

**T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



**İŞ YÜKÜ FAZLALIĞININ İŞ-AİLE ÇATIŞMASI  
ÜZERİNE ETKİSİNDE YÖNETİCİ  
DESTEĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN  
Prof. Dr. Ali AKSOY**

**HAZIRLAYAN  
İlknur KINACI**

**MALATYA- 2023**

**T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞ YÜKÜ FAZLALIĞININ İŞ-AİLE ÇATIŞMASI ÜZERİNE ETKİSİNDE  
YÖNETİCİ DESTEĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İlknur KINACI**

**Danışman  
Prof. Dr. Ali AKSOY**

**Malatya 2023**

## ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Ali Aksoy'un danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**İş Yükü Fazlalığının İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisinde Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolü**” başlıklı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin “Kaynakça” da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

**İlknur KINACI**

## TEŞEKKÜR

Lisansüstü eğitimim, çalışmalarım ve araştırmalarım süresi boyunca bilgi ve tecrübelerini, desteğini, sabır, ilgi ve anlayışını, hiçbir zaman esirgemedен yol gösteren kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. Ali AKSOY'a ve değerli bölüm hocalarıma

Bu süreçte her zaman yanımda olan, desteğini esirgemeyen kıymetli eşim Miraç Kınacı'ya, yaşamım ve eğitim hayatım boyunca maddi manevi desteğini esirgemeyen ve her zaman yanımda olan sevgili babam Zafer Köse, sevgili annem Leyla Köse, sevgili kardeşlerim Zeynep Köse ve Özgenur Köse'ye, her zaman beni motive eden ve desteğini esirgemeyen sevgili arkadaşım Şevval Nur Meriç'e

Lisansüstü eğitimim boyunca desteğini esirgemeyen yöneticime, araştırma verilerinin elde edilmesi sürecinde yardımlarını esirgemeyen ve zaman ayırıp anket sorularımı yanıtlayarak çalışmamı değerli kılan sevgili çalışma arkadaşlarıma,

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ocak 2023  
MALATYA  
İlknur KINACI

## ÖZET

Bu çalışmada iş yükü fazlalığının iş-aile çatışması üzerine etkisinde yönetici desteğinin düzenleyicilik rolü araştırılmıştır. Çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın anakütlesi merkezi Malatya da bulunan Halkbankası Malatya Bölge Koordinatörlüğüne bağlı olan Malatya, Elazığ, Sivas, Tunceli, Bingöl olmak üzere 5 ilde toplamda 21 Halkbank şubesi 294 personelden oluşmaktadır. Kolayda örneklem yoluyla toplamda 250 adet anket dağıtılmış olup 170 adet geri dönüş gerçekleşmiştir. Geri dönüş oranı %68'dir. Toplanan anketlerden 1 adedi uygun şekilde doldurulmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak 169 adet katılımcıdan oluşan bir örneklem belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda katılımcıların; iş yükü fazlalığı, iş-aile çatışması ve yönetici desteği değişkenlerine ilişkin algılarının; medeni durum ve çocuk sahibi olma durumları şeklinde olan demografik özellikleri ile anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. İş yükü fazlalığı ile cinsiyetleri arasında anlamlı düzeyde bir ilişki; iş aile çatışması ile yaşları arasında anlamlı düzeyde bir ilişki; iş yükü fazlalığı, iş-aile çatışması ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı düzeyde bir ilişki saptanmıştır. İş yükü fazlalığı ile iş-aile çatışması değişkenleri arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizleri sonucunda, iş yükü fazlalığının, iş-aile çatışması ve alt boyutları üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yapılan düzenleyici role yönelik regresyon analizleri sonucunda ise; iş yükü fazlalığının iş-aile çatışması üzerinde etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü ve iş yükü fazlalığının iş-aile çatışması alt boyutu olan aile-iş çatışması üzerine etkisinde yönetici desteğinin düzenleyicilik rolü anlamlı çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Yükü Fazlalığı, İş Aile Çatışması, Yönetici Desteği.

## ABSTRACT

In this study, the regulatory role of executive support in the effect of workload excess on work-family conflict was investigated. In the study, survey method, which is one of the quantitative research methods, was used.

The main mass of the research consists of 294 personnel in a total of 21 Halkbank branches in 5 provinces, namely Malatya, Elazığ, Sivas, Tunceli and Bingöl, which are affiliated to the Malatya Regional Coordinatorship of Halkbank whose headquarters are located in Malatya. A total of 250 questionnaires were distributed through the convenience sample and 170 returns were made. The return rate is 68%. 1 of the collected questionnaires was not taken into consideration because it was not properly completed. As a result, a sample of 169 participants was determined. As a result of the analyzes, the participants; their perception of workload excess, work-family conflict and manager support variables; A significant relationship was not found with demographic characteristics such as marital status and child possession. A significant relationship between workload excess and gender; a significant level of relationship between work, family conflict and their age; A significant relationship was found between workload excess, work-family conflict and education levels. The existence of a positive moderate relationship between workload excess and work-family conflict variables was determined. As a result of simple linear regression analysis, it was determined that the effect of workload excess on work-family conflict and sub-dimensions was significant. As a result of the regression analyzes for the regulatory role; The regulatory role of manager support in the effect of workload excess on work-family conflict and the regulatory role of manager support in the effect of workload excess on family-work conflict, which is a sub-dimension of work-family conflict, were significant.

**Keywords:** Workload excess, familyconflict, manager support.

## İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ .....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
KISALTMALAR .....	xiv
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM İŞ YÜKÜ FAZLALIĞI

1.1. İş Yükü Kavramı .....	3
1.2. İş Yükünü Etkileyen Faktörler .....	5
1.3. İş Yükü ve İnsan Kaynakları Fonksiyonları.....	6
1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Yükü .....	7
1.3.2. İş Değerleme ve İş Yükü .....	7
1.3.3. Performans Değerleme ve İş Yükü .....	7
1.3.4. Kariyer Yönetimi ve İş Yükü .....	8
1.3.5. Ücret Yönetimi ve İş Yükü .....	8
1.3.6. İş Güvenliği ve İş Yükü .....	8
1.3.7. Çalışan İlişkileri ve İş Yükü .....	9
1.3.7.1. Stres ve İş Yükü.....	9
1.3.7.2. Tükenmişlik ve İş Yükü.....	9
1.3.7.3. Motivasyon ve İş Yükü .....	9
1.4. İş Yükü Boyutları .....	10
1.4.1. İş Yükü Azlığı .....	10
1.4.2. İş Yükü Fazlalığı .....	10
1.4.2.1. İş Yükü Fazlalığının Sebepleri.....	11
1.4.2.2. İş Yükü Fazlalığının Örgütsel ve Kişisel Sonuçları .....	12

1.5. Fazla Çalışma.....	13
1.5.1. Fazla Çalışma Türleri.....	15
1.5.1.1. Olağan Sebeplerden Dolayı Fazla Çalışma.....	15
1.5.1.2. Zorunlu Sebeplerden Fazla Çalışma .....	18
1.5.1.3. Olağanüstü Sebeplerden Fazla Çalışma.....	18

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ-AİLE ÇATIŞMASI

2.1. Çatışma Kavramı .....	20
2.2. Çatışma Türleri .....	20
2.3. İş-Aile Çatışması.....	21
2.3.1. İş-Aile Çatışmasında Etkili Olan Faktörler.....	22
2.3.1.1. Bireysel Faktörler .....	22
2.3.1.2. İşle İlgili Faktörler .....	26
2.3.1.3. Aile ile İlgili Faktörler .....	28
2.3.2. İş-Aile Çatışması Boyutları .....	31
2.3.2.1. İş-Aile Çatışması .....	32
2.3.2.2. Aile-İş Çatışması .....	33
2.3.3. İş-Aile Çatışmasının Türleri .....	33
2.3.3.1. Zaman Esaslı Çatışma .....	34
2.1.3.2. Gerginlik Esaslı Çatışma .....	34
2.3.3.3. Davranış Esaslı Çatışma .....	35
2.3.4. İş-Aile Çatışması Kuramları .....	35
2.3.4.1. Taşma Kuramı.....	36
2.3.4.2. Telafi Kuramı .....	37
2.3.4.3. Çatışma Kuramı.....	38
2.3.4.4. Rol Kuramı .....	38
2.3.4.5. Ekolojik Sistem Kuramı .....	39
2.3.5. İş Aile Çatışmasının Sonuçları.....	41
2.3.5.1. Bireysel Sonuçları.....	41
2.3.5.2. Ailesel Sonuçları.....	44
2.1.5.3. Örgütsel Sonuçları .....	45



## ÜÇÜNCÜ KISIM YÖNETİCİ DESTEĞİ

3.1. Yönetici Kavramı .....	49
3.2. Yönetici Becerileri .....	50
3.3. Yöneticinin Rol ve Görevleri .....	52
3.4. Yönetici Desteği .....	52
3.5. Yönetici Desteği ile İlişkili Teoriler .....	54
3.6. Yönetici Desteğinin Boyutları .....	57
3.7. Yönetici Desteği ile İlişkili Teoriler .....	57
3.7.1. Sosyal Değişim Teorisi .....	58
3.7.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi .....	58
3.7.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi .....	59
3.8. Yönetici Desteğinin Örgütsel Sonuçları ve Önemi .....	59
3.9. Yönetici Desteğinin İş Yükü Fazlalığına Etkisi .....	61
3.10. Yönetici Desteğinin İş-Aile Çatışmasına Etkisi .....	62

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ YÜKÜ FAZLALIĞININ İŞ AİLE ÇATIŞMASI ÜZERİNE ETKİSİNDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı.....	63
4.2. Araştırmanın Önemi .....	63
4.3. Araştırmanın Kısıtları .....	64
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	64
4.4.1. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi.....	65
4.4.2. Verilerin Toplanması ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	65
4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	66
4.6. Analizler .....	67
4.6.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi .....	67
4.6.2. Keşfedici Faktör Analizi .....	68
4.6.3. Demografik Özelliklere İlişkin Analiz Bulguları .....	72
4.6.4. Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi .....	77

4.6.5. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Analizi.....	79
4.6.6. Korelasyon Analizi .....	83
4.6.7. Regresyon Analizi .....	84
4.6.7.1. İş Yükü Fazlalığının İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisi .....	84
4.6.7.2. İş Yükü Fazlalığının İş-Aile Çatışması Alt Boyutu Üzerine Etkisi .....	85
4.6.7.3. İş Yükü Fazlalığının Aile-İş Çatışması Alt Boyutu Üzerine Etkisi .....	86
4.6.7.4. İş Yükü Fazlalığının İş Aile Çatışması Üzerine Etkisinde Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolü .....	86
4.6.7.5. İş Yükü Fazlalığının İş Aile Çatışması Alt Boyutu Üzerine Etkisinde Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolü .....	87
4.6.7.6. İş Yükü Fazlalığının Aile İş Çatışması Alt Boyutu Üzerine Etkisinde Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolü .....	88
4.6.8. Araştırmaya Ait Hipotez Sonuçlarının Tablo ile Gösterimi .....	89
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
KAYNAKÇA .....	97
EKLER.....	118
Ek-1 Uygulanan Anket Formu.....	118

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 4.1.</b> Normallik testi .....	67
<b>Tablo 4.2.</b> İş Yükü Fazlalığı, İş-Aile Çatışması ve Yönetici Desteği Ölçeklerinin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) ve KMO Değerleri .....	68
<b>Tablo 4.3.</b> İş Yükü Fazlalığı Ölçeğinin Faktör Analizi.....	69
<b>Tablo 4.4.</b> İş-Aile Çatışması Ölçeğinin Faktör Analizi.....	70
<b>Tablo 4.5.</b> Yönetici Desteği Ölçeğinin Faktör Analizi .....	71
<b>Tablo 4.6.</b> Demografik Özelliklere İlişkin Analiz Bulguları .....	72
<b>Tablo 4.7.</b> İş Yükü Fazlalığı Ölçeği Frekans Analizi.....	73
<b>Tablo 4.8.</b> İş Aile çatışması Ölçeği Frekans Analizi.....	74
<b>Tablo 4.9.</b> Yönetici Desteği Ölçeği Frekans Analizi .....	76
<b>Tablo 4.10.</b> Cinsiyete Göre İş Yükü Fazlalığı, İş-Aile Çatışması ve Yönetici Desteği Değişkenlerinin Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi .....	78
<b>Tablo 4.11.</b> Medeni Duruma Göre İş Yükü Fazlalığı, İş-Aile Çatışması ve Yönetici Desteği Değişkenlerinin Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi .....	78
<b>Tablo 4.12.</b> Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre İş Yükü Fazlalığı, İş-Aile Çatışması ve Yönetici Desteği Değişkenlerinin Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi .....	79
<b>Tablo 4.13.</b> Yaş Dağılımına Göre İş yükü fazlalığı, iş-aile çatışması ve Yönetici desteğinin Tek Yönlü ANOVA Testi Analizi.....	80
<b>Tablo 4.14.</b> Yaş ile İş-Aile Çatışması Arasındaki İlişkiyi Gösteren Post-Hoc Testi .....	80
<b>Tablo 4.15.</b> Eğitim Durumuna Göre İş yükü fazlalığı, iş-aile çatışması ve Yönetici desteğinin Tek Yönlü ANOVA Testi Analizi.....	81
<b>Tablo 4.16.</b> Eğitim Düzeyi ile İş Yükü Fazlalığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Post-Hoc Testi.....	81
<b>Tablo 4.17.</b> Eğitim Düzeyi ile İş-Aile Çatışması Arasındaki İlişkiyi Gösteren Post-Hoc Testi.....	82
<b>Tablo 4.18.</b> Kurumda Çalışma Süresine Göre İş yükü fazlalığı, iş-aile çatışması ve Yönetici desteğinin Tek Yönlü ANOVA Testi Analizi.....	82
<b>Tablo 4.19.</b> İş Yükü fazlalığı, İş-Aile Çatışması ve Yönetici Desteği Arasındaki İlişki .....	83

<b>Tablo 4.20.</b> İş Yükü Fazlalığının İş-Aile çatışması Üzerine Etkisi.....	84
<b>Tablo 4.21.</b> İş Yükü Fazlalığının İş-Aile Çatışması Alt Boyutu Üzerine Etkisi.....	85
<b>Tablo 4.22.</b> İş Yükü Fazlalığının Aile-İş Çatışması Alt Boyutu Üzerine Etkisi.....	86
<b>Tablo 4.23.</b> İş Yükü Fazlalığının İş Aile Çatışması Üzerine Etkisinde Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....	86
<b>Tablo 4.24.</b> İş Yükü Fazlalığının İş Aile Çatışması Alt Boyutu Üzerine Etkisinde Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....	87
<b>Tablo 4.25.</b> İş Yükü Fazlalığının Aile İş Çatışması Alt Boyutu Üzerine Etkisinde Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....	88
<b>Tablo 4.26.</b> Araştırmamıza Ait Hipotez Sonuçları.....	89

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. TİY seviyesinin Belirlenmesine Yönelik AAP Modeli.....	5
Şekil 3.1. Yönetici ve Yönetim Düzeyleri.....	49
Şekil 3.2. Yönetimsel Görevler ve Roller.....	52
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli .....	66



## KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
Ark.	: Arkadaşları
Vb.	: Ve benzeri
Vd.	: Ve diğerleri
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
Mad.	: Madde
Ort.	: Ortalama
İK.	: İş Kanunu
TİY	: Toplam İş Yüğü

## GİRİŞ

Geçmişten günümüze bakılacak olursa insanlar yaşamlarını sürdürebilmeleri ve refah düzeylerini arttırabilmeleri adına cinsiyet fark etmeksizin iş dünyasına daha çok yönelmişlerdir. İnsanların sahip oldukları meslek ve iş hayatları tüm yaşamlarına etki edebilecek öneme sahiptir bununla birlikte insanların iş hayatlarının kendi yaşamlarına etkileri olduğu gibi aileleri ve sosyal çevrelerini de etkilemektedir. Bireyin sahip olduğu işin yükümlülükleri fazlalaştıkça bireyde olumsuz etkiler yaratabilmektedir ve bu olumsuz etkiler bireyin ailesini ve sosyal çevresini de etkilemektedir. Son zamanlarda artan rekabet ile işverenlerin çalışanlarından beklentileri ve dolayısıyla çalışanların iş yükleri fazlalaşmıştır. İş yükü fazla bir şekilde çalışan birey yıpranır ve iş hayatında verimliliğinin olumsuz etkileneceği gibi iş dışındaki yaşamının sorumluluklarını da yerine getiremez. Bireyin ağır iş yükü ile karşı karşıya kalması ve aile ilişkilerini etkilemesi belirli bir süre sonra bireyde kalıcı problemler meydana getirebilmektedir. Bu durumu hafifletme noktasında yöneticilere görevler düşmektedir. İş yerinde çalışanların adil bir iş yükü ile planlı ve zamanlı çalışmasını, iş yerindeki huzurlu ortamı ve çalışanları ile doğru iletişimi sağlayacak olan yöneticidir. Yöneticinin empati kurması ve beraberinde çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olması çalışanı mutlu edecektir ve iş motivasyonunu arttıracaktır. Böylelikle iş hayatı strese ve huzursuzluğa sebebiyet vermeyeceği gibi bireyin ailesini ve sosyal hayatını da olumsuz bir şekilde etkilemeyecektir.

Hizmet sektöründe önemli bir yere sahip olan bankalar zamanla büyümekte ve buna bağlı olarak çalışanlarının iş yükleri artmaktadır. Banka çalışanlarının diğer sektörlere kıyasla riskli bir işe sahip olmalarının yanı sıra iş yüklerinin fazlalaşması ve belirli bir zaman diliminde yerine getirilmesi güç olan sorumlulukları tüm hayatlarını olumsuz etkilemektedir. Bu sebeple bankacıların iş hayatının önde gelen problemlerinden olan iş yükü fazlalığına ve iş-aile çatışmasına yol açan sebeplerin araştırılarak gerekli çözüm önerilerinin belirlenmesi oldukça önemli olacaktır.

