

Hammer ve arkadaşlarının iş aile çatışmasının bireyin sağlığını olumsuz yönde etkilediğini ileri süren hipotezleri doğrulanmıştır¹⁶³. Van Steenberg ve Ellemers'in çalışması ise iş aile kolaylaştırması yaşayanların, kolesterol, beden kitle endeksi ve fiziksel güç göstergeleri açısından, sağlıklarının daha iyi; iş aile çatışması yaşayanların ise aynı göstergelere göre sağlıklarının daha kötü olduğunugöstermiştir¹⁶⁴. Frone, Russell ve Cooper'ın çalışan ebeveynler ile dört yıllık bir süreçte gerçekleştirdikleri çalışma ise aile iş çatışması ile hipertansiyon vakaları arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya konmaktadır¹⁶⁵.

Yapılan literatür çalışmasında iş aile ve aile iş çatışmalarıyla ilişkilendirilen bir diğer sağlık sorununun alkolizm olduğu gözlenmiştir. Frone ve arkadaşlarının araştırmasıyla iş aile çatışmasının alkol tüketimi ile pozitif ilişkili olduğu saptanmış ancak bu ilişkinin erkeklerde kadınlardakinden daha güçlü olacağı şeklindeki hipotezleri doğrulanmamıştır¹⁶⁶.

2.7.2. Örgütsel Alandaki Sonuçları

İş aile ve aile iş çatışmalarının sadece birey açısından değil, örgütler açısından da önemli sonuçlar doğurabileceği düşüncesi, kurumların konuyla daha fazla

¹⁶² Aycan, Eskin, Yavuz, **age**, 53.

¹⁶³ Hammer ve diğ., "Expanding The Psychosocial Work Environment: Workplace Norms and Work Family Conflict as Correlates of Stress and Health", **Journal of Occupational Health Psychology**, v.9, i.1 (2004): 83.

¹⁶⁴ Elianne F. Van Steenberg, Naomi Ellemers, "Is Managing the Work Family Interface Worthwhile? Benefits for Employee Health and Performance", **Journal of Organizational Behavior**, v.30 (2009): 617.

¹⁶⁵ Michael R. Frone, Marcia Russell, M. Lynne Cooper, "Relation of Work-Family Conflict to Health Outcomes: A Four-Year Longitudinal Study of Employed Parents", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.70 (1991): 328.

¹⁶⁶ Michael R. Frone, Marcia Russell, M. Lynne Cooper, "Relationship of Work-Family Conflict, Gender, and Alcohol Expectancies to Alcohol Use / Abuse", **Journal of Organizational Behavior**, v.14 (1993): 553.

ilgilenmelerine neden olmaktadır. Nitekim, söz konusu çatışmalar iş stresi, iş tatmini, motivasyon, verimlilik, iş performansı, örgütsel bağlılık, işe devamsızlık, işe geç gelme, işten ayrılma ve işe cezbolma gibi örgütsel sonuçları etkileyebilmektedir.

2.7.2.1. İş Stresi

İş stresi çalışan ve çevresi arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan gerilim durumu olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanıma göre, iş çevresinin çalışan üzerinde yarattığı baskı ile çalışanın kapasitesi arasında uyumsuzluk bulunması çalışanın iş stresi yaşamasına neden olmaktadır¹⁶⁷.

Rol çatışması işteki stres kaynaklarından biri olarak sayılmaktadır. Buna göre, rol çatışması çalışanda içsel çatışma yaratmakta, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturmakta, iş doyumunu düşürmektedir¹⁶⁸.

İş aile çatışmasının iş stresi ile ilişkisi araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur. Karatepe ve Baddar, çalışanların yaşadıkları iş aile çatışması düzeylerinin iş stresi düzeylerini pozitif yönde etkilediğini gösterirken, aile iş çatışmasının iş stresi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya koymuşlardır¹⁶⁹. Efeoğlu ve Özgen'in ilaç sektörüne yönelik yaptıkları araştırma da Karatepe ve Baddar'ın bulgularını destekler nitelikte sonuçlar ortaya koymaktadır¹⁷⁰. Yine Uysal'ın bankacılık sektöründe gerçekleştirdiği uygulamada da, iş aile çatışmasının iş stresi üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuş, ancak aile iş çatışmasının iş stresi üzerinde etkisi tespit edilmemiştir¹⁷¹.

2.7.2.2. İş Tatmini

İş tatmini, işin kendisi ve yönetimin tutumu gibi iş şartlarının ya da ücret ve iş güvenliği gibi işten elde edilen sonuçların kişisel bir değerlendirmesidir ve bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin

¹⁶⁷ Efeoğlu, Özgen, **age**, 239.

¹⁶⁸ Serpil Aytaç, "İş Stresi Yönetimi El Kitabı",

<http://www.turk-is.net/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/ec109.pdf> [21.08.2010].

¹⁶⁹ Osman M. Karatepe, Lulu Baddar, "An Empirical Study of The Selected Consequences of Frontline Employees' Work Family Conflict and Family Work Conflict", **Tourism Management**, i.27 (2006): 1023-1024.

¹⁷⁰ Efeoğlu, Özgen, **age**, 247.

¹⁷¹ Beynaz Uysal, "Work Family Conflict and Its Relation to Organizational Outcomes and An Application in Banking Sector" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 104.

algılamalarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır. Bu anlamda iş tatmini, bireyin çalışma ortamına karşı tepkisidir¹⁷².

Başka bir tanıma göre iş tatmini, bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır ve çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların da bir belirtisidir¹⁷³.

İş tatmininin stres, kaygı, devamsızlık, gecikme, işten ayrılma niyeti, iş gücü devri, performans, verimlilik, örgüte ve işe bağlılık gibi önemli bireysel ve örgütsel sonuçları olduğu ifade edilmektedir¹⁷⁴. Bireyler ve örgütler için büyük önem taşıyan iş tatminin, iş aile ve aile iş çatışmaları ile ilişkisinin ortaya konulması örgütlere ve bireylere yol gösterebilecektir. Genel anlamda, iş aile çatışması yaşayan bireyin içinde bulunduğu ruh halinden dolayı iş tatminin de azalması beklenecektir. İş nedeniyle evine, ailesine, çocuklarına yeterince zaman ayıramadığını, onlarla gerektiği gibi ilgilenemediğini düşünen iş gören işyerinde huzursuz olacak ve bu nedenle de işinden duyduğu memnuniyet de azalacaktır¹⁷⁵.

Bu çalışma için yapılan literatüre çalışmada iş aile ve aile iş çatışmalarının sonuçlarını inceleyen pek çok araştırmada iş tatminin de ele alındığı görülmüştür. Karatepe ve Uludağ, iş aile çatışmasının iş tatmini olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir¹⁷⁶. Namasivayam ve Mount iş aile çatışmasının düşük iş tatmini ile ilişkili olduğunu ortaya koyarken, beklenenin aksine, aile iş çatışmasının yüksek iş tatmini ile ilişkili olduğunu bulgulamış, bunu da bireylerin işlerini aile çatışmalarını çözmede bir araç ya da kaynak olarak görebilecekleri şeklinde açıklamışlardır¹⁷⁷. Karatepe ve Kılıç'ın araştırmasında iş aile çatışmasının iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna varılırken aile iş çatışmasının böyle bir rolü olduğu

¹⁷² Aşan, Erenler, **age**, 204.

¹⁷³ Aşkın Keser, "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", **Çalışma ve Toplum Dergisi**, s.4 (2005): 79.

¹⁷⁴ Hasan Gül, Ercan Oktay, Hakan Gökçe, "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", **Akademik Bakış Dergisi**, s.15 (Ekim 2008): 1.

¹⁷⁵ Özdevecioğlu, Doruk, **age**, 79.

¹⁷⁶ Karatepe, Uludağ, **age**, 658.

¹⁷⁷ Karthik Namasivayam, Daniel J. Mount, "The Relationship of Work-Family Conflicts and Family-Work Conflict to Job Satisfaction", **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 28, i. 2 (May 2004): 246.

bulgulanamamıştır¹⁷⁸. Özdevecioğlu ve Doruk'un çalışmasında da, benzer biçimde, iş aile çatışmasının iş tatminini olumsuz etkilediği, ancak aile iş çatışmasının iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemediği sonucu elde edilmiştir¹⁷⁹.

2.7.2.3. Motivasyon ve Verimlilik

Motivasyonu, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür¹⁸⁰. Organizasyonlarda motivasyon ise bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmesi için ortam yaratarak, etkileyerek ve isteklendirerek onu harekete geçirme sürecidir¹⁸¹.

Genel olarak iş aile ve aile iş çatışmalarının çalışanın motivasyonunu olumsuz etkileyeceği düşünülse de, iş aile dengesizliği motivasyonu artırıcı bir unsur bile olabilecektir. Örneğin, iş ve aile alanlarının taleplerini yerine getiremeyen, aile alanında sıkıntılar yaşayan bir kişi, iş alanında da sıkıntı yaşamamak, en azından bu alandaki hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla işine dört elle sarılabilir ya da ailenin özellikle maddi taleplerini karşılamak için işinde daha fazla motivasyon duyabilir¹⁸².

Öte yandan, kişilerin hayatlarındaki dengesizlik sebebiyle takım çalışmasının gereklerini yerine getirememeleri, örneğin takım çalışması için gerekli zamanı ayıramamaları ve toplantılara katılamamaları, bunun sonucunda da takım çalışmasında verimsiz olmaları da mümkündür¹⁸³. İş-aile çatışmaları genelde çalışanların performansını düşüren ve verimliliklerini azaltan bir unsur olarak düşünülmekle beraber bu etkinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi çok da kolay değildir¹⁸⁴. Bu durumun iş aile ve aile iş çatışmalarının motivasyon ve verimlilik üzerindeki etkilerini incelemeyi de zorlaştırdığı söylenebilir.

¹⁷⁸ Osman M. Karatepe, Hasan Kılıç, "Relationships of Supervisor Support and Conflicts in The Work Family Interface With The Selected Job Outcomes of Frontline Employees", **Tourism Management**, v.28 (2007): 246.

¹⁷⁹ Özdevecioğlu, Doruk, **age**, 89.

¹⁸⁰ Koçel, **age**, 483.

¹⁸¹ Seçil Taştan, "Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri", <http://www.humanresourcesfocus.com/motivasyon.asp> [26.08.2010].

¹⁸² Aycan, Eskin, Yavuz, **age**, 70.

¹⁸³ **age**, 71.

¹⁸⁴ Doruk, **age**, 70.

2.7.2.4. İş Performansı

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir¹⁸⁵. İş aile ve aile iş çatışmalarının olumsuz etkilerinin birinin de iş performansı üzerinde olması beklenmektedir.

Karatepe ve Kılıç'ın iş aile çatışması ile iş performansının negatif ilişkili olduğunu ileri süren hipotezleri reddedilirken, aile iş çatışması ve iş performansı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ileri süren hipotezleri doğrulanmıştır¹⁸⁶. Doruk ise aile iş çatışmasının performans ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur¹⁸⁷. Buna göre ailevi sorunlar ya da aile yaşamlarına ilişkin tatminsizlikler yaşayan çalışanların moral ve motivasyonları olumsuz etkilenebilecek, işlerine yoğunlaşmakta güçlük çektiklerinden işteki performansları da düşebilecektir.

2.7.2.5. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık genel olarak işgörenlerin örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır ve böylelikle duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç tür olarak ele alınabilmektedir¹⁸⁸.

“ Bireylerin iş ve iş dışı yaşam rolleri arasında yüksek düzeyde bir çatışma algısı, daha düşük düzeyde örgütsel üyelik davranışlarına yol açmaktadır. Tam zamanlı çalışan öğrenciler üzerinde yapılan roller arası çatışma ölçümü, rol çatışmasının örgütsel üyelik davranışı üzerindeki doğrudan etkilerini desteklemiştir. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılığın ayrıca, rol çatışması, sadakat ve örgütsel üyelik davranışı arasındaki ilişkileri düzenlediği gözlenmiştir; iş ve ev (aile) rolleri arasındaki çatışmanın da örgütsel bağlılığı azalttığı tespit edilmiştir.”¹⁸⁹

İş aile çatışması ve aile iş çatışmalarıyla örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesi anlamlı sonuçlar verebilecektir. Burada örgütsel bağlılık türlerine göre farklı

¹⁸⁵ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2003), 273.

¹⁸⁶ Karatepe, Kılıç, **age**, 186.

¹⁸⁷ Doruk, **age**, 180.

¹⁸⁸ Selen Doğan, Selçuk Kılıç, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s.29 (Temmuz-Aralık 2007): 38-40.

¹⁸⁹ Refik Balay, “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, c.32, s.1 (1999): 239.

sonuçlar ortaya çıkabilir.¹⁹⁰ Duygusal bağlılığı ele alırsak; iş aile dengesini kuramamış bir kişi bir ölçüde çalıştığı kurumu da bundan sorumlu tutabilir ve kurumun değerleri ile kendininkilerin örtüşmediğini düşünebilir. Buna karşılık, devamlılık bağlılığı söz konusu olduğunda, hayat dengesizliğini daha da fazla artırmamak için kişi hiç olmazsa gelirini de kaybetmemek adına kurumda çalışmaya devam etmeyi tercih edebilir.

Öte yandan, Efeoğlu' nun araştırmasının sonuçlarına göre, iş aile yaşam çatışması ve aile-iş çatışmasının örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde etkisi bulunmaktayken iş-aile çatışmasının, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır¹⁹¹. Toraman'ın çalışmasında ise iş – aile çatışması ve aile – iş çatışması ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır¹⁹².

2.7.2.6. İş Devamsızlık ve İşe Geç Gelme

İşe devamsızlık; işgörenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir¹⁹³. Çalışanın herhangi bir mazereti olmaksızın, işverene veya yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesi olarak da tanımlanabilen devamsızlık; hem işletme verimliliğini hem de kişinin moral ve sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir¹⁹⁴.

“İş-aile çatışmalarında, birey çoğu zaman ailevi sorumlulukları nedeniyle istemeyerek de olsa işine geç kalabilmekte ya da devamsızlık yapmaktadır. Örneğin çocuğu hastalanan bir çalışan sabah doktora gittiği için geç kalabilecek ya da yine çocuğun rahatsızlığından ötürü o gün işe gitmemek zorunda kalabilecektir. Çalışan bireyin ailesi ile ilgili önemli bir sorun ortaya çıktığında birey otomatik olarak tercihini ailesinden yana kullanıp işine geç gidebilecek ya da hiç gitmemeyi tercih edebilecektir.”¹⁹⁵

İş aile ve aile iş çatışmasının çalışanların işe devam durumları üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalardan biri Hammer ve arkadaşlarının araştırmasıdır. Buna göre, iş aile çatışmaları ve aile iş çatışmaları artıkça ailevi nedenlerle verilen molalar da

¹⁹⁰ Aycan, Eskin, Yavuz, **age**, 68.

¹⁹¹ Efeoğlu, Özgen, **age**, 249.

¹⁹² Toraman, **age**, 105.

¹⁹³ Edip Örüçü, Elif Kaplan, “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c.7, s.1 (Manisa 2001): 95.

¹⁹⁴ Bünyamin Bacak, Yusuf Yiğit, “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Alınması Gereken Önlemler”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, c.5, s.1 (2010): 30.

¹⁹⁵ Doruk, **age**, 69.

artmaktadır. Öte yandan aynı araştırmada iş aile çatışmasının kadınların işe geç kalma davranışı üzerinde, aile iş çatışmasının ise erkeklerin işe devamsızlığında pozitif yönlü bir etkisinin olduğu bulgulanmıştır¹⁹⁶.

2.7.2.7. İşten Ayrılma Eğilimi

Çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler şeklinde tanımlanan işten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği düşünülmektedir¹⁹⁷. Özellikle yetişmiş iş gücünü kaybetmek işletmeler açısından arzu edilmeyen bir durumdur. İşten ayrılmaların yoğun olarak yaşandığı işletmelerde, işgücü devir hızı da yüksek olacak, bu da söz konusu işletmelerin maliyetlerini ciddi ölçüde artırabilecektir.

İş aile ve aile iş çatışmasının, bireylerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Örneğin iş aile çatışması yaşayan bir çalışan bu çatışmayı aile sorumluluklarını azaltmaya çalışarak çözümleyebilir ya da aile iş çatışması yaşayan bir birey, aile sorumluluklarını daha iyi yerine getirmek için işini bırakabilir¹⁹⁸. Konuyla ilgili yapılan pek çok araştırma sonucu da; iş aile ve aile iş çatışmalarının işten ayrılma niyetini etkileyebileceği düşüncesini destekler niteliktedir.

Amah'ın araştırmasına göre iş aile çatışması işten ayrılma eğilimini pozitif yönde etkilemektedir¹⁹⁹. Boyar da iş aile ve aile iş çatışmalarının her ikisinin de işi bırakma eğilimi ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur²⁰⁰. Karatepe ve Kılıç'ın çalışmasında ise iş aile çatışmasının işten ayrılma eğilimini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiş ancak aile iş çatışmasının işten ayrılma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir²⁰¹. Turunç'un araştırma sonuçları da Karatepe ve Kılıç'ın araştırması ile benzerlik göstermiş, iş-aile çatışma düzeyinin çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilediği ve işten ayrılma niyetini

¹⁹⁶ Leslie B. Hammer, Talya N. Bauer, Alicia A. Grandey, "Work Family Conflict and Work Related Withdrawal Behaviors", **Journal of Business and Psychology**, v.17, i.3 (2003): 427.

¹⁹⁷ Gül, Oktay, Gökçe, **age**, 3.

¹⁹⁸ Boyar, **age**, 180.

¹⁹⁹ Okechukwu E. Amah, "The Direct and Interactive Roles of Work Family Conflict and Work Family Facilitation in Voluntary Turnover", **International Journal of Human Sciences**, v.6, i. 2 (2009): 819.

²⁰⁰ Boyar, **age**, 185.

²⁰¹ Karatepe, Kılıç, **age**, 248.

artırdığı; ancak çalışanların aile-iş çatışma düzeyinin işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir²⁰².

2.7.2.8. İşe Cezbolma

Genel olarak, çalışanın işinde enerjik, adanmış ve yoğunlaşmış olmasını ifade eden işe cezbolmanın, iş aile ve aile iş çatışmalarından olumsuz etkileneceği düşünülebilmektedir. Her ne kadar bu araştırma için yapılan literatüre çalışmada, doğrudan iş aile ve aile iş çatışmaları ile işe cezbolmanın ilişkisini araştıran çalışmalara rastlanmamışsa da, iş aile ve aile iş çatışmalarının işe cezbolmaya benzer kavramlarla ilişkisini ele alan çalışmalar, konuya ışık tutabilecektir.

Öncelikle işe cezbolma motivasyon kavramının da ötesinde bir işe karşı isteklilik durumunu ifade etmektedir. Önceden de belirtildiği üzere, ölçümleme ve değerlendirme zorluğundan dolayı konuya ilişkin fazla araştırmaya rastlanmasa da, teorik olarak, aile iş çatışması yaşayan çalışanların, telafi kuramı gereği, işteki motivasyonunun artabileceği ya da tam tersi taşma kuramında bahsedildiği üzere, ailedeki sorunları işe yansıtarak işteki motivasyonunun da düşebileceği açıktır. Böylece aile iş çatışması yaşayan birey, işteki motivasyonunu artırmazsa, işe cezbolma düzeyinde düşüş gözlemlenebilecektir.

Öte yandan iş aile ve aile iş çatışmalarının çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırdığı düşünülmektedir. Pek çok yazar tarafından, tükenmişlik işe cezbolmanın zıttı olarak ele alınmaktadır. İş aile ve aile iş çatışmaları çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırıyorsa, işe cezbolma seviyelerini de düşürmesi beklenebilecektir.

İş aile ve aile iş çatışmalarının bir diğer sonucu da örgütsel bağlılıktır. İşe cezbolma bağlı bulunulan örgütten çok, işe karşı olan özen, dikkat ve özdeşleşme ile ilgiliyse de, bireyler çoğu zaman işlerini bağlı bulundukları kurumdan kesin sınırlarla ayırarak algılamazlar. Dolayısıyla işe aile ve aile iş çatışmaları, örgütsel bağlılıkta azalmaya neden olabileceği gibi, işe cezbolmayı da olumsuz etkileyebilecektir.

İşe cezbolma, iş aile ve aile iş çatışmalarının sonuçları olarak ele alınan iş stresi ve iş tatminiyle de yakından ilişkilidir. Ayrıca, iş aile ve aile iş çatışmalarının öncelleri olarak incelenen kişisel, iş kaynaklı ve aile ile ilgili nedenler çoğu kez işe

²⁰² Ömer Turunç, Mazlum Çelik, “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş Aile, Aile İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.14, s.1 (2010): 225.

cezbolmayı da olumsuz olarak etkileyebilmekte; iş aile ve aile iş çatışmalarıyla başa çıkmada kullanılan destek ve kaynaklar işe cezbolmayı artırmada da kullanılabilmektedir.

Sonuç olarak, yüksek düzeyde iş aile ve aile iş çatışması yaşayan çalışanların, işteki enerjilerinin düşebileceği, işlerine adanmalarının ve yoğunlaşmalarının zorlaşabileceği, özetle işe cezbolmalarının olumsuz yönde etkilenebileceği düşünülebilecektir. Çalışmamızda da bu kavram, aile-iş, iş-aile çatışmaları ile ilişkili bir değişken olarak ele alınmıştır.

3. İŞE CEZBOLMA

İşe cezbolma kavramını İngilizce'deki orijinalinden Türkçe'ye çevirmek insan kaynakları alanında bir çok akademisyen uygulayıcıyı zorlamaktadır²⁰³. İngilizce'de “job engagement” ya da “work engagement” olarak ifade edilen kavram, Türkçe literatürde “işe cezbolma”, “işe gönülden adanma”, “işle bütünleşme”, “işe bağlanma”, “işe angaje olma”, “işe adanma”, “işe kapılma” gibi pek çok farklı şekilde geçmektedir. İşe cezbolma, kişinin işine sadece bir bağlılığın neticesi olarak kendisini ne kadar adadığı ya da kişinin işine ne kadar bağlı olduğunun ötesinde, işini yaparken kendisinin tüm özüyle ne kadar orada olduğu, kendisini ne kadar işe kattığını ifade etmektedir²⁰⁴. Bu çalışmada da söz konusu kavram “işe cezbolma” olarak ifade edilecektir.

3.1. İşe Cezbolma Kavramının Gelişimi ve Önemi

II. Dünya Savaşından önce, psikoloji, zihinsel hastalıkları tedavi etmek, insanların hayatlarının daha verimli ve tatmin edici olmasına katkıda bulunmak ve onların yetenekleri geliştirmek şeklinde üç temel misyona sahipti²⁰⁵. Ancak II. Dünya Savaşından sonra, ortaya çıkan zihinsel hastalıkların tedavi edilmesi gereksiniminin de etkisiyle, klinik psikoloji genellikle hastalıkların tanı ve tedavisine, sosyal psikoloji ise yetersizlik, sıkıntı ve zayıflıkların giderilmesine yoğunlaşmıştır. Sözgelimi, psikoloji yazınında yapılan bir araştırmada zihinsel hastalıkların tedavisi ile ilgili yayınlanmış yaklaşık 200.000 makale bulunmuş, depresyon hakkında

²⁰³ Yeter Demir, “Örgütsel Bağlılık Çerçevesinde İşe Cezbolma”, **İSG İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi**, c.9, s. 44 (2009):38.

²⁰⁴ERCÜMENT DOĞAN, “ÇALIŞANIN İŞİNE CEZBOLMASI: DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZININ, LİDERE OLAN GÜVENİN, GÜÇLENMENİN VE NEGATİF/POZİTİF DUYGULANIMIN ETKİLERİ” (DOKTORA TEZİ, MARMARA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, 2002), 3.

²⁰⁵ MARTIN E. P. SELIGMAN, MIHALY CSIKSZENTMIHALYI, “Positive Psychology: An Introduction”, **American Psychologist**, v.55, i.1 (January 2000): 6.

80.000, anksiyete hakkında 65.000, korku hakkında 20.000, öfke hakkında 10.000 makaleye rastlanmıştır; ancak bireylerin pozitif özellikleri ve kapasiteleri ile ilgili sadece 1000 civarında makale bulunmuştur²⁰⁶.

“2000’li yılların başından bu yana ivme kazanan Pozitif Psikoloji akımı ise, psikoloji biliminin sadece olumsuzlukları onarıcı bir işlev görmesinin yeterli olmadığını, bunun yanı sıra kişilerin mutluluğu için kritik olan olumlu özelliklerin geliştirilmesi açısından da çok önemli bir rolü olduğunu vurgulamaktadır. İnsan Kaynakları alanında da önemli etkileri olan Pozitif Psikoloji, çalışanları kurumsal verimliliğin bir aracı olarak gören pragmatist yaklaşımın aksine; kişilerin sağlıklı, huzurlu ve mutlu bir yaşam sürmelerini ana amaç olarak ortaya koymaktadır.”²⁰⁷

Pozitif psikolojinin çalışma hayatına yansımaları örgütsel davranış ve insan kaynakları alanlarıyla olmuştur. Luthans pozitif örgütsel davranış, günümüzün çalışma ortamında performans gelişimi adına ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkin biçimde yönetilebilen insan kaynağının gücünü ve psikolojik kapasitesini olumlu açıdan inceleyen bir çalışma ve uygulama alanı olarak tanımlamıştır²⁰⁸. Bu tanım, özellikle ölçülebilirlik ve iş yerindeki performans gelişimine katkıda bulunma kavramlarının üzerinde durmaktadır²⁰⁹.

“Geleneksel psikoloji yaklaşımı, çalışma yaşamında tükenmişliği incelerken, pozitif psikoloji ekseninde gelişen pozitif örgütsel davranış ise, tükenmişliğin zıt kutbunda yer alan işe bağlanmayı kendisine konu edinmektedir. Dolayısıyla çalışma yaşamının olumsuz taraflarının irdelenmesi yerine, pozitif örgütsel davranış işe bağlanma gibi pozitif kavramlarla olumlu boyutu irdelemeyi hedeflemektedir.”²¹⁰

Öte yandan, geleneksel organizasyonlardan modern organizasyonlara, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine yaşanan geçişte, işletmelerde insana verilen önem de artmıştır. Tablo 1’de günümüzün organizasyonlarında çalışanlarının

²⁰⁶ Fred Luthans, “The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, i.23 (2002): 697.

²⁰⁷ Esra Atilla Bal, **Gönülçelen Şirketler** (İstanbul: Beta Yayıncılık, 2009), 1.

²⁰⁸ Fred Luthans, “Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths”, **Academy of Management Executive**, v.16, i. 1 (2002):59.

²⁰⁹ Luthans, **The Need For**, 698.

²¹⁰ Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, “İşe Bağlanma (Engagement)”, **Çalışma Yaşamında Davranış**, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009): 99-100.

deneyim ve psikolojik bilgi birikimlerinin önemini vurgulayan değişikliklere dikkat çekilmektedir²¹¹.