Bu çalışmanın konusu belirlenirken iş yükü fazlalığı, iş-aile çatışması ve yönetici desteği değişkenlerinin; çalışanların gerek iş yaşamlarında gerekse sosyal yaşamlarında dengenin sağlanması gerçeğinden esinlenilmiştir. Literatürde iş yükü fazlalığı, iş-aile

çatışması ve yönetici desteği kavramları birbirleri ile ilişkilendirilerek, farklı örneklem ve değişkenlerle gerçekleştirilen araştırmalar bulunmaktadır. Bu kavramların arasındaki ilişkinin kurulması için yabancı literatürde ve ülkemizde çeşitli kaynaklar yer almaktadır. Bu çalışma; iş yükü fazlalığının iş aile çatışmasına etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolüne değinmesi açısından önem arz etmektedir. Tüm değişkenlerin birbiriyle ilişkileri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Dört bölümden oluşan çalışmamın ilk bölümünde iş yükü fazlalığı kavramı, ikinci bölümde iş-aile çatışması kavramı ve üçüncü bölümde yönetici desteği kavramı teorik açıdan incelenmiştir. Son bölüm olan dördüncü bölümde ise iş yükü fazlalığının iş-aile çatışması üzerine etkisinde yönetici desteğinin düzenleyicilik rolünün incelendiği araştırmaya yer verilmiştir. Malatya Halkbank Bölge Koordinatörlüğüne bağlı olarak beş farklı ilde çalışan bankacılar üzerine anket uygulanarak, elde edilen verilere t-testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon, regresyon ve düzenleyici etki analizleri yapılarak istatistiksel ilişkiler ve birbirleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuç ve öneriler kısmında yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar özetlenerek değerlendirilmiş ve önerilere yer verilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ YÜKÜ FAZLALIĞI

İşletmeler giderek daha rekabetçi hale geliyor, bu nedenle çalışma sürelerini aktif kullanarak üretkenliği ve karlılığı artırmak önemli hale geliyor. Bir çalışanın normal çalışma saatleri dışında yapması gereken fazla mesai, çalışanın sağlık durumuna olumsuz etki oluşturacağından daha sınırlı olması gereken bir durumdur. Fazla mesai, ülkenin ekonomi ve istihdam politikalarıyla yakından ilgilidir. Nitelikli elemanların fazla çalıştırılmasıyla birlikte bilginin önemi arttığından bu durum daha da önem kazanmakta ve işi birden fazla kişinin yapması gerekirken tek kişinin üstlenmesi yeni istihdam ihtiyacını engellemektedir. Yeni istihdama ihtiyaç duyulmaması da işsizliğin artmasına sebep olmaktadır. Fazla çalışma; çalışanlar, işletmeler ve ülkenin ekonomik durumu açısından ele alınması gereken bir konudur (Karacan, 2015: 22).

Batılı toplumlardaki teknolojik gelişme, ekonomik ve sosyal gelişme, çalışma saatlerinde esneklik ihtiyacını doğurmuştur. Bu doğrultuda batı ülkelerinde çalışılmayan sürenin tazmin edilmesi, sıkıştırılmış iş haftası, fazla mesai karşılığında serbest zaman hakkı tanınması, kısa çalışmalar gibi uygulamalar olmuştur.

Gelişmiş ekonomilerin hakim olduğu toplumlarda mesai saatlerinin azaltılması ve esnek hale getirilmesi yönünde çalışmalar mevcuttur. Fakat az gelişmiş veya gelişmekte olan toplumların ekonomik koşullarından dolayı böyle bir uygulamaya geçmeye imkanları bulunmamakta, çalışma saatleri daha uzun olmakta ve geleneksel çalışma uygulamaları kullanılmaktadır. Yıldız'a (1991: 102) göre bu tür ülkelerde ücretlerin düşük olması, iş güvencesinin bulunmaması gibi sebeplerle işgörenler fazla çalışma saatlerini ek gelir olarak görüp kabullenmektedirler.

#### 1.1. İş Yükü Kavramı

İş yükü, belirli bir çalışma süresi içinde fayda elde etmek için yapılması gereken tüm işler olarak tanımlanmaktadır (Kanbur, 2018: 125). Bazı tanımlamalar da ise iş yükü, işlerin ve tamamlanması gereken görevlerin belirli bir zaman çerçevesi içinde yapılması ve kişi başına düşen çok sayıda görevin yarattığı zaman baskısı olarak tanımlanmaktadır (Keser, 2006: 105). Bu tanımlamalardan yola çıkarak iş yükü için bireylerin belirli bir

zaman dilimi çerçevesinde yerine getirmek sorumluluğunda oldukları görevlerin bütünüdür diyebiliriz.

İş yükü fazlalığının işgörenlerin aileleri ile bazı problemler yaşamasına sebep olduğunu belirlemiş olan çalışmalar bulunmaktadır (Geurts vd., 1999; Michel vd., 2010; Sanz-Vergal vd., 2010: 319). Uzun zaman aynı anda birkaç görevde yoğun bir şekilde çalışmanın getirdiği yorgunluk, gerginlik ve sıkıntı, aile rollerine harcanacak olan enerjiyi olumsuz yönde etkileyerek aile hayatının sarsılmasına sebep olabilmektedir.

Yapılan araştırmalarda, iş yükünün fazla olması sebebiyle aileye fazla zaman ayırlamamasının iş aile çatışmasına sebep olduğu ve zaman faktörünün bu çatışmada önemli bir yere sahip olduğu saptanmıştır (Torun ve Ercan, 2006: 4-24). Ayrıca, iş yükünün sadece zamana dayalı çatışmaya sebep olmadığı, aynı zamanda duygu temelli çatışmaya da sebep olduğu belirlenmiştir (Turgut, 2011: 160). Bu durumda iş yükü fazlalığının yalnızca çalışanı değil, çalışanın ailesini de yakından ilgilendirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. İş yükünün çalışanlara yansıyan olumsuz etkilerinin sebeplerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Keser, 2006: 106):

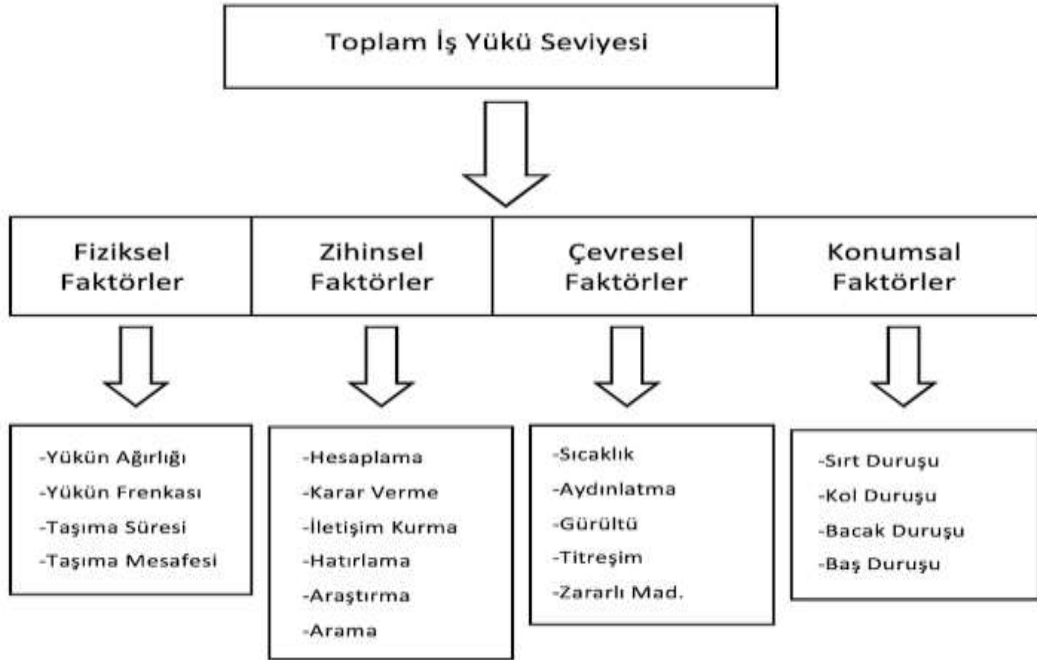
- İş tanımı belirgin değildir,
- İşin bitmesi için zamanın bir baskı unsuru olması (Çalışanların işi normalden daha kısa sürede tamamlamasını istemek birey için stres yaratmaktadır),
- Çalışılan işi yapabilmek için uygun eğitimin alınmamış olması,
- Çalışana sosyal desteğin yeterince verilememesidir.

Kuruluşlarda, insanlar iş yüküne farklı tepkiler verir. Bazı bireyler iş yükünü daha iyi yönetirken, bazıları da bu durumu yönetemez. İş yükü kişiden kişiye ve ayrıca kişinin mesleğine göre değişmektedir. Doğası gereği bazı mesleklerin diğerlerinden daha yoğun çalışma koşulları bulunmaktadır. Bütün stres-gerginlik ilişkilerinin kuruluşlar ile endüstriler üzerinde önemli etkileri olabilmektedir. İş yükü kaynaklı iş stresi konusunda yapılmış olan araştırmalarda farklı mesleklerdeki kişilerin önemli boyutta bir iş stresi ile karşı karşıya kaldığını göstermiştir. Bu açıdan bakılarak işletmelerin çalışanlarının iş yükünü azaltacak önlemler almaları gerekmektedir. Makul iş yükü olarak adlandırılacak bu yöndeki uygulamalar için yapılması gerekenler aşağıdaki gibidir (Turgut, 2011: 160):

- İşgörenlere yapabilecekleri türden işler verilmelidir,
- İşletmede çalışma saatlerinin işgörenler üzerinde oluşturduğu iş yükünün takip edilmesi için izleme sistemleri oluşturulmalıdır.
- Çalışanların işin saatlerine uygun düzenli çalışmaları halinde teknik değişiklikler, sorumluluklar veya ek kaynaklar sağlanmalıdır.
- Bir çalışanın işten ayrılma durumunda yeni personel alımı ile ilgili program genellikle üç ay içinde gevşetilmelidir.

## 1.2. İş Yükünü Etkileyen Faktörler

Dağdeviren ve diğerleri, literatürde ki araştırmalardan faydalanarak toplam iş yükünü etkileyen faktörleri tespit etmişlerdir. Farklı sektörlerde çalışan bireylerin üstlendiği iş yükü seviyesini belirlemeye yönelik geliştirilen model Şekil 1.1’ deki gibidir;



**Kaynak:** (Dağdeviren vd., 2005:521).

**Şekil 1.1.** TİY seviyesinin Belirlenmesine Yönelik AAP Modeli

**Fiziksel faktörler**, bir işi yerine getirirken harcanan fiziksel kaynaklardır. Yükün ağırlığı, yükün frekansı, taşıma süresi ve taşıma mesafesine bağlı faktörlerdir. Taşınan

yükün ağırlığının sakatlanma oranına etkisinin daha fazla olduğu ve buna bağlı olarak ağır sanayilerde çalışanların sakatlanma riskinin olduğunu ileri sürülmüştür.

**Zihinsel faktörler**, hesaplama, karar verme, iletişim kurma, hatırlama, araştırma, arama gibi zihinsel faktörlerin oluşturduğu iş yüküdür. Zihinsel iş yükü ile ilgili genel bir görüş, zihinsel iş yükünün görevin gerektirdiği kaynaklar ile var olan kaynaklar arasındaki fark ile paralel olduğu yönündedir. Bu da çalışanın sorumluluğundaki iş yükünün, talep edilen kaynakların ve talep edilen kaynakların değiştirilmesiyle farklılaşacağı anlamına gelmektedir.

**Çevresel faktörler**, çalışma ortamının çevresinden kaynaklanan iş yüküdür. Uygun olmayan ortam sıcaklığı, aydınlatma aydınlatması, gürültüsü ile birlikte titreşim toz ve gaz gibi bazı zararlı etkenlerin etkileri çalışma ortamının çevresinden gelen iş yükleri olarak tanımlanabilir. Bu faktörlerin çalışana yansıyan psikolojik etkileri birçok kez araştırılmış, analiz edilmiştir. Bu araştırmalarda, çevre koşullarından gelen güçlü ve sürekli bir etkileşimin çalışanların üzerinde olumsuz etkilere sebep olacağı ve iş stresini arttıracığı yönünde genel bir fikir vardır.

**Konumsal faktörler**, olumsuz etki yaratacak vücut hareketleri ve elverişli olmayan konumun sebep olduğu iş yükleridir. En genel tanımlamayla duruş; vücudun, başın, gövdenin, kol ve bacak üyelerinin boşluktaki konfigürasyonu, hizalanması olarak tanımlanabilmektedir. Çalışma halindeyken olması gereken duruş ise bu tanıma bağlı olarak, vücudun, başın, gövdenin, kol ve bacakların yapılan işe ve işin özelliklerine göre hizalanması şeklinde tanımlanmaktadır. Uygunsuz duruşlar ise bir veya birden fazla uzvun, hareketsiz vücut duruşundan kaynaklanması olarak tanımlanabilir ve bu duruş konumunun çalışanın üstlendiği iş yükünün artmasına sebep olacağı belirtilmiştir.

### 1.3. İş Yükü ve İnsan Kaynakları Fonksiyonları

Kurum içi başarı faktörü olarak değerlendirilen iş yükü, çalışan bireylerin daha etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri için gereklidir. Doğru tespit edilmiş olan iş yükü kurumlardaki birçok çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bu çalışmaların önemli bir parçası olan ve çalışanın verimliliğini etkileyecek unsurların düzenlenmesini kapsayan insan kaynakları fonksiyonlarıdır. İş yükü insan kaynakları yönetimi tarafından ele alındığında insan kaynaklarının planlanması, iş değerlendirme süreci, performans

değerleme süreci, kariyer değerlendirme süreci, ücret yönetimi, iş güvenliği ve çalışan ilişkileri açısından değerlendirilebilir.

### **1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Yükü**

İnsan kaynaklarının planlanması, *‘işletmenin koyduğu hedeflere ulaşmasında gereken, uygun niteliklere sahip, uygun sayıda çalışanın, uygun zaman ve uygun yerde istihdamının sağlanması ile alakalı amaç, hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi süreci’* olarak tanımlanmaktadır (Mirze, 2010: 173).

İş yükündeki artış ve azalış insan kaynaklarının gereksinimlerini ortaya çıkarmaktadır. Kurumun çalışanları üzerine dağılan iş yüküyle doğru orantıda insan kaynakları planlaması yapması kurumun başarısına olumlu etkide bulunacaktır. Çalışan personelin sayısının ve kapasitesinin üstleneceği iş için yeterli olması personellerin iş yükü fazlalığı ile karşı karşıya kalmasını engelleyecektir. Bu durumda çalışanlar daha verimli olacaktır.

### **1.3.2. İş Değerleme ve İş Yükü**

İş değerlendirme, *‘bir işin diğer işlere kıyasla değerini belirlemek için biçim ve sistem olarak karşılaştırılması’* olarak tanımlanabilir (Can vd. 1998: 208). Bir diğer tanıma göre iş değerlendirmesi, *‘işlerin ayrıntılı tanım ve analizlerinin yapılarak aralarındaki farkların kolaylık veya zorluk esasıyla objektif bir şekilde ortaya konmasıdır’* (Sabuncuoğlu, 1994: 189).

İş yükünün çalışana olumsuz etki doğurduğu bir konu olan belirgin olmayan görev tanımıdır. Bu olumsuzluğun giderilmesi için iş değerlemesinin etkin bir şekilde yapılması gerekmektedir. İşin görev tanımının belirlenmesi ve çalışanlara kapasiteleri dahilinde dağıtılması iş yükü fazlalığı yaşamamalarını sağlayacaktır.

### **1.3.3. Performans Değerleme ve İş Yükü**

Performans değerlendirme *‘bir yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlar ile kıyaslama ve ölçme yolu ile personelin iş başarısını değerlendirme süreci’* olarak tanımlanmaktadır (Can vd., 1998: 163).

Çalışanların iş yükü, kapasiteleri ve performansları ile yakından ilgilidir. Çalışanlara yüklenen iş kapasiteleri dışında ise verimsiz sonuçlar doğurur. Çalışanların

performans değerlendirmesi etkin bir şekilde yapılır, kapasiteleri belirlenir ve kapasiteleri ile orantılı bir iş dağılımı yapılır ise çalışanların başarı oranları ve verimlilikleri artacaktır.

#### **1.3.4. Kariyer Yönetimi ve İş Yükü**

Kariyer, bireyin çalışma hayatında yerine getirdiği görev ve işlerin tümü olarak tanımlanabilmektedir. Kariyer planlaması da bireyin kariyerinde hedeflediklerinin ve bu hedeflere ulaşma doğrutusunda izleyeceği yolların belirlendiği aşamadır (Mirze, 2010: 179). Kariyer yönetimi çalışanın verimliliğini arttıracak bir unsur olurken çalışanın bağlı olduğu kurumu da başarıya ulaştıracak bir unsurdur.

Kurumda çalışanların kariyer hedefleri doğrutusunda iş yükü dağılımı yapılması önemli bir unsurdur. Kariyer yönetimin doğru şekilde yapılması çalışanın motivasyonunu arttıracakđı gibi kurumunda gelişimine katkı sağlayacaktır.

#### **1.3.5. Ücret Yönetimi ve İş Yükü**

Çalışan bireyin motivasyonu yaptığı iş karşılığında aldığı ücret ile doğru orantılıdır. Bu sebeple, işletmeler çalışanlarının yüksek performanslarına kayıtsız kalmamalıdır. Çalışanlarının başarıları karşılığında prim, ücret gibi parasal veya terfi, kutlamalar gibi parasal olmayan ödüllendirmeler yaparak motivasyonlarını yükseltebilirler. Bununla birlikte çalışanın üstlendiği işler ile ücreti doğru orantılı olmalı çalışanın beklentisini karşılamalıdır. Kurumlar ücret yönetimini etkin bir şekilde yapar ise çalışanlarından yüksek düzey verim alacaktır.

#### **1.3.6. İş Güvenliği ve İş Yükü**

İş güvenliği, ‘*iş yerlerini işin yürümesi nedeniyle oluşabilecek tehlikelerden korumak ve çalışan bireylerin sağlığına zarar verebilecek koşullardan arındırarak daha iyi bir çalışma ortamı oluşturmak için yapılan sistemli çalışmalar*’ olarak tanımlanmaktadır (Dolgun, 2010: 254). Kurumlar sektördeki devamlılıklarını sürdürebilmeleri için iş güvenliğini sağlamak zorundadırlar.

İş kazaları, iş yükünü etkileyen çevresel koşulların eksikliğinden ortaya çıkmaktadır. Kurumlar yapılan işin niteliği doğrutusunda çevresel koşulları göz önünde bulundurarak iş güvenliğini sağlar ise bu tehlike ortadan kalkacaktır. Çalışanların risk altında olmadığı bir ortamda çalışması daha verimli olmalarına katkı sağlayacaktır.

### 1.3.7. Çalışan İlişkileri ve İş Yükü

Çalışan verimliliğini tetikleyen bir diğer unsur ise çalışanların birbirleri ile olan ilişkileridir. Çalışanların fiziksel durumlarının yanında iş ile ilgili psikolojilerinin de iyi olması önemlidir. Bu kapsamda çalışanların stres düzeyleri, tükenmişlik durumları ve motivasyonlarını ele almak önemli olacaktır.

#### 1.3.7.1. Stres ve İş Yükü

Stres, ‘*bireyin kendini tehdit altında hissettiği ve sonuçlarında kontrolünün olmadığı beklenmeyen olaylar; kapasitesini aşan ve kapasitesinin altında kalan durumlar karşısında hissettiği kaygı ve gerilim*’ olarak tanımlanabilmektedir (Bilgin, 1994: 105).

Çalışanların karşı karşıya kaldıkları iş yüklerinin fazla ya da az olması, stres yaşamalarına sebep olmaktadır. Çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığı açısından iş yükü fazlalığı olduğunda yorgunluk, hata oranlarında artış ve karar verememek gibi sonuçlar ortaya çıkarken; iş yükünün az olması durumunda ise stres, düşük motivasyon ve işi terk etme gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Şimşek, 2003: 319). İş yükünün dengeli olması, çalışan üzerindeki stresi azaltacaktır.

#### 1.3.7.2. Tükenmişlik ve İş Yükü

Tükenmişlik, bireyin çalışma hayatına olumsuz etkiler oluşturan bir unsurdur. Tükenmişlik, ‘*başarısızlık, yıpranma veya çalışana çok yüklenme sonucunda ortaya çıkan enerji kaybı*’ olarak tanımlanabilmektedir (Freudenberger, 1974: 159).