Tablo 1: Modern Organizasyonlardaki Değişimler

Geleneksel Organizasyonlar	Modern Organizasyonlar
Maliyetleri azaltmak	Müşteri memnuniyeti
Verimlilik	Etkinlik
Çalışan Memnuniyeti	Çalışan motivasyonu
Kontrol	Yetkilendirme
Kısa vadeli nakit para akışı odağı	Uzun vadeli vizyon, planlama ve gelişim odağı
Dikey komuta zinciri	Yatay networkler
Şirkete bağımlı olma	Kişisel sorumluluk alma

Esra Atilla Bal, **Gönülçelen Şirketler** (İstanbul: Beta Yayıncılık, 2009), 4.

Günümüzde organizasyonlar, çalışanlarının proaktif davranarak inisiyatif almalarını, ekip arkadaşlarıyla işbirliği içinde olmalarını, profesyonel gelişimleri için sorumluluk üstlenmelerini ve üstün kaliteli performans sergilemelerini beklemektedir. Bu yüzden de, enerji ve konsantrasyon seviyesi yüksek ve kendini işe adanmış çalışanlara duyulan ihtiyaç her geçen gün daha da artmaktadır²¹². Bunda insan kaynağının rekabet avantajı sağlamadaki önemi ve işe cezbolmuş çalışanlara sahip olmanın kolayca taklit edilemeyecek bir özellik olmasının da payı büyüktür.

3.2. İşe Cezbolma Kavramına İlişkin Yaklaşımlar

İşe cezbolmaya yönelik sınırlı sayıda araştırma bulunduğundan, işe cezbolma kavramı ile ilgili olarak geliştirilmiş model ve teoriler de çok fazla değildir²¹³. Bu çalışmada söz konusu yaklaşımlar, Kahn'ın işe cezbolma ve olmama (engagement and disengagement) modeli, Maslach'ın işe cezbolma ve tükenmişlik modeli, iş

²¹¹ Bal, **age**, 6.

²¹² **age**, 5-6.

²¹³ Alan M. Saks, "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", **Journal of Managerial Psychology**, v.21, i. 7 (2006): 602.

talepleri ve kaynakları modeli ve sosyal mübadele teorisi başlıkları altında incelenecektir.

3.2.1. Kahn'ın İşe Cezbolma ve Olmama Modeli

İşe cezbolma kavramına ilişkin en eski çalışmalardan biri Kahn tarafından gerçekleştirilmiştir. Kahn, Goffman'ın insanların hayatta gerçekleştirdikleri rolleri tiyatrodan oynanan rollere benzettiği tiyatro metaforundan esinlenerek onu biraz daha geliştirmiştir. Ancak Goffman bireylerin basitçe oynadığı rollerin toplamından ibaret olduğuna inanırken, Kahn rollerimize yol gösteren ve onları biçimlendiren bir benlik bilincinin varlığına işaret etmektedir²¹⁴.

Kahn işe cezbolma ve olmamanın psikolojik koşullarına ilişkin kalitatif araştırmasında, yaz kampı idarecileri ve bir mimarlık firmasının çalışanlarıyla onların işe cezbolma ve olmama davranışları hakkında mülakatlar yapmıştır²¹⁵. Buna göre anlamlılık, güvenlik ve uygunluk olmak üzere insanların rollerini nasıl yaşadıklarını belirleyen üç psikolojik koşul vardır. Kahn, insanların rol davranışları içinde kendilerine üç tane soru sorduklarını ve bu soruların yanıtlarına bağlı olarak işe cezbolma ya da olmama davranışı sergilediklerini öne sürmektedir. Bu sorular “Bu performansa gelmem benim için ne kadar anlamlı?” “Bunu böyle yapmam benim için ne kadar güvenli?” ve “Bunu yapmak için ne kadar uygunum” şeklindedir²¹⁶. Dolayısıyla bireyler işleri kendileri için anlamlı, güvenli ve kendileriyle uyumlu olduğunda daha fazla işe cezbolma davranışı sergileyebilmektedir.

İşin anlamlılığı, işi yaparken işin kişiye verdiği heyecan ve işi yapmaya isteklendirme derecesidir²¹⁷. Kahn'a göre psikolojik anlamlılık bireylerin sarf ettikleri fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjinin geri dönüşümünün olduğunu hissetmeleri olarak özetlenebilir. Bireyler genellikle kendilerini işe yarar ve değerli hissettiklerinde bu tür bir anlamlılık duyarlar. Söz konusu psikolojik anlamlılığı görevin özellikleri (görevin içerdiği meydan okuyuculuk, yaratıcılık, özerklik gibi özellikler, yöntem ve hedeflerin açıklığı), rolün özellikleri (pozisyonun önerdiği kimliğin

²¹⁴ Kerri Johnson, “On Fire or Burned Out?”, **Harvard University GoodWork Project Report Series**, v.49 (2007): 5, <http://pzweb.harvard.edu/ebookstore/pdfs/goodwork49.pdf> [01.10.2010].

²¹⁵ Saks, **age**, 602.

²¹⁶ William A. Kahn, “Psycholoical Conditions of Personel Engagement and Disengagament at Work”, **Academy of Management Journal**, v.33, i.4 (1990): 703.

²¹⁷ Keser, Yılmaz, **age**, 103.

çekiciliği, öz imaj, statü ve etkileme derecesi) ve iş etkileşimleri (kişiler arası etkileşimler, etkileşimde bulunulan kişilerin profesyonelliği ve makamları) etkilemektedir²¹⁸.

Psikolojik güvenlik, kişinin işini ne denli güvenilir olarak algıladığı ile ilgilidir²¹⁹. Kahn tarafından psikolojik güvenlik, bireyin imaj, kariyer ve statüsünün olumsuz yönde etkilenebileceğinden korkmadan kendisini ortaya koyup gösterebilmesi olarak ifade edilmektedir. Genellikle bireyler olası davranışların sonuçları açık olduğunda kendilerini güvende hissederler. Psikolojik güvenliği kişiler arası ilişkiler (ilişkilerin ne derecede destek, güven, açıklık, esneklik, tehdit vb. içerdiği), grup ve grup içi dinamikler (genellikle bilinçsizce oluşmuş, resmi olmayan grup içi ve gruplar arası rollerin güvenliği), yönetim stili ve süreçleri (yöneticinin tutarlılığı, yetkinliği, güvenilirliği ve desteği) ile örgütsel kurallar (organizasyonda paylaşılan davranış beklentileri) etkilemektedir²²⁰.

“İşin uygunluğu ise işi belirtilen şekilde yapmaya kişinin ne derecede uygun olduğunu anlatır. Anlamlılık ve güvenlik psikolojik bağlılığın unsurlarıdır. Bireyin kendine sorduğu “ne kadar hazırım?” sorusuna ilişkin açıklama ise bireyin enerjisinin performansa aktarımını içerir. Bu yönüyle de coşku ve heyecana benzemektedir.”²²¹

Kahn psikolojik uygunluğu, performans göstermek için gerekli fiziksel, bilişsel ve duygusal kaynaklara sahip olma hissi olarak tanımlamaktadır ve bireyin psikolojik uygunluğunu, fiziksel ve duygusal kaynakların, iş rollerinin güvenilirliğinin ve bireylerin iş dışındaki yaşamlarının etkilediğini vurgulamaktadır²²².

“Kahn işe cezbolma ile ilgili çalışmalar için güzel bir teorik çerçeve çizmeyi başarmıştır. Her bir koşul (anlamlılık, güvenlik ve uygunluk) ile işe cezbolma arasında ilişki bulunmuştur ve bu da işe cezbolmanın öncüllerine ilişkin yapılacak araştırmalara destek sağlanmıştır. Ancak, Kahn psikolojik yapıya ilişkin kapsamlı

²¹⁸ Kahn, **age**, 705.

²¹⁹ Keser, Yılmaz, **age**, 103.

²²⁰ Kahn, **age**, 705.

²²¹ Keser, Yılmaz, **age**, 103.

²²² Kahn, **age**, 705.

teorik bir model sunmuş olsa da, yapının operasyonelleştirilmesinde bir çözüm ortaya koyamamıştır.”²²³

3.2.2. Maslach’ın İşe Cezbolma ve Tükenmişlik Modeli

İşe cezbolmaya ilişkin oluşturulan bir diğer yaklaşımda ise işe cezbolma kavramı tükenmişlik kavramından yola çıkarak modellenmektedir. Maslach işe cezbolmayı tükenmişliğin zıddı olarak ele alır ve tükenmişliği de işe cezbolmanın erozyona uğraması olarak tanımlar²²⁴.

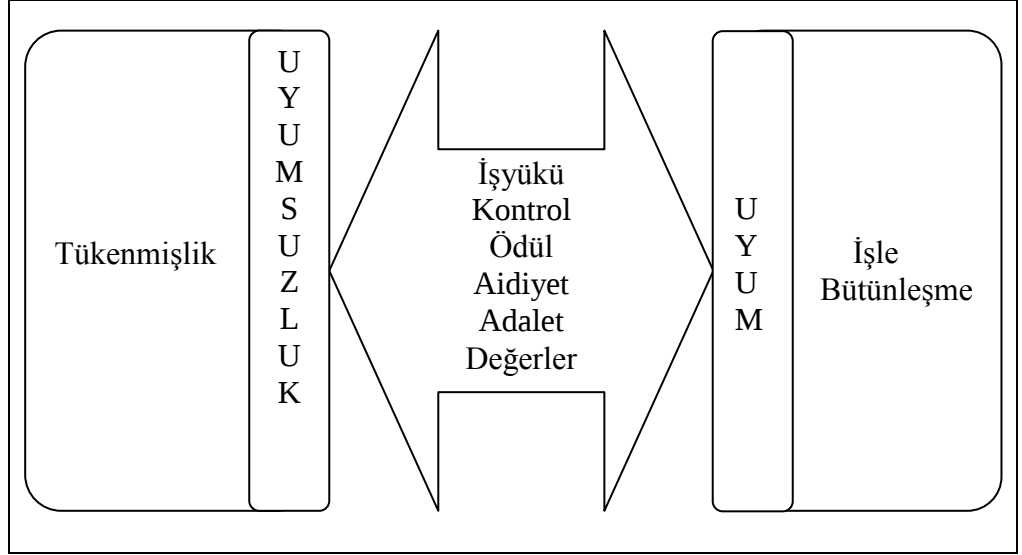
“Maslach ve Leiter, bireyin iş çevresindeki altı faktörü çalışma alanları olarak tanımlamış ve bu faktörler açısından birey ve işi arasındaki uyum veya uyumsuzluğu konu alan bir model oluşturmuşlardır. Bu model tükenmişlik olgusunu, “iş talepleri ile işi yapan bireylerin ihtiyaçları arasında temel bir uyumsuzluktan kaynaklanan ve yavaş yavaş gelişen bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Modele göre tükenmişlik sendromunun artı ve eksi uçları vardır. İşin talepleri ile işi yapan bireylerin ihtiyaçları arasındaki fark ne kadar büyükse, diğer bir deyişle birey ile işi arasındaki uyumsuzluk ne kadar fazla ise, tükenme olasılığı o kadar yüksektir. Aksi halde uyum ne kadar fazla ise, işle bütünleşme (engagement) olasılığı o kadar fazla olacaktır.”²²⁵

Şekil 1’de Maslach’ın modeline göre tükenmişlik işe cezbolma (engagement) ilişkisi ortaya konulmaktadır. Buna göre kişi ile işi arasındaki uyum ya da uyumsuzluk örgütsel yaşamdaki iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değerler olarak belirtilebilecek altı alandan kaynaklanabilmektedir.

²²³ Esra Atilla Bal, “Self-Efficacy, Contextual Factors and Well-Being: The Impact of Work Engagement” (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 18.

²²⁴ Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, “Job Burnout”, **Annual Reviews Psychology**, v.52 (2001): 416.

²²⁵ Kadir Ardıç, Sema Polatçı, “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s. 32 (Ocak-Haziran 2009): 25.



Şekil 1: Maslach’ın Tükenmişlik ve İşe Cezbolma İlişkisine İlişkin Modeli

Kadir Ardıç, Sema Polatçı, “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 32 (Ocak-Haziran 2009): 26.

Aşırı iş yükü, kontrol eksikliği, yetersiz ödüllendirme, aidiyet hissinin eksikliği, adaletsizlik ve değer çatışması kişi ile işi arasında uyumsuzluk yaratarak tükenmişliğe neden olurken; sürdürülebilir iş yükü, seçme ve kontrole ilişkin deneyim, tanınma, takdir edilme ve ödüllendirme, aidiyet hissi, adalet, saygı ve paylaşılan değerler gibi faktörler kişi – iş uyumunu artırarak işe cezbolma düzeyi üzerinde etkili olmaktadır²²⁶.

Kahn ve Maslach ortaya koymuş oldukları modeller ile, işe cezbolmayı etkileyen psikolojik koşul ya da öncelleri belirtmiş olsalar da bireylerin bu öncellere neden farklı işe cezbolma seviyeleri ile karşılık verdiklerini açıklamakta yetersiz kalmışlardır²²⁷.

3.2.3. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli

İş talepleri ve kaynakları modeli, önceleri çalışanların yaşadıkları tükenmişlik durumunu açıklamak için kullanılmaktayken, son yıllarda pozitif psikoloji akımının

²²⁶ Keser, Yılmaz, *age*, 112.

²²⁷ Saks, *age*, 603.

da etkisiyle işe cezbolmaya neden olacak faktörleri de içerecek şekilde genişletilmiştir²²⁸.

İş Talepleri ve Kaynakları Modeli'ne göre, çalışanların psikolojik iyi olma durumlarını etkileyebilecek olan çalışma koşulları iki farklı başlık altında incelenebilir. Bunlar iş talepleri ve iş kaynaklarıdır²²⁹.

İş talepleri, işin sürekli fiziksel ya da psikolojik efor gerektiren ve bu yüzden de kişiye duygusal tükenme gibi fizyolojik ya da psikolojik maliyetler getiren, fiziksel, örgütsel ya da sosyal yönlerini ifade eder²³⁰. Örneğin, zaman baskısı, rol karmaşası ve yetersiz iş ortamı koşulları iş talepleri olarak düşünülmektedir²³¹.

İş kaynakları ise işin hedeflere ulaşmaya katkı sağlayan, iş taleplerinin fizyolojik ve psikolojik maliyetlerini azaltan ve/veya kişisel büyüme ve gelişmeyi teşvik eden fiziksel, psikolojik, örgütsel ya da sosyal yönlerini ifade eder²³². İş kaynaklarına örnek olarak çalışana arkadaşları ve yöneticileri tarafından sunulan sosyal destek, performansına ilişkin verilen geribildirim, koçluk hizmeti sağlanması, otonomi, görev çeşitliliği ve eğitimlerin çeşitliliği verilebilir²³³.

İşe cezbolmanın neden ve sonuçlarını da açıklayan İş Talepleri ve Kaynakları Modeli temelde iki varsayıma dayanmaktadır. Birincisi varsayıma göre; iş arkadaşları ve yöneticilerden sağlanan sosyal destek, performans ilişkin sunulan geribildirim, yetenek çeşitliliği, otonomi gibi iş kaynakları işe cezbolmaya yol açan motivasyonel bir süreç başlatırlar ve bu da daha yüksek bir performans sağlanmasıyla sonuçlanır. İkinci varsayım ise, iş kaynaklarının çalışanların işyükü, duygusal ve zihinsel talepler gibi yüksek iş talepleri ile karşılaştıklarında, iş kaynaklarının daha önemli hale geldiği ve motivasyonel potansiyel kazandıklarıdır. Ayrıca, iyimserlik, özyeterlilik, esenlik ve kendine güven düzeyleri yüksek olan kişiler, iş kaynaklarını daha iyi kullanabilmekte ve genellikle daha çok işe cezbolma davranışı göstermektedirler²³⁴.

²²⁸ Bal, **age**, 4.

²²⁹ Arnold B. Bakker et. al., "Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High", **Journal of Educational Psychology**, v.99, i.2 (2007): 275.

²³⁰ Demerouti et. al., "The Job Demands- Resources Model of Burnout", **Journal of Applied Psychology**, v.86, i.3 (2001): 501.

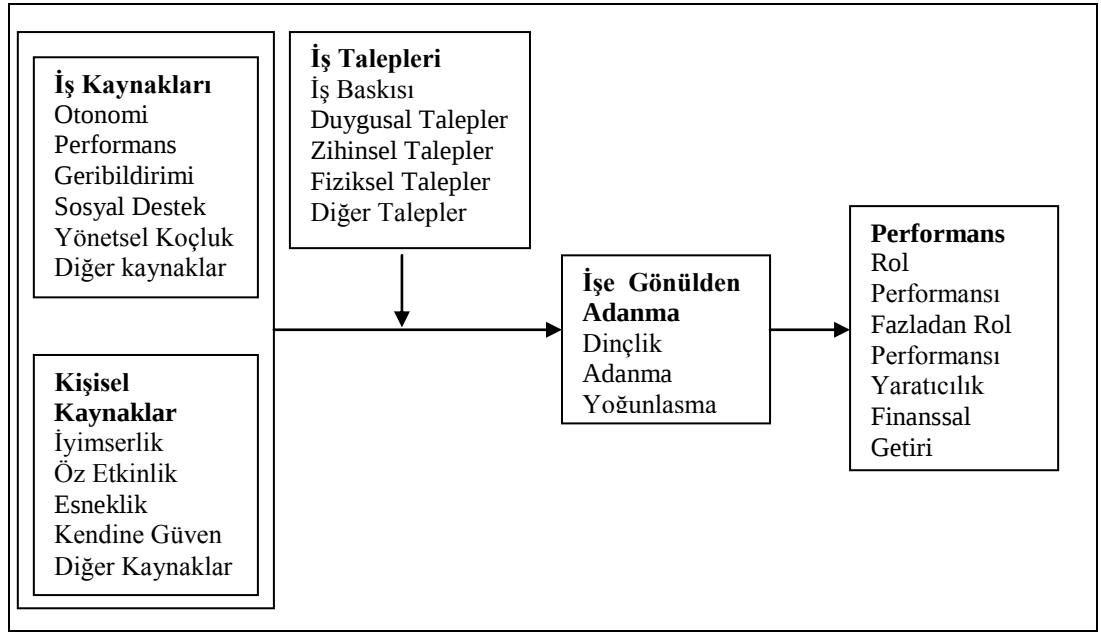
²³¹ Bal, **age**, 1.

²³² Demerouti et. al., **age**, 501.

²³³ Keser, Yılmaz, **age**, 110.

²³⁴ Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, "Towards A Model of Work Engagement", **Career Development International**, v.13, i.3 (2008): 218.

Şekil 2’de işe cezbolmayı kapsayacak şekilde genişletilmiş olan İş Talepleri ve Kaynakları Modeli görünmektedir. İş kaynakları ve kişisel kaynaklar birbirinden bağımsız veya etkileşimli olarak işe cezbolmaya öncül olabilmektedir. İş kaynakları ve kişisel kaynaklar özellikle iş talepleri yüksek olduğunda işe cezbolmayı olumlu etkilemektedir. Son olarak, yüksek performans gösteren ve işe cezbolmuş çalışanlar kendi kaynaklarını yaratmada daha başarılı olabilirler ve bu da işe cezbolmayı artırarak bir kazanç döngüsü ortaya çıkarabilir²³⁵.



Şekil 2: İş Talepleri ve Kaynakları Modeli

Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, "Towards A Model of Work Engagement", **Career Development International**, v. 13 i.3 (2008): 218.

3.2.4. Sosyal Mübadele Teorisi

İşe cezbolmaya ilişkin geliştirilen bir diğer teori Sosyal Mübadele Teorisidir. Saks’a göre Sosyal Mübadele Teorisi işe cezbolmaya dair diğer modellerden daha güçlü mantıksal temellere dayanmaktadır²³⁶.

Sosyal Mübadele Teorisi, insanların ticari ilişkilerde olduğu gibi sosyal ilişkilerinde de kazanç ve kayıplarını hesapladıklarını ve maliyet ve kazanımlarına göre ilişkiyi

²³⁵ age, 218.

²³⁶ Saks, age, 603.

sürdürüp sürdürmeme kararını aldıklarını belirtmektedir. Ancak buradaki kazanımlar gelecek bir zaman diliminde elde edilmesi muhtemel belirsiz kazanımlardır²³⁷.

Sosyal Mübadele Teorisinin temel ilkelerinden birine göre, taraflar mübadelenin kurallarına uydukları takdirde ilişkiler güven, sadakat ve karşılıklı taahhütler ile birlikte zamanla gelişmektedir. Mübadelenin kuralları ise genellikle bir tarafın diğerine verdiği karşılık ya da tepkiyi içeren “karşılıklılık” ve “geri ödeme” kurallarıdır²³⁸. Çalışanlar organizasyonun kendilerine sağladıkları kaynakları işe cezbolma seviyelerini artırarak ödeyebilmektedirler. Çalışanlar, örgütün uygulamalarına veya kendileri için sağladığı fayda ve kaynaklara, kendilerini işteki rollerine daha fazla adayarak ve daha fazla bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynağı işlerine aktararak cevap vermektedirler²³⁹.

Sosyal Mübadele teorisinin varsayımlarından biri de çalışanların, organizasyonlarının kendilerine sağladıkları ve kendilerinden aldıklarına göre fayda maliyet analizi yaptıkları ve işe cezbolma seviyelerini bu analize göre belirleyebildikleridir. Bu varsayım Kahn’ın modelinde yer alan çalışanların performanslarını belirleme şekline benzese de, işe cezbolma düzeyini belirlemek daha karmaşık bir analiz gerektirecektir. Öte yandan, bu varsayımın bir eleştirisi de, çalışanların bazen, bilinçli bir cezbolma ya da olmama kararı olmaksızın otomatik bir şekilde işe cezbolma ya da olmama davranışı sergileyebilmeleridir²⁴⁰.

3.3. İşe Cezbolma ve İlgili Kavramlar

İşe cezbolma kavramı, hakkında geliştirilen farklı teorilere de bağlı olarak farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Kahn işe cezbolmayı, örgüt üyelerinin iş performansları sırasında, fiziksel, bilişsel ve duygusal açıdan kendilerini iş rollerine tamamen vermeleri olarak tanımlamaktadır. Tam tersi işe cezbolmama ise bireylerin kendilerini iş rollerinden soyutlamaları ve iş

²³⁷ Keser, Yılmaz, **age**, 101.

²³⁸ Russell Cropanzano, Marie S. Mitchell, “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”, **Journal of Management**, v.31, i.6 (December 2005): 875.

²³⁹ Saks, **age**, 603.

²⁴⁰ Johnson, **age**, 7.

performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işten uzaklaştırması olarak ifade edilmektedir²⁴¹. İşe cezbolmanın fiziksel boyutunu, bireyin iş performansını yerine getirecek fiziksel enerjiye sahip olup olmaması oluştururken, bilişsel boyutta örgüte ilişkin inançlar, liderler ve iş koşulları, duygusal boyutta ise örgüt ya da lidere karşı olan tutumu yer almaktadır²⁴².

Tükenmişlik kavramından yola çıkan Maslach'a göre işe cezbolma; enerji, adanma ve etkinlik boyutlarından oluşan bir kavramdır²⁴³.

Schaufeli ve arkadaşları işe cezbolmayı dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve yoğunlaşma (absorbition) boyutlarından oluşan işle ilgili olumlu ve tatmin edici, bir zihinsel durum olarak tanımlamaktadır²⁴⁴. Buradaki işe cezbolma halinin, geçici ve özel bir durum değil; belirli bir nesne, olay, birey ya da davranışa odaklanmayan sürekli bir duygusal-zihinsel durum olduğu belirtilmektedir²⁴⁵.

“Enerji, kişinin çalışma süresi boyunca yüksek bir zihinsel dayanıklılık sergilemesi, işine efor harcamak için istekli olması ve zorluklar karşısında yılmamasıdır. Adanma, kişinin işiyle arasında güçlü bir bağ olması, işinden ilham alması ve işinin önemli olduğunu düşünmesi, işiyle gurur duymasısıdır. İşe gömülme ise, kişinin işine tamamen konsantre olması, zamanın nasıl geçtiğini fark etmemesi ve işinden kopmakta zorlanması olarak tanımlanabilir.”²⁴⁶

İstihdam Çalışmaları Enstitüsü (The Institute for Employment Studies)'ne göre işe cezbolma çalışanı organizasyona ve organizasyonun değerlerine yönlendiren olumlu bir tutumdur. Adanmış bir çalışan, işin içeriğinin farkındadır ve organizasyonun yararına olacak şekilde performans göstermek için iş arkadaşlarıyla birlikte çalışır²⁴⁷.

Truss ve arkadaşları ise işe cezbolmanın çalışanlara iş arkadaşları, yöneticileri ve tüm organizasyon ile iletişim kurmaları için fırsatlar yaratmakla ilgili olduğunu ifade etmektedirler. Buna göre işe cezbolmanın gerçekleşmesi için, iş ortamı, çalışanları

²⁴¹ Kahn, **age**, 694.

²⁴² Keser, Yılmaz, **age**, 102.

²⁴³ Maslach, Schaufeli, Leiter, **age**, 416.

²⁴⁴ Wilmar B. Schaufeli et al., “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”, **Journal of Happiness Studies**, v.3 (2002): 74.

²⁴⁵ Saks, **age**, 601.

²⁴⁶ Bal, **Gönülçelen Şirketler**, 5.

²⁴⁷ Dilys Robinson, Sarah Perryman, Sue Hayday, **The Drivers of Employee Engagement**, Brighon: Institute for Employment Studies, Report 408, (April 2004), 9, <http://www.wellbeing4business.co.uk/docs/Article%20-%20Engagement%20research.pdf> [20.10.2010]

işleriyle bağlantı kurmalarına ve işlerini iyi yapmayı gerçekten önemsemelerine motive edici nitelikte olmalıdır²⁴⁸.

Saks işe cezbolmayı, kişisel rol performansı ile ilişkilendirilen, kavramsal duygusal ve davranışsal bileşenlerden oluşan, belirgin ve benzersiz bir yapı şeklinde özetlemektedir²⁴⁹.

Bir başka tanıma göre işe cezbolma, kısaca, çalışanın bütün benliğini işe vermesi, işe duyduğu coşkuyu ifade eden olumlu bir psikolojik durumdur²⁵⁰.

Bütün bu tanımların ortak noktası; işe cezbolmanın örgütsel amaçları içeren, bağlılık, adanmışlık, tutku, coşku gibi kavramları çağrıştıran, çaba ve enerjiye odaklanan, tutumsal ve davranışsal bileşenlerden oluşan, istenilen bir durum olmasıdır²⁵¹.

Literatürde işe cezbolma kavramı sıklıkla benzer kavramlarla ilişkili olarak ele alınmaktadır. Gerçekten de, işe cezbolma kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için ilişkili olduğu kavramlara değinmek yerinde olacaktır. Bu çalışmada işe cezbolmayla ilgili olduğu düşünülen tükenmişlik, işkoliklik, örgütsel bağlılık ve diğer kavramlara yer verilecektir. Bu kavramlara hangi yönleriyle benzeyip hangi yönleriyle onlardan farklılaştığını anlamak oldukça yeni bir kavram olan işe cezbolmanın anlaşılmasında etkili bir rol oynayacaktır.

3.3.1. İşe Cezbolma ve Tükenmişlik

İlk olarak gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakmayla kendini gösteren bir durumu tanımlamak için Freudenberger tarafından ortaya atılmış olan tükenmişlik kavramı, daha sonra Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiştir²⁵².