Çalışma hayatında bireyin iş yükünün fazla olması, kendine zaman ayıramaması, dinlenememesi, işlerin yetişmesinde ki zorluğun stres ve baskı yaratması sonucu tükenmişlik ortaya çıkar. Kurumların çalışanlarına iş yükü dağılımını dengeli yapması bu sorunu çözebilecek bir unsurdur.

#### 1.3.7.3. Motivasyon ve İş Yükü

Kurumlarda çalışan bireylerin verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için motivasyon unsurunu sağlamak önemli olacaktır. Motivasyon, ‘*çalışan bireylerde belli bir davranış kalıbına veya davranışa yönelmek için heyecan uyandıran güç veya iç güdü*’ olarak tanımlanmaktadır (Mirze, 2010: 148). Bunun yanı sıra iş motivasyonu ise bireyin

iş ile bağlantılı olarak davranışlarının yönünü, yoğunluğunu ve sürekliliğini belirleyen psikolojik süreç olarak tanımlanmaktadır (Demirel ve Akdemir, 2018: 4).

Çalışan bireylerde fiziksel iş yükünün önemli olduğu kadar duygusal iş yükü de önem arz etmektedir. Duygusal iş yükünü yakından ilgilendiren bir konu çalışanların motivasyonlarının tam olmasıdır. Motivasyonu etkileyen bir unsur olan iş yükü dengeli dağılım göstermelidir. İş yükünün fazla veya az olması durumunda çalışanların motivasyonları olumsuz etkilenecektir. Kurumlar bu doğrultuda çalışanları arasında dengeli bir iş yükü dağılımı yapmalıdır ve çalışanlarına en uygun motivasyon unsurlarını uygulamalıdır. Böylelikle çalışanlarının motivasyonunu arttırarak daha verimli bir çalışma ortamına sahip olabilirler.

#### **1.4. İş Yükü Boyutları**

Çalışanlar bir organizasyonda belirli miktarda iş ile karşı karşıyadır. Genel olarak iş yükü, çalışan performansını ve tepkilerini etkileyen baskı çeşitleri olarak tanımlanmaktadır (Weiner, 1982: 953). Başka bir tanımlamaya göre iş yükü, bireyin belirli bir süre içerisinde yapması zorunlu olan iş miktarıdır (Basch ve Fisher, 1998: 6). Genel olarak, bir çalışana, çalışma saatleri içinde yapılması gereken işler atanırken çalışanların bilgi ve becerileri dikkate alınmalıdır. İş yükünün; iş yükü azlığı ve fazlalığı olmak üzere iki boyutu vardır (Maslach ve Leiter, 1997: 70).

##### **1.4.1. İş Yükü Azlığı**

Daha düşük bir iş yükü, çalışanların gereğinden az işle karşı karşıya kaldığı bir durum olarak ifade edilebilir. İş yükü; zamanın, işi tamamlamak için gereken süreden fazla olduğunda veya belirlenen zaman diliminde tamamlanan işin çok kısa sürede tamamlanabilecek özellikte olduğu durumlarda görülmektedir. Karacaoğlu ve Çetin'e göre (2015: 49) bu durumda çalışanın zamanının büyük bir kısmı boşa gitmektedir ve sıkıldığı, yeteneklerini yerine getiremediği için iş doyumsuzluğu kaçınılmaz olmaktadır.

##### **1.4.2. İş Yükü Fazlalığı**

İş yükü fazlalığı, çalışan bireylerin normal çalışma zaman diliminde yapabileceğinden fazlasını yapma zorunluluğunu ifade etmektedir (Yüksel, 2003: 215). İş yükünün fazla olması, iş için gereken sürenin yetersiz olması, aynı kişinin yaptığı farklı



iş türleri, işin el emeği olarak nitelendirilmesi veya işi yapacak kişilerin yeterli kapasitede olmaması gibi durumlardan kaynaklanmaktadır (Cam, 2004: 3). Bu unsurlar, kişinin mesai saatleri dışında da bir programa göre çalışmasını gerektirmektedir. Aksi takdirde yapılması gerekli olan işler yapılamamakta, bu da çalışanlar üzerinde strese yol açabilmekte ve aile hayatını olumsuz etkileyebilmektedir (Crook vd. 2004: 33).

Bir çalışanın iş yükü işten ayrılma düşüncelerine yol açabilir. Pranada ve Salehudin (2015:108) tarafından Endonezya'da yapılan bir araştırmaya göre; işi bırakma düşüncelerinin gelişimi ile fazla iş yükü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Jensen ve Messersmith (2013: 1699-1724) tarafından Galler'de yapılan araştırmaya göre; aşırı iş yükü, çalışanların kontrol etme becerilerini olumsuz yönde etkileyerek çalışanlar arasında kaygıya neden olabilir ve onları işi bırakma düşüncelerine hazırlayabilir. Pienaar vd. (2007:65) tarafından Güney Afrika'da yapılan başka bir çalışmada niteliksel anlamda iş yükü ile işten ayrılma düşünceleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak, çalışanlar gereğinden fazla veya az iş yapmaya çalıştıklarında iş yükü sorunları ortaya çıkmaktadır. Leiter ve Maslach'a (2005: 544) göre, tükenmişliğin altında yatan bitkinlik genellikle çalışanların iş yükü açısından işleriyle uyumsuz olduklarında ortaya çıkmaktadır. Özkalp ve Kirel'e (2013: 437) göre iş yükünün uyumsuz olması veya iş yükünün fazlalığı ve azlığı işgörenleri tüketebilmektedir. İş yükü, çalışanların fiziksel ve ruhsal durumunu, performansını, üretkenliğini ve sosyal yaşamını olumsuz etkilemektedir (Karwowski vd. 1986: 1213). Bununla birlikte iş yükü; devamsızlık, hata yapma, kazalara neden olma ve memnuniyetsizlik gibi durumları açığa çıkardığından çalışanın motivasyonunu düşürerek daha da yıkıcı hale gelebilir. (Schermerhorn, 1989: 649). Arroba ve James'a göre (1990: 21-22) göre iş yüklerinin endişe verici boyutlara ulaştığı zamanlarda, çalışanlar depresyona girebilmektedirler.

#### **1.4.2.1. İş Yükü Fazlalığının Sebepleri**

İş yükü fazlalığının sebeplerinden biri iş tasarımının belirgin olmamasıdır. Bununla birlikte, bireyin çalıştığı kurumda yöneticiler ve liderler tarafından öncelik verilen işlerin önceliğine göre iş tasarımı gerçekleştirilmektedir. Bu karmaşıklık ve belli iş tasarımı olmaması iş yükü fazlalığına sebep olmaktadır. İş tasarımı hataları ve zayıflıkları da iş yükünü fazlaştırmaktadır. Bu hatalı iş tasarımı düzeltmek için çalışanlar fazla mesai

yapmak, eve iş götürmek, tatil planlarını ertelemek, hedeflere ulaşmada zorluk gibi stres yaratacak istenmeyen durumlara maruz kalabilirler ve bunla birlikte sağlık problemleri yaşayabilirler (Brown ve Benson, 2005: 112) Yöneticiler ise bu iş yükü fazlalığına sebep olan tasarım modellerini yeniden düzenlemeyi bir karmaşıklık ve büyük değişiklik olarak gördükleri için iş tasarımını değiştirmek yerine personelin iş yükünü fazlalaştırmayı tercih ederler. (Brown ve Benson, 2005: 113)

#### **1.4.2.2. İş Yükü Fazlalığının Örgütsel ve Kişisel Sonuçları**

İş yükü fazlalığı konusu doğrultusunda yapılan araştırmalar sonucunda hem örgütsel olarak hemde kişisel olarak sağlık açısından negatif etkilere sebep olduğu belirlenmiştir. İş yükünün fazlalığı performansı da olumsuz etkilemektedir. Bunun sebebi; iş yükü fazlalığına maruz kalan bireylerin stres yaşaması ve bu stresin çalışanın zaman yönetimini olumsuz etkilemesidir. Bateman (1980: 23-27) iş yükü fazlalığının çalışanların kaliteli çalışmasını, tutumlarını, iş tatminini ve sağlığını etkilediğini ifade etmektedir. Bununla birlikte iş yükü fazlalığı çalışanlarda memnuniyetsizlik, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen durumlarda oluşturmaktadır. Çalışanların beklentilerinin karşılanmaması kişiyi stres altına alır ve fazla iş yükü ile gerçekçi olmayan iş talepleriyle birlikte çalışanlar üst düzeyde duygusal yorgunluk ve tükenmişlik yaşarlar.

Howel (2005, Akt. Bozdoğan ve Aslan, 2020: 14), iş yükünün fazla olması sonucunda örgütlerde dikkat eksikliğinin yaygınlaştığını tespit etmiştir. Dikkat dağınıklığı yaşayan çalışanlar ise grup çalışmalarında, öncelikleri belirlemede ve zamanın yönetimi konusunda zorluk çekerler. Bunların yanı sıra baş ağrısı, mide ağrısı ve uyku problemleri gibi sağlıklarında olumsuz etkilerle karşılaşır. İş yükü fazlalığı sadece çalışan bireyi değil ailesini de etkilemektedir. İş yaşamında ve aile yaşamında bireylere yüklenen roller de çalışan bireyin üzerindeki iş yükünü arttırmaktadır.

İş yükü fazlalığı ürün ve hizmet üretiminde hatalara sebep olmaktadır ve bu hataları düzeltmek üretkenliğin düşmesine maliyetlerin ise artmasına sebep olacaktır. İş yükü fazlalığına maruz kalan bireyler müşteri ile yüz yüze hizmet sunduğu bir işe sahip ise müşteri ile aralarında anlaşmazlıklar doğuracağı düşünülmektedir. (Gryna, 2004: 125)

## 1.5. Fazla Çalışma

Fazla çalışma, bir kişinin yapması gereken toplam iş miktarının, belirli bir süre içinde yapabileceği iş miktarını aşması durumu olarak tanımlanabilir (Punnakitikashem vd., 2008: 323). Fazla çalışma, nitel ve nicel olacak şekilde iki boyutu içermektedir (Cam, 2004: 3). Niceliksel olan iş yükünün merkezinde, işi yapabilmek için gereken zamanın olmaması yer almaktadır. Bir kişinin sorumlu olduğu işi yapması için sınırlı olan süre, işi tamamlamaya yetmediğinden, o kişinin iş yükü artar, bu artış nicel iş yükü fazlalığı olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2006: 35). Öte yandan, niteliksel fazla çalışma, bireylerin işi zamanından bağımsız olarak tamamlamak için yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadığı bir durumdur (Yüksel, 2003: 215).

Fazla mesai, kanunla belirlenen koşullara tabi olarak, çalışanın çalışma yükümlülüklerinin bir parçasıdır. Fazla çalışmaların iş borcuna dönüşebilmesi için olağan sebeplerle fazla çalışmanın işçi tarafından kabul edilmesi, işçinin zorunlu ve özel sebeplerle fazla çalışması halinde ise kanunda öngörülen hallerin işçinin rızası dışında gerçekleşmiş olmasıdır. Topçuoğlu'na (2007: 122) göre bu durumda üzerinde durulması gereken konu işgörenin fazla çalışma sebebiyle sağlığında yaşanması muhtemel sorunlardır.

Çok uzun çalışmak, fazla çalışmanın ve bu durumun neticesinde görülen stresin çeşitli sağlık sorunlarına neden olabileceğini göstermiştir. Bu sorulardan bazıları aşağıdaki gibidir (Kolowich, 2016, <https://blog.hubspot.com> , 03.11.2022):

- Uyku problemleri,
- Kötü alışkanlıklar,
- Kalp rahatsızlıkları,
- Alkol bağımlılığı,
- Kronik hastalıklar.

Çalışma saatlerine ilişkin düzenlemeler ve kısıtlamalar, çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunması ilkesiyle doğrudan ilgilidir. İş günü, çalışanların işverenlerine vermek için hayatlarından ayırdıkları zamanın büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Çalışan bu dönemde yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayabilmeli, süre sonunda ve hafta sonları ise uyku ve istirahat benzeri insan için zorunlu gereksinimlerin karşılanması ve bunun

yanında çalışana boş zaman yaratabilmesi gerekmektedir. Bu koşullar, çalışanlar için geçerli olan haklardır ve tüm insanların haklarıdır (Topçuoğlu, 2007: 1).

Bir işçinin işverenin emrinde süresiz kalması yürürlükteki iş kanunu hükümlerine aykırı olduğundan, bu durumun belirli bir süre ile sınırlandırılması gerekir. Çünkü bir çalışanın normal olarak düşünülebilecek varlığını sürdürmek ve kendisini geliştirebilecek derecede serbest zamana ihtiyacı vardır. Ayrıca, çalışanların kendilerinden beklendiği kadar üretken olmaları bekleniyorsa, çalışma saatleri sınırlandırılmalıdır. Çünkü sürekli çalışma ile çalışanlardan istenilen verimin alınması mümkün değildir.

Teknik, ekonomik ve sosyal şartlara bağlı olarak fazla mesai uygulamasına olan ihtiyaç azalacak veya artacaktır. Fazla mesai düzenlemeleri, yukarıdaki koşulların değişkenliği dikkate alınarak gözden geçirilmelidir. Fazla çalışmadan beklenen faydanın sağlanabilmesi ve zararlı sonuçlarının hafifletilebilmesi için; hukuka uygun olmayan fazla mesailer ve bu tür iş yükü fazlalığı oluşturabilecek çalışmalar ortadan kaldırılmalıdır (Topçuoğlu, 2007: 3). Bir ülkenin çalışma saatleri kuralları, kendine özgü sosyal yapıları ve yasaları dikkate alınarak, sanayileşmiş ülkeler örneğinden çıkarılabilir. Çalışma saatleri modelinin bütün ülkelerde benzer biçimde uygulama durumu bazı sorunlara neden olabilmektedir. İş saatleri ve iletişim esasları belirlenirken işletmelerin istihdam ihtiyaçlarının, çalışanların beden ve ruh sağlığının, çalışanlar ile aile başta olmak üzere sosyal çevre arasındaki ilişkilerin ve ekonomik kayıp endişesinin olmamasının sağlanması gerekmektedir. Bu gerçeği ortaya koyan yasalar, iş saatlerini (İş K. md. 63) Almanya, İsviçre gibi Batılı ülkelerde olduğu gibi "günlük" ve "haftalık" olarak belirlemekle birlikte, doğası gereği bundan farklı olan çalışmaları da içermektedir (Akyiğit, 2010: 214).

Haftalık normal çalışma saatleri, karşılıklı anlaşma ile günde 11 saati geçmemek üzere haftanın çalışma günlerinden farklı olarak da belirlenebilir. Sonuç olarak, o hafta için yasal azami 45 saatten daha fazla çalışmak mümkündür. Kanun, işverenlere 2 aylık bir süre içinde belirli sınırlar dâhilinde haftalık çalışma süresi ortalama 45 saati geçmemek kaydıyla çalışma saatlerini değiştirme olanağı tanımaktadır. Bu eşitleme ilkesine dayanarak, işverenler belirli gün ya da haftalar itibarıyla düşen veya yükselen talep durumuna göre daha uzun ya da kısa çalışma olasılığına sahiptir. Bu şekilde her

durumda (krizler, talepteki daralmalar, çeşitli ihtiyaçlar gibi) işletme ve işgören için en doğru olabilecek çözüm yolları geliştirilebilecektir (Pınar, 2011:8).

İş kanunu aşağıdaki halleri çalışma süresi kapsamına dahil etmiştir (md. 66):

- Bir işçinin, işin yeraltında veya su altında yapılacağı bir kuyuya, tünele veya madene, taş ocağına veya herhangi bir birincil işyerine girip çıkması için geçen süre.
- İşçinin işveren tarafından işyerinden uzakta çalışmaya gönderilmesi durumunda yolculukta geçen süre.
- Bir işçinin çalışmaya hazır olduğu, işe alınmadığı ve bir işin serbest bırakılmasını beklediği boşa kalma süresi.
- İşgörenin, işverence farklı bir yere sevk edilmesi ya da işverenin evinde, işyerinde veya işverenle bağlantılı herhangi bir yerde çalışması olması nedeniyle asıl görevlerini yerine getiremediği süre,
- Emziren kadın çalışanların çocuklarını emzirmeleri için süre,
- Demiryollarının, yolların, köprülerin vb. yapımı, korunması veya onarımı, yenilenmesi, yerleşim yerlerinden uzaktaki işyerlerine gidiş gelişini gerektiren çeşitli işler, toplu ve düzenli işçi taşımacılığında harcanan zaman,
- İşverenin, işin niteliğinden kaynaklanmayan sosyal yardım amacıyla işyerine gidiş gelişlerde geçirdiği süre çalışma süresinden sayılmamaktadır.

Şakar'a (2008: 575) göre bir çalışan, işverenin görevlendirdiği bir hizmet olan sosyal yardım olarak şehir dışındaki bir fabrikaya nakledilirse, yolda geçirilen süre çalışılan saat olarak kabul edilmektedir.

### **1.5.1. Fazla Çalışma Türleri**

#### **1.5.1.1. Olağan Sebeplerden Dolayı Fazla Çalışma**

Olağan sebeplerden kaynaklı fazla çalışma, iş yükü fazlalığının en sık görülen nedenlerinden biridir. Kanunda devletin genel menfaati, işin mevcut durumu veya üretimi artırmak ve benzeri sebeplerle fazla çalışılması olarak tanımlanmaktadır (İş Kanunu Madde 41/1). Mollamahmutoğlu'na (2005: 693) göre fazla mesainin olağan sebeplerden

kaynaklanması, İş Kanunu md. 63'te işverenin işçileri normal çalışma saatleri dışında çalıştırmasını ve günde yedi buçuk saati aşmayan çalışma ile öngörülen gece çalışması dışında çalışma süresinin haftada kırkbeş saati geçmesini ifade etmektedir.

İşgörenin fazla mesai yapmasında gerekli imkanları içerisine alan şartların bulunması gerekmektedir. "İş Kanunu"nun 41. maddesinde yer alan "gibi" sözü yukarıda belirtilen sebeplerin bununla sınırlı olmadığını, benzer sebepler halinde fazla çalışmaya başvurmanın kolay olduğunu göstermektedir. Fazla mesai koşullarının bulunmaması halinde, fazla mesai taciz ve ayrımcılık gibi kötü niyetli amaçlarla kullanılamamaktadır (Çil, 2007: 58).

İş hukukunda fazla mesainin olağan fazla mesai sayılmasına izin veren çeşitli koşullar vardır. Şen'e (2013: 100-119) göre bu koşullar aşağıdaki gibidir:

#### ***Fazla Çalışmayı Gerekli Kılacak Gereksinim ve Sebeplerin Olması***

Ülkenin genel menfaatinden, işin niteliğinden ya da üretimi artırmak gibi nedenlerden kaynaklı olan fazla mesaiye kanunen izin verilir. İşin niteliği objektif bir kriter gibi görünse de yazıda "genel menfaat" ve "üretimin artması" gibi soyut ve genel nedenlerle fazla mesai yapıldığı çıkarımı yapılabilmektedir.

Fazla mesai yapmak için bir sebep olmadığında, işçilerin ücretlerinin çok düşük tutulması ve kanunun öngördüğü amaçla bağdaşmayan normal ücret elde etmek için fazla mesaiye zorlanmaları ülkemizde yaygın bir durumdur. Kurucu'ya (1987: 8-17) göre fazla çalışmanın amacı; çalışanların ücretlerinin uygun bir düzeye yükseltilmesi olamamalı ve çalışanların yeterli ücret kazanabilme amacıyla fazla mesaiye zorlanmalarını için baştan itibaren düzenli çalışma karşılığında geçime yetecek bir ücretin saptanması ve ödenmesidir.

#### ***İşverenin Talimatı ve İşçinin Yazılı Onayının Bulunmasından Dolayı Fazla Çalışma***

Fazla mesai işverenin inisiyatifindedir. İşverenin talimatı ve bilgisi olmaksızın gönüllü olarak fazla mesai yapan işçiye fazla mesaiyle ilgili bir ödeme yapılmamaktadır. Fazla çalışma yapılmadan önce çalışanın onayı da alınmalıdır. Yıl içinde olağan sebeplerle yapılan fazla mesailerin toplam sayısı 270 saati geçemez (İş Kanunu Madde

41/8). Fazla Çalışma Türleri Madde 2/1'e göre fazla mesai hesabı yapılırken yarım saatin altında kalan süreler yarım saat, yarım saatten fazla olan süreler ise bir saat sayılır.

### ***Yasal Süre Sınırında Çalışılması***

Fazla çalışma kanununda açıkça belirtilen tek sınır, çalışanların yılda 270 saatten fazla çalışmasına izin verilmeyen yıllık sınırdır (İş Kanunu Madde 41/f.8). Haftalık ve günlük çalışma saatleri konusunda net sınırlar yoktur. İşçilerin günde 11 saatten fazla çalışmayacağını yalnızca dolaylı olarak göstermektedir.

Bu doğrultuda haftada 6 gün çalışan işyerinde 66 saat, 5 gün çalışan işyerinde 55 saat çalışmasına herhangi bir yasal engel yoktur. Bu şekilde, yıl boyunca ayrılan en fazla 270 saat olan fazla mesai 12 veya 13 haftaya sıkıştırılabilir. Diğer 39-40 hafta boyunca dengeli egzersizler yapılmış olsaydı, fiili fazla mesai daha da artacaktır. Bu sınırsızlık, çalışanların birey olarak sağlığını, bireysel haklarını ve varlığını düşünmemektedir. Şen'e (2013: 111) göre aslında, yılda 270 saat ve günde 11 saat sınırını aşmak çok yaygındır.

### ***Fazla Çalışmayla ilgili Yasal Düzenlemenin Bulunmaması***

Fazla mesai ile ilgili yönetmelik, fazla yüklenemeyecek pozisyonları ve personeli şart koşmaktadır. Şen'e göre (2013: 114-118) göre bu yönetmelik, aşağıdaki işlerde fazla mesai yapılamayacağını öngörmektedir

- Gündüz gece çalışan işgörenler,
- Maden ocaklarında, kablo döşeme işlerinde, kanalizasyon arıtma, tünel inşaatı vb. alanlarda çalışanlar,
- 18 yaş altı bütün işgörenler,
- Örgün eğitim dışı kalmış ve temel eğitimini tamamlamış olanlar, (çalışma süresi günde 7, haftada 35 saati geçemez),
- Okula giden çocuklar (eğitim süresince; çalışma süresi, eğitim süresi hariç günde iki saat ve haftada on saate kadardır.),
- Sağlık durumu işyeri doktoru veya herhangi bir doktor tarafından bildirilen çalışanlar,
- Hamile ya da çocuğunu emzirmekte olan kadın çalışan için gün içerisinde 7,5 saatten fazla çalışmak,

- Yarı zaman içeren iş sözleşmesi olan işgörenler.

### **1.5.1.2. Zorunlu Sebeplerden Fazla Çalışma**

Zorunlu nedenlerin ortaya çıkmasıyla yapılmak durumunda kalınan fazla çalışmadır. Genelde teknik sebeplere dayanan ve acele yapılması gereken geçici nitelikte olan bir fazla çalışma türüdür. Zorunlu sebeplerden fazla çalışmayı dört grup altında ele alabiliriz (Ateş, 2011: 47-49);

**Bir Arızanın Ortaya Çıkması:** İş yerinde ortaya çıkan bir arızanın giderilmesi için yapılan fazla çalışmadır. Bu tür çalışmalar onarım çalışmalarıdır. Fakat sadece onarım çalışması olmakla kalmaz genel itibariyle firmanın faaliyetini durduran arızalanmalar, makine değişimleri gibi durumlarda bu fazla çalışma şekline girer (Sert, 1999:78).

**Makine veya Araç-Gereçler İçin Acil Yapılması Gereken İşlerin Ortaya Çıkması:** İş yerinin faaliyetlerini aksatacak araç-gereçlerde bir arızanın çıkması veya arıza çıkaracağına mümkün görülmesi halinde yapılan fazla çalışma şeklidir. Bu araç gereçlerin bakım ve onarımı, parça değiştirilmesi ve dış etkilerden korunması gibi amaçlarla yapılan fazla çalışmadır. Bu fazla çalışmada amaç, işletmenin faaliyetini normal fonksiyonlarla sürdürmesidir (Sert, 1999: 90).

**Zorlayıcı Sebeplerle Fazla Çalışma:** İş yeriyle ilgili çalışanlara, işletmeye ve çevresine tehlike doğuracak olan durumlarda bunun önlenmesi için yapılan fazla çalışmadır. Zorlayıcı sebebe göre çalışanların hepsinden bu çalışma talep edilebilir. Doğal afetler sonucu oluşan fazla çalışma da zorlayıcı sebeple fazla çalışmaya tabidir (Ateş, 2010: 49).

### **1.5.1.3. Olağanüstü Sebeplerden Fazla Çalışma**

Doğal afet, seferberlik ve vatani savunma gibi durumlarda gerekeni yapma konusunda kurumlardan fazla çalışma istenebilir. Olağanüstü sebep ortadan kalkana kadar yapılan bununla sınırlı olan bir fazla çalışma türüdür. Olağanüstü sebeplerle fazla çalışma şu koşullarla uygulanabilir (Ateş, 2010: 52);

**Olağanüstü Sebeplerin Bulunması:** İş kanununa göre seferberlik ilan edilmesi sebebi ile ve bu seferberlik ile sınırlı olan fazla çalışma olarak ön görülür (Mollamahmutoğlu, 2005, 307).



**Bakanlar Kurulu Kararı:** İş kanununun 43/I maddesine göre olağanüstü durumlarda fazla çalışma Bakanlar Kurulunun karar alması ile olmalıdır. Bakanlar Kurulu vatan savunmasını yapan iş yerlerine fazla çalışma vermek ile sınırlıdır. Ancak şartlara bağlı olarak kamu ve özel bakılmadan ihtiyaç duyulan mal ve hizmeti üreten tüm işletmeler bu kapsama dahil edilebilir. Bakanlar Kurulu bu anlamda geniş yetkilere sahiptir (Kurucu, 1987: 91).

**İşçinin Onayının İstenmemesi:** Olağanüstü hallerde olan fazla çalışmalarda işçinin onaylanması beklenmez. Fakat sağlık durumu bu çalışmaya elverişli olmayan çalışan bireylerin bu çalışmayı yapma yükümlülüğü yoktur (Sümer, 2008, 121).



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ-AİLE ÇATIŞMASI

#### 2.1. Çatışma Kavramı

Çatışma kavramı yönetim bilimlerinin incelediği kavramlar arasında önde gelmektedir. Bu sebeple çatışma kavramı ile ilgili ortak bir tanıma ulaşmak güç bir durumdur.

Çatışma, iki ya da ikiden fazla kişinin ya da grubun; isteklerinin ve amaçlarının uyuşmazlığı durumudur. Bir diğer tanımlama olarak çatışma, bireylerin ve grupların aralarındaki anlaşmazlıklar veya zıtlaşmalar sonucu oluşan duygusal durumlardır. (Korkmazer ve Aksoy, 2020: 1630). İnsanların karşılıklı etkileşim içinde olduğu her ortamda çatışma kaçınılmazdır. Bu etkileşim sürecinde tarafların karşılıklı uyuşma problemi ise çatışmayı oluşturur. (Düşükcan, 2003: 100).

Şimşek' e göre çatışma, *'kurum içinde iki yada daha çok kişi ya da grup arasında ortak kaynakların paylaşılması veya görevlerin kişilere dağıtımı ile yine bu kişi ya da gruplar arasındaki statüleri, amaçları, değerleri ya da algıları arasındaki farklılıkların sebep olduğu anlaşmazlık veya uyuşmazlık'* olarak tanımlanabilmektedir (2002: 288)

Bu tanımlamalardan yola çıkarak çatışma için bir topluluktaki kişilerin ortak kaynak kullanımları ve aynı amaç ve hedef paylaşımları doğrultusunda düşüncelerinin uyuşmaması sonucu ortaya çıkan durumdur diyebiliriz.

#### 2.2. Çatışma Türleri

Litaratürde çatışma farklı türlerde ortaya çıkabilmektedir. Koçel'e göre çatışma türlerini 5 grupta sınıflandırabiliriz (2007: 667);

- Bireylerin kendi içindeki çatışma
- Bireyler arasındaki çatışma
- Bireyler ve gruplar arasındaki çatışma
- Grupların kendi içinde ve gruplar arasındaki çatışmalar
- Organizasyonlar arası çatışmalar

**Kişilerin kendi içindeki çatışma;** Kişinin kendisinden beklenenler ile kişinin yapabilecekleri arasında uyumsuzluk durumunda ortaya çıkan, baskı ve stres yaratan bir çatışma türüdür.

**Kişiler arası çatışma;** Örgütlerde bir arada bulunan bireylerin görüş ayrılığı sonucu ortaya çıkan çatışma türüdür. En yoğun rastlanan kişiler arasındaki çatışma ise ast-üst çatışması şeklindedir. Bireylerin çalıştıkları kurumda üstleriyle fikir ayrılıklarına düştükleri durumda veya kurumdaki yöneticilerin çalışanları ile fikir ayrılığına düşmesi durumunda bu çatışma türü oluşur.

**Kişiler ve gruplar arası çatışma;** Bir gruba bağlı olan bireylerin düşünceleri ile grubun amaçları ve normları uyumadığı durumda ortaya çıkan çatışma türüdür. Bireyleri grubun amaçları doğrultusunda zorlanması kendilerini baskı altında hissetmeleri bu çatışma türüne sebebiyet vermektedir.

**Gruplar arası çatışma;** aynı organizasyonda ki farklı gruplar arasındaki uyumsuzluk ve rekabet sonucu ortaya çıkan çatışma türüdür. Aynı firmada çalışan satış birimindeki personeller ile üretim birimindeki personeller arasındaki uyumsuzluk bu çatışma türüne örnek olarak gösterilebilir.

**Organizasyonlar arası çatışmalar;** bu çatışma türü bir organizasyonun kendisi dışında başka bir organizasyon ile çatışması durumudur. Organizasyonun sendika ile arasındaki çatışma bu çatışma türüne örnek olarak gösterilebilir.

### **2.3. İş-Aile Çatışması**

Çarıkçı ve Çelikol'a (2009: 153) göre iki ya da ikiden fazla kişi arasında yaşanan anlaşmazlık durumudur. İş-aile çatışması durumu ise iş ve aile yaşamında birbirleri ile çelişen durumların bir çatışma ortamı yaratmasıdır. Yüksel'e (2005: 217) göre İş-aile arasında çatışma olması veya aile-iş çatışması, bireyin iş ve aile rollerinin talepleri dengede olmadığına görülebilmektedir.

Bu şekildeki çatışma işten kaynaklı ailede veya aileden kaynaklı olarak işte yaşanan çatışma olabilmektedir (Yüksel, 2005: 219). Çatışma hangi türden olursa olsun üzerinde durulması gereken konu, çatışmanın işgören üzerinde ne gibi etkilerinin olduğudur. Bu açıdan bakılacak olursa işgörenin bir çatışma yaşamaması için aile ve işe ayrılan zaman arasında bir dengenin oluşturulması önemli olmaktadır (Kapız, 2002: 147).

İş ve aile tarafından yüklenen rollerin karşılıklı uyumsuzluğu iş-aile çatışması olarak açıklanmaktadır. Greenhaus ve Beutell'e (1985: 79) göre insanların aile ve iş rollerinin eşit olarak öne çıkması ve bu rollerden kaynaklı olan sorumluluk düzeyinin eşit olması çatışmayı daha yoğun yaşamalarına sebep olmaktadır. İnsanlar için hem iş hem de aile yaşamı önem arz etmektedir ve birini tercih etmek söz konusu değildir.

İş ve aile çatışması, geleneksel geniş ailelerin yerini çekirdek aileye bırakması, kadınların çalışma hayatına daha fazla katılması, ailenin iş yükünü azaltmaya yardımcı olan aile büyüklerinden uzaklaşılması, büyük şehirlerdeki yaşam koşullarının zorluğu, artan iş yükü ve aile beklentilerinin artmasından kaynaklanmaktadır. Bu olgu hem çalışanların hem de kurumların üzerinde düşünmesi gereken önemli bir sorun olurken, farklı disiplinlerde bu çatışma üzerinde detaylı çalışılmaya başlanmıştır (Çelik ve Turunç, 2011: 241).

Hem aile hem de iş, bir insanın hayatında büyük ve önemli bir yere sahiptir. Bir birey hayatı boyunca zamanının çoğunu ya işte ya da evde ailesiyle geçirmektedir. Bazen işin talepleri aileden önce gelebilir veya ailenin talepleri işten önce gelebilmektedir. Bir insanın hayatında bu iki unsurun dengesini korumak önemlidir.

Dengenin sağlanamadığı durumlarda sorunlar ortaya çıkmaktadır. Marchese ve arkadaşlarına (2002: 147) göre iş ve aile arasındaki çatışma, yönetim alanında çok sayıda çalışmaya konu olmuştur. Önümüzdeki dönemde bu konudaki araştırmaların katlanarak artacağına inanılmaktadır. İşverenler, işyeri ve çalışan üretkenliğini etkileyen bir konu olduğu için bu alandaki çalışmalarla yakından ilgilenmektedirler.

### **2.3.1. İş-Aile Çatışmasında Etkili Olan Faktörler**

İş-aile çatışmasını etkileyen faktörler arasında bireysel, iş ile ilgili ve aileyle ilgili faktörler şeklinde bir sınıflandırma yapılmıştır.

#### **2.3.1.1. Bireysel Faktörler**

Bireyin kendisinden kaynaklı sebepler, çatışmayı ve çatışmanın sonuçlarını önemli boyutta etkilemektedir. Toraman'a (2009: 91) göre çalışmaların çoğunluğu işaile rollerinden kaynaklı olan çatışmayla birey kaynaklı faktörler arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Birey kaynaklı çatışma faktörleri arasında, cinsiyet, yaş ve kişilik, medeni durum gibi faktörler bulunmaktadır.

## *Cinsiyet*

Cinsiyet rolünden dolayı ortaya çıkan farklılaşmaya göre kadınlar, dışa vurulan rollerde erkekler ise araçsal rollerde yoğunlaşmaktadır. Kadın, evde çocuklara bakacak şekilde rolünü üstlenmişken, erkeğe düşen rol ise çalışıp eve para getirerek ailenin geçimini sağlamaktır (Parsons, 1942: 609).

Eken'e (2006: 247) göre modern toplumlarda kadının iş yaşamına katılmasına rağmen ev işlerinin çoğunu hala üstlenmektedirler. Evde yapılması gereken işlerin çift arasında paylaşılmaması ise kadın için bir baskı unsuru olabilmektedir. Kadınların çoğu yapı bakımından daha duygusal oldukları için strese maruz kalmaları daha hızlı olur ve etkilerini daha uzun süre taşımaktadırlar (Özmutaf, 2007: 41). Buna ek olarak, kadınlar genellikle erkeklerden daha az çalışırlar ve dolayısıyla erkeklerden daha az kazanırlar (Blair, 1998: 313). Bu erkek egemen toplumun kadın istihdamı anlayışında yarattığı eşitsizlik şaşırtıcı değil. Kadınların çalışma hayatına girişi çok eski zamanlara dayanmakla birlikte, Sanayi Devrimi'nden bu yana kadınların bağımsız çalışan, yani iş hayatına "ücretli" bir şekilde katıldıkları imajı ortaya çıkmıştır (Çarıkcı ve Avşar, 2005: 85). Ancak kadınların iş hayatına katılımları evde ki sorumluluklarını azaltmamaktadır.

Gönüllü ve İçli'ye (2001: 82) göre kadının, temel olarak alınacak rolleri arasında anne olmak, arkadaşlık, ev kadını olmak, hısımlık, topluluk, mesleki ve kişisel roller bulunmaktadır. Kadının sayılan bu rolleri aynı anda üstlenmesi ve çalışma koşullarında bu yüklerle birlikte çalışması onun çatışmadan uzak kalmasına pek izin vermemektedir. Yemek yapmak, bulaşık yıkamak, ev işleri ve çamaşır yıkamak gibi istenmeyen ev işleri çoğunlukla kadınlar tarafından yapılmaktadır (Blair, 1998: 314). Bu durum kadınların iş ve aile yaşamında adaletsiz bir yaşam tarzıyla karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir.

Uzun süredir iş-aile çatışması çoğunlukla kadınlarda izlenen bir durum olarak görülüyor. Çünkü kadın erkek rolünü oynamaya çalışan birey olarak görülmektedir ve gönüllü olarak oynadığı rollerin sayısını arttırdığı fikri hakimdir. Ancak daha sonra sorunun erkeklerde de görüldüğü algısı güçlendi. Erkeklerin de ailevi sorumlulukları vardır. Kapız'a (2002: 148) göre bu nedenle, iş ve aile yaşamının net bir şekilde tanımlanmış ve birbirinden bağımsız olduğuna inanan "ayrışma kuramı" önemini yitirmiş, iş-aile çatışması araştırma konusu olmuştur.

Alanyazın incelendiğinde cinsiyetle iş-aile çatışması konusunu analiz eden çalışmalar bulunmakla birlikte, çatışmanın cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği konusunda genel bir fikir birliği yoktur. Bazı araştırmalar kadın ve erkek arasındaki çatışmanın yönüne ilişkin anlamlı farklılıklar bulamazken, bazıları böyle bir ilişki bulmuştur (Bragger vd, 2005: 320). Çarıkçı ve Avşar'a (2005: 79) göre cinsiyete ilişkin bu çalışmalardaki farklılıklar iki farklı bakış açısıyla özetlenebilir. Toplumsal cinsiyet rolleri kuramına göre iş erkeğe, aile kadına aittir. Özen ve Uzun'a (2005:136) göre çatışmanın yönü erkekler için evden işe, kadınlar için işten eve doğru olmaktadır. Giray ve Ergin'e (2006: 87) göre "rasyonel görüş", kişinin yaşamış olduğu çatışma durumunun iş ve aile sorumlulukları için harcanmakta olan zamana göre değişeceğini savunmaktadır. Buna göre kadınlar daha fazla aile odaklı oldukları için aile iş çatışma yaşamakta, erkekler ise iş odaklı oldukları için iş-aile çatışması yaşamaktadırlar.