²⁴⁸ Catherine Truss et al., **Employee Engagement in Context**, London: Chartered Institute of Personnel and Development, Kingston University (2009), 4, http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/6D7D52C8-6E51-4539-A189-1E2D6EBEF01F/0/employee_engagement_context.pdf [20.10.2010].

²⁴⁹ Saks, **age**, 602.

²⁵⁰ Keser, Yılmaz, **age**, 115.

²⁵¹ William H.Macey, Benjamin Schneider, "The Meaning of Employee Engagement", **Society for Industrial and Organizational Psychology**, v. 1 (2008): 4.

²⁵² Nazmiye Kaçmaz, "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", **İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi**, c.68 s.1 (2005): 29.

Freudenberger'e göre tükenmişlik; başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumudur²⁵³. Maslach ve Jackson ise tükenmişliği duygusal tükenme, olumsuzluk ve azalan etkinlik boyutlarından oluşan bir sendrom olarak ele almaktadır²⁵⁴. Buna göre, duygusal tükenme boyutunda birey kendini hem duygusal, hem de zorlanmış hissetmekte; olumsuzluk (duyarsızlaşma) boyutunda hizmet görülen kişilere karşı katı, soğuk, ilgisiz ve hatta insancıl olmayan tarzda olumsuz bir tavır sergilemekte; azalan etkinlik (kişisel başarının azalması) boyutunda ise kendini işe vermekte zorlanmakta, kendine olan inanç ve başarı algısını kaybetmekte ve yetersizlik hissine kapılmaktadır²⁵⁵.

Maslach ve Leiter tükenmişlik ve işe cezbolmayı aynı düzlemde yer alan iki zıt kutup olarak ele almışlardır. Buna göre tükenmişlik, işe cezbolmanın erozyona uğramış şeklidir. İşe cezbolmadan tükenmişliğe geçişte, dinçlik duygusal tükenmeye, işe adanma duyarsızlaşmaya, etkinlik ise etkisizliğe dönüşmektedir. Buna göre Maslach Tükenmişlik Envanteri'nde duygusal tükenme ve olumsuzluk boyutlarında düşük, kişisel etkinlik boyutunda ise yüksek puan almış olan bir bireyin işe cezbolma seviyesinin yüksek olduğu düşünülecektir²⁵⁶.

Bir başka deyişle, işe cezbolmanın gerçekleşebilmesi için tükenmişlik alt boyutlarının tam terslerinin var olması gerekmektedir. Buna göre işe cezbolmada; duygusal tükenme yerine “enerji”, duyarsızlaşma yerine “aidiyet duygusu” ve düşük kişisel başarı yerine “yeterlilik” alt boyutlarına yer verilmektedir. Şekil 3'te tükenmişlik ile işe cezbolma (işle bütünleşme) arasındaki ilişki görülmektedir²⁵⁷.

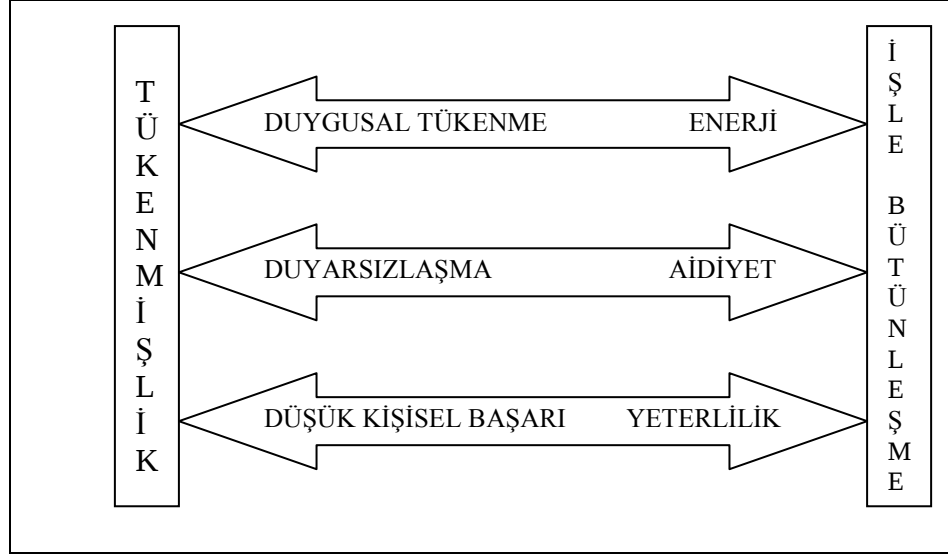
²⁵³ Ardiç, Polatçı, **age**, 22.

²⁵⁴ Christina Maslach, Susan E. Jackson, “The Measurement of Experienced Burnout”, **Journal of Occupational Behaviour**, v. 2 (1981): 99.

²⁵⁵ Aşkın Keser, “Tükenmişlik Sendromu”, **Çalışma Yaşamında Davranış**, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz Senay Yürür (Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009): 466-467.

²⁵⁶ Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Wilmar B. Schaufeli, “The Crossover of Burnout and Work Engagement Among Working Couples”, **Human Relations**, v. 58 (2005): 664.

²⁵⁷ Ardiç, Polatçı, **age**, 22.



Şekil 3: Tükenmişlik ve İşe Cezbolma İlişkisi

Kadir Ardiç, Sema Polatçı, “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s. 32 (Ocak-Haziran 2009): 26.

Öte yandan Schaufeli ve arkadaşları işe cezbolmayı tükenmişliğin zıddı olmaktan çok, kendi başına dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarından oluşan bir yapı olarak ele almakta ve Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ölçeğiyle ölçmektedirler²⁵⁸.

3.3.2. İşe Cezbolma ve İşkoliklik

İlk olarak Oates 1971 yılında işkoliklik kavramını devamlı çalışmak için duyduğu kontrol edilemez ihtiyacını karşılamak için kullanmıştır²⁵⁹. Bazı yazarlar işkolikliğin mesleki performansı düşürdüğünü, çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olduğunu, kişisel sağlığı olumsuz yönde etkilediğini, aile ve arkadaş ilişkisine zarar verdiğini, bu yüzden de kişi ve kurum açısından sakıncalı olduğunu düşünürken; bazı yazarlarsa işkolikliğin kurumsal başarıyı artırdığına inanarak işkolik olmayı teşvik bile etmektedirler²⁶⁰.

²⁵⁸ Keser, Yılmaz, **age**, 107.

²⁵⁹ Cecilie Schou Andreassen, Holger Ursin, Hege R. Eriksen, “The Relationship Between Strong Motivation to Work, Workaholism, and Health”, **Psychology and Health**, v.22, i.5 (July 2007): 615.

²⁶⁰ Murat Günbeyi, Tarkan Gündoğdu, “Polis Teşkilatının İşkolik Çalışanları”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c.11, s.1 (2010): 57.

Wilmar B. Schaufeli, Toon W. Taris ve Willem van Rhenen'e göre, işkolikler; iş tanımlarının istediğinden daha fazla çalışır ve işleri için kendilerinden beklenenden daha fazla çaba sarf ederler, bu yüzden de iş dışı yaşamlarını ihmal ederler. Genellikle bu sıkı çalışmaları, finansal ödül, kariyer geliştirme, örgütsel kültür, mutsuz evlilik gibi dışsal faktörlerin değil, içsel bir baskı, zorlanma ve güdü hissetmelerinin bir sonucudur²⁶¹.

İşkolikler, zihni sürekli işiyle meşgul olan, görev odaklı, tutkulu, mükemmeliyetçi, endişeli, katı, motivasyonu yüksek, becerikli, sabırsız, bencil insanlar olarak tanınırlar. Sıkça fazla mesai yaparlar, kendilerini işleri ile tanımlarlar ve kolayca rahatlayamazlar²⁶².

İşe cezbolmuş çalışanlar sıkı çalışırlar, işlerine bağlıdırlar ve işleri ile meşgul olmaktan mutludurlar. Bu bakımdan işkoliklere benzerler. Ancak, işkoliklerin aksine, işe cezbolmuş çalışanların davranışları, her türlü bağımlılıkta olduğu gibi, içsel karşı konulmaz bir güdülenme sonucu ortaya çıkmaz. İşe cezbolmuş bireyler için çalışmak, karşı koyamadıkları bir güdü değil, eğlenceli bir şeydir²⁶³.

İşkoliklik sıkı çalışmak için duyulan güçlü bir güdüyle yüksek seviyede bağlılık gösterirler, ancak içsel dürtülerine karşı koyamadıkları için değil sadece işlerini çok sevdikleri için böyle davranırlar. Başka bir deyişle, işkolikler kendi saplantılarına uymak için işlerine itilirken, işe cezbolmuş çalışanlar işin kendisinden zevk aldıklarından işlerine doğru çekilirler²⁶⁴. beraber yoğun çaba göstermek şeklinde tanımlanmaktadır. İşe cezbolmuş çalışanlar da sıkı çalışır ve

3.3.3. İşe Cezbolma ve Örgütsel Bağlılık

“Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme,

²⁶¹ Wilmar B. Schaufeli, Toon W. Taris, Willem van Rhenen, “Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of A Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?” **Journal of Applied Psychology**, v.57, i.2 (2007): 175.

²⁶² Andreassen, Ursin, Eriksen, **age**, 616.

²⁶³ Toon W. Taris, Wilmar B. Schaufeli, Akihito Shimazu, “The Push and Pull of Work: The Differences Between Workaholism and Work Engagement”, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, eds. Arnold B. Bakker, Michael.P. Leiter (New York: Psychology Press, 2009): 41-42.

²⁶⁴ **age**, 42.

devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir.”²⁶⁵

Literatürde genellikle örgütsel bağlılık ile işe cezbolmanın benzer fakat farklı kavramlar olduğu ifade edilmektedir. Örneğin Saks’a göre örgütsel bağlılık, bireylerin örgütlerine karşı olan tutum ve bağlılıklarını ifade ederken, işe cezbolma bir tutum değildir; işe cezbolma, bireyin işini yerine getirirken gösterdiği özen, dikkat ve işiyle özdeşleşme derecesiyle ilgilidir²⁶⁶.

Örgütsel bağlılıkta odak örgütte iken, işe cezbolmada odak işin kendisindedir²⁶⁷.

Hallberg ve Schaufeli’nin çalışması işe cezbolma ile örgütsel bağlılığın amprik olarak birbirinden farklı olduğunu kanıtlamıştır. Ayrıca, işe cezbolma daha çok sağlık ile ilişkilendirilirken, örgütsel bağlılık işten ayrılma niyeti ile yakından ilişki göstermektedir²⁶⁸.

3.3.4. İşe Cezbolma ve İlgili Diğer Kavramlar

İşe cezbolma örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behavior) ve işe bağlılık (job involvement) ile özellikle bağlanma kavramını da içerdiğinden dolayı benzerlik göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların formal iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışlarını ifade etmektedir²⁶⁹. Robinson, işe cezbolmanın örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile aynı unsurları içerse de, bu kavramların birebir aynı olmadığını vurgulamakta; örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının işe cezbolmanın iki yönlü doğasını ve içerdiği işe karşı farkındalık unsurunu tam olarak taşımadığını belirtmektedir²⁷⁰. Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş arkadaşlarına ve örgüte katkıda bulunacak gönüllü ve formal

²⁶⁵ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, s. 59 (Ekim-Aralık 2005): 125.

²⁶⁶ Saks, **age**, 602.

²⁶⁷ Keser, Yılmaz, **age**, 104.

²⁶⁸ Ulrika Hallberg, Wilmar B. Schaufeli, “Same Same But Different: Can Work Engagement Be Discriminated From Job Involvement and Organizational Commitment?”, **European Journal of Psychology**, v.11(2006): 119.

²⁶⁹ Ferudun Sezgin, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c.25, s.1 (2005): 318.

²⁷⁰ Robinson, Perryman, Hayday, **age**, 8.

olmayan davranışları içerirken, işe cezbolma ek roller ya da gönüllü davranışlardan çok, formal rol performansına odaklanmaktadır²⁷¹.

İşe cezbolma kavramı, işe bağlılık, akış ve işe katılım kavramlarıyla da benzerlik göstermektedir. May ve arkadaşlarına göre, işe bağlanma; işin, öz farkındalığına bağlı olarak, bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneğine ilişkin bilişsel değerlendirmelerinin bir sonucudur. İşe cezbolma ise bireyin işte performans gösterirken kendisini işine ne derece verdiğiyle ilgilidir. Öte yandan, işe cezbolma bilişselliğin yanında duygu ve davranışlarında aktif biçimde kullanılmasını gerektirir. Son olarak, işe cezbolma işe bağlanmanın bir önceli olarak düşünülebilir; rollerine cezbolma derecesinde bağlı olan bireyler, işleriyle bütünleşebilirler²⁷².

Akış hali, iş ile bilişsel olarak bütünleşmenin sağlandığı, biricik olan zirve yaşantı şeklinde tanımlanmaktadır²⁷³. İşe cezbolma bireylerin duygusal, fiziksel ve bilişsel bütün yönlerini kullanmalarını gerektirmektedir, ancak akış hali öncelikle iş ile bilişsel olarak bütünleşmeyi içmekte ve bu bilişsel bütünleşmenin eşsiz zirve deneyimini tanımlamaktadır²⁷⁴. Bir diğer değişle, akış kavramı daha çok geçici olarak, bilişsel bir işle bütünleşme halini ifade ederken, işe cezbolma daha uzun süreli ve bütünsel bir bütünleşme haline işaret etmektedir²⁷⁵. İşe katılım ise işin çalışanın belli başlı ihtiyaçlarını tatmin etmesini sağlayan, psikolojik özdeşleşme boyutunu kapsamaktadır²⁷⁶.

3.4. İşe Cezbolmanın Öncelleri

Çalışmanın “İşe cezbolma Kavramına İlişkin Yaklaşımlar” kısmında bahsedilen Kahn’ın işe cezbolma ve adanmama modeli, Maslach’ın işe cezbolma ve tükenmişlik

²⁷¹ Saks, **age**, 602.

²⁷² Douglas R. May, Richard L. Gilson, Lynn M. Harter “The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.77 (2004): 12.

²⁷³ Zuhale Baltaş, “Anlam Duygusu ve Psikolojik Dinamikleri”, **Kaynak Dergisi**, s. 35 (Temmuz-Eylül 2008): 5.

²⁷⁴ May, Gilson, Harter, **age**, 12-13.

²⁷⁵ Sandeep Kular et al., “Employee Engagement: A Literature Review”, Kingston University Work Paper Series, v.19 (October 2008): 4, <http://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf> [01.11.2010].

²⁷⁶ Bal, **Gönülçelen Şirketler**, 7.

modeli, iş talepleri ve kaynakları modeli ve sosyal mübadele teorisi başta olmak üzere, literatürde yer alan farklı modeller, işe cezbolmanın önceli olarak kabul edilebilecek farklı değişkenlere dikkat çekmektedir. Bu çalışmada işe cezbolmanın öncülleri örgütsel özellikler ve bireysel özellikler olmak üzere iki temel başlık altında incelenecektir.

3.4.1. Örgütsel Özellikler

İşe cezbolmanın sağlanmasında örgütsel özellikler olarak işin özellikleri, sosyal destek, ödül ve tanınma, geribildirim ve örgütsel adaletin üzerinde durmak yerinde olacaktır.

3.4.1.1. İşin Özellikleri

İşe cezbolma kavramıyla ilgili ilk araştırmalar işle ilgili özelliklerin bu tutuma neden olduğunu vurgulamaktadır²⁷⁷. Kahn'a göre zorlayıcı, açıkça tanımlanmış, değişik, yaratıcı, özerk işler yapan çalışanlar, daha yüksek psikolojik anlamlılık seviyelerine ulaşabilmektedirler²⁷⁸. Zengin ve karmaşık işler yapanların, çeşitli yeteneklerini daha çok ortaya koyabilecekleri, daha fazla yeni şeyler öğrenme ve gelişme fırsatına sahip olacakları, böylece daha fazla anlam duygusu yaşayacakları düşünülmektedir. Sosyal mübadele teorisine göre de renkli ve çetin işler sunulan kişiler örgüte daha yüksek düzeyde işe cezbolma sergileyerek karşılık vermektedirler²⁷⁹.

Saks'ın araştırması işin özelliklerinin işe cezbolma üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur²⁸⁰. Maslach ve arkadaşları işin özelliklerinden iş yükü ve kontrolün çalışanların tükenmişlik hissi üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadırlar²⁸¹. May ise iş zenginleştirmenin anlamlılık düzeyi üzerinde etkili olduğunu, anlamlılığın da iş zenginleştirme ve işe cezbolma ilişkisinde aracı etkisinin olduğunu bulgulamıştır²⁸².

Bakker ve Demerouti iş özelliklerini iş talepleri ya da kaynakları olarak ele almaktadır. Bu bakımdan özerklik bir iş kaynağıyken, iş baskısı ve iş yükü iş talebi olarak kabul edilecektir²⁸³.

²⁷⁷ age, 8.

²⁷⁸ Kahn, age, 704.

²⁷⁹ Keser, Yılmaz, age, 109.

²⁸⁰ Saks, age, 611.

²⁸¹ Maslach, Schaufeli, Leiter, age, 414.

²⁸² May, Gilson, Harter, age, 25.

²⁸³ Bakker, Demerouti, age, 218.

İşin özellikleri, çalışanların yaşadığı iş aile çatışması düzeylerini de etkileyebilmektedir. Örneğin vardiyalı çalışma, aşırı iş yükü, çalışma saatlerinin fazla olması gibi durumlarda çalışanlar, ailelerine gereken zamanı ayıramadıklarını hissedebilmekte ya da işteki stresi evlerine taşıyabilmektedirler. Bu durumda işin özellikleri yalnız çalışanın hissettiği iş aile çatışmasını değil, aynı zamanda işe cezbolma düzeyini de etkileyecek; iş aile çatışması artarken işe cezbolma düzeyi azalacaktır. Bu açıdan, iş özellikleri hem işe cezbolmaya ilişkin iş talepleri ve kaynakları modelinde iş talepleri olarak yer alacak, hem de iş aile ve aile çatışmasının öncellerinden biri olarak kabul edilebilecektir.

3.4.1.2.Sosyal Destek

Kişi, iş arkadaşları ve yöneticileri arasındaki işle ilgili destekleyici sosyal etkileşim olarak tanımlanan sosyal destek iş hedeflerine ulaşmak için önemli bir kaynaktır. Özellikle yönetici desteği, iş taleplerinin tükenmişliğe yol açmasını engelleyici bir faktör olarak düşünülmektedir. Çünkü yöneticinin takdir ve desteği kişinin iş taleplerini farklı bir perspektiften görmesini sağlayabilmektedir²⁸⁴.

Kahn'a göre destekleyici, iyileştirici, esnek ve açıklayıcı liderlik tarzları psikolojik güvenlik hissini artırmaktadır²⁸⁵. Destekleyici ve güven verici kişiler arası ilişkilerin varlığı da, bireylere sonuçlarından korkmadan deneme ve hatta yanılma esnekliği sunduğundan, psikolojik güvenlik duygusuna katkıda bulunmaktadır²⁸⁶. May ve arkadaşlarının çalışması da Kahn'ı desteklemektedir. Söz konusu çalışmada yönetici ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerin psikolojik güvenlik duygusu ile pozitif ilişkili olduğunu bulgulanmıştır²⁸⁷.

Maslach'ın modelinde de sosyal destek faktörünün üzerinde durulmakta, bireylerin paylaşılan değerlere sahip oldukları bir sosyal destek ortamının varlığında daha başarılı olacakları belirtilmektedir²⁸⁸. Bakker ve Demerouti ise sosyal desteği bir iş kaynağı olarak ele almaktadır²⁸⁹.

Sosyal Mübadele Teorisine göre çalışanlar, örgütlerinin kendileriyle ilgilendiği, psikolojik iyi olma durumlarını dikkate aldığını hissettiklerinde bunun karşılığını

²⁸⁴ Bal, **Gönülçelen Şirketler**, 7.

²⁸⁵ Kahn, **age**, 711.

²⁸⁶ **age**, 708.

²⁸⁷ May, Gilson, Harter, **age**, 23.

²⁸⁸ Maslach, Schaufeli, Leiter, **age**, 415.

²⁸⁹ Bakker, Demerouti, **age**, 218.

daha yüksek işe cezbolma davranışı sergileyerek ve örgüte karşı sorumluluklarını yerine getirmeye daha hevesli olarak vereceklerdir²⁹⁰.

Literatürdeki bazı çalışmalarda sosyal destek ve işe cezbolma arasında ilişki bulunamamışken, bazı çalışmalar özellikle yönetici desteği ile işe cezbolma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Karatepe ve Olugbade'nin yönetici desteğinin çalışanların işe cezbolmanın üç boyutunu ifade eden enerji, adanmışlık ve işe gömülme duygularını artıracaklarını ileri süren hipotezleri desteklenmemiştir²⁹¹. Ancak Bakker ve arkadaşlarının Finli öğretmenlerle yaptıkları araştırmada, yönetici desteğinin işe cezbolmanın üç boyutu ile de pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır²⁹².

Bal'ın 1033 beyaz yakalı çalışan ile gerçekleştirdiği uygulamada, çalışanların işe cezbolma düzeylerini en fazla etkileyen ortamsal faktörlerin sırasıyla, özerklik, amir desteği, performans konusunda geribildirim ve ödüllendirme olduğu ortaya konulmaktadır²⁹³.

Sosyal destek iş aile çatışmasıyla başa çıkmada da önemli bir kaynaktır. Özellikle yönetici ve iş arkadaşlarından iş aile dengesini kurmada destek sağlayan çalışanların, iş aile çatışmasıyla daha kolay başa çıkabilmeleri ve daha yüksek düzeyde işe cezbolma hissetmeleri olasıdır.

3.4.1.3.Ödüllendirme ve Geri Bildirim

Çeşitlilik, öğrenme fırsatı içermek, özerklik gibi işin kendisinden kaynaklanan ödüllere içsel ödüller; maaş, yan haklar, terfi imkanı ve çalışma koşulları gibi dışsal faktörleri içeren ödüllere ise dışsal ödüller denilmektedir²⁹⁴. Thomas'a göre bireyler içsel ödüllerini anlam, seçme, yeterlilik ve ilerleme duygusu olmak üzere dört faktörden sağlarlar. Buna göre çalışanlar bu dört faktörü ne kadar fazla hissederlerse, tatmin ve işe cezbolma seviyeleri de o kadar yüksek olacaktır²⁹⁵. Freeney ve

²⁹⁰ Saks, *age*, 605.

²⁹¹ Osman M. Karatepe , Olusegun A. Olugbade, "The Effects of Job and Personal Resources on Hotel Employees' Work Engagement", **International Journal of Hospitality Management**, v. 28 (2009): 510.

²⁹² Bakker et. al., *age*, 280.

²⁹³ Bal, **Gönülçelen Şirketler**, 121.

²⁹⁴ *age*, 19.

²⁹⁵ Kenneth W. Thomas, "The Four Intrinsic Rewards That Drive Employee Engagement", **Ivey Business Journal**, (November/December 2009), <http://www.iveybusinessjournal.com/topics/the-workplace/the-four-intrinsic-rewards-that-drive-employee-engagement> [05.11.2010].

Tiernan'ın çalışmasında da hemşirelerin işe cezbolma seviyelerinin içsel ödüllere sahip olmalarına göre değişiklikler göstereceği belirtilmektedir²⁹⁶.

Kahn insanların algıladıkları fayda, güvenlik, anlamlılık, güvenceye göre farklı işe cezbolma seviyelerine sahip olacaklarını belirtmektedir²⁹⁷. Maslach ve arkadaşlarına göre ödül ve takdirdeki eksiklikler, bireylerin kendilerini yetersiz hissetmelerine neden olarak tükenmişlik hissini artırmaktadır²⁹⁸. Sosyal mübadele teorisi açısından ise; çalışanlar, örgütleri tarafından ödüllendirildiklerinde ve takdir gördüklerinde, daha yüksek işe cezbolma sergileyerek karşılık verme zorunluluğu duymaktadırlar²⁹⁹.

Geribildirim, işin gerektirdiği aktiviteleri gerçekleştirmenin kişinin etkinliği ile ilgili net bir bilgi sağlaması olarak tanımlanmakta ve yapıcı olduğunda iletişimi güçlendirip, etkinlik, performans ve motivasyona katkı sağlamaktadır³⁰⁰. Kahn'ın üç psikolojik koşul sınıflandırması açısından bakıldığında, yıkıcı geribildirim alıcının psikolojik güvenlik hissini zedeleyerek işe cezbolma seviyesini düşürmektedir³⁰¹. Maslach ve arkadaşlarına göre geribildirim eksikliği tükenmişliğin üç boyutuyla da ilişkilidir³⁰². Bakker ve Demerouti'nin modelinde de geribildirim, işe cezbolmayla ilişkili olan iş kaynaklarından biridir³⁰³. Bu durumda, performansa ilişkin geri bildirimin ödüllendirme ile yapılmasının işe cezbolma seviyesini artırabileceği düşünülecektir.

Ayrıca, ödüllendirme özellikle çalışanın maaş ve diğer sosyal haklarına yansıdığına iş aile çatışması ile başa çıkmada kullanabileceği bir destek ve kaynak oluşturmaktadır. Böylece iş aile çatışması ile başa çıkmasını kolaylaştıran ödüller, çalışanın işe cezbolmasını da artırabilecektir.

²⁹⁶ M. Freeney , Joan Tiernan, "Exploration of The Facilitators of and Barriers to Work Engagement in Nursing", **Journal of Nursing Studies**, v.46 (2009):1563.

²⁹⁷ Kahn, **age**, 703.

²⁹⁸ Maslach, Schaufeli, Leiter, **age**, 414.

²⁹⁹ Saks, **age**, 605.

³⁰⁰ Bal, **Gönülçelen Şirketler**, 16-17.

³⁰¹ Jamie A. Gruman, Alan M. Saks, "Performance Management and Employee Engagement", **Human Resources Review**, v.21, i.2 (2010): 11.

³⁰² Maslach, Schaufeli, Leiter, **age**, 407.

³⁰³ Bakker, Demerouti, **age**, 218.

3.4.1.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet çalışanların işe cezbolma düzeyini etkileyebilecek örgütsel faktörlerden biridir. Geniş açıdan örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılaması olarak tanımlanmaktadır³⁰⁴.

“Adams eşitlik teorisini taraflardan birinin diğerine sağladığı herhangi bir şey karşılığında bir şeyler almasıyla ilgili olan sosyal mübadele kapsamında geniş bir açıdan ele almıştır. Çalışanlar da iş verenleriyle böyle bir mübadele ilişkisine sahiptirler ve bu ilişki iş yaşamında en az iki yönde gelişir; çalışanın ilk amiriyle olan mübadele ilişkisi ve örgütüyle olan mübadele ilişkisi olmak üzere. Bunlardan ilki, bir çalışanın amiriyle olan ilişkisinin kalitesi olarak tanımlanan Lider-Üye Mübadelesidir. Diğerisi ise çalışanın örgütü işe olan ilişkisinin kalitesine ilişkin değerlendirmesini yansıtan Örgütsel Destek Algısıdır.”³⁰⁵

Çalışanların geliştirdikleri tutum ve davranışlar, dağıtım ve işlem adaleti olmak üzere iki adalet türünün sonucudur: Dağıtım adaleti, gelir, prim, terfi ve sosyal haklar gibi örgütsel kazanımların örgüt genelindeki dağıtımına ilişkin bireylerin algılamış oldukları adillik derecesini ifade ederken; işlem adaleti, örgüt tarafından kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adilliğine ilişkin algılardır³⁰⁶. Saks, işe cezbolmanın öncel ve sonuçlarını incelediği araştırmada, çalışanların dağıtım adaletine yönelik algılarının işe cezbolma düzeyleri ile pozitif ilişkili olduğunu bulgulamıştır³⁰⁷.