### ***Kişilik***

Kişilik, "bir bireyin tüm ayırt edici, değişmez ve tutarlı özelliklerini" ifade etmektedir. Bireyin kişiliğine uygun olan iş koşullarında çalışması onun işindeki başarısının da artmasını sağlamaktadır (Aytaç, 2001: 131). Bunun tersi durumda bireyde mutsuzluk ve bu mutsuzluğa bağlı olarak çatışma gerçekleşebilecektir.

İş koşulları aynı olsa bile bireyden bireye çatışma yaşama olasılıkları ve bu çatışmanın boyutları değişmektedir. Aynı koşullar altında, farklı insanlar farklı düzeylerde çatışma yaşarlar. Bu durum insanların rollere verdiği önem açısından açıklanmaktadır (Day ve Chamberlain, 2006: 117). Bir rolün önemi ne kadar büyükse, o rolle ilgili çatışma da o kadar büyük olur. Bununla birlikte, bir rol ne kadar önemliyse, o kadar az çatışma olacağı doğrultusunda da düşünceler bulunmaktadır. Kısacası, role bağlılığın çatışmayı nasıl etkilediğine dair net bulgular yoktur.

Bireyler çatışmayı farklı şekillerde ele almaya çalışırlar. Bazı kişiler çatışma durumunu dikkate almamayı başarabilir ve bu düşünceyle hareket etmektedir. İş ve ev arasındaki sınırları net bir biçimde belirlemiş olan bu bireyler, eve girer girmez iş ile alakalı konuları unutmaktadır. Diğerler kişiler ise çatışmanın var olduğunu kabul eder ve bir çözüm bulmaya çalışmaktadırlar. Bu bireyler için çevrelerindeki insanların verdiği destek çok önemlidir. Bu amaçla, kuruluşlarının da bu bireylere sosyal destek sağlaması gerekmektedir (Chen vd., 2008: 326).

Bahsedilebilecek iki farklı kişilik tipi vardır, Tip A ve Tip B. "A Tipi" kişiliğe sahip kişiler, her zaman zamanla yarış halindedirler, başarı odaklıdır, hızlı çalışırlar ve konuşurlar, aynı anda birden fazla iş yapabilirler, sabırsız ve öfkeli dirler. B tipi kişiler ise daha rahat, uyumlu, rekabetçilikten saldırgan hareketlerden uzak olmaktadır (Batıgün ve Şahin, 2006: 33). A tipi kişiliğe sahip bireylerin yaşayacakları stres oldukça fazla olmaktadır (Durna, 2004: 207) ve yaşayacakları çatışma da dolayısıyla artacaktır.

### ***Yaş***

Yaş; iş ve aile ile ilgili çatışma oluşturabilecek sebeplerden biridir. Yapılan bir araştırmada çalışan genç kadınlar, ileri yaşta olan çalışan kadınlara göre daha fazla bir şekilde iş ve aile arası çatışma yaşamaktadırlar (Giray ve Ergin, 2006: 87). Gençlerin yeni evlenip iş ve aile hayatını dengeleyememelerinden, buna karşılık yaşlıların daha deneyimli olmasından ve iş ve aile hayatını dengeleyebilmelerinden dolayı böyle olduğu söylenebilir. Aynı zamanda, daha yaşlı işçiler daha düzenli saatlerde çalışarak çatışma düzeyini azaltır (Karatepe ve Kılıç, 2005: 241).

### ***Medeni Durum***

Kadınların iş yaşamları, işlerindeki kariyerleri, evlilikleri ve çocuklarından dolayı aksamalara uğrayabilmektedir. Bu aksaklıklar kadın çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerini engellemektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 196). Yaşanan zorluklar kadın çalışanların bir süre sonra işlerini bırakmalarına bile sebep olabilmektedir. Kadın çalışanların kariyerlerinde ilerlemek amacıyla gerekli olan çalışmalarını gösterememelerinin temel nedeni iş-aile yaşamı arasında denge kurmakta sorun yaşamalarıdır (Gürol, 2007: 144).

Kadınların evlilik öncesi ve evlilik sonrası iş performanslarında farklılıklar bulunmaktadır. Evlenme ve doğumdan sonra işle ilgili performansları düşebilmektedir. Bunun yanında mutlu olunmayan evlilikler ve uzayan ayrılma süreçleri, çalışanların işlerine odaklanmalarını zorlaştırmakta ve iş performanslarını olumsuz etkilemektedir (Özmutaf, 2007: 57). Karatepe ve Kılıç (2005: 249), evlilerin bekarlara göre daha fazla çatışma yaşadıklarını düşünmektedirler.

### **2.3.1.2. İşle İlgili Faktörler**

Kapitalizm kaynaklı rekabetçi koşullar, çalışma yaşamının da git gide zorlaşmasına sebep olmaktadır. Ancak, özellikle işsizliğin artması sebebiyle işçiler çalışmakta oldukları işlerinde kalmak gayesiyle işverenin isteklerine uymak durumunda kalmışlardır. Bu mevcut durum iş ve aile çatışmasının şiddetlenmesine sebep olmaktadır. Katyayani ve Bussareddy'e (2011: 125) göre iş hayatında bu adaptasyonun gerekliliği, insanları birçok yönden etkileyerek hayatlarının diğer zamanlarında çatışma ile karşı karşıya kalmalarına sebep olabilmektedir.

Greenhaus ve Beutell'e (1985: 76) göre iş saatlerinin fazlalığı, bunun yanında iş saatlerindeki belirsizlik bireylerin iş ve aile arasında çatışma durumunun söz konusu olmasına sebebiyet vermektedir. Bunun yanında iş saatlerinin esnek olamaması, yine iş saatlerinin bireyin kontrolünde şekillenememesi gibi durumlar da çalışanların iş ve aile çatışması yaşamasına sebep olabilmektedir. Öte yandan yönetici desteğinin iş-aile çatışmasını etkin bir şekilde azaltabileceğini gösteren araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Fu ve Shaffer, 2001: 502).

#### ***Çalışana Destek sunulmayan Uzun Çalışma Programları***

Çalışana destek sunulmayan uzun çalışma programları, işgörende yoğun bir stresin oluşmasına ve bununla bağlantılı olarak iş-aile çatışmasının baş göstermesine sebep olabilmektedir (Özen ve Uzun, 2005: 143). Çalışma saatlerinin uzun olması ve çalışma biçimindeki düzensizlik sebebiyle aileleriyle vakit geçirmek için zaman ayıramayan çalışanlar, kaçınılmaz olarak çatışma ile karşı karşıya kalmaktadır. Çoğunlukla mevsimlik çalışma ile ilgili iş yükü, yarı zamanlı çalışmalar ve işverenlerden gelen birkaç ek talep, çalışanları aileleri ile zaman geçirmeleri gerektiğinde fiziksel ve zihinsel olarak meşgul eder. Böylece çalışanların iş ve iş dışı rolleri iç içe geçmiş olur (Leaprott ve Mcdonald, 2011: 69).

#### ***İş ve Çalışma Koşulları***

Belirli bir süre içinde birden çok iş yapmak zorunda olan kişilerde stres seviyeleri artmaktadır. Aşırı iş yükü, çalışanlar için strese neden olan faktörlerden biridir. Fazla mesai, bireyin fiziksel ve zihinsel sağlığı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005: 281).



Olması gerekenden fazla iş talep edilmesi çalışanlar için stres yaratabilir. Grönlund'a (2007: 94) göre çalışanların işlerini kontrol altında tutmaları, bu stresle ve buna bağlı olarak iş ve aile çatışmasıyla başa çıkmalarına yardımcı olmaktadır. Çalışanlar, iş ve aile arasına sınırlar koyarak yaşamlarını sürdürebilirler. (Kossek vd, 2006: 139). Bu sınırların keskin bir şekilde belirlenmiş olması iş ve aile çatışmasının da azalmasını sağlayabilecektir.

Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre fazla iş temposu, kişilerin arasında iletişimin yetersiz olması, iş güvencesinin olmaması, yönetim ve kontrol fırsatlarının bulunamaması gibi haller bireysel benlik saygısında azalmaya, kararsızlıklara, kayıplara yol açabilmektedir (Özen ve Uzun'un (2005: 145). Bu durum aile içi iletişimi olumsuz etkiler. Öte yandan aşırı ısınma, fazla ses, ışığın az veya fazla olması, havanın kirli olması ve radyasyon gibi yetersiz fiziki şartlar çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyebilmekte ve çalışan performansını düşürebilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 279). Ayrıca, bir çalışanın belirli bir süre için yurt dışında belirli bir kuruluştaki çalışmaya gönderilmesi, kendisi, eşi ve çocukları için çatışmalara ve uyum sorunlarına yol açacaktır (Shaffer ve diğerleri, 2001: 91).

### ***İşe Bağlılık***

İşine bağlı olma, bireyin işine ayırmış olduğu zamanın artmasına sebep olmaktadır. Yapılan bir araştırmada, çalışma saatlerinin artması iş ve aile çatışmasının artmasına sebep olduğu belirlenmiştir (Frone vd., 1997: 148). Özen ve Uzun'a (2005: 128) göre işine aşırı bağlanma, bu role ayrılan süreyi artırmakta ve başka bir rolün getirmiş olduğu taleplerin karşılanma durumunu zorlaştırmaktadır. Böylece işe bağlı olma durumu aile rollerinin ikinci planda kalmasına sebep olabilmektedir. İşine adanmanın iş ve aile çatışması durumuna sebep olacağını gösteren araştırmaların yanı sıra, işe adanmanın iş ve aile çatışmasıyla arttığını gösteren araştırmalar da mevcuttur. Öte yandan Adam ve diğerleri (1996: 411-420) tarafından yapılan araştırmalar, işe bağlı olma ve iş-aile çatışması durumu çift yönlüdür ve her birinin öbürüne yol açabileceğini göstermiştir. Bu durum telafi teorisi ile ilgilidir. Mutluluğu evinde bulamayan insan işte daha çok vakit geçirmekte, çalışma bağımlısı olmakta ve evde bulamadığı huzuru işte aramaya başlamaktadır. İşe bağlı olma durumu cinsiyetler arasında da farklılık göstermektedir.

Erkekler kadınlara göre işlerine daha fazla bağlıdır ve buna bağlı olarak da çatışmayı yoğun bir şekilde yaşayabilmektedirler (Greenhaus ve Beutell, 1985: 79).

Çok çalışan insanlara "işkolik" denir. İşkolik, fazla çalışan, çalışırken kendini diğer faaliyetlerden soyutlayan, işine bağlı olan ve çalışmadığı zamanlarda bile çalışmayı düşünen kişidir. Naktiyok ve Karacabey'e (2005: 179) göre işkoliklerin hem olumlu hem de olumsuz özellikleri vardır. Olumlu görenler, durumun verimli ve tatmin edici olduğunu söyler. Karşıt görüşte olanlar ise işkolik kişileri, çalışma arkadaşlarına zorluk çıkaran, kötü iş yapan, saplantılı ve mutsuz kişiler olarak görmektedirler. İşlerine aşırı bağlı olanlar aile ihmalinden dolayı iş ve aile çatışmaları yaşayabilmektedirler.

### **2.3.1.3. Aile ile İlgili Faktörler**

Jianwei, Yuxin'e göre (2011: 89) iş ile aile arasındaki çatışma iki yönlüdür. Aile ve iş arasındaki çatışmayı incelerken aileyi oluşturan faktörlerin de incelenmesi gerekir. Fu ve Shaffer'e göre (2001: 93) medeni durum, çalışan eş, aile rollerinin talepleri ve ev işlerine harcanan zaman, aile iş çatışmasına katkıda bulunan faktörlerden bazılarıdır. Jianwei ve Yuxin'ye (2011: 89) göre çocukların sayısı ve yaşı, çocuk yetiştirme sorunları, mevcut ailenin yapısı, eş desteğinin bulunma durumu, eşin kariyer planlaması da aile iş çatışmalarına sebep olabilmektedir

#### ***Medeni Durum ve Eş Desteği***

İş yaşamında kariyer elde etme ile evlilik yapıp aile oluşturma bireylere ayrı ayrı mutluluk getiren unsurlar olsalar da aynı zamanda bireylerin çatışma yaşamalarına sebep olabilmektedirler. Bu etki olumlu veya olumsuz olabilir. Yani kişi mesleki mutluluğu nedeniyle evlilikte mutlu olabilir ya da kariyerdeki mutsuzluğu evlilikteki mutlulukla telafi etmeye çalışabilir (Mustafayeva, 2013: 105).

Dursun ve İftar'a (2014: 129) göre bekar bir kişi işinin üstesinden gelebilir ve kariyerinde daha ileriye gidebilirken, evli ve çocuğu olan bir kişi ailevi sorumluluklar yüklenmek zorunda olduğundan iş-aile çatışması yaşama durumunda kalabilir. Evli çalışanlar arasında kadın ve erkeklerin birbirlerinin mesleklerine uyum sağlamaları beklenmektedir. Kocacık ve Gökkaya'a (2005: 198) göre özellikle kadınlar, eşlerinin mesleklerine uygun işleri seçmektedir. Diğer bir deyişle öncelik erkeğin kariyeridir.

Çocuk bakımı ve ailevi yükümlülükler çalışma hayatına müdahale ederek kadınların kariyerlerini olumsuz etkilemektedir.

Arpacı ve Ersoy (2007: 46) tarafından yapılan çalışmada, kadının çalışmasının aile bütçesini destekleme, erkeklerin mali yükünü azaltma ve aile birliğini güçlendirme gibi olumlu katkılarından bahsedilmektedir. Öte yandan aile bireylerine yeterince zaman ayıramamanın, iş hayatında yorgun hissetmenin ve bunu ev yaşamına yansıtmanın da olumsuz etkileri vardır.

Özmutaf'a göre (2007: 58) kadınlar evlilik öncesi iş performanslarıyla evlilik ve annelik sonrasındaki performansları birbirinden farklı olabilmektedir. Evliliğin mutlu bir şekilde devam etmesi iş performansını arttırabilirken tam tersi durumlarda bireylerin performansını negatif yönde etkileyebilmektedir. Kötü bir evliliğin neden olduğu stres, çatışma olasılığını artırmaktadır.

İş-aile çatışmasını azaltmak için eş desteği önemlidir. Genellikle erkekler; eş, ev ve çocuklarla alakalı yükümlülükleri paylaşarak kadın çalışanların yaşadığı çatışma durumunu azaltma konusunda yardımcı olabilirler. Eşlerin birbirlerine destek olmaları hem ailenin mutluluğunun devamlılığını sağlayabilir hem de kariyer başarısını pozitif yönde etkileyebilir (Aycan ve Eskin, 2005: 465).

### ***Çocukların Bakımı***

Toplumsal cinsiyet rolleri kadının farklı erkeğin farklı rolüne işaret etmektedir. Erkek evin geçiminin sağlanmasına, kadın ise ev ve çocukların bakımında görev üstlenmişlerdir. Buna karşılık günümüz koşullarında kadın da erkek gibi çalışmak ve eve gelir getirmek ile sorumlu olmuştur. Birçok kadın doğum yaptıktan sonra işten atılmakta ya da işini bırakmak zorunda kalmaktadır. Kocacık ve Gökkaya'ya (2005: 217) göre çocuğuna bakmak için işinden ayrılan bir kadın, işe geri döndüğünde iş koşulları ona daha zor gelebilmektedir.

Kadınların iş performansı çocuğun doğumu sonrasında azalabilmektedir. Özmutaf'a (2007: 48) göre çocuk bakımı ve ücretli/ücretsiz doğum izinlerinin kullanılması nedeniyle şehir dışından veya yurt dışından görev kabul edilememesi kadınların kariyerlerini sekteye uğratmakta ve örgütlerde çatışma yaratmaktadır. Çocuk bakımı sebebiyle işe gecikme ve işten erken çıkma arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum örgütsel çatışmaya neden olmakta ve kişinin işine

odaklanmasını engelleyerek çalışmadaki verimliliğini azaltmaktadır (Hammer, 2003: 419).

Çocuklarla ilgili şu konular iş-aile çatışmasını etkileyebilir: ailede sahip olunan çocuk sayıları ve çocukların yaşları. Araştırmalar, çocuk sayısı arttıkça çocuklara ayrılan zamandan dolayı iş-aile çatışmasının arttığını ortaya koymuştur (Carlson, 1999: 243). Çocuk sayısı bireyin yaşadığı çatışma miktarını artırmaktadır (Brough vd., 2005: 231).

Özellikle okul öncesi (0-6 yaş) çocukların iş-aile çatışması daha fazladır. Bu yaş grubundaki çocuklar daha yoğun bakıma ihtiyaç duyduklarından çocuklar ile alakalı eğitim ve sağlık sorunları daha sık görülmektedir. Sonuç olarak, işe geç kalma, erken ayrılma, işte konsantrasyon eksikliği gibi olumsuz durumlar küçük çocuk sahibi olan çalışanlarda daha sık görülmektedir (Giray ve Ergin, 2006: 103).

Ebeveynlik konusunda kadınlara erkeklerin desteği ve çocuklu çalışanlar için yeterli olacak şekilde doğum sonrası izin düzenlenmesi, ebeveynlik konusundaki çatışmaların önlenmesinde önemli bir etkiye sahip olacaktır (Schwartz, 2006: 180-184).

#### ***Ailede Bakıma Muhtaç Bireylerin Bulunması Durumu***

Ailede çocuklar haricinde yaş veya sağlık durumu nedeniyle gereksinimlerini kendisi karşılayamayan ve bakım gereksinimi olan yaşlılar da olabilmektedir. Ebeveynlerin, büyükanne ve büyükbabaların ya da diğer aile üyelerinin bakımı gerekli bulunduğu bireysel ev yükümlülükleri artmaktadır. Doruk'a (2008: 327) göre kişilerin ailelerinden talepleri arttıkça ailelerine daha fazla efor sarf etmek zorunda kalmaktadırlar, bu da iş ve aile arasındaki çatışmanın artmasına sebep olabilmektedir.

#### ***Çift Kariyerli Aile Yapısı***

Kadınların çalışma yaşamında daha fazla bir şekilde yer alması gerekliliği sadece gelir elde etme nedenlerinden kaynaklanmamakta, kadınların bireysel gelişim gereksinimi ve ekonomik özgürlük arzusu nedeniyle de ortaya çıkmaktadır. Çift kariyerli hanelerin yaygınlaşmasıyla, ekmek dağıtma görevi artık sadece erkeklere ait değildir (Elloy, 2004: 186).

Kadının çalışma hayatında yer almasıyla birlikte ekonomik hayata katkısı bulunan erkek ve kadın arasında ev işleri ile aile sorumluluklarının paylaşılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Buna karşılık kadının toplumsal cinsiyet kaynaklı rolü devam etmektedir.

Evde daha çok vakit geçirmesi gereken kişi kendisidir. Bunaltıcı iş yüküne rağmen erkeklerin kadınlardan beklentilerinde değişen bir şey yoktur. Bu halde çift kariyerli ailelerde kadınların iş-aile çatışması yaşama ihtimali artmaktadır (Çarıkçı ve Avşar, 2005: 82).

Çift kariyerli bir aile, en genel anlamda hem kadının hem de erkeğin çalıştığı bir ailedir. Ancak iş ve kariyer iki farklı kavramdır. Yalnızca işte gelir elde etmek önemli olsa da, kariyerde kişi kendini işine adamaya ve devamlı gelişim göstermeye eğilimli olacaktır. Bu nedenle, çift kariyerli bir aile, çift gelirli bir aileden farklıdır. Çift kariyerli bir evde eşin gayesi yalnızca aileye maddi olarak katkıda bulunmak olmamaktadır (Acar, 1994: 29).