Kahn’a göre işe cezbolmanın psikolojik güvenlik boyutu sosyal koşulların korkutucu olup olmaması, tutarlılığı ve tahmin edilebilirliği ile ilgilidir³⁰⁸. Örgütsel adalet Maslach ve arkadaşlarının modelinde de tükenmişliği olumsuz, işe cezbolmayı olumlu etkileyecek bir faktör olarak yer almaktadır³⁰⁹.

³⁰⁴ Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s. 21 (Temmuz-Aralık 2003): 78.

³⁰⁵ Senay Yürür, “Örgütsel Adalet”, **Çalışma Yaşamında Davranış**, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009): 168.

³⁰⁶ Füsün Çınar Altıntaş, “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, c.7, s.2 (2006):21.

³⁰⁷ Saks, **age**, 611.

³⁰⁸ Kahn, **age**, 703.

³⁰⁹ Maslach, Schaufeli, Leiter, **age**, 417.

3.4.2. Bireysel Özellikler

İşe cezbolmanın öncelleri olarak örgütsel özelliklerin yanında bireysel özelliklere de değinmek yerinde olacaktır.

Bireysel özellikler, iş talepleri ve kaynakları modelinde “kişisel kaynaklar” şeklinde yer almaktadır. Kişisel kaynaklar, genel olarak, kişiliğin zorlukları yenme, çevresel faktörleri başarıyla kontrol etme ve yönlendirme yeteneğine ilişkin yönlerini ifade etmektedir³¹⁰. İşe cezbolmuş çalışanlar, iyimserlik, öz yeterlilik, öz saygı, dayanıklılık, zorluklarla başa çıkabilme yeteneğini de içeren kişisel kaynaklara sahiptirler, bu da onların dış çevrelerini kontrol etmelerini ve etkileyebilmelerini sağlayarak kariyerlerinde başarılı olmalarına yardımcı olmaktadır³¹¹.

Dayanıklılık seviyesinin düşük olması, düşük öz saygı, dışsal kontrol odağına sahip olmak, zorlukların üstesinden gelmekten kaçınmaya çalışmak, strese meyilli kişilerin özellikleridir ve bu da tükenmişlik seviyesini artıracaktır³¹².

Öz yeterlilik, bireyin içinde bulunduğu ortamdaki talepleri karşılayabileceğine ilişkin algısıdır³¹³. Bal’ın araştırmasında yer alan analiz sonuçları öz yeterlilik ile işe cezbolma arasında olumlu bir ilişki ortaya koymaktadır. Ayrıca öz yeterliliğin işe cezbolma üzerindeki etkisinin, diğer tüm ortamsal faktörlerden daha güçlü olduğuna da işaret edilmektedir³¹⁴.

İyimserlik, hayatta iyi sonuçlar elde edileceğine inanma eğilimi olarak özetlenmektedir³¹⁵. Dayanıklılık ise zorluklar, uyuşmazlıklar ve hatta olumlu olaylar, ilerleme ve artan sorumluluklar karşısında kendini toplayabilmeyi sağlayan geliştirilebilir bir kapasite olarak tanımlanmaktadır³¹⁶.

Bakker ve Demerouti’nin geliştirdikleri modele göre, kişisel kaynaklar işe cezbolmayı bağımsız olarak etkileyebilmektedir; aynı zamanda yüksek iyimserlik, öz etkinlik, esenlik ve kendine güvene sahip kişilerin bu özellikleri iş kaynaklarını

³¹⁰ Despoina Xanthopoulou et. al., “The Role of Personal Resources in The Job Demands-Resources Model”, **International Journal of Stress Management**, v. 14, i.2 (2007): 123–124.

³¹¹ Bakker, Demerouti, **age**, 214.

³¹² Maslach, Schaufeli, Leiter, **age**, 410.

³¹³ Xanthopoulou et. al., **age**, 124.

³¹⁴ Bal, **Gönülçelen Şirketler**, 122.

³¹⁵ Xanthopoulou et. al., **age**, 124.

³¹⁶ Burcu Kümbül Güler, “Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi”, **Çalışma Yaşamında Davranış**, ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009): 132.

harekete geçireceğinden, kişisel kaynaklar iş kaynakları ile birlikte de işe cezbolmaya etkiye bulunabilecektir³¹⁷.

Xanthopoulou ve arkadaşları kişisel kaynakları öz saygı, öz yeterlilik ve iyimserlik boyutlarıyla ele alarak kişisel kaynakların, çalışanların işe cezbolmalarını artıran bir faktör olduğunu bulgulamışlardır³¹⁸. Yine Xanthopoulou ve arkadaşlarının Hollanda'da uçuş görevlileri ile yaptıkları çalışmada da öz yeterliliğin işe cezbolma seviyesini yükselttiği ortaya konulmuştur³¹⁹.

Öte yandan, kişiliği beş boyutlu olarak inceleyen çalışmalarda, tükenmişliğin nevroitiklik ile ilişkili olduğunu saptanırken; duygusal tükenmenin aynı zamanda A tipi davranış ile ilgili olduğu da belirtilmektedir³²⁰. Hallberg ve arkadaşlarının çalışmasında A tipi davranışın tükenmişlik ve işe cezbolma ile bağlantılı olduğu saptanmıştır³²¹.

Kişilik iş aile ve aile iş çatışmalarıyla başa çıkmada da büyük öneme sahiptir. B tipi kişiliğe sahip kişiler, A tipi kişiliğe sahip olanlardan; mükemmeliyetçi olmayanlar mükemmeliyetçi olanlardan; uyumlu olanlar uyumsuz olanlardan daha az iş aile çatışması yaşamaktadırlar. Bu bağlamda, kişilik özelliklerinin elverişli olması işe cezbolmada yararlanılabilecek kişisel bir kaynak oluşturabileceği gibi, iş aile çatışmasında da kullanılabilecek bir destek olabilir. Ancak bireyler tersine, işe cezbolmayı zorlaştıracak ve iş aile çatışmasına neden olabilecek türde kişilik yapısına da sahip olabilirler.

3.5. İşe Cezbolmayı Sağlama Stratejileri

İşe cezbolmuş çalışanlara duyulan ihtiyacın artması, işe cezbolmayı sağlayacak stratejiler oluşturarak, bunları uygulamaya önem vermeyi de gerektirmiştir. Bu

³¹⁷ Keser, Yılmaz, **age**, 110.

³¹⁸ Xanthopoulou et. al., **age**, 135.

³¹⁹ Despoina Xanthopoulou et. al., "Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement Among Flight Attendants", **Journal of Occupational Health Psychology**, v.13, i.4 (2008): 351.

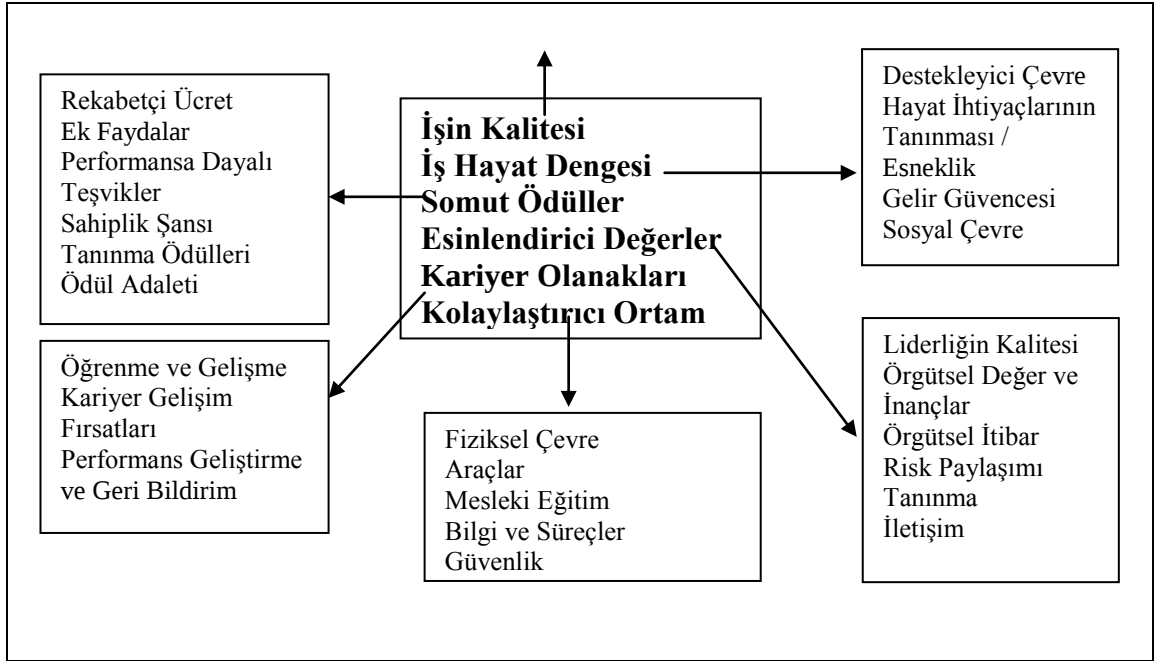
³²⁰ Maslach, Schaufeli, Leiter, **age**, 411.

³²¹ Ulrika E. Hallberg, Gunn Johansson, Wilmar B. Schaufeli, "Type A Behavior and Work Situation: Associations with Burnout and Work Engagement", **Scandinavian Journal of Psychology**, v. 48 (2007): 135.

çalışmada, işe cezbolmayı sağlayan stratejiler, örgütün bu konuda yapabileceklerini ifade eden örgütsel düzeyde işe cezbolmayı sağlama stratejileri ve bireyin kendi işe cezbolmasını artırmak için uygulayabileceklerinden oluşan bireysel düzeyde işe cezbolmayı sağlama stratejileri olarak incelenecektir.

3.5.1. Örgütsel Düzeyde İşe Cezbolmayı Sağlama Stratejileri

Örgütsel düzeyde işe cezbolmayı sağlama stratejileri, basitçe işverenin çalışana geribildirimde bulunması gibi bireysel bir düzeyden, işin düzenlenmesi, destek ve kaynak sağlamak, çalışma koşullarını geliştirmek, ortak kültür yaratmak, liderlik stilleri uygulamak gibi örgütsel düzeye kadar uygulanabilecek pek çok stratejiyi içermektedir³²².



Şekil 4: İşe Cezbolmanın Sağlanmasında Altı Temel Faktör

Helen Murlis, Peggy Schubert, Engage Employees and Boost Performance, **Hay Group Working Paper**, (2001): 7 http://www.haygroup.com/downloads/us/Engaged_Performance_120401.pdf, [14.11.2010].

Şekil 4’te görüleceği üzere Hay Grup tarafından esinlendirici değerler, gelişme ve gelecek fırsatı, işin kalitesi, kolaylaştırıcı iş ortamı, iş/hayat dengesi ve somut ödüller şeklinde işe cezbolmayı sağlayacak altı faktör belirlenmiştir. Her bir birey farklı

³²² Mark Attridgea, “Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of The Research and Business Literature”, **Journal of Workplace Behavioral Health**, v.24, i.4 (2009): 391.

ihtiyaçlara sahip olabileceğinden, strateji oluştururken, söz konusu faktörlerin farklı oranlarda bir araya getirilmesi gerekebilecektir³²³. Genel olarak örgütsel düzeyde işe cezbolma stratejileri şöyle sıralanabilir:³²⁴

- Gerektiğinde yardımcı personel ve ek donanıma başvurulması,
- Serbest karar verme imkanlarını ve kararlara katılımın desteklenmesi,
- Çalışanların başarılarını takdir edilmesi,
- İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirlenip, yetki ve sorumluluğu denkleştirilmesi,
- Adil bir ödül sisteminin varlığı,
- İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılması,
- Örgütsel değişime öncülük edilmesi,
- Takım çalışmalarının desteklenmesi,
- Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli biçimde sürdürülmesi,
- Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem verilmesi, iş-özel hayat dengesinin sağlanması,
- Hizmet içi eğitimler planlamak,
- İşyerinde sosyal destek amaçlı grupların desteklenmesi,
- ğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde verilmesi,
- Kişiler arası iletişimin sağlıklı olması için önlem alınması,
- Kişileri yeni görevlere atanması,
- st yönetimin desteklendirici olması,
- Yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlanması,

³²³ Helen Murlis, Peggy Schubert, “Engage Employees and Boost Performance”, **Hay Group Working Paper**, (2001): 7

http://www.haygroup.com/downloads/us/Engaged_Performance_120401.pdf, [14.11.2010].

³²⁴ Ardiç, Polatçı, **age**, 39.

- Geri bildirimde önem verilmesi,
- Çalışma saatlerinin düzenlenmesi,
- Örgütsel bağlılığı sağlamak için çalışılması,
- Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetim sisteminin kurulması,
- Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlenmesi,
- Örgüt içi danışmanlık hizmeti sunulması,
- Terfi politikasının uygun biçimde olması,
- Tatil ve sosyal etkinlik imkanlarının artırılması,
- Kariyer fırsatları tanınması.

Görülüyor ki, işe cezbolmanın sağlanması ya da çalışanların işe cezbolma düzeylerinin artırılmasında yöneticilere ve tüm örgüte önemli görevler düşmektedir.

3.5.2. Bireysel Düzeyde İşe Cezbolmayı Sağlama Stratejileri

İşe cezbolma düzeylerinden bireylerin kendilerinin de sorumlu olması, örgütü değiştirmektense bireyi değiştirmenin daha kolay ve ucuz olması ve bireysel düzeyde işe cezbolma stratejilerinin, çalışma ortamını kontrol etme olasılığının az olduğu durumlarda daha fazla önem kazanması, bireysel düzeyde işe cezbolma stratejilerine önem verilmesine neden olmaktadır³²⁵.

İşe cezbolmayı sağlamada genel olarak stresle başa çıkmada kullanılan bireysel tekniklerden yararlanılabilir. Bunlar, egzersiz ve beden hareketleri, nefes egzersizleri, meditasyon, rahatlama ve gevşeme teknikleri, beslenme ve diyet, masaj, dua ve ibadet, zaman yönetimi, toplumsal destek alma, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılma, iletişim kurma, hobi edinme, olumlu hayal kurma gibi tekniklerdir³²⁶.

Genel olarak işe cezbolmayı bireysel düzeyde sağlama stratejileri şöyle sıralanabilir:³²⁷

- İşe cezbolma ile ilgili bilgi sahibi olmak,

³²⁵ age, 41.

³²⁶ Güçlü, age, 102.

³²⁷ Ardic, Polatçı, age, 40.

- Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek,
- İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmek,
- Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak,
- Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmek, rahatlamak için müzik dinlemek, spor yapmak,
- Eksik ve zayıf yanlarını bilerek kabullenmek,
- Hobi edinmek,
- İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri ile ilgili bilgi edinmek,
- Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak,
- Tatile çıkmak,
- İşte ve özel hayattaki monotonluğu azaltmak,
- Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek,
- İşe ara vermek veya iş değişikliği yapmak
- Kendisini stresle başa çıkma konusunda geliştirmek.

Bireysel stratejilerin işe cezbolma düzeyini artırmada tek başına etkili olamayacağı düşünülmektedir. Çünkü; bireysel odaklı stratejiler ile duygusal tükenme enerjiye dönüştürülebilir, fakat tükenmişliğin diğer iki bileşeni olan duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı ancak örgütsel işle bütünleşme stratejileri ile ortadan kaldırılabilecektir. Ayrıca bireyler çalışma ortamındaki stres faktörleri üzerinde, hayatlarının diğer alanlarındaki stres faktörleri üzerinde oldukları kadar kontrole sahip değildir³²⁸.

3.6. İşe Cezbolma Düzeyi Yüksek Olan Çalışanların Özellikleri

İşe cezbolma seviyesi yüksek çalışanların bazı ortak özelliklerinin olduğundan söz edilebilir. Öncelikle, işe cezbolmuş çalışanlar işlerine ve örgütlerine karşı güçlü bir

³²⁸ age, 40.

bağlılık duygusuna sahiptirler; örgütleri ve kendileri için başarıya ulaşmada ellerinden gelenin en iyisini yapmak için motive olmuş durumdadırlar³²⁹.

İstihdam Çalışmaları Enstitüsü (The Institute for Employment Studies)' ne göre işe cezbolmuş çalışanların özellikleri şunlardır:³³⁰

- Örgütsel performansı geliştirme imkanına sahiptirler ve kendileri de örgütsel performansa katkıda bulunma fırsatı ararlar.
- İş ve örgütleri ile ilgili olumlu bir tutum içerisindedirler.
- Örgütlerine inanırlar.
- Her şeyi daha iyi yapmak için aktif olarak çalışırlar.
- Çalışma arkadaşlarının daha etkin çalışabilmesine yardımcı olur ve diğer insanlara saygıyla yaklaşırlar.
- İşin gerekliliklerini yerine getirmeye, hatta onları aşmaya çalışırlar.
- Kişisel olarak zararlarına olsa da büyük resmi görmeyi başarırlar.
- Kendilerini örgütleri ile özdeşleştirirler.
- Alanlarında kendilerini geliştirerek güncelliklerini korurlar.

Örgütler için işe cezbolan çalışanlara sahip olmanın önemi bu çalışanların kendilerine sağlayacağı katkıdan kaynaklanmaktadır. İşe cezbolmuş çalışanların avantajlarından bazıları şunlardır:³³¹

- İşe cezbolma seviyesi yüksek olan çalışanlar, şirkette kalma eğilimindedirler, firmanın ve ürün ve servislerinin savunucusudurlar, örgütün başarısına katkıda bulunurlar.
- Daha yüksek performans gösterirler ve daha fazla motive olmuşlardır.
- İşe cezbolmuş çalışanlar örgütün karlılığına yardımcı olurlar.

³²⁹David MacLeod, Nita Clarke, "Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement", **A Report to Government**, <http://www.berr.gov.uk/files/file52215.pdf> [16.11.2010], 7.

³³⁰ Robinson, Perryman, Hayday, **age**, 6.

³³¹ Nitin Vazirani, "Employee Engagement", **SIES College of Management Studies**, Working Paper Series 05/07, (2007): 6

http://www.siescoms.edu/images/pdf/reserch/working_papers/employee_engagement.pdf [16.11.2010].

- Örgütle aralarındaki duygusal bir bağ, müşterilerine karşı olan tutumlarını da etkiler, bu da müşterilerin memnuniyetlerini ve hizmetin kalitesini artırır.
- Örgütün strateji ve hedefleri ile bağlılık, tutku ve uyum yaratılmış olur.
- Çalışanların örgüte olan güvenini ve sadıklığını artırır.
- Yüksek enerjili bir çalışma ortamı yaratır, işin gelişmesine katkıda bulunur.
- Çalışanlar firmanın etkili marka elçileri haline gelirler.

3.7. İşe Cezbolmanın Sonuçları

İşe cezbolma bireysel açıdan, bireyin yaptığı işin kalitesi, iş yapma özeni, tecrübesi, yaratıcılığı ve sağlığı üzerinde etkili olabilmekte; örgütsel açıdan ise performanstan karlılığa kadar pek çok değişkene etkide bulunabilmektedir³³². Tablo 2’de işe cezbolmanın örgütsel ve bireysel sonuçları özetlenmiştir.

Tablo 2: İşe Cezbolmanın Örgütsel ve Bireysel Sonuçları

Örgütsel Sonuçlar	Bireysel Sonuçlar
Artan müşteri memnuniyeti Artan müşteri bağlılığı Yüksek verimlilik Yüksek finansal performans Yüksek işletme karı İşyerinde artan güvenlik Artan çalışan performansı Azalan işgücünün ayrılma eğilimi Yöneticilerin öz yeterliliklerinde artış Artan yönetsel etkinlik Yüksek örgütsel bağlılık Gelişmiş ortak imaj	İş tatmininde yükselme Gelişmiş psikolojik iyi olma hali, esenlik Yüksek yeterlilik inancı Yüksek kişisel girişim Artan öğrenme hevesi Azalan duygusal tükenme Azalan olumsuzluk hissi Depresif semptomlarda azalma Azalan uyku bozukluğu Düşük tükenmişlik

Julia Hockey, Ian Ley, “Leading for Engagement: How Senior Leaders Engage Their People”, **National School of Government Report**, (March 2010): 9
<http://www.nationalschool.gov.uk/downloads/LeadingForEngagementReport.pdf> [21.11.2010].

³³² Keser, Yılmaz, **age**, 112.

Öncelikle, kendilerini güçlü ve önemli hisseden çalışanlar, işlerine karşı daha hevesli olup daha yüksek rol içi ve rol dışı performans gösterebileceklerinden, örgütlerinin finanssal sonuçlarına ve müşteri memnuniyetine de katkı sağlamaktadırlar³³³. Baker, Demerouti ve Verbeke işe cezbolmuş çalışanların rol içi ve rol dışı performanslarının iş arkadaşlarından daha yüksek olarak değerlendirildiğini göstermiştir³³⁴.

Salanova Agut ve Peiro, İspanya’da 114 servis biriminde çalışan 342 restoran ve otel servis çalışanından işe cezbolma ve hizmet ortamı; bu bölümlerin 1014 müşterisinden de çalışanların performansı ve müşteri sadakati hakkında bilgi toplayarak bir çalışma yapmışlardır. Söz konusu çalışma hizmet ortamının, örgütsel kaynaklar ile işe cezbolma ve çalışan performansı ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiye arabuluculuk ettiğini ortaya koymuştur³³⁵.

Bakker ve Demerouti işe cezbolmuş çalışanların daha iyi performans göstermelerinin dört nedeni olduğundan bahsetmektedir. Buna göre işe cezbolmuş çalışanlar genellikle mutluluk, sevinç, heves gibi pozitif duygulara sahiptirler, sağlık durumları iyidir, kendi kişisel ve iş kaynaklarını yaratırlar ve kendi işe cezbolmalarını başkalarına da aktarırlar³³⁶. Bal’ın çalışmasında işe cezbolma ve esenlik arasındaki ilişki de incelenmiş, işe cezbolma düzeyi arttıkça çalışanların kendilerini daha iyi hissettikleri ve olumsuz duyguları daha az yaşadıkları sonucuna varılmıştır³³⁷. Metin ise 266 Türk otel ve sağlık çalışanıyla gerçekleştirdiği araştırmada işe cezbolmanın daha iyi sağlık haline öncel oluşturduğunu bulgulamıştır³³⁸. Saks’ın işe cezbolmanın iş tatmini ile pozitif ilişki olduğunu öne süren hipotezi kabul edilmiştir³³⁹. İşe cezbolma ayrıca kişisel girişim ve öğrenme aktivitelerine duyulan heves ile de ilişkilendirilmektedir³⁴⁰.

³³³ Arnold B. Bakker et. al, “Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology”, **Work & Stress**, v. 22, i. 3 (July - September 2008): 194.

³³⁴ Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Willem Verbeke, “Using The Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance”, **Human Resource Management**, v. 43 (2004):83.

³³⁵ Marisa Salanova, Sonia Agut, Jose’ Mari’a Peiro’, “Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate”, **Journal of Applied Psychology**, v.90 (2005):1217.

³³⁶ Bakker, Demerouti, **age**, 215.

³³⁷ Bal, **Gönülçelen Şirketler**, 123.

³³⁸ Ümit Baran Metin, “İş Tutulması, Tükenmişlik ve İşkolikliğin Nedenleri ve Sonuçları” (Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 65.

³³⁹ Saks, **age**, 611.

³⁴⁰ Sabine Sonnentag, “Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work”, **Journal of Applied Psychology**, v.88 i.3 (2003): 522.

Harter, Hayes ve Schmitd, 36 şirketin yaklaşık 8,000 iş birimini kapsayan meta analiz araştırmalarında işe cezbolmanın müşteri memnuniyeti, verimlilik, karlılık ve düşük personel devir hızı ile ilişkili olduğu bulgulamışlardır³⁴¹.

İşe cezbolmanın örgütsel sonuçlarından biri de işten ayrılma eğiliminde azalmadır. Gerçekten de, bu konuda yapılan pek çok araştırmada işe cezbolmanmış çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olacağı ortaya konulmuştur. Örneğin, Saks işe cezbolmanın işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişkili olduğunu bulgulamıştır³⁴². Yine, Schaufeli ve Bakker işe cezbolmanın işten ayrılma eğilimi ile negatif ilişki olduğunu ve işe cezbolmanın iş kaynakları ve işten ayrılma eğilimi arasında arabuluculuk rolü üstlendiğini saptamıştır³⁴³. İşe cezbolmanın işten ayrılma eğilimi ile ilişkisi Türk yazınında da yer almıştır. Bal'ın çalışmasının sonuçları çalışanların işe cezbolma seviyeleri atıkça işten ayrılma niyetinde azalma olduğunu göstermektedir³⁴⁴. Öncel'in öğretmenler ile gerçekleştirdiği uygulama da işyerinden ayrılma niyeti ile işe cezbolma düzeyi arasında ters yönde ilişki bulunduğunu doğrulamaktadır³⁴⁵.

İşe cezbolmanın örgütsel bağlılıkla da ilişkili olduğu düşünülmektedir. Dalay, kamu hastanelerinden birindeki 108 çalışan ile gerçekleştirdiği uygulamada örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutunun işe cezbolmanın aidiyet, adanmışlık ve dinçlik boyutları ile; sadakat boyutunun ise adanmışlık ve yeterlilik boyutları ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu bulgulamıştır. Aynı çalışmada işe adanmışlığın, örgüte bağlılığın özdeşleşme boyutu ile işe cezbolmanın canlılık boyutu arasında şartlı değişken rolünü üstlendiği de belirlenmiştir³⁴⁶. Metin ise işe cezbolmanın örgütsel bağlılık ve iş-aile ahenginin öncellerinden olduğunu belirtmektedir³⁴⁷.

³⁴¹ James K. Harter, Frank L. Schmidt, Theodore L. Hayes, "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, v.87, i.2 (2002) :268.

³⁴² Saks, **age**, 611.

³⁴³ Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker, "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study", **Journal of Organizational Behavior**, v.25 (2004): 293.

³⁴⁴ Bal, **Gönülçelen Şirketler**, 123.

³⁴⁵ Levent Öncel, "Öğretmenlerin İşleriyle Bütünleşme Düzeylerinin Performansları ve İş Yerlerinden Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi" (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 54.

³⁴⁶ Gizem Dalay, "The Relationship Between the Variables of Organizational Trust, Job Engagement, Organizational Commitment and Job Involvement" (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 51.

³⁴⁷ Metin, **age**, 58.

Ayrıca, Babcock-Roberson ve Strickland işe cezbolmanın örgütsel vatandaşlık davranışıyla olumlu ilişkili olduğunu saptamıştır³⁴⁸.

Sonuç olarak, işe cezbolmanın, literatürdeki çalışmalarla desteklendiği üzere, bireysel ve örgütsel açıdan pek çok olumlu sonuç doğurduğunu söylemek mümkündür.

³⁴⁸ Meredith Elaine Babcock-Roberson, Oriel J. Strickland. "The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors". **The Journal of Psychology**. v.144. i.3 (2010): 313.

4. İŞ AİLE VE AİLE İŞ ÇATIŞMALARININ İŞE CEZBOLMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Problemi

İş ve aile alanları insan hayatının vazgeçilmez iki unsuru olarak göze çarpmaktadır. Ancak bu iki alanın etkileşimi zaman zaman çatışmalara neden olabilmektedir. İşten kaynaklanan talepler, zaman ve gerilim aile sorumlulukları ile çatışabileceği gibi aileden kaynaklanan talepler, zaman ve gerilim de iş sorumlulukları ile karşı karşıya gelebilmektedir. Günümüzde iş aile çatışmasının yalnız bireyin değil, örgütün başarısını da etkileyen bir unsur olduğu düşünülmektedir. Öte yandan, insan kaynağının rekabet avantajı sağlamadaki önemi, işe cezbolmuş çalışanlara duyulan ihtiyacı da artırmaktadır. İşe cezbolmuş çalışanlar, sağlayacakları kişisel tatminin yanı sıra örgütlerinin başarısına da katkıda bulunmaktadır.

Bütün sektörlerde, özellikle hizmet sektöründe çalışan ve aile hayatı olan bireyler iş aile çatışması ile başa çıkmak zorunda kalmakta, işe cezbolmuş çalışanlara, bütün iş alanlarında gereksinim duyulmaktadır. Dolayısıyla araştırmada iş aile çatışması ve işe cezbolmanın incelenmesinde farklı sektörlerden çalışanlara yer verilmesi çalışmayı zenginleştirecektir.

Bu araştırma ile temelde “Çalışanların yaşadığı iş aile ve aile iş çatışmaları ile işe cezbolma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aranmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, iş aile çatışmasının iki yönü olarak ifade edilen iş aile çatışması ve aile iş çatışması ile işe cezbolma arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu bağlamda, iş aile ve aile iş çatışmalarının işe cezbolmanın boyutları olan dinçlik, adanma ve işin anlamlılığı ve yoğunlaşma ile ilişkisi incelenmiştir. Ek olarak, iş aile ve aile iş çatışma ile işe cezbolmanın çeşitli demografik özelliklere göre (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, kıdem, eşin çalışma durumu, çocuk sayısı ve çocuk yaşı, bakmakla yükümlü olunan yaşlıların varlığı, ücretli bir yardımcının varlığı) farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

4.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde bireyler sadece iş hayatına ya da aile hayatına önem vermemekte, bu iki temel yaşam alanı arasında bir denge sağlamayı istemektedirler. Ancak kendi demografik ya da kişilik özellikleri ve işlerinden ya da ailelerinden kaynaklanan nedenlerin de etkisiyle, zaman bazlı, stres bazlı ve/veya davranış bazlı çatışmalar yaşayabilmektedirler. Bu tür çatışmalar, hem bireyin kendisinde yaşam tatmini ve evlilik tatmininde azalma, tükenmişlik hissi gibi psikolojik sorunlara ve sağlık problemlerine neden olabilmekte; hem de iş stresi, iş tatmini, motivasyon, verimlilik, iş performansı, örgütsel bağlılık, işe devamsızlık, işe geç gelme, işten ayrılma gibi örgütsel sonuçlar doğurabilmektedir. İş aile ve aile iş çatışmaları yalnızca bireyi değil, içinde bulunduğu aile, örgüt ve hatta toplumu da etkilemektedir.

İşletmeler başarı sağlamalarında insan unsuruna daha fazla önem vermektedirler. İşlerine ve örgütlerine güçlü bir şekilde bağlı olan, enerjisi, adanmışlığı ve motivasyonu yüksek çalışanlara sahip olmak; işletmelerin verimliliklerini, performanslarını, karlılıklarını, kurumsal imajlarını ve müşterileri memnuniyetini olumlu yönde etkileyebilecektir. Bu durum işletmelerin, işe cezbolmayı sağlayacak

stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. İş ve aile dengesinin işe cezbolmayı sağlamadaki rolünün ortaya konulması, akademik çalışmalara katkı sağlamanın yanı sıra, iş hayatında aktif biçimde yer alan yönetici ve çalışanlara da yol gösterecektir.

Gerek iş aile ve aile iş çatışmaları gerekse işe cezbolma kavramları dünyada ve son zamanlarda ülkemizde ilgi duyulan kavramlar olmakla birlikte, bu konularla ilgili yeterli sayı ve çeşitlilikte araştırmanın var olduğu söylenemez. Bu alışma için yapılan literature incelemesinde doğrudan iş aile ve aile iş atışması ile işe cezbolma arasındaki ilişkiyi sorgulayan araştırmalara rastlanmamıştır. Öte yandan, iş aile ve aile iş çatışmaları ile işe cezbolmayı ele alan çalışmalarda sıklıkla sektör bazlı uygulamalar yapılmıştır. Bu açıdan, iş aile ve aile iş atışması ile işe cezbolma arasındaki ilişkinin, hizmet sektöründe farklı iş kollarında çalışan bireylerden oluşan bir örneklem ile yapılan bir uygulamayla ortaya konulması, konunun güncelliği ve farklılığının yanı sıra örneklemenin çeşitliliği ile de literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca, iş aile ve aile iş çatışmaları ile işe cezbolmanın demografik değişkenlere göre incelenmesinin de iş aile ve aile iş çatışmaları ile işe cezbolmada kişisel faktörlerin rolünü vurgulamak açısından önemli sonuçlar sağlayacağı mit edilmektedir.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında 2 ana hipotez ve 9 alt hipotez sınanacaktır.

Ana Hipotezler

1. H1. Çalışanların yaşadığı iş aile çatışmaları ile işe cezbolma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
2. H1. Çalışanların yaşadığı aile iş çatışmaları ile işe cezbolma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

1. H1. Çalışanların yaşadığı iş aile çatışmaları ile işe cezbolmanın dinçlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2. H1. Çalışanların yaşadığı aile iş çatışmaları ile işe cezbolmanın dinçlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
3. H1. Çalışanların yaşadığı iş aile çatışmaları ile işe cezbolmanın adanma ve işin anlamlılığı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
4. H1. Çalışanların yaşadığı aile iş çatışmaları ile işe cezbolmanın adanma ve işin anlamlılığı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
5. H1. Çalışanların yaşadığı iş aile çatışmaları işe cezbolmanın yoğunlaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
6. H1. Çalışanların yaşadığı aile iş çatışmaları ile işe cezbolmanın yoğunlaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
7. H1. Çalışanların yaşadığı iş aile çatışması demografik değişkenlere (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, toplam kıdem, bulunulan kurumdaki çalışma süresi, eşin çalışma durumu, çocuk sayısı, çocuk yaşı, bakmakla yükümlü olunan yaşlıların varlığı ve ücretli bir yardımcının varlığı) göre farklılık göstermektedir.
8. H1. Çalışanların yaşadığı aile iş çatışması demografik değişkenlere (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, toplam kıdem, bulunulan kurumdaki çalışma süresi, eşin çalışma durumu, çocuk sayısı, çocuk yaşı, bakmakla yükümlü olunan yaşlıların varlığı ve ücretli bir yardımcının varlığı) göre farklılık göstermektedir.
9. H1. Çalışanların işe cezbolma düzeyleri demografik değişkenlere (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, toplam kıdem, bulunulan kurumdaki çalışma süresi, eşin çalışma durumu, çocuk sayısı, çocuk yaşı, bakmakla yükümlü olunan yaşlıların varlığı ve ücretli bir yardımcının varlığı) göre farklılık göstermektedir.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde özetlenebilir: Araştırma kapsamına sadece İstanbul ili sınırları içinde yaşayan, hizmet sektöründe çalışan ve aile hayatı olan beyaz yakalılar alınmıştır. Ancak uygulama araştırmacının ulaşabildiği kişilerle sınırlı kalmıştır. Dolayısıyla, uygulamanın sonuçları, sadece söz konusu örneklem

için geçerli olacağından genelleme yapmak için yeterli olamayacaktır. Veri toplama aracı olarak kullanılan ankete katılan kişilerin ankette yer alan sorulara objektif ve gerçeği yansıtan yanıtlar verecekleri varsayılmaktadır. Ayrıca verilerin toplandığı örneklemin evreni temsil edebilir nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

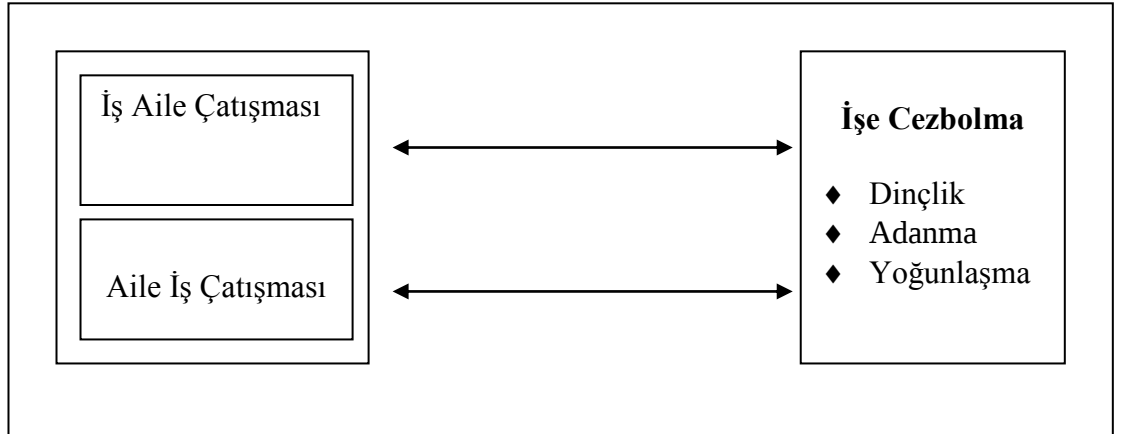
4.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi başlığı altında araştırma türü ve modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve veri analiz tekniklerine yer verilmektedir.

4.6.1. Araştırma Türü ve Modeli

Araştırma, tanımlayıcı araştırmadır. Bu türden araştırmaların amacı, bir örgüt, birey, grup, durum veya olgunun düzgün bir portresini çizmektir³⁴⁹.

Araştırmanın modeli Şekil 5’te ifade edilmektedir.



Şekil 5: Araştırma Modeli

4.6.2. Evren ve Örneklem

Araştırma İstanbul ili sınırları içerisinde hizmet sektöründe çalışan, aile hayatı olan beyaz yakalı çalışanlar ile yürütülmüştür. İş aile ve aile iş çatışmalarının

³⁴⁹ Remzi Altunışık ve diğ., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı** (Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 5.bs., 2007), 61.

hissedilmesinde tek bir sektör seçmek yanıltıcı sonuçlar verebileceğinden ve işe cezbolma, özellikle hizmet sektöründeki bütün çalışanlar için önem taşıyacağından çalışma için hizmet sektöründe farklı alanlarda faaliyet gösteren kurumlardan çalışanlara anket uygulanması yoluna gidilmiştir.

Araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış, uygulamaya hizmet sektörünün farklı alanlarında görev yapan 290 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Bu örnekleme türüne uygun olarak anketi cevaplandırmak isteyen herkes örnekleme dahil edilmiştir. Ancak 13 anket formu yanlış ya da eksik doldurma, hiç doldurmama gibi nedenlerle geçersiz sayılmış ve toplam olarak 277 kişinin verdiği cevaplarla veriler toplanmıştır. Bu da yaklaşık %95.5 oranında bir katılıma işaret etmektedir.

Tablo 3'te araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Yaş	Frekans	%	Eşin Çalışması	Frekans	%
18-25	67	24,2	Eşim yok	126	45,5
26-33	113	40,8	Çalışmıyor	18	6,5
34-41	61	22,0	Kısmi zamanlı çalışıyor	9	3,2
42-49	30	10,8	Tam zamanlı çalışıyor	116	41,9
50 ve üzeri	6	2,2	Emekli	8	2,9
Toplam	277	100,0	Toplam	277	100,0
Cinsiyet	Frekans	%	Çocuk Sayısı	Frekans	%
Kadın	180	65,0	Çocuğum yok	181	65,3
Erkek	97	35,0	1	64	23,1
Toplam	277	100,0	2	31	11,2
Eğitim	Frekans	%	3 ve üzeri	1	0,4
İlköğretim	2	0,7	Toplam	277	100,0
Lise	41	14,8	Çocuk Yaşı	Frekans	%
Yüksekokul	53	19,1	Okul öncesi yaşıta çocuğum var	52	18,8
Lisans	145	52,3	Okul öncesi yaşıta çocuğum yok	225	81,2
Lisansüstü	36	13,0	Toplam	277	100,0
Toplam	277	100,0	Bakmakla Yükümlü Olunan Yaşlılar	Frekans	%
Medeni Durum	Frekans	%	Var	59	21,3
Evli	150	54,2	Yok	218	78,7
Bekar	116	41,9	Toplam	277	100,0
Boşanmış/dul	11	4,0	Ücretli Yardımcı	Frekans	%
Toplam	277	100,0	Var	63	22,7
Toplam Kıdem	Frekans	%	Yok	214	77,3
0-4yıl	88	31,8	Toplam	277	100,0
5-9yıl	62	22,4			
10-14yıl	68	24,5			
15-19yıl	33	11,9			
20yıl ve üzeri	26	9,4			
Toplam	277	100,0			
Kurumdaki Kıdem	Frekans	%			
0-4yıl	145	52,3			
5-9yıl	58	20,9			
10-14yıl	49	17,7			
15-19yıl	10	3,6			
20yıl ve üzeri	15	5,4			
Toplam	277	100,0			

,

Katılımcılara ilişkin demografik bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların büyük bir kısmının %40,8 ile 26-33 yaş aralığında olduğu görülmektedir. %24,2 ile 18-25 yaş aralığı arasında yer alan katılımcılar %22 ile 34-41 yaş aralığına oldukça yakındır. 42 yaş üzeri çalışanların payı ise 42-49 yaş aralığında %10,8; 50 ve üzerinde ise sadece %2,2 oranında kalmıştır. Katılımcıların büyük bir kısmını %65 ile kadınlar oluşturmaktadır; erkek katılımcıların oranı %35'tir.

Araştırmaya katılan kişiler arasında en yoğun olarak %52,3 ile üniversite mezunları bulunmaktadır. Bunu %19,1 ile yüksekokul mezunları izlemekte, %14,8 ile lise mezunlarının %13 ile lisans üstü mezunlarına oldukça yakın oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılanların sadece ikisi (%0,07) ilköğretim mezunudur. Katılımcıların %54,2'si evli, %41,9'u ise bekdir, sadece 11 kişi (%4) boşanmış ya da duldur.

Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında, katılımcıların yoğun olarak toplam kıdemlerinin %31,8 ile, çalıştıkları kurumdaki kıdemlerinin ise %52,3 ile 0-4 yıl aralığında yer aldıkları anlaşılmaktadır. Her iki kıdem açısından da 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcıların payı oldukça düşüktür.

Araştırmaya katılanların %45,5'inin eşi yokken (bekar, boşanmış veya dul olan çalışanlar); evli olan çalışanların içinde %41,9 ile eşi tam zamanlı olarak çalışanlar en büyük yoğunluğa sahiptir. Katılımcılardan %6,5'inin eşi çalışmazken, eşi kısmi zamanlı çalışan veya emekli olanların yoğunluğu oldukça azdır.

Katılımcıların büyük çoğunluğunu %65,3 ile çocuğu olmayanlar oluştururken, bunu %23,1 ile bir çocuğu olanlar izlemektedir. Sadece 1 katılımcı üç veya üzeri çocuk sahibi olduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya katılan kişilerin çok büyük bir kısmının okul öncesi yaşta çocuğu yoktur. Sadece %18,8'inin okul öncesi yaşta çocuğu bulunmaktadır.

Katılımcıların %21,3'ü ailelerinde bakmakla yükümlü oldukları anne, baba, büyükanne, büyükbaba gibi yaşlılara sahip olduklarını belirtmişken, katılımcıların çoğunun böyle bir yükümlülüğü yoktur. Son olarak, ev işlerinde ücretli bir yardımcıdan destek alanlar katılımcıların %22,7'sini oluştururken; %77,3'ü böyle bir destek almamaktadır.

4.6.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veriler, anket yöntemi ile elden ve elektronik posta yoluyla, 26.09.2010 – 26.11.2010 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırma anketi üç bölümden oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümünde demografik özelliklere ilişkin, araştırmacı tarafından oluşturulan 11 adet soru bulunmaktadır. Bu sorular yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, toplam kıdem, bulunulan kurumdaki çalışma süresi, eşin çalışma durumu, çocuk sayısı, çocuk yaşı, bakmakla yükümlü olunan yaşlıların varlığı ve ücretli bir yardımcının varlığını içermektedir. Demografik özellikler ve aile özelliklerine ait bilgileri toplamak için çift şıklı (2., 9., 10., 11. sorular) ve çoklu seçenekli (1., 3., 4., 5., 6., 7., 8. sorular) soru tipleri kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde çalışanların iş aile ve aile iş çatışması algılarını ölçmeye yönelik 15 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler oluşturulurken öncelikle literatür araştırılması yapılmış, Netemeyer ve arkadaşlarının geliştirdiği iş aile çatışması ölçeğinden, araştırmacı tarafından Türkçe yazında yer alan diğer çevirilerine benzer şekilde Türkçeleştirilmesiyle yararlanılmıştır³⁵⁰. Netemeyer ve arkadaşlarının geliştirdiği ölçeğin orijinalinde iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması olarak ayrı ayrı düzenlenmiş 10 ifade yer almaktadır. Bu çalışmada, katılımcıların ilgisinin dağılmasını önlemek için Netemeyer ve arkadaşlarının orijinal ölçeğinden farklı olarak, söz konusu 10 ifade (1., 2., 4., 5., 6., 8., 9., 10., 12., 14. ifadeler) karışık olarak kullanılmış, ifadelerden ikisi ters kodlanılmış (5.,9. ifadeler) ve araştırmacı tarafından hazırlanan 5 ifade (3.,7., 11., 13., 15. ifadeler) de ankete eklenmiştir. Böylece toplamda elde edilen 15 ifadeden 7 tanesi (1-7. ifadeler) iş aile çatışmasını, 8 tanesi de (8-15. ifadeler) aile iş çatışmasını belirlemeye yöneliktir. Bu ifadelerden 6 tanesi (3., 5., 7., 9., 11., 13. ifadeler) ters uçludur.

Anketin üçüncü ve son bölümünde ise çalışanların işe cezbolma düzeylerini belirlemek amacıyla, Schaufeli ve arkadaşlarının işe cezbolmanın üç boyutunu ele alarak oluşturdukları UWES (Utrecht Work Engagement Scale) ölçeğinden yararlanılmıştır³⁵¹. Söz konusu ölçek, yine araştırmacı tarafından, ölçeğin ülkemiz yazınında yer alan diğer çevirilerine bağlı kalınarak Türkçeleştirilmiştir. Bu bölümde

³⁵⁰ Richard G. Netemeyer, James S. Boles, Robert McMurrian, *age*, 410.

³⁵¹ Wilmar B. Schaufeli et al., *age*, 89.

yer alan 6 ifade (1-6. ifadeler) işe cezbolmanın dinçlik boyutunu, (7-11. ifadeler) 5 ifade adanma boyutunu, 6 ifade ise (12-17. ifadeler) yoğunlaşma boyutunu ele almaktadır.

İş aile ve aile iş çatışması ile işe cezbolmaya ilişkin ifadeler için Likert ölçeği kullanmıştır. Katılımcılardan iş aile ve aile iş çatışmalarına ilişkin ifadelere katılım düzeylerini, “Kesinlikle Katılmıyorum”dan, “Kesinlikle Katılıyorum”a kadar yer alan seçeneklerden kendileri için uygun olanın işaretlenmesi istenmiştir.

İş aile ve aile iş çatışmalarına ilişkin 5’li Likert ölçeğinin kodlaması şu şekilde yapılmıştır:

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle Katılıyorum.

İşe cezbolma ölçeğinde ise katılımcıların görüşlerini “Hiçbir zaman”dan “Her zaman”a kadar olan seçeneklerden uygun gördüklerini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir.

İşe cezbolmaya ilişkin 6’lı Likert ölçeğinin kodlaması şu şekilde yapılmıştır:

- 1- Hiçbir zaman
- 2- Nadiren
- 3- Bazen
- 4- Sıklıkla
- 5- Çok sık
- 6- Her zaman

4.6.4. Veri Analiz Teknikleri

Anketlerden elde edilen veriler ile ilgili tüm analizler “SPSS 16.0 for Windows” bilgisayar programı ile yapılmıştır. Öncelikle araştırma verilerinin normal dağılıma uyup uymadığı Kolmogorov Smigrov Z testi yardımıyla test edilmiş, basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Ardından iş aile çatışması, aile iş çatışması ve işe cezbolma ölçekleri güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve araştırmada kullanılan işe

cezbolma ölçeğinin boyutlarına ilişkin faktör analizi yapılarak boyutları belirlenmiştir. İş aile ve aile iş çatışmaları ile işe cezbolma arasındaki ilişkiyi belirlemede nonparametrik testlerden Ki Kare Testi, iş aile ve aile iş çatışmaları ile işe cezbolmanın demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemede ise Bağımsız Örneklem t Testi ve One Way Anova kullanılmıştır.

4.7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların ankete verdikleri cevaplardan elde edilen verilere ilişkin analiz ve yorumlara sınıflandırılarak yer verilecektir.

4.7.1. Araştırma Verilerinin Normal Dağılıp Dağılmadığının Test Edilmesi

Araştırma verilerinin normal dağılıma uyup uymadığının test edilmesi amacıyla önce basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmış, ardından Kolmogorov Smigrov Z testi yapılmıştır. Analiz sonucunda Tablo 4'te de görüleceği üzere iş aile çatışması ve aile iş çatışması için anlamlılık değerleri $p > 0,05$ 'den büyük ($p=0,094$ ve $p=0,33$), aile iş çatışması için ise $p=0,048$ olarak bulunmuştur. Basıklık ve çarpıklık değerleri ile histogram grafiklerine de bakılarak aile iş çatışmasına ilişkin verilerin de normal dağılıma yaklaştığı kabul edilmiştir. Bu sebeple, araştırmada parametrik testlerden ve nonparametrik testlerden olan Ki Kare testinden yararlanılması uygun görülmüştür.

Tablo 4: Verilerin Normal Dağılıma Uygunluğunun Test Edilmesi

	İş Aile Çatışması	Aile İş Çatışması	İşe Cezbolma
N	277	277	277
Normal Parametreler			
Ortalama	2,94	2,26	4,01
Standart Sapma	0,75	0,58	0,904
En Aşırı Farklılıklar			
Mutlak	0,074	0,082	0,057
Pozitif	0,074	0,082	0,051
Negatif	-0,048	-0,059	-0,057
Çarpıklık	0,78	0,096	-0,118
Basıklık	3,65	-0,23	-0,50
Kolmogorov Smigrov Z	1,23	1,36	0,94
Anlamlılık	,094	,048	0,33

4.7.2. Araştırmanın Güvenirliği

Anket soruları güvenilirlik analizine tabii tutulmuştur. Cronbach alpha değeri iş aile ve aile iş çatışmalarına ilişkin sorular için 0,78, işe cezbolma ile ilgili soruları için 0,91 olarak bulunmuştur. Ayrıca iş aile çatışması ile ilgili soruların cronbach alpha değeri 0,74, aile iş çatışması ile ilgili soruların cronbach alpha değeri 0,68'dir. İşe cezbolmanın faktörlerinin cronbach alpha değeri adanma ve işin anlamlılığı ile ilgili sorular için 0,91, dinçlik ile ilgili sorular için 0,65, yoğunlaşma ile ilgili sorular için 0,85'dir. Ölçeğin güvenilirlik değerleri sosyal bilimler alanı için oldukça yüksek güvenilirliğe sahiptir.

4.7.3. İşe Cezbolmanın Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi

Ankette işe cezbolmaya ilişkin olarak yer alan 17 ifadeye varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmış ve 3 alt boyutu temsil eden anlamlı bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Bu üç faktörün varyansı açıklama oranını güçlendirmek için faktör yükü 0,50 değerinden küçük olan 3 ifade (15.,16.,17. ifadeler) analiz dışı bırakılarak 14 ifadeye yeniden varimax rotasyonu uygulanmış ve yine üç faktörlü anlamlı bir yapıya ulaşılmıştır. Bu üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı %66,79, KMO değeri 0,88 ve Bartlett Küresellik Testi değeri 2,28'tir. Elde edilen ölçeğin güvenilirlik değeri de yüksektir (Cronbach α =0,91).

Tablo 5’de işe cezbolmanın boyutlarını tanımlamaya yönelik olarak yapılan faktör analizinin sonuçları yer almaktadır. Buna göre, işe cezbolmaya ilişkin birinci faktör (adanma ve işin anlamlılığı) işe cezbolmayı %47,88, ikinci faktör (yoğunlaşma) %10,39, üçüncü faktör (dinçlik) ise % 8,521 oranında ölçmektedir.

Faktör analizi sonunda boyutlar, literatürdeki boyutlara karşılık gelmemiştir. 1-2-6-7-8-9-10-11.ifadeler 1.faktör, 12-13-14. ifadeler 2.faktör, 3.4. ve 5. ifadeler 3.faktör altında toplanmıştır. Bu nedenle birinci faktör araştırmacı tarafından “adanma ve işin anlamlılığı” şeklinde yeniden adlandırılmıştır.

Tablo 5: İşe Cezbolmanın Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi

Faktör Adı	Maddeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach α
F1: Adanma ve İşin Anlamlılığı	6	,639	47,88	0,91
	7	,709		
	11	,737		
	2	,739		
	1	,750		
	10	,752		
	8	,766		
	9	,787		
F3: Yoğunlaşma			10,39	0,85
	13	,741		
	12	,803		
	14	,896		
F3: Dinçlik			8,52	0,65
	4	,696		
	5	,711		
	3	,803		
Toplam varyans: 66,79				
Kaiser-Meyer-Olkin	,88			
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square sd Mânidarlık	2,28 91 ,000		

Bu çalışmada iş aile çatışması ve aile iş çatışması ana birer değişken olarak ele alınmış, temelde işe cezbolma ve işe cezbolmanın boyutları ile ilişkilerini araştırmak amaçlanmıştır. Literatürde iş aile ve aile iş çatışmasını türlerine ayırarak (zaman/stres/davranış bazlı) boyutlandıran çalışmalar olmakla birlikte, bu çalışmada çok fazla hipotez oluşturarak ana amaçtan uzaklaşmamak için herhangi bir

boyutlandırma yapılmamış, dolayısıyla iş aile ve aile iş çatışmalarına ilişkin faktör analizi de gerçekleştirilmemiştir. Ayrıca ölçeğin içerisindeki ifadelerden hemen hemen her biri iş aile ve aile iş çatışmalarını farklı farklı açılardan ele almakta olduğundan, aynı boyutun altında yer alan çok sayıda ifade de bulunmayacaktır.