Çift kariyerli ailelerde, eşler aile ve kariyerle ilgili rolleri paylaşmaya çalışırlar, bu da iki farklı rol çatışmasına yol açar: eşlerin aile rolleri ve mesleki rolleri arasındaki çatışmadır. Bu çatışmaları azaltmak için hem kadının hem erkeğin kariyer planlaması yapması gerekmektedir. (Acar, 1994: 30).

### **2.3.2. İş-Aile Çatışması Boyutları**

Bir insanın yaşamı boyunca yerine getirmesi gereken rol gereksinimleri değişebilir ve rolün gereklerini yerine getirme çabası yaşamı boyunca devam edecektir. Birey iş hayatına başlarken, iş hayatı dışındaki sahip olduğu rolün gerekliliklerine iş hayatının rol gerekliliklerini dâhil eder. Ancak, iş ve iş dışı yaşamdaki rollerin bireylere yüklediği görev ve sorumluluklar, tutarlı ve uyumlu bir şekilde yerine getirilememektedir. Çarıkçı'ya (2001: 34) göre bu tür çatışma etkileşimlidir, iş ve iş dışı yaşamları arasında denge kuramayan bireylerin rol gereklerinden kaynaklanmaktadır. İş- Aile içi çatışmalar iki şekilde kendini gösterir: işten aileye çatışmalar ve aileden işe çatışmalar. Aile-iş çatışması, genellikle çatışma sürecinin daha az çalışılan bir boyutudur ve iş-aile çatışması kadar kapsamlı bir şekilde incelenmemiştir. Konunun iki yönlü analizi yerine iş-aile çatışması vurgulanmış ve işin aile üzerindeki etkisini ifade edilmiştir. Ancak son yıllarda bu temanın literatüre girmesiyle aile-iş çatışması da başka bir boyut olarak incelenmeye başlanmıştır.

İş ve aile arasındaki çatışma durumu araştırmalarda, aile yükümlülüklerini gerçekleştirme konusundaki zorluk oluşturan faktörler iş-aile çatışması, aileden kaynaklanan taleplerin işle ilgili sorumlulukları yerine getirmeyi zorlaştırması aile-iş

çatışması olarak kabul edilmektedir (Frone vd., 1997: 148; Dixon ve Bruening, 2005: 228).

İş-aile çatışması, iş faaliyetlerine katılımın aile faaliyetlerine katılımı engellemesi veya bireyin aile alanındaki davranışlarının iş stresinden olumsuz etkilenmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Aile-iş çatışması, aile faaliyetlerine katılımın iş faaliyetlerine katılımı engellediği veya aile baskılarının bireyin çalışma performansına olumsuz etkiler doğurduğu zaman ortaya çıkmaktadır (Greenhaus ve Powell, 2003: 292).

### **2.3.2.1. İş-Aile Çatışması**

Aile ve iş, bireyler için ayrı rolleri ifade etmektedir ve bu iki rol bir biri ile karşı karşıya gelebilmektedir (Özdevecioğlu, 2007: 7). Frone vd'ye göre (1992: 728) iş-aile çatışması, insanların işte yaptıklarının aile sorumluluklarının önüne geçmesi nedeniyle ortaya çıkan çatışma türüdür.

İş-aile çatışması, aile rollerini yerine getirmekte zorluklara yol açan iş rolleri olarak kendini göstermektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 76). Netemeyer ve diğerlerinin (1996: 407) tanımında iş-aile çatışması, işle ve aileyle ilgili faaliyetlerin iç içe geçmesi olarak kendini gösterir. Bu tanımlara göre iş-aile çatışması, bir kişinin işteki rolü aile rolünü yerine getirmesini engellediğinde ortaya çıkmaktadır (Wayne vd., 2004: 108).

Voydanoff ve Kelly'ye (1984: 882) göre işle ilgili sorunlar aileye yansımakla birlikte işin niteliğine göre farklılık göstermektedir. Bu çatışmaların boyutu ise bireyin aile yapısına, ücretine, yaşına, yaşam koşullarına, kişisel tatminine ve aile memnuniyetine göre değişmektedir. Ancak iş-aile çatışmasında birçok faktörün etkisi bulunmaktadır. Çarıkçı'ya (2001: 37) göre bu faktörler

- Uzun ve düzensiz çalışma saatleri,
- Hafta sonları çalışmak,
- Toplantıların çok erken ve geç yapılıyor olması,
- Sık seyahat edilmesi,
- Düşük ücretler,
- İşle ilgili fiziksel yetersizlik,
- Yetersiz çalışma koşulları,

- Üstlerin çalışanlara anlayışlı davranmaması,
- Örgütsel yapının katılığı ve örgüt kültürünün katılığı.

Yüksel'e (2005: 304) göre iş alanının ev alanından daha az geçirgen olduğunu ve bu nedenle aile-iş çatışmalarının yaşanması iş-aile çatışmalarının yaşanmasından daha olasıdır. Bu sebeple işin aile içini olumsuz etkilemesi, ailenin de işi olumsuz etkilemesinden daha yaygındır.

### **2.3.2.2. Aile-İş Çatışması**

Aile-iş çatışması, bireylerin ailelerinden gelen talepler karşılandığında işle ilgili sorumluluklarını yerine getirememesinden kaynaklanan ve iş performansını olumsuz etkileyen çatışma türüdür (Netenmeyer ve diğerleri, 1996: 401). Ailenin yüklediği kişisel sorumluluklar, bireylerin işte fiziksel yorgunluk ve bitkinlik yaşamalarına ve işe odaklanamamalarına neden olabilir (Voydanoff, 1988: 751).

Yüksel'e (2005: 304) göre aile iş çatışmasında, bireyin ailesi iş alanındaki sorumluluklarıyla çatışır. Örneğin bir çocuğun hastalığı ya da bakıma muhtaç olması onun işe bağlılığını engelleyebileceğinden aile-iş çatışması ortaya çıkabilmektedir. Ailedeki küçük çocuk sayısının ve toplam çocuk sayısının artması aileden işe çatışmayı da artırmıştır. Kadın çalışanlar, çocuk bakımı ve ev işlerini genellikle üstlendiği için erkek çalışanlara göre daha fazla aile-iş çatışmasına maruz kalmaktadır. (Bozkurt, 2012: 88).

Aile sınırları iş sınırlarından daha esnek olduğu için iş-aile çatışması, aile-iş çatışmasından daha yaygındır. Yüksel'e (2005: 304) göre çalışma alanının ev alanı üzerindeki olumsuz etkisi, ev alanının çalışma alanı üzerindeki olumsuz etkisinden daha fazladır. Bireylerin geçimini sağlamak için işe veya gelire ihtiyacı olduğundan, iş her zaman en önemli önceliktir. Bu nedenle iş-aile çatışması, aile-iş çatışmasına göre daha çok yaşanmaktadır.

### **2.3.3. İş-Aile Çatışmasının Türleri**

Literatürde üç tür iş-aile çatışmasından bahsedilmektedir. Bunlar, zamana dayalı, gerginlik esaslı ve davranışa esaslı olan çatışmalardır (Carnicer vd, 2004: 468). İş ve aile arasında yaşanan çatışma çok yönlüdür (Yüksel, 2005: 215). Zamana dayalı çatışmalar iki biçimde olabilmektedir (Özen ve Uzun, 2005: 136):

- a) Bir roldeki zaman baskısı, başka bir rolün beklentilerinin karşılanamamasına neden olabilir.
- b) Bir rolün gerekleri fiziksel olarak yerine getirildiğinde bile başka bir role odaklanmaya engel olabilir.

Gerginlik esaslı çatışma psikolojik bir temele dayanır. Bir rolde yaşanan olumsuzluk, başka bir rolde performansın düşmesine neden olabilir. Davranış esaslı çatışma, bir rolün istenen gerekleriyle başka bir rolün gereklerinin örtüşmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Yüksel, 2005: 216). Özen ve Uzun'a (2005: 138) göre iki rol arasındaki farklı davranış gereksinimleri bireyler arasında gerilim yaratarak çatışmaya yol açabilmektedir.

### **2.3.3.1. Zaman Esaslı Çatışma**

Savcı'ya (1999: 132) göre bu tür çatışmalarda rol oynamak için gereken süre, diğer rollerin gerçekleştirilmesine engel olmaktadır. McKeown'e (2014: 521) göre zaman en kıt kaynaktır. Bu sebeple, kişinin edindiği her yeni rol, öbür rollere ayrılan zamanı sınırlar. Bu kıtlık durumu, kişinin rolleri arasında çatışmaya yol açmaktadır.

Bartolome ve Evans'a (Akt.Efeoğlu,1980: 237) göre bu tür çatışmalar iki şekilde gözlemlenebilir. Birincisi, birey fiziksel olarak diğer rollerin gereklerini yerine getiremez. Öte yandan, bu rollerin gereklerini yerine getirememek, bireyin tüm dikkatinin dağılmasına sebep olur.

Zamana dayalı çatışmalar, vardiyalı çalışma gibi fazla ve esnek çalışma saatlerinin olmaması şeklinde örgütsel nedenlerle olabileceği gibi, küçük çocuklar veya bakmakla yükümlü akrabalar, kalabalık aile yapıları, eşlerin her ikisinin de çalışması gibi ailevi nedenlerle de ortaya çıkabilmektedir (Elloy, 2004: 130). Örneğin, hafta sonu çalışmak durumunda kalmasından dolayı çocuğunun sene sonu gösterisine gidememiş olan bir baba ya da işten çıkamayıp evine geç geldiği için çocuğunu uyumadan önce göremeyen bir anne çocuğun yanında olamamakta ve zamana dayalı bir çatışması olmaktadır.

### **2.1.3.2. Gerginlik Esaslı Çatışma**

Gerginliğe dayalı çatışma, bir konuda stres oluşturan bir durum ile karşı karşıya kalma sonucunda yaşanmış olan yorgunluk, sinirlilik ve bu sinirliliğin başka bir alandaki



performansı olumsuz etkileyebildiği bir durumdur. Bu kişi işte yaşadığı stresi ailesine ya da evinde yaşadığı stresi meslektaşlarına ve yöneticilerine yansıtır. Yöneticilerin durumu tolere etme olasılığı daha düşük olduğundan, evde yaşanan gerilimler nadiren iş ortamına yansır. Kişi genellikle öfkesini ailesine yansıtmaktadır (Atabay, 2012: 603). İşyerinde bir müşteriyle tartıştığı için eve gelen bir çalışanın çocuklarına bağırması veya evde eşiyle tartışan bir çalışanın iş yerindeki arkadaşlarına yansıtması gerilime dayalı çatışmaya örnektir.

### **2.3.3.3. Davranış Esaslı Çatışma**

Davranış esaslı çatışma, role dayalı davranışların bir diğer role özgü davranışlar için uygun olmadığı bir durumdur (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77). Kişi bulunduğu rolün gereklerine göre hareket etmelidir, aksi halde çatışma kaçınılmazdır. Örneğin bir yöneticinin, çalışanlarını ilkelerinden taviz vermedikleri için disipline etmesi ve gerekirse çalışanlarına uyarı yapması gerekebilir. Ancak yönetici ailede babalık rolünün gereklerini yerine getirirken çocuklara karşı nazik ve sabırlı olmalıdır. Çocuklara kendi çalışanı gibi davranması ve onları yönetmeye çalışması, aile ilişkilerinin zedelenmesine yol açabilmektedir (Atabay, 2012: 604).

Bu çatışma biçimi, belirli davranışların iş ve ev arasında uyumsuz bir şekilde olduğunda ortaya çıkmaktadır (Madsen, 2003: 49). Bireylerin çevrelerine uygun davranışlar geliştirmeleri gerekmektedir.

### **2.3.4. İş-Aile Çatışması Kuramları**

Baysal'a (2016: 23) göre iş ve aile arasındaki çatışmalarda iş ve aile hayatının etkileşimli olduğunu belirten, iş ve aile yaşamı arasında bulunan ilişkiyi açıklayan teoriler üzerinde fikir birliği bulunmamaktadır ve kavram karmaşası yaşanmaktadır. Bu çalışmada iş-aile çatışması kavramı, bölümlendirme, yayılma, tazminat, çatışma, rol ve ekosistem teorisi gibi farklı açılardan ele alınmış ve açıklanmıştır.

Bölünme kuramı, iş ve aile yaşamını birbirinden bağımsız ve birbirini etkilemeyen alanlar olarak kabul etmekte, bu nedenle bireyin bir alanda oynadığı rolün, diğer alanda rol beklentisini etkilemeyeceğine inanmaktadır (Evans ve Bartolome, 1984: 11). Bu kuramda bir rolde çalışan bireyler, o rolün diğer rolleri etkilemesine izin vermeden yerine getirirler, dolayısıyla bu rollerin ilgili olduğu alanlar ile arasında davranış, duygu ve

tutumlarda herhangi bir kayma olmaz. Mustafayeva'ya (2013: 39) göre işle ilgili rol aileyi ve aile ile ilgili rol asla işi etkilemez. Buna göre kuramda alanlar arasında etkileşim bulunmadığı belirtilmektedir. İş yerinde işveren tarafından azarlanan ve strese giren bir kişi durumu aile üyelerine yansıtmayabilir, onlara sevgi ve anlayışla yaklaşabilir. Aynı şekilde, evde ailesiyle sorunları olan duygusal olarak etkilenen bir kişi, neşeli görünür ve işyerindeki meslektaşları ile ilgilenir; işin gerektirdiği özenli ve dikkatli çalışmayı yapabilir.

Diğer teorilerden farklı olarak bölünme teorisi, iş ve ev yaşamının iletişim içerisinde olmadığı düşüncesine dayalıdır. Bu bakımdan teori gerçeği yansıtmamakta ve iş-aile çatışması kavramına uymamaktadır. Teori, iş-aile çatışmasının, bireyin hem aile hem de iş rollerinin talep ve sorumluluklarını yerine getirirken etkilenmeyeceğini böylelikle çatışma olmayacağını savunur. Bölünme teorisine karşı geliştirilen diğer teoriler, iş ve ailenin etkileşime girdiğini ve birbirini etkilediğini öne sürüyor; bu açıdan daha gerçekçi olarak algılamak mümkündür.

#### **2.3.4.1. Taşma Kuramı**

İş ve aile iki farklı alan olarak kabul edilmektedir. Taşma teorisi, iş-aile çatışmasını açıklamak için en ikna edici teoriyi olmuştur. Efeoğlu ve Özgen'a (2007: 239) göre taşma teorisi, iş ve aile alanlarının birindeki olumlu ya da olumsuz gelişmelerin diğerine de yayılarak benzer etkiler yarattığını savunur. Atabay'a (2012: 14) göre taşma iki şekilde gerçekleşmektedir.

##### ***Pozitif Taşma***

Bireyin işini yaparken sahip olduğu yetenekleri ve özellikleri ihtiyaçlarını, beklenti ve değerlerini kapsıyorsa uyum vardır. Bu durumda olumlu duyguların ifade edilmesi yoluyla "pozitif taşma" gerçekleşir ve birey ailesine karşı olumlu tutumunu yansıtır. Greenhaus ve Parasuraman'a (1999: 398) göre olumlu tutumlar yaygın ise, bu tutumların kaynağı olan roller diğer rollerin niteliklerini zenginleştirir ve iş aile rollerinin bütünleşmesine katkıda bulunmaktadır. Mustafayeva'ya (2013: 30) göre eşine ve çocuklarına bağlılığı yüksek olan kişilerin iş doyumlarının da yüksek olması veyahut iş yerinde mutlu olan kişilerin de aileleriyle mutlu olmaları gerekmektedir.

### *Negatif Taşma*

Çalışma hayatında yalnızca olumlu yön değiştirmeler yoktur. Atabay'a (2012: 14) göre iş yerindeki gerginlik, stres, kaygı gibi olumsuz duyguların, mutluluk ve heyecan şeklinde olumlu duygulara baskın gelmesiyle "negatif taşma" meydana gelir ve bu içinde bulunduğu durumu birey ailesine yansıtır. Özkul'a (2014: 31) göre iş hayatından aile hayatına olan taşmalar pozitif taşmalardır, her iki yönde olan taşmalar ise negatif taşmalardır.

#### **2.3.4.2. Telafi Kuramı**

Telafi kuramı, ev ve iş hayatı alanları arasında ters bir ilişki olduğunu ve bir alandaki olumsuz deneyimlerin diğerinde telafi edildiğini varsayar. Bireyler, iş ya da aile alanında yaşadığı olumsuzlukları başka alanlardaki çabalarıyla telafi etme eğilimindedirler. Örneğin evinde mutsuz olan bir kişi işle ilgili kendisini daha mutlu edecek faaliyetlerde bulunmak istemekte ya da işinden memnun olmayan bir birey, ev hayatını tatmin edici hale getirmek için uğraşmaktadır (Atabay, 2012: 15).

Bu kuram, çatışmaya farklı bir bakış açısıyla bakar. Aile ile işin birbirleri üzerindeki etkisini ele alarak, bireylerin iş ve aile alanında yaşadığı memnuniyetsizliği gidermek için geliştirilmiştir. Zedeck ve Mosier'e (1990: 245) göre, bu teoride telafi olgusu iki farklı biçimde ortaya çıkmaktadır. Bunlar:

- Supplemental (Ek) telafi,
- Reactive (Tepkisel) telafidir.

Ek telafi kuramında kişi, çalışma ortamında istenilen uygulamaların ve arzu edilen davranışsal psikolojik koşulların yerine getirilme düzeyinin yetersiz olduğunu algıladığında, ev ortamında bunların tersini arayarak telafi etmeye çalışır. Tepkisel telafi kuramında ise bireyler işyerindeki olumsuz deneyimleri iş dışı faaliyetlere yön tutarak telafi etmektedirler. Ek telafi ve tepkisel telafi terimleri arasındaki fark, telafinin farklı alanlardan sağlanıyor olmasıdır. Bu kişi memnun olamadığı bir işte görev yapıyorsa aile hayatındaki eksiklerini eğlenceli aktiviteler yaparak tamamlamaya çalışacaktır. Aynı şekilde ev hayatı sorunsal, kariyerinde çok çalışarak başarılı olur. İsteddiği şekilde işlere sahip olmayan insanlar, daha hoş veya sıra dışı bir ev hayatı aramaktadırlar. Telafi teorisinde vurgulanması gereken bir nokta zaman kısıtlamalarıdır. Özkul'a (2014: 30)

göre bir kişi işinden memnun olmadığında, aile hayatını tatmin etmek için ailesiyle daha fazla zaman geçirir veya bir kişi ailesinde mutsuz olduğunda, iş hayatına daha fazla zaman ayırır. Bu durum iş ve aile arasında zamana dayalı çatışmalara sebebiyet vermektedir.