4.7.4. İş Aile ve Aile İş Çatışması ile İşe Cezbolmaya İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 6’da yer alan iş aile ve aile iş çatışmasına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında, iş aile çatışmasının ortalamasının (2,94) “3 = Kararsızım” seçeneğine, aile iş çatışmasının ortalamasının (2,26) ise “2 = Katılmıyorum” seçeneğine yakın olduğu görülmektedir. İş aile çatışması konusunun bireylerde çelişki duygular yaratabilmesinin “kararsızım” yanıtının yoğunlaşmasında etkili olabileceği düşünülebilir. Aile iş çatışması ortalamasının “katılmıyorum” düzeyinde olması ise, çalışanların iş aile çatışmasını oldukça az yaşadıkları ya da yaşamadıkları şeklinde yorumlanabilecektir.

Tablo 6: İş Aile ve Aile İş Çatışmasına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	İş Aile Çatışması	Aile İş Çatışması
N	277	277
Minimum	1,00	1,00
Maksimum	5,00	3,75
Ortalama	2,94	2,26
Standart Sapma	0,75	0,58

Tablo 7’de ise işe cezbolma ve boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların işe cezbolma ortalamalarının 4 = Sıklıkla düzeyinde olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle katılımcılar kendilerini sıklıkla işe cezbolmuş olarak hissetmektedirler. İşe cezbolmanın boyutlarına ilişkin ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip olan boyutun dinçlik olduğu (4,07) göze çarpmaktadır. Bunu sırasıyla yoğunlaşma (4,06) ve adanma ve işin anlamlılığı (3,98) boyutları izlemektedir.

Tablo 7: İşe Cezbolma ve Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	İşe Cezbolma	Adanma ve İşin Anlamlılığı	Yoğunlaşma	Dinçlik
N	277	277	277	277
Minimum	1,64	1,00	1,00	1,00
Maksimum	6,00	6,00	6,00	6,00
Ortalama	4,01	3,98	4,06	4,07
Standart Sapma	0,90	1,06	1,18	0,96

4.7.5. Hipotezlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın hipotezlerine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilecektir.

4.7.5.1. İş Aile ve Aile İş Çatışması ile İşe Cezbolma Arasındaki İlişkinin İncelemesine Yönelik Bulgular

Araştırmanın temel amacını oluşturan, iş aile ile aile iş çatışmalarının ile işe cezbolma arasındaki ilişkiyi incelemede öncelikle basit regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda, öncelikle iş aile ve aile iş çatışmaları bağımsız değişken, işe cezbolma bağımlı değişken olarak ele alınmış ve basit regresyon analizi uygulanmıştır. Ardından iş aile ve aile iş bağımsız değişkenlerinin işe cezbolma üzerindeki toplu etkisini araştırmak için çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. İş aile ve aile iş çatışmalarının işe cezbolmanın alt boyutları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan basit regresyon analizinde ise, iş aile ve aile iş çatışmaları bağımsız değişken, işe cezbolmanın üç boyutu (dinçlik, adanma ve işin anlamlılığı ve yoğunlaşma) ise bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. Ancak regresyon analizlerinin sonucunda R^2 değerlerinin oldukça küçük olduğu gözlemlendiğinden, nonparametrik testlerden Ki Kare testinin daha sağlıklı sonuçlar vereceği kararlaştırılmıştır. Böylece, öncelikle iş aile ve aile iş çatışmaları bağımsız değişken, işe cezbolma bağımlı değişken olarak ele alınmış ve Ki Kare Bağımsızlık Testi uygulanmıştır. Ardından iş aile ve aile iş çatışmalarının işe cezbolmanın alt boyutları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan Ki Kare Bağımsızlık Testinde ise, iş aile ve aile iş çatışmaları bağımsız değişken, işe cezbolmanın üç boyutu (dinçlik,

adanma ve işin anlamlılığı ve yoğunlaşma) ise bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir.

Ana Hipotezler

H1. Çalışanların yaşadığı iş aile çatışmaları ile işe cezbolma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 8: İş Aile Çatışması ile İşe Cezbolma Arasındaki İlişkiye Yönelik
Ki Kare Testi**

	Değer	Sd	Anlamlılık
Pearson Ki Kare	1,670E3	1458	0,000
Olasılık Oranı	834,166	1458	1,000
Doğrusal Olarak Çakışma	10,336	1	0,001
Geçerli Değer Sayısı	277		

Tablo 8'e göre, iş aile çatışması değişkeni ile, işe cezbolma değişkeni arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. ($p = 0 < 0,05$). Dolayısıyla, “*çalışanların yaşadığı iş aile çatışmaları ile işe cezbolma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” şeklinde ifade edilen H1 hipotezi kabul edilir.

H1. Çalışanların yaşadığı aile iş çatışmaları ile işe cezbolma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 9: Aile İş Çatışması ile İşe Cezbolma Arasındaki İlişkiye Yönelik
Ki Kare Testi**

	Değer	Sd	Anlamlılık
Pearson Ki Kare	1,132E3	1080	0,134
Olasılık Oranı	722,154	1080	1,000
Doğrusal Olarak Çakışma	22,399	1	0,000
Geçerli Değer Sayısı	277		

Tablo 9’da yer alan Ki Kare testinin sonuçlarına göre, aile iş çatışması değişkeni ile, işe cezbolma değişkeni arasında $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki yoktur ($p=0,134<0,05$). Buna göre, “*çalışanların yaşadığı aile iş çatışmaları ile işe cezbolma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır*” şeklinde ifade edilen H1 hipotezi reddedilir.

Alt Hipotezler

H1. Çalışanların yaşadığı iş aile çatışmaları ile işe cezbolmanın dinçlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 10: İş Aile Çatışması ile İşe Cezbolmanın Dinçlik Boyutu Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki Kare Testi

	Değer	Sd	Anlamlılık
Pearson Ki Kare	6,112E2	378	0,000
Olasılık Oranı	340,107	378	0,920
Doğrusal Olarak Çakışma	1,447	1	0,229
Geçerli Değer Sayısı	277		

Ki kare testinin sonuçlarına bakıldığında, iş aile çatışması değişkeni ile dinçlik değişkeni arasında $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p=0<0,05$). Tablo 10’da yer alan analizin sonuçlarına göre “*Çalışanların yaşadığı iş aile çatışmaları ile işe cezbolmanın dinçlik boyutunu arasında anlamlı bir ilişki vardır*” şeklinde ifade edilen H1 hipotezi doğrulanmıştır.

H1. Çalışanların algıladığı aile iş çatışmaları ile işe cezbolmanın dinçlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 11: Aile İş Çatışması ile İşe Cezbolmanın Dinçlik Boyutu Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki Kare Testi

	Değer	Sd	Anlamlılık
Pearson Ki Kare	2,728E2	280	0,609
Olasılık Oranı	255,168	280	0,854
Doğrusal Olarak Çakışma	16,423	1	0,000
Geçerli Değer Sayısı	277		

Tablo 11’e göre, aile iş çatışması değişkeni ile dinçlik değişkeni arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki yoktur ($p = 0,609 > 0,05$). Dolayısıyla, “*çalışanların yaşadığı aile iş çatışmaları ile işe cezbolmanın dinçlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır*” şeklinde ifade edilen H1 hipotezi reddedilir.

H1. Çalışanların yaşadığı iş aile çatışmaları ile işe cezbolmanın adanma ve işin anlamlılığı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 12: İş Aile Çatışması ile İşe Cezbolmanın Adanma ve İşin Anlamlılığı Boyutu Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki Kare Testi

	Değer	Sd	Anlamlılık
Pearson Ki Kare	1,387E3	999	0,000
Olasılık Oranı	689,018	999	1,000
Doğrusal Olarak Çakışma	19,303	1	0,000
Geçerli Değer Sayısı	277		

Tablo 12’de görüldüğü üzere, iş aile çatışması değişkeni ile adanma ve işin anlamlılığı değişkeni arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır ($p = 0 < 0,05$). Dolayısıyla, “*çalışanların yaşadığı iş aile çatışmaları ile işe cezbolmanın adanma ve işin anlamlılığı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır*” şeklinde ifade edilen H1 hipotezi kabul edilir.

H1. Çalışanların yaşadığı aile iş çatışmaları ile işe cezbolmanın adanma ve işin anlamlılığı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 13: Aile İş Çatışması ile İşe Cezbolmanın Adanma ve İşin Anlamlılığı Boyutu Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki Kare Testi

	Değer	Sd	Anlamlılık
Pearson Ki Kare	8,336E2	740	0,009
Olasılık Oranı	593,172	740	1,000
Doğrusal Olarak Çakışma	22,233	1	0,000
Geçerli Değer Sayısı	277		

Ki Kare Testinin sonuçlarına göre, aile iş çatışması değişkeni ile, adanma ve işin anlamlılığı değişkeni arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgulanmıştır ($p = 0,009 < 0,05$). Ki Kare Testi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir. Bu durumda, “*çalışanların yaşadığı aile iş çatışmaları ile işe cezbolmanın adanma ve işin anlamlılığı boyutunu arasında anlamlı bir ilişki vardır*” şeklinde ifade edilen H1 hipotezi kabul edilir.

H1. Çalışanların yaşadığı iş aile çatışmaları ile işe cezbolmanın yoğunlaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 14: İş Aile Çatışması ile İşe Cezbolmanın Yoğunlaşma Boyutu Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki Kare Testi

	Değer	Sd	Anlamlılık
Pearson Ki Kare	4,942E2	378	0,000
Olasılık Oranı	339,626	378	0,922
Doğrusal Olarak Çakışma	,004	1	0,953
Geçerli Değer Sayısı	277		

Tablo 14'te yer alan Ki Kare Testi sonuçlarına göre, iş aile çatışması değişkeni ile yoğunlaşma değişkeni arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır ($p = 0 < 0,05$). Böylece, “*çalışanların yaşadığı iş aile çatışmaları ile işe cezbolmanın yoğunlaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır*” şeklinde ifade edilen H1 hipotezi reddedilir.

H1. Çalışanların yaşadığı aile iş çatışmaları ile işe cezbolmanın yoğunlaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo15: Aile İş Çatışması ile İşe Cezbolmanın Yoğunlaşma Boyutu Arasındaki İlişkiye Yönelik Ki Kare Testi

	Değer	Sd	Anlamlılık
Pearson Ki Kare	2,934E2	280	0,279
Olasılık Oranı	298,748	280	0,211
Doğrusal Olarak Çakışma	5,063	1	0,024
Geçerli Değer Sayısı	277		

Tablo 15'e göre, aile iş çatışması değişkeni ile yoğunlaşma değişkeni arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki yoktur ($p = 0,279 > 0,05$). Dolayısıyla, *“çalışanların yaşadığı aile iş çatışmaları ile işe cezbolmanın yoğunlaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.”* şeklinde ifade edilen H1 hipotezi reddedilir.

4.7.5.2. Demografik Değişkenlere Göre İş Aile Çatışması, Aile İç Çatışması ve İşe Cezbolmaya İlişkin Hipotez Sınamaları

İş aile, aile iş çatışmaları ile işe cezbolmanın demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemede Independent Sample T Test (Bağımsız Örneklem t Testi) ve One Way Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi)'dan yararlanılmıştır.

İş aile, aile iş çatışmaları ile işe cezbolmanın cinsiyet, çocuk yaşı, bakmakla yükümlü olunan yaşlılar ve ücretli yardımcı değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemede Independent Sample T Test; eğitim, medeni durum, toplam kıdem, kurumdaki kıdem, eşin çalışması ve çocuk sayısı değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemede ise One Way Anova kullanılmıştır.

Tablo 16'da iş aile çatışmasına ilişkin Bağımsız Örneklem t Testi Tablosuna yer verilmiştir.

Tablo 16: İş Aile Çatışmasına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Tablosu

	N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	p değeri
Cinsiyet				1,94	0.053
Kadın	180	3,01	0,72		
Erkek	97	2,82	0,80		
Çocuk Yaşı				0,92	0,35
Okul öncesi yaşıta çocuğum var	52	3,05	0,93		
Okul öncesi yaşıta çocuğum yok	225	2,92	0,70		
Bakmakla Yükümlü Yaşlılar				1,73	0,08
Var	59	3,07	0,61		
Yok	218	2,92	0,78		
Ücretli Yardımcı				0,53	0, 59
Var	63	2,99	0,73		
Yok	214	2,93	0,76		

İş Aile Çatışmasına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi bulgularına göre;

Çalışanların yaşadığı iş aile çatışması cinsiyete göre $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p = 0,053$). Her iki cinsiyet için de iş aile çatışması 3 (kararsızım) düzeyinde seyretmektedir, denilebilir. Kadınların iş aile çatışması ortalaması 3,01; erkeklerin iş aile çatışması ortalaması ise 2,82'dir.

Çalışanların yaşadığı iş aile çatışması okul öncesi yaşıta çocuğa sahip olup olmamalarına göre $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p = 0,35$). Ortalamalara bakıldığında okul öncesi yaşıta çocuğu olanların da (3,05) olmayanların da (2,92), yaşadıkları iş aile çatışmasına ilişkin sorulara 3 (kararsızım) düzeyinde cevaplar verdikleri görülmektedir.

Çalışanların yaşadığı iş aile çatışması bakmakla yükümlü olunan yaşlıların varlığına göre $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p = 0,08$). Bakmakla yükümlü yaşlılara sahip olan (3,07) ve olmayan (2,92) katılımcılar 3 (kararsızım) düzeyinde iş aile çatışması yaşamaktadır, denilebilir.

Çalışanların yaşadığı iş aile çatışması ücretli yardımcının varlığına göre $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p = 0,59$). Ücretli yardımcıya sahip

olan (2,99) ve olmayan (2,93) çalışanların iş aile çatışması ortalamaları yaklaşık olarak 3 (kararsızım) düzeyinde seyretmektedir.

Tablo 17’de aile iş çatışmasına ilişkin Bağımsız Örneklem t Testi Tablosuna yer verilmiştir.

Tablo 17: Aile İş Çatışmasına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Tablosu

	N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	p değeri
Cinsiyet				1,65	0,10
Kadın	180	2,30	0,60		
Erkek	97	2,18	0,54		
Çocuk Yaşı				-0,18	0,85
Okul öncesi yaşıta çocuğum var	52	2,25	0,62		
Okul öncesi yaşıta çocuğum yok	225	2,26	0,58		
Bakmakla Yükümlü Yaşlılar				1,95	0,052
Var	59	2,39	0,51		
Yok	218	2,23	0,60		
Ücretli Yardımcı				-0,46	0,64
Var	63	2,23	0,51		
Yok	214	2,27	0,61		

Tablo 17’de de görülebileceği üzere; çalışanların yaşadığı aile iş çatışması cinsiyete göre $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p = 0,10$). Başka bir deyişle, çalışanların yaşadığı aile iş çatışması her iki cinsiyetteki katılımcılar için de aynıdır. Kadınların aile iş çatışması ortalaması 2,30; erkeklerin aile iş çatışması ortalaması 2,18 ile 2 (katılmıyorum) seviyesindedir.

Çalışanların yaşadığı aile iş çatışması okul öncesi yaşıta çocuğa sahip olup olmamalarına göre $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p = 0,85$). Ortalamalara bakıldığında okul öncesi yaşıta çocuğu olanların da (2,25), olmayanların da (2,26), yaşadıkları aile iş çatışmasına ilişkin sorulara 2 (katılmıyorum) düzeyinde cevaplar verdikleri görülmektedir.

Çalışanların yaşadığı aile iş çatışması bakmakla yükümlü olunan yaşlıların varlığına göre $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p = 0,05$). Bakmakla yükümlü yaşlılara sahip olan (2,39) ve olmayan (2,23) katılımcılar 2 (katılmıyorum) düzeyinde aile iş çatışması yaşamaktadır.

Çalışanların yaşadığı aile iş çatışması ücretli yardımcının varlığına göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,64$). Ücretli yardımcıya sahip olan (2,23) ve olmayan (2,27) çalışanların yaşadıkları aile iş çatışmaları 2 (katılmıyorum) düzeyinde seyretmektedir.

Tablo 18’de işe cezbolmaya ilişkin Bağımsız Örneklem t Testi Tablosu görülmektedir.

Tablo 18:İşe Cezbolmaya İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Tablosu

	N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	p değeri
Cinsiyet				-0,06	0,94
Kadın	180	4,01	0,90		
Erkek	97	4,02	0,90		
Çocuk Yaşı				-2,50	0,01*
Okul öncesi yaşta çocuğum var	52	3,73	0,93		
Okul öncesi yaşta çocuğum yok	225	4,08	0,88		
Bakmakla Yükümlü Yaşlılar				1,80	0,07
Var	59	4,20	0,79		
Yok	218	3,96	0,92		
Ücretli Yardımcı				0,95	0,34
Var	63	4,11	0,94		
Yok	214	3,96	0,89		

* $p<0,05$

Buna göre;

Çalışanların işe cezbolma düzeyleri cinsiyete göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p= 0,94$). Kadınların ortalaması (4,01) ve erkeklerin ortalaması (4,02) hemen hemen aynıdır. Yani kadınların ve erkeklerin işe cezbolma düzeyleri 4 (sıklıkla) düzeyindedir.

Çalışanların işe cezbolma düzeyleri bakmakla yükümlü olunan yaşlıların varlığına göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p= 0,07$). Bakmakla yükümlü yaşlılara sahip olan (4,20) ve olmayan (3,96) katılımcılar 4 (sıklıkla) düzeyinde işe cezbolma davranışı sergilemektedir, denilebilir.

Çalışanların işe cezbolma düzeyleri ücretli yardımcının varlığına göre $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,34$). Ücretli yardımcıya sahip olan (4,11) ve olmayan (3,96) çalışanların işe cezbolma düzeyleri 4 (sıklıkla) seviyesinde seyretmektedir.

Tablo 19’da İş Aile Çatışmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) Tablosuna yer verilmiştir.

Tablo 19: İş Aile Çatışmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Tablosu

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Yaş				0,70	0,58
18-25	67	2,89	0,72		
26-33	113	3,03	0,76		
34-41	61	2,85	0,84		
42-49	30	2,95	0,59		
50 ve üzeri	6	2,80	0,66		
Eğitim				0,59	0,66
İlköğretim	2	2,57	0,40		
Lise	41	2,81	0,71		
Yüksekokul	53	2,98	0,90		
Lisans	145	2,98	0,70		
Lisansüstü	36	2,91	0,79		
Medeni Durum				0,18	0,83
Evli	150	2,93	0,79		
Bekar	116	2,95	0,70		
Boşanmış/dul	11	3,06	0,61		
Toplam Kıdem				0,65	0,62
0-4yıl	88	2,94	0,75		
5-9yıl	62	2,94	0,79		
10-14yıl	68	3,04	0,75		
15-19yıl	33	2,79	0,77		
20 yıl ve üzeri	26	2,91	0,61		
Kurumdaki Kıdem				1,71	0,14
0-4yıl	145	2,90	0,75		
5-9yıl	58	3,08	0,77		
10-14yıl	49	3,02	0,76		
15-19yıl	10	2,48	0,50		
20 yıl ve üzeri	15	2,89	0,62		
Eşin Çalışması				1,57	,182
Eşim yok	126	2,96	0,69		
Çalışmıyor	18	3,23	1,03		
Kısmi zamanlı çalışıyor	9	2,88	0,75		
Tam zamanlı çalışıyor	116	2,92	0,76		
Emekli	8	2,44	0,62		
Çocuk Sayısı				0,23	0,87
Çocuğum yok	181	2,94	0,72		
1	64	2,99	0,81		
2	31	2,88	0,78		
3 ve üzeri	1	3,28	.		

Tablo 19'a göre; çalışanların yaşadığı iş aile çatışması yaşa göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,58$). Buna göre, çalışanların iş aile çatışmaları yaşları ne olursa olsun yaklaşık olarak 3 (kararsızım) seviyesindedir. 18-20 yaş grubunun iş aile çatışması ortalaması 2,89; 26-33 yaş grubunun iş aile çatışması ortalaması 3,03; 34-41 yaş grubunun iş aile çatışması ortalaması 2,85; 42-49 yaş grubunun iş aile çatışması ortalaması 2,95 ve 50 ve üzeri yaş grubundaki 6 katılımcının iş aile çatışması ortalaması 2,80'dir.

Çalışanların yaşadığı iş aile çatışması eğitime göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,66$). İş aile çatışması ortalamaları, ilköğretim mezunları için 2,57; lise mezunları için 2,81; yüksekokul ve lisans mezunları için 2,89, lisansüstü mezunları için 2,91'dir. Buna göre, bütün eğitim düzeylerindeki katılımcıların iş aile çatışması düzeyleri 3 (kararsızım) seviyesine yakın olarak seyretmektedir, denilebilir.

Çalışanların yaşadığı iş aile çatışması medeni duruma göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,83$). Evli (2,93), bekar (2,95) ve boşanmış (3,06) çalışanlar 3 (kararsızım) seviyesine yakın düzeyde iş aile çatışması yaşamaktadırlar.

Çalışanların yaşadığı iş aile çatışması toplam kıdeme göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,62$). Toplamda 0-4 yıl ve 5-9 yıl kıdeme sahip çalışanların iş aile çatışması ortalaması aynıdır (2,94). 10-14 yıl kıdeme sahip çalışanların iş aile çatışması ortalaması 3,04; 15-19 yıl kıdeme sahip çalışanların iş aile çatışması ortalaması 2,79; 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların iş aile çatışması ortalaması ise 2,91'dir. Böylece, çalışanların toplam kıdemleri ne olursa olsun iş aile çatışması düzeylerinin 3 (kararsızım) seviyesine yakın seyrettiğini söylemek mümkündür.

Çalışanların yaşadığı iş aile çatışması kurumdaki kıdeme göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,14$). Bulundukları kurumdaki kıdemleri 0-4 yıl (2,90); 5-9 yıl (3,08); 10-14 yıl (3,02), 15-19 yıl (2,48); 20 yıl ve üzeri (2,89) olan çalışanların yaşadıkları iş aile çatışmalarının 3 (kararsızım) civarında seyrettiği görülmektedir.

Çalışanların yaşadığı iş aile çatışması eşin çalışmasına göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,18$). Eşi olmayan (bekar ya da boşanmış/dul) çalışanların (2,96); eşi çalışmayanların (3,23); eşi kısmi zamanlı

Çalışanların (2,88) ve eşı emekli olanların (2,44), yani eşin çalışma durumu ne olursa olsun çalışanların, 3 (kararsızım) seviyesine yakın düzeyde iş aile atışması yaşadıklarını söylemek mümkündür.

Çalışanların yaşadığı iş aile atışması ocuk sayısına göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,87$). ocuğı olmayan (2,94) ve 1 çocuğı olan (2,99), 2 çocuğı olan (2,88) ya da 3 ve fazla çocuğı olan (3,28) alışanların hepsi 3 (kararsızım) seviyesine yakın düzeyde iş aile atışması yaşamaktadır, denilebilir.

Tablo 20’de Aile İş atışmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) Tablosuna yer verilmiştir.

Tablo 20: Aile İş Çatışmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Tablosu

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Yaş				1,13	0,34
18-25	67	2,24	0,61		
26-33	113	2,24	0,53		
34-41	61	2,30	0,59		
42-49	30	2,40	0,67		
50 ve üzeri	6	1,89	0,69		
Eğitim				0,34	0,84
İlköğretim	2	2,43	0,44		
Lise	41	2,21	0,51		
Yüksekokul	53	2,30	0,65		
Lisans	145	2,28	0,59		
Lisansüstü	36	2,18	0,56		
Medeni Durum				0,24	0,78
Evli	150	2,24	0,55		
Bekar	116	2,29	0,61		
Boşanmış/dul	11	2,29	0,73		
Toplam	277	2,26	0,58		
Toplam Kıdem				1,59	0,17
0-4yıl	88	2,21	0,58		
5-9yıl	62	2,14	0,53		
10-14yıl	68	2,36	0,57		
15-19yıl	33	2,37	0,62		
20 yıl ve üzeri	26	2,32	0,68		
Kurumdaki Kıdem				1,46	0,21
0-4yıl	145	2,19	0,56		
5-9yıl	58	2,34	0,51		
10-14yıl	49	2,33	0,71		
15-19yıl	10	2,27	0,40		
20 yıl ve üzeri	15	2,46	0,72		
Eşin Çalışması				0,71	0,58
Eşim yok	126	2,29	0,62		
Çalışmıyor	18	2,27	0,54		
Kısmi zamanlı çalışıyor	9	2,29	0,59		
Tam zamanlı çalışıyor	116	2,25	0,55		
Emekli	8	1,93	0,57		
Çocuk Sayısı				0,90	0,43
Çocuğum yok	181	2,24	0,58		
1	64	2,34	0,60		
2	31	2,21	0,60		
3 ve üzeri	1	2,87	.		

Tablo 20’de de görüldüğü üzere; çalışanların yaşadığı aile iş çatışması yaşa göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,34$). Buna göre, çalışanların aile iş çatışmaları, yaşları ne olursa olsun 2 (katılmıyorum) seviyesindedir. Gerçekten de, 18-25 ve 26-33 yaş grubu çalışanlar 2,24; 34-41 yaşlarındaki çalışanlar 2,30; 42-49 yaşlarındaki çalışanlar 2,40 ve 50 ve üzeri yaşlardaki çalışanlar 1,89 düzeyinde aile iş çatışması hissetmektedirler.

Çalışanların yaşadığı aile iş çatışması eğitime göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,84$). İlköğretim (2,43), lise (2,21), yüksekokul (2,30), lisans (2,28) ve lisansüstü (2,18) mezunlarının hepsinin aile iş çatışması düzeyleri 2 (katılmıyorum) seviyesinde seyretmektedir.

Çalışanların yaşadığı aile iş çatışması medeni duruma göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,78$). Medeni hali ne olursa olsun, çalışanlar 2 (katılmıyorum) seviyesinde aile iş çatışması yaşamaktadırlar. Evli çalışanların aile iş çatışması ortalamaları 2,24; bekar ve boşanmış dul çalışanların aile iş çatışması ortalamaları 2,29’dur.

Çalışanların yaşadığı aile iş çatışması toplam kıdeme göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,17$). Toplamda 0-4 yıl kıdeme sahip çalışanların aile iş çatışması ortalaması 0,58; 5-9 yıl kıdeme sahip çalışanların aile iş çatışması ortalaması 2,14; 10-14 yıl kıdeme sahip çalışanların aile iş çatışması ortalaması 2,36; 15-19 yıl kıdeme sahip çalışanların aile iş çatışması ortalaması 2,37; 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların aile iş çatışması ortalaması ise 2,32’dir. Çalışanların toplam kıdemleri ne olursa olsun aile iş çatışması düzeylerinin 2 (katılmıyorum) seviyesinde seyrettiğini söylemek mümkündür.

Çalışanların yaşadığı aile iş çatışması kurumdaki kıdeme göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,21$). Bulundukları kurumdaki kıdemleri 0-4 yıl (2,19); 5-9 yıl (2,34); 10-14 yıl (2,33), 15-19 yıl (2,27); 20 yıl ve üzeri (2,46) olan çalışanların yaşadıkları aile iş çatışmalarının 2 (katılmıyorum) civarında seyrettiği görülmektedir.

Çalışanların yaşadığı aile iş çatışması eşin çalışmasına göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,58$). Eşinin çalışma durumu ne olursa olsun çalışanlar, 2 (katılmıyorum) düzeyinde aile iş çatışması yaşamaktadır. Eşi olmayan (bekar ve boşanmış/dul) ve eşi kısmi zamanlı çalışan katılımcıların aile iş

atışması ortalamaları 2,29, eşi çalışmayanların katılımcıların aile iş atışması ortalaması 2,27; eşi tam zamanlı çalışanların aile iş atışması ortalaması 2,25, eşi emekli olanların aile iş atışması ortalaması ise 1,93'tür.

Çalışanların yaşadığı aile iş atışması ocuk sayısına göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,43$). ocuğu olmayan (2,24) ve 1 çocuğu olan (2,34), 2 çocuğu olan (2,21) ya da 3 ve fazla çocuğu olan (2,87) alışanların hepsi yaklaşık olarak 2 (katılmıyorum) seviyesinde aile iş atışması yaşamaktadır, denilebilir.

Tablo 21'de İşe Cezbolmaya İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) Tablosuna yer verilmiştir.

Tablo 21:İşe Cezbolmaya İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Tablosu

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık
Yaş				6,19	0,00
18-25	67	4,28	0,89		
26-33	113	3,87	0,83		
34-41	61	3,75	0,91		
42-49	30	4,35	0,85		
50 ve üzeri	6	4,84	0,85		
Eğitim				1,20	0,30
İlköğretim	2	4,25	0,75		
Lise	41	4,07	0,76		
Yüksekokul	53	4,19	0,92		
Lisans	145	3,91	0,93		
Lisansüstü	36	4,13	0,86		
Medeni Durum				5,91	,003
Evli	150	3,97	0,88		
Bekar	116	3,98	0,89		
Boşanmış/dul	11	4,92	0,80		
Toplam Kıdem				1,85	0,11
0-4yıl	88	3,99	0,87		
5-9yıl	62	4,09	0,85		
10-14yıl	68	3,87	0,97		
15-19yıl	33	3,93	0,95		
20 yıl ve üzeri	26	4,41	0,78		
Kurumdaki Kıdem				2,53	0,04
0-4yıl	145	4,11	0,88		
5-9yıl	58	3,82	0,89		
10-14yıl	49	3,87	0,92		
15-19yıl	10	3,76	0,99		
20 yıl ve üzeri	15	4,44	0,82		
Eşin Çalışması				1,2	0,30
Eşim yok	126	4,07	0,92		
Çalışmıyor	18	4,13	0,73		
Kısmi zamanlı çalışıyor	9	3,88	0,83		
Tam zamanlı çalışıyor	116	3,91	0,90		
Emekli	8	4,52	0,92		
Çocuk Sayısı				0,08	0,97
Çocuğum yok	181	4,02	0,90		
1	64	3,99	0,98		
2	31	4,04	0,77		
3 ve üzeri	1	3,64	.		

İşe cezbolmaya ilişkin tek yönlü varyans analizine göre; çalışanların işe cezbolma düzeyleri yaşa göre $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,00$). En yüksek işe cezbolma düzeyine 50 ve üzeri yaştaki çalışanlar sahipken (0,85), bunu 42-49 yaş grubu çalışanlar izlemekte (4,35), 34-41 yaşları arasındaki çalışanlar (3,75) ise en düşük düzeyde işe cezbolmaya sahip olmaktadır.

Tablo 23’de yer alan Tukey HSD sonuçlarına göre, çalışanların işe cezbolma düzeylerini yaşlarına göre çoklu olarak karşılaştırdığımızda; $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde 18-25 ve 26-33; 18-25 ve 34-41; 34-41 ve 42-49; 34-41 ve 50 ve üzeri yaş gruplarındaki çalışanların işe cezbolma düzeyleri arasında anlamlı farkların olduğu saptanmıştır.

Tablo 22: İşe Cezbolmanın Yaş Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırmalarına İlişkin Tukey HSD Tablosu

İşe Cezbolma Tukey HSD				
(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkları (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
18-25	26-33	0,40*	0,13	0,02
	34-41	0,53*	0,15	0,00
	42-49	-0,06	0,19	0,99
	50 ve üzeri	-0,56	0,37	0,55
26-33	18-25	-0,40*	0,13	0,02
	34-41	0,12	0,13	0,89
	42-49	-0,47	0,17	0,06
	50 ve üzeri	-0,96	0,36	0,06
34-41	18-25	-0,53*	0,15	0,00
	26-33	-0,12	0,13	0,89
	42-49	-0,60*	0,19	0,01
	50 ve üzeri	-1,09*	0,37	0,03
42-49	18-25	0,06	0,19	0,99
	26-33	0,47	0,17	0,06
	34-41	0,60*	0,19	0,01
	50 ve üzeri	-0,49	0,38	0,71
50 ve üzeri	18-25	0,56	0,37	0,55
	26-33	0,96	0,36	0,06
	34-41	1,09*	0,37	0,03
	42-49	0,49	0,38	0,71

İşe Cezbolmanın yaş gruplarına göre çoklu karşılaştırması Tablo 24'te de Scheffe testi ile yapılmıştır.

Tablo 23: İşe Cezbolmanın Yaş Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırmasına İlişkin Scheffe Tablosu

İşe Cezbolma Scheffe				
(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkları (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
18-25	26-33	0,40	0,13	0,05
	34-41	0,53*	0,15	0,02
	42-49	-006	0,19	0,99
	50 ve üzeri	-056	0,37	0,68
26-33	18-25	-0,40	0,13	0,05
	34-41	0,12	0,13	0,93
	42-49	-0,47	0,17	0,13
	50 ve üzeri	-0,96	0,36	0,13
34-41	18-25	-0,53*	0,15	0,02
	26-33	-0,12	0,13	0,93
	42-49	-0,60	0,19	0,05
	50 ve üzeri	-1,09	0,37	0,07
42-49	18-25	0,06	0,19	0,99
	26-33	0,47	0,17	0,13
	34-41	0,60	0,19	0,05
	50 ve üzeri	-0,49	0,38	0,80
50 ve üzeri	18-25	0,56	0,37	0,68
	26-33	0,96	0,36	0,13
	34-41	1,09	0,37	0,07
	42-49	0,49	0,38	0,80

Scheffe testi sonuçlarına göre ise, çalışanların işe cezbolma düzeylerini yaşlarına göre çoklu olarak karşılaştırdığımızda; $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde sadece 18-25 ve 34-41 yaş gruplarındaki çalışanların işe cezbolma düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu bulgulanmaktadır.

Çalışanların işe cezbolma düzeyleri eğitime göre $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p = 0,30$). İlköğretim (4,25), lise (4,07), yüksekokul

(4,19), lisans (3,91) ve lisansüstü (4,13) mezunlarının hepsinin işe cezbolma düzeyleri yaklaşık olarak 4 (sıklıkla) seviyesinde seyretmektedir.

Çalışanların işe cezbolma düzeyleri medeni duruma göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,03$). En yüksek işe cezbolma düzeyine boşanmış/dul durumda olanlar sahipken, evli ve bekarların işe cezbolma düzeyleri birbirlerine oldukça yakındır. Evli çalışanların işe cezbolma ortalamaları 3,97; bekar çalışanların 3,98 ve boşanmış/dul çalışanların 4,92'dir.

Tablo 24'te yer alan Tukey HSD testine ilişkin tabloda görüldüğü üzere, çalışanların işe cezbolma düzeylerini medeni durumlarına göre karşılaştırdığımızda; $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde boşanmış/dul çalışanlar ile evli ve bekar çalışanların işe cezbolma düzeyleri arasında anlamlı farkların olduğu saptanmıştır.

Tablo 24: İşe Cezbolmanın Medeni Durum Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırmalarına İlişkin Tukey HSD Tablosu

İşe Cezbolma Scheffe				
(I) Medeni durum	(J) Medeni durum	Ortalama Farkları (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
Evli	bekar	-0,007	0,10	0,99
	boşanmış/dul	-0,94*	0,27	0,00
Bekar	evli	0,007	0,10	0,99
	boşanmış/dul	-0,93*	0,28	0,00
Boşanmış/dul	evli	0,94*	0,27	0,00
	bekar	0,93*	0,28	0,00

Tablo 25'de ise İşe cezbolmanın medeni durum gruplarına göre çoklu karşılaştırmaları Scheffe testi ile yapılmıştır. Scheffe testi sonuçları da Tukey HSD testini destekler niteliktedir. Buna göre $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde, boşanmış/dul çalışanlar ile evli ve bekar çalışanların işe cezbolma düzeyleri arasında anlamlı farklar bulunmaktadır.

Tablo 25: İşe Cezbolmanın Medeni Durum Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırmasına İlişkin Scheffe Tablosu

İşe Cezbolma Scheffe				
(I) Medeni durum	(J) Medeni durum	Ortalama Farkları (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
Evli	bekar	-0,00	0,10	0,99
	boşanmış/dul	-0,94*	0,27	0,00
Bekar	evli	0,00	0,10	0,99
	boşanmış/dul	-,93*	0,28	0,00
Boşanmış/dul	evli	0,94*	0,27	0,00
	bekar	0,93*	0,28	0,00

Çalışanların işe cezbolma düzeyleri toplam kıdeme göre $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p = 0,119$). Toplamda 0-4 yıl kıdeme sahip çalışanların işe cezbolma ortalaması 3,99; 5-9 yıl kıdeme sahip çalışanların işe cezbolma ortalaması 4,09; 10-14 yıl kıdeme sahip çalışanların işe cezbolma ortalaması 3,87; 15-19 yıl kıdeme sahip çalışanların işe cezbolma ortalaması 3,93; 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların işe cezbolma ortalaması ise 4,41'dir. Çalışanların toplam kıdemleri ne olursa olsun çalışanların işe cezbolma düzeylerinin 4 (sıklıkla) seviyesinde seyrettiğini söylemek mümkündür.

Çalışanların işe cezbolma düzeyleri kurumdaki kıdeme göre $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p = 0,041$). $p < 0,05$ olmasına rağmen $F = 2,530$ olarak bulunmuştur ve Tukey HSD, Scheffe ve LSD testleri yapıldığında farklılık görünmemiştir. Bulundukları kurumdaki kıdemleri farklı olan çalışanların işe cezbolma düzeylerinin 4 (sıklıkla) seviyesinde seyrettiği görülmektedir. Gerçekten de, bulundukları kurumdaki kıdemleri 0-4 yıl (4,11); 5-9 yıl (3,82); 10-14 yıl (3,87), 15-19 yıl (3,76); 20 yıl ve üzeri (4,44) olan çalışanların işe cezbolma düzeyleri 4 (sıklıkla) seviyesindedir.

Çalışanların işe cezbolma düzeyleri eşin çalışmasına göre $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p = 0,304$). Eşinin çalışma düzeyi ne olursa olsun çalışanların, 4 (sıklıkla) seviyesinde işe cezbolma düzeyine sahip olduklarını söylemek mümkündür. Eşi olmayan (bekar ve boşanmış/dul) katılımcıların işe cezbolma ortalaması 4,07, eşi çalışmayanların katılımcıların işe cezbolma ortalaması

4,13, eşi kısmi zamanlı çalışan katılımcıların işe cezbolma ortalamaları 3,88; eşi tam zamanlı çalışanların işe cezbolma ortalaması 3,91, eşi emekli olanların işe cezbolma ortalaması ise 4,52'dir.

Çalışanların işe cezbolma düzeyleri çocuk sayısına göre $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p = 0,970$). Çocuğu olmayan (4,02) ve 1 çocuğu olan (3,99), 2 çocuğu olan (4,04) ya da 3 ve fazla çocuğu olan (3,64) çalışanların hepsi 4 (sıklıkla) civarında işe cezbolma düzeyine sahiptir, denilebilir.

Sonuç olarak ; “7. H1. Çalışanların yaşadığı iş aile çatışması demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.” şeklinde olan H1 hipotezi ile “8. H1. Çalışanların yaşadığı aile iş çatışması demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.” şeklindeki H1 hipotezi reddedilirken; “9. H1. Çalışanların işe cezbolma düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.” biçimindeki H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

4.SONUÇ

İş ve aile, bireylerin yaşamlarına temel oluşturan iki unsurdur. İş aile çalışması, işten kaynaklanan taleplerin, zaman ve gerilimin aile sorumlulukları ile karışmasını ifade ederken, aile iş çatışmasında aileden kaynaklanan talepler, zaman ve gerilim iş sorumlulukları ile karışmaktadır. Bu açıdan, iş aile çatışmasının; işten aileye doğru iş aile çatışması ve aileden işe doğru aile iş çatışması olarak iki yönlü olarak ortaya çıkabileceği kabul edilmektedir.

İşe cezbolma son yıllarda ortaya çıkıp önem kazanmaya başlayan bir pozitif psikoloji kavramıdır. İşe cezbolma; çalışanı organizasyona ve organizasyonun değerlerine yönlendiren, dinçlik, adanma ve yoğunlaşma boyutlarından oluşan olumlu bir tutum şeklinde tanımlanabilir. Buna göre, kişinin çalışırken yüksek bir zihinsel dayanıklılıkla, zorluklara rağmen gayret göstermesi ve efor harcaması işe cezbolmanın dinçlik boyutuna; işinin önemli ve anlamlı olduğunu düşünüp ona bağlanması adanma boyutuna; işine gömülerek tam bir konsantrasyon içinde çalışması ise yoğunlaşma boyutuna işaret etmektedir.

İşletmelerde rekabet, müşteri memnuniyeti, performans, verimlilik, kalite, karlılık, örgütsel bağlılık, kurum imajı gibi kavramlar gittikçe daha çok önem kazanmaktadır. İşe cezbolmuş çalışanlar, çalıştıkları kurumun söz konusu olumlu örgütsel sonuçları elde etmesine büyük yarar sağlayacaklardır. İş aile ve aile çatışmalarının olumsuz etkilerini yaşamayan çalışanlar da hem birey olarak daha iyi psikolojik, bilişsel ve fiziksel durumda kalabilecek, hem de bağlı bulundukları kuruma ve hatta topluma daha çok katkı sağlayabileceklerdir.

Araştırmanın çalışanların yaşadığı iş aile çatışmaları ile işe cezbolma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ileri süren ana hipotezi doğrulanmıştır. Her ne kadar bu çalışma için yapılan literatüre taramasında iş aile ve aile iş çatışmaları ile işe cezbolma arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara rastlanmamışsa da, bu bulgu, iş aile çatışmaları ile işe cezbolmanın ilişkili olabileceği ve iş aile dengesinin

sağlanmasının çalışanların işe cezbolmaları üzerinde olumlu etkide bulunabileceği yolundaki teorik açıklamalarla uygunluk göstermektedir. Bireylerin işlerinden kaynaklanan talepler, zaman ve gerilim aile sorumlulukları ile karıştığı zaman bu durumdan işe cezbolma düzeyleri de etkilenecektir. İş aile çatışmasının işe cezbolma ile ilişkili olduğunun bulgulanması; fazla mesainin azaltılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş stresinin azaltılması gibi işin çalışana ve onun ailesine olan olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik çabaların, aynı zamanda işe cezbolmayı artırmada da etkili olabileceğini ortaya koymaktadır.

Çalışanların yaşadığı iş aile ve aile iş çatışmalarının işe cezbolma düzeylerinde oluşturabileceği olumsuz etkileri en aza indirmede ya da iş aile dengesine katkıda bulunarak işe cezbolma düzeylerini artırmada, bireylerin kendileri kadar örgütlerine, yöneticilerine ve İnsan Kaynakları departmanlarına da önemli görevler düşmektedir. Çalışanlar için iş ve aile hayatını dengelemeye yardımcı olacak bir ortam hazırlamak, onların sosyal ihtiyaçlarının farkında olup bu ihtiyaçlarını gidermelerine katkıda bulunmak, gerektiğinde onların sorunlarıyla ilgilenmek, işyerlerinde esnek çalışma ortamları sunmak, çalışanların kişisel gelişimlerine ve dinlenmelerine önem vermek, bakımından sorumlu oldukları çocuk ve yaşlıların bakımına yardımcı olacak uygulamalar sunmak, aileleriyle birlikte katılabilecekleri organizasyonlar düzenlemek, iş aile çatışmasıyla başa çıkabilmeleri konusunda eğitmek, onlara iş aile dengesini kurmada yararlanabilecekleri düzeyde maaş ve sosyal haklar sağlamak bu anlamda yapılabileceklerden bazılarıdır.

Çalışmada, işe cezbolmanın boyutlarına ilişkin yapılan faktör analizinin sonuçları doğrultusunda boyutlardan biri Schaufeli'nin yapılandırılmış anketinden farklı olarak adanma ve işin anlamlılığı olarak adlandırılmıştır. Çalışanların yaşadığı iş aile ve aile iş çatışmalarının işe cezbolmanın boyutlarıyla olan ilişkisi araştırılırken de dinçlik, adanma ve işin anlamlılığı ile yoğunlaşma boyutları ele alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların yaşadığı aile iş çatışmaları ile işe cezbolmanın dinçlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamışken, çalışanların yaşadığı iş aile çatışmalarının işe cezbolmanın dinçlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öne süren hipotez kabul edilmiştir. Başka bir deyişle, çalışanların yaşadıkları iş aile çatışmaları, işlerine çaba, enerji ve güçlerini aktarmaları ile ilişkilidir. Çalışanların yaşadığı iş aile ve aile iş çatışmaları ise işe cezbolmanın adanma ve işin anlamlılığı ile ilişkilidir. Yani bireylerin yaşadığı iş aile ve aile iş çatışmaları ile işlerini anlamlı

ve önemli bulmaları, işlerine adanmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların yaşadığı aile iş çatışmaları ile işe cezbolmanın yoğunlaşma boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamışken, aile iş çatışmalarının işe cezbolmanın yoğunlaşma boyutu ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur. Buna göre, iş aile çatışması yaşayan bireylerin, işlerine konsantre olmaları da bundan etkilenecektir.

Çalışmada ayrıca çalışanların yaşadığı iş aile ve aile iş çatışmaları ile işe cezbolma düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de irdelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların yaşadığı iş aile ve aile iş çatışmalarının demografik değişkenlere (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, kıdem, eşin çalışma durumu, çocuk sayısı ve çocuk yaşı, bakmakla yükümlü olunan yaşlıların varlığı, ücretli bir yardımcının varlığı) göre farklılık göstermediği bulgulanmıştır. Çalışanların işe cezbolma düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiğini öne süren hipotez ise kısmen doğrulanmıştır. Gerçekten de, çalışanların işe cezbolma düzeyleri cinsiyete, bakmakla yükümlü olunan yaşlıların varlığına, ücretli bir yardımcıya sahip olup olmamaya, eğitim durumuna, toplam kıdeme, kurumdaki kıdeme, eşin çalışmasına ve çocuk sayısına göre farklılık göstermezken; çocuk yaşına, yaşa ve medeni duruma göre $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak farklılık göstermektedir. Okul öncesi yaşta çocuğu olmayanların işe cezbolma düzeyleri okul öncesi yaşta çocuğu olanlardan daha yüksektir. Bunun sebebi okul önceki yaşta çocukların özel bakıma ihtiyaç duymaları ve onların bakımıyla sorumlu olan ebeveynlerin işlerine ayıracakları zaman, enerji, çaba, istek ve konsantrasyonlarının bir kısmını çocuklarına ayırmak durumunda kalmaları olabilir. Her ne kadar katılımcılardan sadece 5 tanesi 50 yaşın üzerindeyse de, en yüksek işe cezbolma düzeyine sahip katılımcılar 50 yaş üzeri olanlardır. Onları 42-49 yaş grubu çalışanlar izlemekte, 34-41 yaşları arasındaki çalışanlar ise en düşük düzeyde işe cezbolmaya sahip olmaktadır. İşe cezbolmanın 42 yaş üzeri çalışanlarda en yüksek, 34-41 yaşları arasındaki çalışanlarda ise en düşük olması, okul öncesi yaşta çocuğu bulunanlar ile bulunmayanların işe cezbolma düzeylerinin farklılık göstermesiyle de benzerlik taşımaktadır. Nitekim, 34-41 yaşları arasındaki çalışanların küçük çocuklarının olması vb. ailevi sorumlulukları daha fazla taşıdıkları, bunun da işe cezbolma düzeylerini olumsuz etkileyebileceği düşünülebilir. Yine, katılımcıların sadece 11 tanesi boşanmış/dul olduklarını ifade

ettikleri halde, boşanmış/dul olanların evli ve bekarlardan daha yüksek işe cezbolma düzeyine sahip oldukları saptanmıştır. Boşanmış ya da dul olan çalışanlar için bütün ilgi, istek, enerji ve konsantrasyonlarını işlerine vermek evli ve bekarlardan daha kolay olabilecektir.

Bu çalışmayla, amaçlandığı üzere, çalışanların yaşadığı iş aile çatışmaları ile işe cezbolma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Literatür taramasında söz konusu ilişkiyi araştıran başka çalışmalara rastlanmamış olması, bu araştırmanın önemini artıran bir unsurdur. İş aile çatışmaları ile işe cezbolma düzeyleri arasındaki ilişkinin bulgulanması yalnız akademik açıdan değil, yönetsel açıdan da üzerinde durulması gereken bir konudur. Nitekim, çalışanlarının işe cezbolma düzeylerini artırmada iş aile dengesini sağlamanın öneminin farkında olan bir yönetici, aile dostu uygulamalara öncelik verebilecektir.

Araştırmacılara Öneriler

Bu çalışma İstanbul ili sınırları içinde yaşayan, hizmet sektöründe çalışan ve aile hayatı olan 277 beyaz yakalı katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Uygulama sadece araştırmacının ulaşabildiği kişilerle sınırlı kaldığından, ileride bu konuyu ele alacak araştırmaların örnekleme yer alan katılımcı sayısını artırması daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesine yardımcı olabilir. Yine, konunun farklı sektörlerde çalışan katılımcılarla gerçekleştirilecek uygulamalarla ele alınması da literatüre katkı sağlayacaktır. Ancak bu tarz konularda katılımcıların demografik özelliklerinin ve sektörün özelliklerinin de dikkate alınması gerektiği unutulmamalıdır. Sadece kadınların, sadece işyerinde belli bir kıdemi dolduranların ya da çocuklu bireylerin vb. belirli demografik özelliklere sahip olanların araştırma kapsamına alındığı çalışmalardan da ilginç sonuçlar elde edilebilecektir. Ayrıca, bu çalışmada iş aile çatışması iş aile ve aile iş çatışması olarak iki yönüyle ele alınmış olsa da iş ve aile çatışmaları zaman bazlı, stres bazlı, davranış bazlı gibi türlere ayrılmamıştır. Söz konusu iş aile ve aile iş çatışması türlerinin ayrı ayrı işe cezbolmayla ilişkili olup olmadıkları da incelenmeye açık bir konudur.

KAYNAKÇA

- Altıntaş, Füsun Çınar. “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”. **İşletme Fakültesi Dergisi**. c.7. s.2 (2006): 19-40.
- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı**. 5.bs. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2007.
- Amah, Okechukwu E. “The Direct and Interactive Roles of Work Family Conflict and Work Family Facilitation in Voluntary Turnover”. **International Journal of Human Sciences**. v.6. i.2 (2009): 812-826.
- Anderson, Stella E., Betty S. Coffey, Robin T. Byerly. “Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work–Family Conflict and Job-Related Outcomes”. **Journal of Management**. v.28. i.6 (2002): 787–810.
- Andreassen, Cecilie Schou, Holger Ursin, Hege R. Eriksen. “The Relationship Between Strong Motivation to Work, Workaholism, and Health”. **Psychology and Health**. v.22. i.5 (July 2007): 615–629.
- Ardıç, Kadir, Sema Polatçı. “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s.32 (Ocak-Haziran 2009): 21-46.
- Aryee, Samuel, Dail Fields, Vivienne Luk. “A Cross-Cultural Test of a Model of The Work-Family Interface”. **Journal of Management**. v.25. i.4 (1999): 491–511.
- Aşan, Öznur, Esen Erenler. “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.13. s.2 (2008): 203-216.
- Attridgea, Mark. “Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of The Research and Business Literature”. **Journal of Workplace Behavioral Health**. v.24 i.4 (2009): 383-398.
- Aycan, Zeynep, Mehmet Eskin. “Childcare, Spousal, and Organizational Support in Predicting Work-Family Conflict for Females and Males in Dual-Earner Families with Preschool Children”. **Sex Roles**. v.53. i.7 (2005): 453-471.
- _____. “Relative Contribution of Childcare, Spousal, and Organizational Support in Reducing Work-Family Conflict for Males and Females: The Case of Turkey”. **Sex Roles**. v.53 (2005): 453-471.

Aytaç, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer Sorunu**. İstanbul: TUHİS Yayınları, Haziran 2000.

_____. “İş Stresi Yönetimi El Kitabı”. <http://www.turkis.net/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/ec109.pdf> [21.08.2010].

Aytaç, Serpil, Mustafa Seviktekin, Özlem Işığışok, Nuran Bayram, Selver Yıldız, K.Yasin Eryiğit. **Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği**. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No: 219, 2002.

Babcock-Roberson, Meredith Elaine, Oriel J. Strickland. “The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors”. **The Journal of Psychology**. v.144. i.3 (2010): 313–326.

Bacak, Bünyamin, Yusuf Yiğit. “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Alınması Gereken Önlemler”. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**. c.5. s.1 (2010): 29-44.

Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti. “Towards A Model of Work Engagement”. **Career Development International**. v.13. i.3 (2008): 209-223.

Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, Willem Verbeke. “Using The Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance”. **Human Resource Management**. v.43 (2004): 83-104.

Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, Wilmar B. Schaufeli. “The Crossover of Burnout and Work Engagement Among Working Couples”. **Human Relations**. v. 58 (2005): 661-689.

Bakker, Arnold B., Jari J. Hakanen, Evangelia Demerouti, Despoina Xanthopoulou. “Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High”. **Journal of Educational Psychology**. v.99. i.2 (2007): 274–284.

Bakker, Arnold B., Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, Toon W. Taris. “Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology”. **Work & Stress**. v. 22. i.3 (July - September 2008): 187-200.

Bal, Esra Atilla. **Gönülçelen Şirketler**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2009.

_____. “Self-Efficacy, Contextual Factors and Well-Being: The Impact of Work Engagement”. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Balay, Refik. “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. c.32. s.1.(1999): (236-246).

Baltaş, Zuhale. “Anlam Duygusu ve Psikolojik Dinamikleri”. **Kaynak Dergisi**. s.35 (Temmuz-Eylül 2008): 4-6.