#### **2.3.4.3. Çatışma Kuramı**

Bu kuram, bir alandaki tatmin ve başarının başka bir alanda fedakarlık gerektirmekte olduğunu, iş ve ev ortamlarının birbiriyle uyum içinde olmadığını belirtmektedir. Tubin'a (2007: 48) göre bunun sebebi hem iş hem de ev ortamlarının farklı normlarının ve gereksinimlerinin olmasıdır. Bazı kuramcılara göre, ailenin sorumlulukları işte devamsızlık, geç kalma ve verimsizliğin belirleyicisidir. Bu kuram, bir kişinin işte veya evde üstlendiği rolün kendi başına bir çatışma nedeni olmadığını savunur. Çatışmaya yol açan rollerin gerekçesi olarak bireylerin mesuliyetinde olan görev ve sorumluluklar, bireyler üzerinde birbiriyle bağdaşmayan talepler ortaya çıkarmaktadır.

Zedeck ve Mosier'e (1990: 250) göre bu kuramda, bir alandaki başarı ya da doyum, diğer alandaki roller adına fedakârlık gerektirdiğinden, iki alanın rol gereksinimleri uyumsuz olup, kişi üzerinde stres yaratarak çatışmaya neden olmaktadır. Efeoğlu'na (2006: 17) göre çatışma kuramına göre, bireyler, iş ve aile alanlarındaki rollerinden ziyade, bu rolleri yerine getirmek için kişisel sorumlulukları nedeniyle çatışma yaşamaktadırlar.

#### **2.3.4.4. Rol Kuramı**

İş-aile çatışması kavramının dayandığı teori ilk olarak 1950'lerde sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarındaki bilim adamları tarafından dile getirilmiştir. Özmete ve Eker'e (2013: 22) göre bu teoride, bireylerin sabit bir zamana ve enerjiye sahip olduklarını varsaymaktadır. Dolayısıyla bireylerin iş hayatına girdiğinde artan roller, rol çatışmasını da artırmaktadır.

Grandey ve Cropanzano'e (1999: 351) göre rol kuramı, tanımı gereği iş ve aile çatışmasını anlamada en önemli olan aile rollerine nispeten az vurgu yapar. Öte yandan iş-aile çatışmasının esas dayanağını oluşturan "rol çatışması" kavramına dayandığı için literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Rol kuramına göre; zaman kısıtı, enerji eksikliği ve ayrıca roller arasındaki davranışsal uyumsuzluk nedeniyle kişisel çatışmaya yol açan

rollerin gereğini yerine getirmek zor hale gelecektir. Bu durumda gereksinimleri yerine getirirken roller arasındaki çatışma iş-aile çatışmasına yol açmaktadır.

Kaya'nın (2003: 2) belirttiği gibi iş ve aile çatışması, bir kişi aynı anda birden fazla rolü üstlendiğinde ortaya çıkar ve her rol; ek zaman, enerji ve bağlılık gerektirmektedir. Bu roller aşırı rol yükü ve hayal kırıklığı yaratmaktadır

Aşırı rol yükü; bireyin bütün enerjisinin ve zamanının, birden çok rolün gereksinimlerini karşılamaya yetmemesidir. Engellenme ise; taleplerin çatışması ile ortaya çıkan, rolün gereklerini yerine getirmeyi zorlaştıran bir durumdur.

Yapılan araştırmalarda roller arasında çatışma konusu beraberinde iş ve aile çatışması üzerinde durulmuştur (Vallone ve Donaldson, 2001: 216). Roller arasında yaşanan çatışma, bir rolün gereksinimleri ile başka bir rolün gereksinimlerinin uyumsuz olmasıdır. Örneğin, bir birey aile ve iş sorumluluklarının gereğini yapmak için yeterli süreye sahip olmayabilir ya da evdeki stres iş performansını etkileyebilmektedir. Bulgulara göre iş-aile çatışması ve rolleri yerine getirme bireyi zorlayarak aşırı stres gibi psikolojik sorunlara yol açmaktadır. Bu tür çatışmalar depresyonu, bedensel ve fiziksel rahatsızlığı artırırken; yaşam doyumunu, aile yaşam doyumunu ve enerji düzeyini düşürdüğü tespit edilmiştir.

#### **2.3.4.5. Ekolojik Sistem Kuramı**

Ekolojik sistem kuramı, iş-aile çatışmasını ve iş ve aile çatışmasını etkileyen çeşitli faktörleri içeren oldukça kapsamlı bir kuramdır. Pek çok araştırma, dolaylı olarak da olsa, ekosistem kuramını içermektedir. Bu kuram, ilgili tüm alanları ve aralarındaki etkileşimleri bir sistem içine dahil ederek açıklamaya çalışmıştır. Bu alandaki literatüre önemli bir katkıda bulunmaktadır. Ekosistem kuramı, bir bireyin gelişiminin bir ömrünce sürdüğünü ve bir kişinin gelişimini anlayabilmenin en iyi yolu, kişilik özelliklerini, çevresel özelliklerini ve bunların etkileşimlerini incelemek olduğunu savunmaktadır. Teoriye göre bu, Bronfenbrenner'ın (1994: 41) ekolojik paradigmasıdır; kişinin belirli özellikleri vardır. Bir kişinin rolleri, faaliyetleri ve ilişkileri, koşullara bağlı olarak diğer insanları etkileyebilir. Ekosistem kuramı dört hiyerarşik sistemden oluşmaktadır. Bellavia ve Frone'ye (2005: 119) göre bunlar: Mikrosistem, Mezosistem, Ekzosistem ve Makrosistemdir

### ***Mikrosistem***

Mikrosistemler, insanlarla en alakalı sistemlerdir. Bir bireyin rollerini, faaliyetlerini ve ilişkilerini içeren bir dizi ilişkidir. Bu ilişkilerin belirli özellikleri vardır ve koşullara bağlı olarak diğerlerini etkilemektedir (Bronfenbrenner, 1994: 37).

### ***Mezosistem***

Bir mezosistem, mikrosistemler sistemidir. İki veya daha çok ortamda yer alan ve gelişen bir bireyi içeren bir dizi ilişki ve süreçtir. Bellavia ve Frone'ye (2005: 119) göre iş-aile çatışması ile ilgili çalışmalar genellikle mezosisteme dayanmaktadır. Bunun nedeni, iş ve aile alanlarının nasıl etkileşime girdiğini ve bunun nasıl gerçekleştiğini açıklama amacıyla yapılmış olmasıdır.

### ***Ekzosistem***

İki veya daha çok mikrosistemden oluşur. Bronfenbrenner'a (1994: 39) göre dış sistem ile orta sistem arasındaki fark, mikro sistemlerden birinin aslında insanlarla ilgili olmamasıdır. Diğer bir deyişle, bireyin içinde bulunmadığı çevre veya çevredeki süreçler dolaylı olarak yaşadığı çevredeki süreçleri etkilemektedir. Örneğin, bir çocuğun kendi ev hayatı, ilgilenmeyen ailelerin çalışma ortamından etkilenebilmektedir.

### ***Makrosistem***

Mikrosistem, mezosistem ve ekosistemin birleşiminden oluşan bir tanım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bellavia ve Frone'ya (2005: 120) göre bu sistem, belirli bir kültür veya alt kültür, inanç sistemi, bilgi, kaynaklar, gelenek ve görenekler, yaşam tarzı ve risk algısı gibi özelliklerin bir bileşimini ifade etmektedir.

Baysal'ın (2016: 24) aktardığına göre iş aile çatışması üzerine yaptığı çalışmasında Voydanoff (2001: 762), genel çerçevede bir ekosistem yaklaşımı kullanarak iş, aile ve toplumun kavramsal bütünleşmesini başlatmıştır. Bu çalışmasında, pek çok çalışmanın mezosistem düzeyinde çalıştığının altını çiziyor. Bu tür çalışmaların bir bireyin ailesi ve iş hayatı üzerindeki etkileşimi ve bunun nasıl meydana geldiğinin üzerinde duruyor. Öte yandan, birçok çalışma ekosistemlerdeki iş-aile çatışması süreçlerini araştırmıştır; özellikle aile ilişkilerinde, bir bireyin iş hayatı aile hayatını etkileyebilir veya bir ebeveynin iş hayatındaki deneyimleri çocukların yaşamdaki deneyimlerini etkileyebilir.

Ancak, iş ve aile araştırmasının bir başka bölümünün makro sistem seviyesinde olduğunu savunmaktadır.

### **2.3.5. İş Aile Çatışmasının Sonuçları**

Sahip olunan değerleri kaybetmek, başarılı olduklarına olan inançlarını kaybetmelerine yol açarak hayatta daha başarılı olmalarını engellemiştir. Değerli kişisel varlıklar para, yakınlık ve iş hayatındaki yüksek statüdür. Bireyin iş ve aile çatışması algısı, yaşamında strese yol açabilmektedir; çünkü kişinin yaşamında sahip olduğu huzur duygu durumu, iş-aile çatışması tarafından tehdit altındadır. Örneğin, zamana dayalı aile-iş çatışması bireyin işteki potansiyelini tehdit ederken, gerilime dayalı iş-aile çatışması bireyin evde aile üyeleriyle olumlu, sıcak ve samimi ilişkiler geliştirmesini engellemektedir.

Yüksel'e (2005: 302) göre iş ve aile çatışması, kişinin iş ve aile hayatında birçok sorun yaratır. İş-aile çatışmasının yarattığı sorunlar, birey ve ailesiyle birlikte çalıştığı işletme için de oldukça önemlidir. Çünkü bir bireyin sağlığı, esenliği, yaşam kalitesi ve işinde gösterdiği performansı iş-aile çatışmasından veya aile-iş çatışmasından etkilenebilir.

İş-aile alanlarındaki farklı roller ve yükümlülükler, davranış kalıpları ve beklentiler, kişisel yaşamda çatışmalara neden olabilir. Çatışmaysa kişilerin özel, iş veya aile hayatında sorunlar yaşamasına neden olabilir. Bu sebepten iş-aile çatışmasının neticeleri, kişinin örgütlenmesi, aile yaşamı ve kişisel çalışma açısından ele alınmalıdır (Baysal, 2016: 33). İş-aile çatışmasının sonuçlarını sınıflandırmayı amaçlayan birçok çalışma bulunmaktadır. İş-aile çatışması sonuçları üçlü bir şekilde sınıflandırılabilir. İş-aile çatışması; kişisel ve ailevi konularda çalışırken örgütsel konularda da etkilidir. Bu bağlamda, iş-aile çatışmasının üç etkisi vardır: Bunlar, bireysel, aile ve örgütsel etkilerdir. Bu bölümde iş-aile çatışmasının bireyler, aileler ve örgütler üzerindeki etkisi açıklanacaktır (Bellavia ve Frone, 2005: 333).

#### **2.3.5.1. Bireysel Sonuçları**

İşgörenlerde yaşanan iş ve aile çatışması, bireylerde stres durumlarının artmasına sebep olabilmektedir. Stres kavramı, zihinsel ve fiziksel işleyişi bozan çevresel faktörleri ve bu faktörlere verilen sosyolojik, psikolojik ve fizyolojik tepkileri tanımlamak için

kullanılmaktadır. İş-aile çatışması, mutluluk getiren kişisel kaynakları tehdit ettiği için stres yaratmaktadır (Atabay, 2012: 38). Vallone ve Donaldson (2001: 223) tarafından yapılan bir araştırmada iş-aile çatışmasından kaynaklanan stresin bireyin ruh ve beden sağlığını olumsuz etkileyebileceği belirlenmiştir. İş ve aile çatışmasının kişisel sonuçları; sorumluluklardan kaçınma, psikolojik sorunlar, yaşam doyumu şeklinde başlıklar altında incelenecektir.

### ***Sorumluluktan Kaçma***

Kişi, yapmak durumunda olduğu yükümlülüklerini karşılarken yaşadığı çatışmalardan dolayı refleksif kaçınma duyguları yaşar. Diker'e (2010: 71) göre iş-aile çatışmasından kaynaklanan psikolojik sorunlar sonucunda birey, aile ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanacak veya sorumluluklarından tamamen uzaklaşacaktır. Bu durum nedeniyle bireyler aile yaşamına uyum sağlamada sorunlar yaşamaktadır.

### ***Psikolojik Sorunlar***

Kişinin yaşamış olduğu iş-aile çatışması sadece ailesini ya da işini değil tüm hayatını etkileyebilmektedir. Çarıkçı ve Çelikkol'a (2009: 156) göre bu durum kişinin yaşamdan aldığı doyumun azalmasına neden olur. Dolayısıyla iş-aile çatışması bireyin çevresindekilerle olan ilişkisini, fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz etkiler. İş ve aile rollerini yerine getirmede yaşanan sorunlar ve iş-aile çatışması psikolojik sorunları tetiklemektedir (Küçükusta, 2007: 246).

Konuyla ilgili araştırmalar, iş-aile çatışmasının psikolojik sorunlara yol açabileceğini gösteriyor. Yapılan bir araştırmada kronik iş-aile çatışmasının bireylerde fiziksel ve ruhsal sağlığı olumsuz etkilediği belirlenmiştir (Erdem ve Erkan, 2015: 351). Başka bir çalışmada iş-aile çatışmasının ruh sağlığı sonuçlarını etkilediğini bulunmuştur (Aycan ve Eskin, 2005: 453). Diğer bir araştırmada bireyin tükenmişlik düzeyi ile iş-aile çatışması arasında pozitif doğrultuda bir ilişki bulunmuşlardır (Lingard ve Francis, 2006: 185). Yapılan araştırmaya göre iş-aile çatışması bireyin psikolojik durumunu olumsuz etkilemektedir (Grice vd. 2007: 795). Yapılan farklı bir çalışmada, iş-aile çatışmasının strese yol açabileceğini ve bunun da bireyin ruh sağlığını olumsuz etkileyebileceği bulunmuştur (Shah vd. 2011: 257). İş-aile çatışması çalışanların ruh sağlığını olumsuz etkilemektedir (Mcnamara vd. 2011: 227). Çelik ve Turunç (2011: 249), iş-aile



çatışmasından kaynaklanan stresin çalışanların ruh sağlığını olumsuz etkileyebileceğini belirlemiştir. Mete ve diğerleri (2014: 265) iş yerinde mutsuz olan kişilerin aileleriyle çatışma yaşama ihtimalinin yüksek olduğunu ve iş-aile çatışması arttıkça gösterdikçe tükenmişliklerinin arttığını bulmuşlardır. Rubio ve diğerlerine (2015: 149) göre, işgörenler ileri düzeyde iş-aile çatışması nedeniyle duygusal tükenmişlik yaşarlar. Sharma ve diğerleri (2016: 269) ise iş-aile çatışmasının çalışanların ruh sağlığı üzerinde istenmeyen etkilere sebebiyet verdiğini düşünmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde, iş-aile çatışması düzeyi arttıkça çalışanların ruh sağlığının olumsuz etkilendiği sonucuna varılabilir.

### ***Yaşam Tatmini***

Yaşam tatmini, bireyin hayat kalitesinin olumlu olarak algılanan düzeyi olarak ifade edilebilir. Aşan ve Erenler'e (2008: 206) göre kişinin hayatından aldığı mutluluk derecesidir. Mutlu bir aile yaşamına ve iyi bir işe sahip olmak yaşam doyumunun temelidir. İş-aile çatışması nedeniyle iş hayatı aile hayatını olumsuz etkileyebilmekte ve aile memnuniyetini azaltabilmektedir. Mustafayeva ve Bayraktaroğlu'na (2014: 131) göre aile doyumunun azalması bireyin iş yaşamını da olumsuz etkileyerek yaşam doyumunun düşmesine yol açabilmektedir. Kağncıoğlu'na (2013: 26) göre iş-aile çatışması ile çalışan bireylerin stres düzeyi artmakta ve bununla birlikte bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığı olumsuz etkilenmekte, çalışan bireylerin yaşam doyum düzeyi düşmektedir.

Konuyla ilgili araştırmalar, iş-aile çatışmasının yaşla birlikte memnuniyetin azalmasına yol açabileceğini göstermiştir. İş-aile çatışması düzeyi arttıkça yaşam doyumu azalmaktadır (Kossek ve Ozeki, 1998: 139). Greenhaus ve diğerlerine (2003: 79) göre bireyin sahip olduğu işin dengesiz oluşu hayat kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir ve bu olumsuzluk iş-aile çatışmasına yol açmaktadır. Bozkurt (2012: 87) tarafından yapılan çalışmada, iş-aile ve aile-iş çatışması düzeyi arttıkça yaşam doyumunun azaldığını göstermektedir. Mustafayeva ve Bayraktaroğlu'nun (2014: 127) çalışmasında; iş-aile çatışmasının yaşam doyumunu olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Dursun ve Ishtar (2014: 128) yaptıkları çalışmada; iş-aile çatışmasının kadınların iş ve yaşam doyumlarını olumsuz etkilediğini bulmuşlardır.

Böyle bir durumda iş-aile çatışmasından öncelikle birey ve ailesi olumsuz etkilenecek, bu da kişinin yaşamını olumsuz etkileyerek yaşam doyumunun düşmesine neden olacaktır.

### **2.3.5.2. Ailesel Sonuçları**

Bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında, iş-aile çatışmasının bireyin aile hayatını olumsuz etkilediği konusunda genel bir kanı bulunmaktadır. İş-aile çatışması, zamana ve strese dayalı çatışmaya yol açabilir. Diğer yandan iş hayatında ve aile ilişkilerinde davranışlarını ve tutumlarını farklılaştıramayan bireyler de davranış sebepli iş-aile çatışması yaşamaktadır. Mustafayeva'ya (2013: 91) göre aile açısından bakıldığında, iş ve aile değişkenleri arasındaki negatif ilişkiyi etkisi altına alan birçok faktör vardır. Bunlar

- İş hayatında ortaya çıkan stres unsurlarının aile hayatının akışını ve işleyişini bozabilmesi,
- Yayılma etkileri nedeniyle çalışma alanındaki stresi ev alanına yansıtmak,
- Demografik ve kişisel özellikler gibi üçüncü bir faktör.

Herst'a (2003: 5) göre yüksek düzeyde iş-aile çatışması, evlilik ve aile doyumunun düşmesine yol açarak, yüksek düzeyde aile stresine neden olur. İş-aile çatışmasının ailevi sonuçları; evlilik hayatından memnuniyetsizlik, ebeveyn hayatından memnuniyetsizlik, aile hayatına uyum sorunlarıdır.

### ***Evlilik Hayatının Tatminsizliği***

Yurtseven'e (2008: 32) göre evlilik doyumu, bir bireyin evlilikten sonra yaşamının genel bir değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. İş hayatındaki çatışmalar iş doyumunu, aile yaşamındaki çatışmalar ise evlilik doyumunu olumsuz etkiler. Konuyla ilgili araştırmalar, iş-aile çatışmasının evlilik hayatında sorunlara yol açabileceğini gösteriyor. Kinnuen ve diğerleri (2003: 68) yaptıkları araştırmada, aile-iş çatışması yüksek olan babaların evlilik doyumunun daha düşük olduğunu bulmuşlardır. Yapılan başka bir araştırmada ise iş-aile çatışmasının evlilik doyumunu olumsuz etkilediği belirlenmiştir (Aycan ve Eskin, 2005: 465). İş-aile çatışmasındaki azalmanın eş bağlılığındaki artışla ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Day ve Chamberlain, 2006: 117). Bolorizadeh ve diğerleri (2013: 1405) tarafından yapılan araştırmada, tüm katılımcılar iş

ve aile yaşamı arasında denge kurmakta zorlandıklarını ve en büyük zorluğu eşleriyle olan ilişkilerinde yaşadıklarını belirtmişlerdir. Eşlerden birindeki iş stresi çoğu zaman eşlerde iki tarafında evlilik doyumunu olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Eş desteği, evlilik doyumunu artırmak veya iş-aile çatışmasını azaltmak için en önemli faktörlerden biridir. Eş desteği; yardım etmeyi, öğüt vermeyi, karşılıklı anlayışı ve karşılıklı desteği içerir. Aycan ve Eskin'in (2005: 465) çalışmasında; artan eş desteği ve azalan iş-aile çatışması, daha yüksek ruh sağlığı, daha yüksek yaşam doyumu ve daha yüksek evlilik doyumu ile ilişkili bulunmuştur.