- Batıgün, Ayşegül Durak, Nesrin H. Şahin. "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu". **Türk Psikiyatri Dergisi**. c.17. s.1 (2006): 32-45.
- Barrah, Jaime L., Kenneth S. Shultz, Boris Baltes, Heide E. Stolz. "Men's and Women's Eldercare-Based Work Family Conflict: Antecedents and Work Related Outcomes". **Fathering**. v. 2 i. 3 (2004). 305-330.
- Bayram, Levent. "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". **Sayıştay Dergisi**. s. 59 (Ekim-Aralık 2005): 125-139.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5.bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
- Boyar, Scott L., Carl P. Maertz, Alison W. Pearson, Shawn Keough. "Work-Family Conflict: A Model of Linkages Between Work and Family Domain Variables and Turnover Intentions". **Journal of Managerial Issues**. v.15. i.2 (Summer 2003): 175-190.
- Breaug, James A., N. Kathleen Frye. "Work-Family Conflict: The Importance of Family-Friendly Employment Practices and Family-Supportive Supervisors". **Journal of Business and Psychology**. v.22. i.4. (June 2008): 345-353.
- Bruck, Carly S., Tammy D. Allen. "The Relationship Between Big Five Personality Traits, Negative Affectivity, Type A Behavior, and Work-Family Conflict". **Journal of Vocational Behavior**. v.63 (2003): 457-472.
- Burke, Ronald J., Esther R. Greenglass. "Hospital Restructuring, Work-Family Conflict and Psychological Burnout Among Nursing Staff". **Psychology and Health**. v.16 (2001): 583-594.
- Carlson, Dawn S. "Personality and Role Variables as Predictors of Three Forms of Work-Family Conflict". **Journal of Vocational Behavior**. v.55 (1999): 236-253.
- Carlson, Dawn S., Pamela L. Perrewé. "The Role of Social Support in the Stressor-Strain Relationship: An Examination of Work-Family Conflict". **Journal of Management**. v.25. i.4 (1999): 513-540.
- Cropanzano, Russell, Marie S. Mitchell. "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review". **Journal of Management**. v.31. i.6 (December 2005): 874-900.
- Çarıkçı, İlker. "Örgütlerin Aile Yaklaşımları Çerçevesinde Aile Dostu Örgüt Yapıları". **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c.6. s.1 (2001):127-138.
- Çarıkçı, İlker, Aygen Oksay, Münire Çiftçi, Seher Derya. "Türk Yöneticilerinde İş Aile Yaşam Çatışması". **Uluslararası Davraz Kongresi, 24-27 Kasım 2009**. Isparta: 2009. <http://idc.sdu.edu.tr/ekitap.html> [28.06.2010].
- Daalen, Geertje van, Karin Sanders, Tineke M. Willemsen. "Reducing Work-Family Conflict Through Different Sources of Social Support". **Journal of Vocational Behavior**. v. 69 (2006): 462-476.

- _____. "Sources of Social Support as Predictors of Health, Psychological Well-Being and Life Satisfaction Among Dutch Male and Female Dual-Earners". **Women & Health**. v.4. i.2 (2005): 43-62.
- Dalay, Gizem. "The Relationship Between the Variables of Organizational Trust, Job Engagement, Organizational Commitment and Job Involvement". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner, Wilmar B. Schaufeli. "The Job Demands- Resources Model of Burnout". **Journal of Applied Psychology**. v.86. i.3 (2001): 499-512.
- Demir, Yeter. "Örgütsel Bağlılık Çerçevesinde İşe Gönülden Adanma". **İSG İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi**. c.9. s.44 (2009): 37-41.
- Derya, Selin. "Crossover of Work-Family Conflict: Antecedent and Consequences of Crossover Process in Dual-Earner Couples". Yüksek Lisans Tezi. Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Doğan, Ercüment. "Çalışanın İşine Cezbolması: "Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Negatif/Pozitif Duygulanımın Etkileri". Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Doğan, Selen, Selçuk Kılıç. "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s.29 (Temmuz-Aralık 2007): 37-61.
- Doruk, Nihal Çakmak. "Organizasyonlar İş Aile ve Aile İş Çatışmalarının Bireylerin Performansları Üzerindeki Etkisinde İş ve Yaşam Tatmininin Rolü". Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Eby, Lillian T., Wendy J. Casper, Angie Lockwood, Chris Bordeaux, Andi Brinley. "Work and Family Research in IO/OB: Content Analysis and Review of The Literature (1980-2002)". **Journal of Vocational Behavior**. v.66 (2005): 124-197.
- Eken, Huriğül. "Toplumsal Cinsiyet Olgusu Temelinde Mesleğe İlişkin Rol ile Aile İçi Rol Etkileşimi: Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Kadın Subaylar". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s.15 (2006):247-279.
- Erdoğan, Türkan. "Toplumsal Sistemin Düzen Sağlayıcı Unsuru Olarak Cinsiyet Rolü Farklılaşması". **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c.12. s.3 (2008):123-145.
- Erkovan, Hilal Esra. "Work-Family-Personal Life Conflict: Testing of A Three-Dimensional Model". Yüksek Lisans Tezi. Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Freney, Yseult M., Joan Tiernan. "Exploration of The Facilitators of and Barriers to Work Engagement in Nursing". **Journal of Nursing Studies**. v.46 (2009):1557-1565.

- Frone, Michael R., Marcia Russell, M. Lynne Cooper. "Relationship of Work-Family Conflict, Gender, and Alcohol Expectancies to Alcohol Use/Abuse". **Journal of Organizational Behavior**. v.14 (1993): 545-558.
- _____. "Relation of Work-Family Conflict to Health Outcomes: A Four-Year Longitudinal Study of Employed Parents". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. v.70 (1991): 325-335.
- Giray, Deniz, Canan Ergin. "Çift-Kariyerli Ailelerde Bireylerin Yaşadıkları İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kendini Kurgulama Davranışı ve Yaşam Olayları ile İlişkisi". **Türk Psikoloji Dergisi**. c.21. s.57 (2006): 83-101.
- Greenhaus, Jeffrey H., Gary Powel. "When Work and Family Collide: Deciding Between Competing Role Demands". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. v.90 (2003): 291-303.
- Greenhaus, Jeffrey H., Nicholas J. Beutel. "Sources of Conflict Between Work and Family Roles". **Academy of Management Review**. v.10. i.1 (1985): 76-88.
- Gruman, Jamie A., Alan M. Saks. "Performance Management and Employee Engagement". **Human Resources Review**. v.21. i.2 (2010): 1-14
- Grzywacz, Joseph G., Nadine F. Marks. "Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover Between Work and Family". **Journal of Occupational Health Psychology**. v.5. i.1 (2000): 111-126.
- Güçlü, Nezahat. "Stres Yönetimi". **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c.21. s.1 (2001): 91-109.
- Gül, Hasan, Ercan Oktay, Hakan Gökçe. "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama". **Akademik Bakış Dergisi**. s.15 (Ekim 2008): 1-11.
- Güler, Burcu Kümbül. "Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi". **Çalışma Yaşamında Davranış**. ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009: 119-146.
- Günbeyi, Murat. Tarkan Gündoğdu. "Polis Teşkilatının İşkolik Çalışanları". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c.11. s.1 (2010): 56-63.
- Hallberg, Ulrika, Gunn Johansson, Wilmar B. Schaufeli. "Type A Behavior and Work Situation: Associations with Burnout and Work Engagement". **Scandinavian Journal of Psychology**. v.48 (2007): 135-142.
- Hallberg, Ulrika, Wilmar B. Schaufeli. "Same Same But Different: Can Work Engagement Be Discriminated From Job Involvement and Organizational Commitment?". **European Journal of Psychology**. v.11 (2006): 119-127.
- Hammer, Leslie B., Talya N. Bauer, Alicia A. Grandey. "Work Family Conflict and Work Related Withdrawal Behaviors". **Journal of Business and Psychology**. v.17. i.3 (2003): 419-436.

- Hammer, Tove Helland, Per Øystein Saksvik, Kjell Nytrø, Mahmut Bayazit. “Expanding the Psychosocial Work Environment: Workplace Norms and Work Family Conflict as Correlates of Stress and Health”. **Journal of Occupational Health Psychology**. v.9. i.1 (83-97).
- Harter, James K., Frank L. Schmidt, Theodore L. Hayes. “Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis”. **Journal of Applied Psychology**. v.87. i.2 (2002) :268–279.
- Hill, E.Jefferey. “Work Family Facilitation and Conflict, Working Fathers and Mothers, Work-Family Stressors and Support”. **Journal of Family Issues**. v.26 i.6 (September 2005): 793-819.
- Hockey, Julia, Ian Ley. “Leading for Engagement: How Senior Leaders Engage Their People”. **National School of Government Report**. (March 2010): 9 <http://www.nationalschool.gov.uk/downloads/LeadingForEngagementReport.pdf> [21.11.2010].
- İşıkhan, Vedat. “Çalışma Hayatında Stres Olgusu ve Başa Çıkma Yolları”. **TİSK İşveren Dergisi**. c.32. s.9 (2001): 27-30.
- İşmen, Esra. “Duygusal Zeka ve Aile İşlevleri Arasındaki İlişki”. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.7. s.11 (2004): 55-75.
- Johnson, Kerri. “On Fire or Burned Out?”. **Harvard University Good Work Project Report Series**. v.49 (2007): 1-34. <http://pzweb.harvard.edu/ebookstore/pdfs/goodwork49.pdf> [01.10.2010].
- Kacmar, K. Michele, Dawn S. Carlson. “Work-Family Conflict in the Organization: Do Life Role Values Make a Difference”. **Journal of Management**. v.26. i.5 (2000): 1031-1054.
- Kaçmaz, Nazmiye. “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”. **İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi**. c.68. s.1 (2005): 29-32.
- Kahn, William A. “Psycholoical Conditions of Personel Engagement and Disengagament at Work”. **Academy of Management Journal**. v.33. i.4 (1990): 692-724.
- 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.
- _____. “İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi”. **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c.3. s. 2 (2001):<http://www.isguc.org/?p=makale&id=66&cilt=3&sayi=2&yil=2001>. [20.05.2010].
- Karatepe, Osman M., Hasan Kılıç. “An Investigation of The Joint Effects of Organisational Tenure and Supervisor Support on Work–Family Conflict and

- Turnover Intentions”. **Journal of Hospitality and Tourism Management**. v.16 (2009): 73-81.
- _____. “Relationships of Supervisor Support and Conflicts in The Work–Family Interface with The Selected Job Outcomes of Frontline Employees”. **Tourism Management**. v.28 (2007): 238–252.
- Karatepe, Osman M., Lulu Baddar. “An Empirical Study of The Selected Consequences of Frontline Employees’ Work-Family Conflict and Family-Work Conflict”. **Tourism Management**. i.27 (2006): 1017–1028.
- Karatepe, Osman M., Olusegun A. Olugbade. “The Effects of Job and Personal Resources on Hotel Employees’ Work Engagement”. **International Journal of Hospitality Management**. v.28 (2009): 504–512.
- Karatepe, Osman. Orhan Uludağ. “Conflict, Exhaustion, and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels”. **Hospitality Management**. v.26 (2007): 645–665.
- Keser, Aşkın. “Çalışma Yaşamı İle Yaşam Doyumu İlişkisine Teorik Bakış”. **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**. c. 55. s. 1 (2005): 898-913.
- _____. “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”. **Çalışma ve Toplum Dergisi**. s.4 (2005): 77-96.
- _____. “Tükenmişlik Sendromu”. **Çalışma Yaşamında Davranış**. ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009: 463-478.
- Keser, Aşkın, Gözde Yılmaz. “İşe Bağlanma (Engagement)”. **Çalışma Yaşamında Davranış**. ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009: 95-118.
- Kular, Sandeep, Mark Gatenby, Chris Rees, Emma Soane, Katie Truss. “Employee Engagement: A Literature Review”. **Kingston University Working Paper Series**. v.19 (October 2008): <http://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf> [01.11.2010].
- Küçükusta, Deniz. “Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.9. s.3 (2007): 243-268.
- Luk, Dora M., Margeret A. Shaffer. “Work and Family Domain Stressors and Support: Within and Cross Domain Influences on Work Family Conflict”. **Journal of Occupational Psychology**. v.78 (2005): 489-508.
- Luthans, Fred. “The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior”. **Journal of Organizational Behavior**. i.23 (2002): 695-706.
- _____. “Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths”. **Academy of Management Executive**. v.16. i.1 (2002): 51-72.

- Macey, William H., Benjamin Schneider. "The Meaning of Employee Engagement". **Society for Industrial and Organizational Psychology**. v.1 (2008): 3–30.
- MacLeod, David, Nita Clarke. "Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement". A Report to Government. <http://www.berr.gov.uk/files/file52215.pdf> [16.11.2010].**
- Maslach, Christina, Susan E. Jackson. "The Measurement of Experienced Burnout". **Journal of Occupational Behaviour**. v.2 (1981): 99-113.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter. "Job Burnout". **Annual Reviews Psychology**. v.52 (2001): 397-422.
- Matthews, Russell A., Carrie A. Bulger, Janet L. Barnes-Farrell. "Work Social Supports, Role Stressors, and Work Family Conflict: The Moderating Effect of Age". **Journal of Vocational Behavior**. v.76 (2010): 78–90.
- May, Douglas R., Richard L. Gilson, Lynn M. Harter. "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. v.77 (2004): 11–37.
- Metin, Ümit Baran. "İş Tutulması, Tükenmişlik ve İşkolikliğin Nedenleri ve Sonuçları". Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Michel, Jesse S., Jacqueline K. Mitchelson, Shaun Pichler, Kristin L. Cullen. "Antecedents of Work–Family Conflict: A Meta-Analytic Review". **Journal of Organizational Behavior**. (June 2010): 1-37.
- Murlis, Helen, Peggy Schubert, "Engage Employees and Boost Performance". Hay Group Working Paper. (2001): http://www.haygroup.com/downloads/us/Engaged_Performance_120401.pdf [14.11.2010].**
- Namasivayam, Karthik, Daniel J. Mount. "The Relationship of Work-Family Conflicts and Family-Work Conflict to Job Satisfaction". **Journal of Hospitality & Tourism Research**. v.28. i.2 (May 2004): 242-250.
- Nayır, Dilek Zamantılı. "İşi ve Ailesi Arasındaki Kadın: Tekstil ve Bilgi İşlem Girişimcilerinin Rol Çatışmasına Getirdikleri Çözüm Stratejileri". **Ege Akademik Bakış Dergisi**. c.8. s.2 (2008): 631-650.
- Netemeyer, Richard G., James S. Boles, Robert McMurrian. "Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales". **Journal of Applied Psychology**. v.81. i.4 (1996): 400-410.
- Öcal, Özge. "İş Aile Çatışması, İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişisini Belirlemeye Yönelik Tekstil İşletmesi Çalışanlarında Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

- Öncel, Levent. “Öğretmenlerin İşleriyle Bütünleşme Düzeylerinin Performansları ve İş Yerlerinden Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Önel, Nursun. “İş Aile Çatışmasının Çalışan Kadının Aile İçi İlişkileri Üzerine Etkileri”. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Örücü, Edip, Elif Kaplan. “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu”. **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi.** c.7. s.1 (2001): 93-111.
- Özdevecioğlu, Mahmut. “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** s.21 (Temmuz-Aralık 2003): 77-96.
- Özdevecioğlu, Mahmut, Nihal Çakmak Doruk. “Organizasyonlarda İş Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** s.33 (2009): 69-99.
- Özen, Serap, Turgay Uzun. “İşyerinde 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): 128-147.
- Perrone, Kristin M., Stefanfa Aegisdóttir, L. Kay Webb, Rachel H. Blalock. “Work-Family Interface Commitment, Conflict, Coping, and Satisfaction”. **Journal of Career Development.** v.32. i.3 (2006): 286-300.
- Reynolds, Jeremy, Lydia Aletraris. “Work-Family Conflict, Children, and Hour Mismatches in Australia”. **Journal of Family Issues.** v.28. i.6 (June 2007): 749-772.
- Robinson, Dilys. Sarah Perryman, Sue Hayday. **The Drivers of Employee Engagement.** Brighthon: Institute for Employment Studies. Report 408, April 2004, <http://www.wellbeing4business.co.uk/docs/Article%20-%20Engagement%20research.pdf> [20.10.2010].
- Sabuncuoğlu, Ebru Tolay. “Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** c.23. s.1 (2008): 35-49.
- Saks, Alan M. “Antecedents and Consequences of Employee Engagment”. **Journal of Managerial Psychology.** v.21. i.7 (2006): 600-619.
- Salanova, Marisa, Sonia Agut, Jose’ Mari’a Peiro’. “Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate”. **Journal of Applied Psychology.** v.90 (2005):1217-1227.

- Sardoğan, Mehmet E., T.Fikret Karahan. “Evli Bireylere Yönelik Bir İnsan İlişkileri Beceri Eğitimi Programının Evli Bireylerin Evlilik Uyum Düzeylerine Etkisi”. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. c.38. s.2 (2005): 89-102.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker. “Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study”. **Journal of Organizational Behavior**. v.25 (2004): 293–315.
- Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente González-romá, Arnold Bakker. “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”. **Journal of Happiness Studies**. v.3 (2002): 71–92.
- Schaufeli, Wilmar B., Toon W. Taris, Willem Van Rhenen. “Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?”. **Journal of Applied Psychology**. v.57. i.2 (2007): 173-203.
- Seligman, Martin E. P., Mihaly Csikszentmihalyi. “Positive Psychology: An Introduction”. **American Psychologist**. v.55. i.1 (January 2000): 5-14.
- Sezgin, Ferudun. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”. **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c.25. s.1 (2005): 317-339.
- Shreffler, Karina M., Amy E. Pirretti, Robert Drago, “Work–Family Conflict and Fertility Intentions: Does Gender Matter?”. **Journal of Family and Economic Issues**. v.31. i.2 (June 2010): 228-240.
- Sonnentag, Sabine. “Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at The Interface Between Nonwork and Work”. **Journal of Applied Psychology**. v.88. i.3 (2003): 518–528.
- Soysal, Abdullah. “Türkiye’de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme”. **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**. c.65. s.1 (2010): 83-114.
- Taris, Toon W., Wilmar B. Schaufeli, Akihito Shimazu. “The Push and Pull of Work: The Differences Between Workaholism And Work Engagement”. **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**. eds. Arnold B. Bakker, Michael.P. Leiter. New York: Psychology Press, 2009: 39-53.
- Taycan, Okan, Leman Kutlu, Selma Çimen, Nurcan Aydın. “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi”. **Anadolu Psikiyatri Dergisi**. s.7 (2006):100-108.
- Thomas, Kenneth W. “The Four Intrinsic Rewards That Drive Employee Engagement”. **Ivey Business Journal**. (November/December 2009): http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_id=867 [05.11.2010].
- Truss, Catherine, Mark Gatenby, Chris Rees, Emma Soane. **Employee Engagement in Context**. London: Chartered Institute of Personnel and Development Kingston

- University, 2009, http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/6D7D52C8-6E51-4539-A189-1E2D6EBEF01F/0/employee_engagement_context.pdf [20.10.2010].
- Tubin, Rana. “Multiple Roles, Work-Family Conflict and Related Outcomes”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Turunç, Ömer, Mazlum Çelik. “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.14. s.1 (2010): 209-232.
- Uysal, Beynaz. “Work – Family Conflict and Its Relation to Organizational Outcomes and An Application in Banking Sector”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Van Steenbergen, Elianne F., Naomi Ellemers. “Is Managing the Work–Family Interface Worthwhile? Benefits for Employee Health and Performance”. **Journal of Organizational Behavior**. v.30 (2009): 617–642.
- Vazirani, Nitin. “Employee Engagement”. **SIES College of Management Studies Working Paper Series** 05/07. (2007): http://www.siescoms.edu/images/pdf/research/working_papers/employee_engagement.pdf [16.11.2010].
- Wayne, Julie Holliday, Nicholas Musisca, William Fleeson. “Considering The Role of Personality in The Work–Family Experience: Relationships of the Big Five to Work–Family Conflict and Facilitation. **Journal of Vocational Behavior**. v.64 (2004): 108–130.
- Xanthopoulou, Despoina. Arnold B. Baker, Ellen Heuven, Evangelia Demerouti, Wilmar B. Schaufeli. “Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement Among Flight Attendants”. **Journal of Occupational Health Psychology**. v.13. i.4 (2008): 345–356.
- Xanthopoulou, Despoina. Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Wilmar B. Schaufeli. “The Role of Personal Resources in The Job Demands-Resources Model”. **International Journal of Stress Management**. v.14. i.2 (2007): 121–141.
- Xu, Ling. “View On Work-Family Linkage And Work-Family Conflict Model”. **International Journal of Business and Management**. v.4. i.12 (December 2009): 229-133.
- Yanchus, Nancy J., Lilian T. Eby, Charles E. Lance, Sabrina Drollinger. “The Impact of Emotional Labor on Work–Family Outcomes”. **Journal of Vocational Behavior**. v.76 (2010): 105–117.
- Yelkikalan, Nazan. “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama”. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s.2 (2006): 195-209.

- Yılmaz, Abdullah, Yavuz Bozkurt, Ferit İzci. “Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.9. s.2 (2008):89-114.
- Yurtseven, Özlem. “İş Aile Çatışması, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turizm İşletmesinde Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Yüksel, İhsan. “Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c.5. s.1 (2004):47-58.
- _____. “İş Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları ile İlişkisi”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.19. s.2 (2005): 301-314.
- _____. “Vardiyalı ve Vardiyasız Çalışan Hemşirelerin İş Güçlüğünü Ayırt Edici Değişkenlerin Belirlenmesi”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.7. s.1 (2002):199-210.
- Yürür, Senay. “Örgütsel Adalet”. **Çalışma Yaşamında Davranış**. ed. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz. Senay Yürür Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2009: 167-207.

EKLER

Ek.1. Anket Formu

Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgütsel Davranış Anabilim Dalı Öğretim Üyesi, Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik danışmanlığında yapılan bu araştırma, “ İş Aile ve Aile İş Çatışmalarının İşe Gönülden Adanma Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezine veri sağlayacaktır. Anket çalışması ve sonuçların değerlendirilmesi gizlilik içinde gerçekleştirileceği için isim alınmayacaktır. Anketi doldurmakta göstereceğiniz özen, ayıracağınız zaman ve akademik bir çalışmaya yapacağınız katkı için teşekkür ederiz.

H. Burcu Ertemli
İnsan Kaynakları Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Yaşınız
☐ 18-25 ☐ 26-33 ☐ 34-41 ☐ 42-49 ☐ 50 ve üstü
2. Cinsiyetiniz
☐ Kadın ☐ Erkek
3. Eğitim Durumunuz
☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksekokul ☐ Lisans ☐ Lisans Üstü
4. Medeni Durumunuz
☐ Evli ☐ Bekar ☐ Boşanmış / Dul
5. Toplam çalışma süreniz?
☐ 0-4 yıl ☐ 5-9 yıl ☐ 10-14yıl ☐ 15-19yıl ☐ 20 ve üzeri
6. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?
☐ 0-4yıl ☐ 5-9 yıl ☐ 10-14yıl ☐ 15-19yıl ☐ 20 ve üzeri

7. Eşinizin Çalışma Durumu

☐ Eşim yok ☐ Çalışmıyor ☐ Kısmi zamanlı çalışıyor ☐ Tam zamanlı çalışıyor ☐ Emekli

8. Çocuk sayınız

☐ Çocuğum yok ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ve üzeri

9. Okul öncesi yaşta çocuğunuz/çocuklarınız var mı?

☐ Evet ☐ Hayır

10. Ailenizde bakmakla yükümlü olduğunuz aile bireyleri (anne, baba, büyükanne, büyükbaba gibi) var mı?

☐ Evet ☐ Hayır

11. Ev işlerinde ücretli bir yardımcıdan destek alıyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

Lütfen aşağıdaki cümlelere ne ölçüde katıldığınızı, her cümle için karşısındaki “kesinlikle katılmıyorum”dan “kesinlikle katılıyorum”a kadar yer alan seçeneklerden birini işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimin gerekleri, ev ve aile hayatıma engel olabiliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
2. İşime ayırmam gereken zaman, aile sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
3. İş yaşantım, aile hayatımı daha iyi bir şekilde sürdürmeme katkıda buluyor.	☐	☐	☐	☐	☐
4. İşimle ilgili görevlerden dolayı aile planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
5. İşimin bana yüklediği sorumluluklar evde yapmak istediklerimi gerçekleştirmemi etkilemez.	☐	☐	☐	☐	☐

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
6. İşimle ilgili konular yüzünden hissettiğim baskı, ailevi sorumluluklarımı yerine getirmeme engel oluyor.	☐	☐	☐	☐	☐
7. İşimin bana sağladığı maddi imkânlar ve beceriler sayesinde aile hayatımı daha kolay düzenleyebiliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Evdeki işlerime zaman ayırabilmek için işimle ilgili şeyleri bir kenara itmek durumunda kalıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Ailemin ve/veya eşimin talep ve beklentileri, benim işle ilgili faaliyetlerimi etkilemez.	☐	☐	☐	☐	☐
10. İşte yapmak istediklerimi, eşimin ve ailemin bana yüklediği sorumluluklardan dolayı yetiştiremiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Aile hayatım, daha başarılı bir çalışan olmama yardımcı oluyor.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Ev hayatım, işimle ilgili; işe zamanında gelmek, günlük işlerimi yapmak, fazla mesaiye kalmak gibi sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Ailemden ve eşimden aldığım destek, işyerinde karşılaştığım sorunları aşmamı kolaylaştırıyor.	☐	☐	☐	☐	☐

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
14. Aile ile ilgili konular yüzünden üzerimde hissettiğim baskı, işimle ilgili sorumluluklarımı yerine getirmemi engelleyebiliyor.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Aklım evdeki sorunlara takıldığından işteki görevlerimi gereken şekilde yerine getiremediğimi hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşünüzü her cümlenin karşısındaki “hiçbir zaman”dan “her zaman”a kadar yer alan seçeneklerden birini işaretleyerek belirtiniz.						
	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Çok Sık	Her zaman
1. Her sabah uyandığım zaman işe gitmek için can atarım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. İşimi yaparken enerji dolu olurum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Her şey yolunda gitmese bile işimde daima sabır gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Çok Sık	Her zaman
4. Çok uzun saatler çalışabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. İşimde hoş olmayan bir durumla karşılaşsam bile zihnimi çabucak toplayıp işime devam ederim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. İşim yeteneklerimi sınamama olanak verir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. İşim bana ilham verir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. İşimi yapmak için çok hevesliyim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.Yaptığım işle gurur duyarım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.Yaptığım işin anlamlı olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Çalıştığım zaman çevremdeki her şeyi unutuveririm.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Çalıştığım zaman yaptığım işe kapılıp giderim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. İşimde zihnimi çabuk ve güçlü bir şekilde toparlarım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Çok Sık	Her zaman
16. Kendimi işimden ayırmam zordur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. İşimde bazı şeyler yolunda gitmediğinde bile yılmam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Ad Soyad: H.Burcu Ertemli

Doğum Tarihi: 28.05.1985

Doğum Yeri: Üsküdar

EĞİTİM DURUMU

2008 - ... **Yıldız Teknik Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Tezli Yüksek Lisans Programı

2005 - 2008 **Yıldız Teknik Üniversitesi**, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, **İşletme Bölümü**

1999 - 2003 **Maltepe Süper Lisesi, İstanbul**

İŞ DENEYİMİ

Mart.2010 - ...**Nielsen Araştırma Hizmetleri LTD.ŞTİ.**, İnsan Kaynakları Stajyeri

Mart.2008 - Ağustos 2008 **Halk Yatırım Menkul Değerler A.Ş.**, Finans Stajyeri