### ***Ebeveyn Hayatının Tatminsizliği***

Diker'e (2010: 70) göre aile ve evlilik hayatında çocukla ilgili yapılması gerekenleri bireyin yapmaması nedeniyle ortaya çıkabilecek, çocuğun tepkisinden dolayı kendi tatminsizlik halidir. Yapılan bir çalışmada iş-aile çatışması yaşamanın ebeveynin rol gereği olan davranışlarını olumsuz etkilediğini ve yaşam doyumunun düşmesine yol açtığını bulmuşlardır (Aycan ve Eskin, 2005: 467). Farklı bir çalışmada ise aile iş çatışma seviyesi arttıkça aile doyumunun ve evlilik doyumunun azaldığını saptamışlardır (Hill, 2005: 798).

### ***Aile Yaşamına Karşı Uyum Sorunu***

Bu konuda yapılan araştırmalar, iş-aile çatışmasının aile yaşamına uyum sağlamada sorunlara yol açabileceğini göstermiştir. İş ve aile çatışması, çalışan bireylerin aile yaşamı ve iş-yaşam kalitesi algılarını değiştirmekte ve yaşam doyumsuzluğuna yol açmaktadır (Ryan vd. 2015: 11). Yapılan bir başka araştırma da iş-aile çatışması düzeylerinin artmasının aile yaşamıyla ilgili performansı düşürdüğü belirlenmiştir (Frone vd. 1997: 156).

### **2.1.5.3. Örgütsel Sonuçları**

İş yerinde ve evdeki çatışmalarda farklı rollerin etkisine ilişkin araştırmalar son yıllarda önemli derecede artmıştır. Yapılan araştırmalarda iş doyumu, örgütsel bağlılık ve iş performans durumu gibi örgütsel çıktılar derinlemesine incelenmiştir (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 251; Arslan, 2012: 110). Bu çalışmalara dayanarak, ileri düzeyde iş-aile çatışmasının düşük iş tatminine, düşük örgütsel bağlılığa ve düşük iş performansına yol açtığı belirlenmiştir (Netemeyer vd., 1996: 411; Özdevecioğlu ve Doruk, 2009:78).

İş-aile çatışmasının örgütsel sonuçlarını ele alalım; iş-aile çatışması, performans düşüklüğü, devamsızlık (Magnus ve Viswesvaran, 2005: 219), işe geç kalma ve işten ayrılma isteği (Turunç ve Fındıklı 2015: 125) gibi olumsuz davranışları artırmaktadır. Vallone ve Donaldson'a (2001: 215-216) göre iş-aile çatışmasının örgütsel sonuçları üzerine yapılan araştırmalarda, hemen hemen tüm çatışma türleri kaygı ve korkunun artması, çalışanların özgüveninin azalması gibi sonuçlar doğurmaktadır. (Ryan ve diğerlerine (2015: 11) göre artan devamsızlık ve azalan iş doyumunu, rol doyumunu, çalışma isteği, performans, ekip çalışması; iş-aile çatışması nedeniyle zamanı etkisiz kullanmadır.

### ***İş Tatminsizliği***

İş doyumunu, çalışanların işlerine karşı genel tutumu olarak yorumlanmaktadır (Turunç ve Erkuş, 2010: 421). İş hayatı insan hayatında çok önemlidir. Bu nedenle bireyin iş hayatından duyduğu memnuniyet, hayatını olumlu yönde etkileyecektir (Yıldırım vd., 2014: 169). Örgütsel bazda hem iş-aile çatışması hem de aile-iş çatışması iş doyumunu azaltmaktadır (Lee vd., 2014: 1264).

Aktaş ve Gürkan'a (2015: 141) göre iş-aile çatışması durumunu yaşayan bir bireyin memnuniyet düzeyi düştükçe çalıştığı firmaya zarar verebileceği saptanmıştır.

### ***Performans Düşüklüğü***

Bireyin iş ve aile yaşamının karmaşıklığı nedeniyle ortaya çıkan iş-aile çatışmaları birçok olumsuz faktörün temelinde yer almaktadır. İşyerindeki bireysel performans, iş-aile çatışmasından olumsuz etkilenebilir (Karabay, 2015: 114).

İş-aile çatışması ile ilgili araştırmalara baktığımızda, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının performansı olumsuz etkileyebileceğini görebiliriz. Yapılan bir çalışmada, aile-iş çatışması düzeyi arttıkça çalışanların iş performanslarının düştüğünü bulunmuştur (Frone vd. 1997: 163). Başka bir çalışmada çalışanların iş performansının aile-iş çatışmasından olumsuz etkilendiğini bulunmuştur (Karatepe ve Kılıç, 2007: 249). Yapılan farklı bir çalışmada ise çalışanların yaşadığı iş-aile ve aile-iş çatışmasının düşük iş performansına yol açtığını belirlemiştir (Çelik ve Turunç, 2010: 238). Diğer bir çalışmada ise kadınların aile ile ilgili alanlardaki sorumluluklardan kaynaklanan stresinin iş hayatlarını olumsuz etkileyebileceğini ve bu durumun çalışan performansının düşmesine sebep olduğunu belirlemiştir (Gümüştekin ve Gültekin, 2015: 149).

### ***Devamsızlık***

Tütüncü ve Demir'e (2003: 152) göre devamsızlık, çalışanın yöneticiye veya iş sahibine haber vermeden işe gelmemesidir. Çalışanlar, karşılaştıkları çatışmalara yanıt vermek ve bunları azaltmak için geçici devamsızlığı seçebilirler. Bununla birlikte, işaile çatışmaları sıklıkla ortaya çıkmaktadır. Boyar ve diğerlerine (2005: 920) göre iş-aile çatışması ile devamsızlık arasında pozitif bir ilişki, eğer çalışanlar sıklıkla işten erken ayrılma, işe geç kalma ve devamsızlık gibi davranışları tercih ediyorsa var olacaktır.

Yüksel' (2005: 307) göre aile bireylerinin işten erken ayrılmaları ve evde kalmak istemeleri bireylerin çalışmaya devam etmemelerine neden olabilmektedir. Ancak diğer beklenmeyen aile sorumluluklarındaki artış erken ayrılma ve devamsızlığı etkileyebilir. Çalışanların erken ayrılmaları, aile bireylerinin istek ve beklentilerinden kaynaklanabilir. Boyar ve diğerlerine (2005: 920) göre çalışanlar, aile talepleri ve beklentileri nedeniyle işle çatışabilirler, ancak yine de aile beklentilerine cevap verebilirler. Bu sık sık oluyorsa, iş-aile çatışması ile erken çıkma isteği arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Bu konu ile aynı doğrultuda yapılan araştırmalara baktığımızda iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının devamsızlık oranlarını etkilediğini görebiliriz. Boyar ve diğerleri (2005: 921) tarafından yapılan bir çalışmada geç kalma ve devamsızlık durumu ile iş-aile çatışması arasındaki ilişki saptanmıştır ve bu çalışmada yüksek düzeyde iş-aile çatışması yaşayan kadın çalışanların devamsızlık oranlarının çok yüksek olduğu belirlenmiştir. Yapılan bir başka çalışmada ise iş-aile çatışmasının bireyin ailesini ve doyum seviyesini olumsuz etkilediği, kurum bazında çalışan ise devamsızlığına ve iş değiştirme eğilimine sebebiyet verdiği belirlenmiştir (Taslak, 2007: 69).

### ***İşten Ayrılma Niyetinin Oluşması***

Niyet, bir aktiviteyi gerçekleştirmek için saf bir istekle başlayan, dikkatli düşünme ve karar vermeye kadar uzanan bir karar olarak tanımlanır. İşten ayrılma niyeti, çalışanın işsel veya kişisel nedenlerle işten ayrılma kararıdır (Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016: 1328).

Çalışanların çalıştıkları şirketten ayrılmadan önce ayrılma niyeti vardır (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339). Çalışan bireylerin işi bırakma niyetinin fiilen gerçekleşmesi belli bir süreç gerektirir ve bu süreçte birçok faktörden etkilenmektedirler. Demir ve Tütüncü'na (2010: 68) göre bu faktörler:

- Dışsal faktörler,
- Örgütsel faktörler,
- Kişisel faktörler.

Karabay'a (2015: 128) göre iş-aile çatışmasının varlığı, bireysel açıdan aile ve yaşam doyumunu olumsuz etkileyebilmekte, çalışanların iş doyumunun düşmesi sonucunda ise bireylerin örgütsel açıdan istifa etmelerine neden olabilmektedir. Çalışanlar, işten veya aileden kaynaklanan stres nedeniyle işte kalmakta zorlanırlar. Dolayısıyla işten ayrılma niyeti, iş-aile çatışmasından etkilenmektedir.

Andres ve diğerlerine (2012: 754) göre bu konuda yapılan araştırmalara baktığımızda iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının yaşanması işten ayrılma düşüncesini etkilediği görülebilmektedir. İş-aile çatışması arttığında, aile yaşamıyla çatışan işin gereklerini azaltmaya çalışan bireyin aklına gelen tek şey işi bırakmaktır. Bu nedenle, yüksek düzeyde iş-aile çatışması, yüksek düzeyde işten ayrılma niyetiyle ilişkilidir.

Başka bir çalışmada, kadınların işle ilgili nedenlerden çok ailevi sorumluluklar nedeniyle işten ayrılma olasılıkları erkeklere göre daha fazladır (Greenhaus vd, 1997: 252). Yüksek düzeyde stres, gerginlik ve ağır iş görevleri nedeniyle işte ve evde daha fazla hayal kırıklığı yaşamalarıdır. Özbağ ve Ceyhun'a (2014: 644) göre ek zorluklarla karşılaşıldığında birey, iş ve aile sorumluluklarını dengede tutabilmek için alternatif iş fırsatlarını değerlendirebilir ve böylece çatışmayı azaltabilir. Nohe ve Sonntag'a (2014: 2) göre çalışanlar, iş-aile çatışmasıyla karşılaştıklarında işten ayrılma eğiliminde olabilir ve bu çatışmayı sonlandırmak için daha aile hayatını olumsuz etkilemeyecek işler arayabilirler.

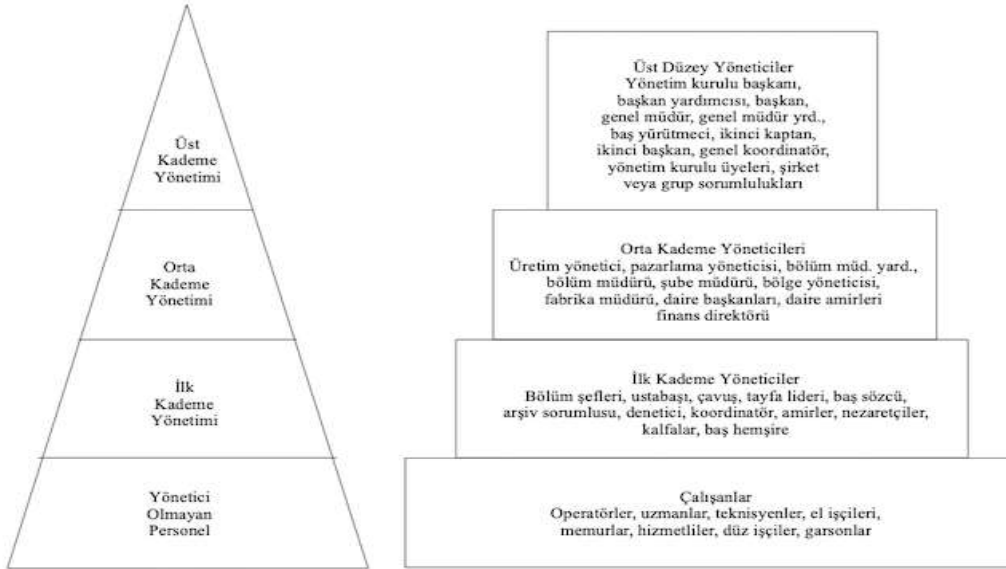
# ÜÇÜNCÜ KISIM

## YÖNETİCİ DESTEĞİ

### 3.1. Yönetici Kavramı

Yönetici, yönetme işini üstlenen bir diğer ifadeyle yönetim faaliyetinde bulunan kişidir. Yönetme işi; bir kurum çalışanlarının, kurumun amacı ve hedefleri doğrultusunda görevlerini yerine getirmesi ve başarılı olması için yönlendirilmesi faaliyetidir. Bir kurumun başarısı veya başarısızlığı yöneticisi ile ilişkili görülüp değerlendirilmektedir. Bir başka ifadeyle yöneticiler kurumun başarısı veya başarısızlığı ile birinci derece sorumlu tutulan kişiler olarak görülmektedir.

Bir yöneticinin personelinden en iyi şekilde verim alması; değişen ve gelişen faktörlere ayak uydurma, yenilikçi olma ve yaratıcılık odak düzeyine bağlıdır. Küçük organizasyonlarda tek kademe yöneticilik söz konusu olmakla birlikte organizasyonlar büyüdükçe daha fazla yönetici kademesine gerek duyulur. Bu kademeler; üst, orta ve ilk kademe yönetim şeklindedir. Yönetim kademeleri ve bu doğrultuda yöneticiler Şekil 3.1’de gösterilmektedir;



**Kaynak:** (Gökçe ve Şahin, 2003: 138)

**Şekil 3.1.** Yönetici ve Yönetim Düzeyleri

Şekil 3.1' den görüldüğü üzere yönetim düzeyinin en altında yönetici olmayan personeller söz konusudur. Bu personellerin yönetsel sorumlulukları yoktur.

Sonuç olarak yönetici kavramı önemli bir yere sahiptir. Kurumların farklı düzeylerde olmak üzere kademelendirilmiş yönetim şekli vardır. Yöneticiler, buldukları yönetim düzeyine göre farklılık göstermekle birlikte kurumların amaçlarına ulaşmasında ve başarılı olmalarında en etkili faktördür.

### 3.2. Yönetici Becerileri

Robert Katz, yöneticilerde olması gereken becerileri üç sınıf altında toplamıştır. Bunlar (Katz, 1955: 33. Akt. Efil, 2013: 27-29);

- Teknik Beceriler
- İnsani (beşeri) Beceriler
- Kavramsal Beceriler

“Katz'ın yönetim becerileri” olarak literatürde bulunan bu becerilerin önemi yönetim düzeyine göre farklılık göstermektedir. Teknik beceri; yönetimin alt kademesinde aranan aynı zamanda bir işin başarılı şekilde tamamlanması için şart olan bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması becerisi anlamına gelmektedir. Kavramsal beceri ise, bütünleştirme veya birleştirme becerisidir. Bu beceri çoğunlukla üst yönetimde aranan bir beceri türüdür.

İnsani ilişki becerisinde ise yönetim düzeyi ayrımı yapılmamaktadır. Bütün yönetim kademelerinin sahip olması gereken bir beceri olduğu düşünülmektedir. Çünkü yöneticinin hangi kademe yönetim de olduğu ayırt edilmeksizin çalışanlar ile ilişkisinin ve iletişiminin iyi olması gerekir. Literatürde insani ilişkiler becerisinin alt başlıklarda incelendiğine rastlanmaktadır. Bunlar (Çalış Duman, 2020: 25-41);

- **Yöneticinin İletişim Becerisi;** yöneticinin iletmek istediği mesajları doğru ve etkin bir şekilde karşı tarafa bildirmesi ve kendisine iletilen mesajları doğru bir şekilde anlamasına yarayan etkili tepki ve etkili dinleme becerisidir.
- **Yöneticinin Dinleme ve Anlama Becerisi;** dinlemek kişiyi anlayabilmek amacıyla kullanılır. İyi bir yönetici olmak kendisini, müşterisini ve çalışanlarını dinlemeyi ve anlamayı gerektirir.

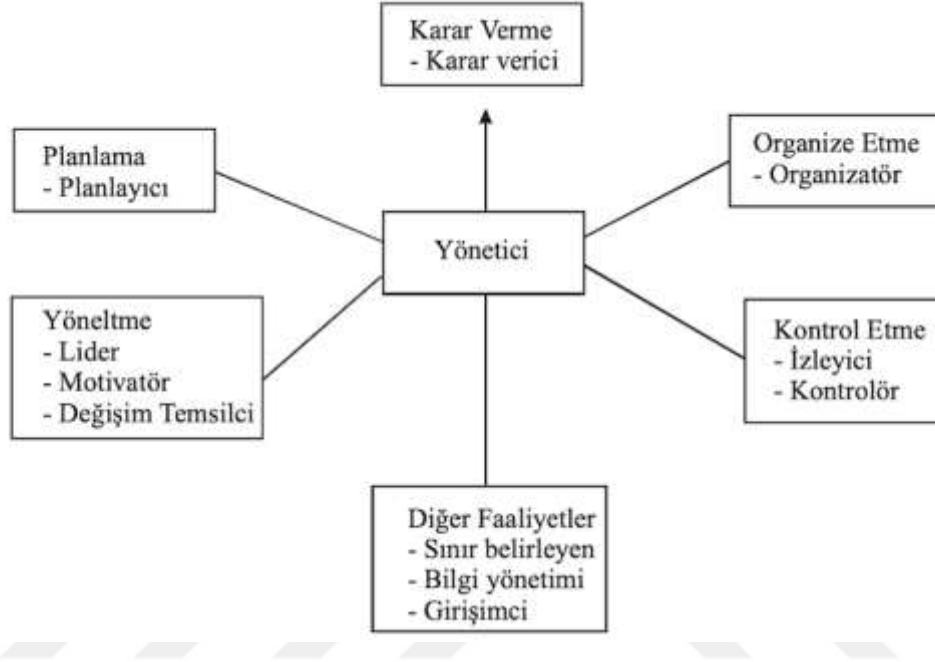


- **Yöneticinin Soru Sorma Becerisi;** iyi bir yönetici etkin iletişim kurarken çalışanlarını daha iyi anlamak için soru sorma becerisine sahiptir.
- **Yöneticinin Geri Bildirim Becerisi;** iletişimin son zinciri olan unsur geri bildirimdir. İletişim sürecinde kaynağa yapılan tüm dönüşler ve tepkiler geri bildirimdir. Etkin geri bildirim ile yönetici çalışanlarına yardımcı olur.
- **Yöneticinin Destek Olma ve Enerji Verme Becerisi;** iyi bir yönetici çalışanlarının karşılaştığı sorunları fark eder ve onlara destek olarak enerjilerini dengeler.
- **Yöneticinin Sorun Çözme Becerisi;** iyi bir yönetici sorunları en kısa sürede fark eder, çözüm olanakları bulur, karar verir ve uygular.
- **Yöneticinin Karar Verme Becerisi;** yöneticinin alternatiflerin içinden en uygun ve en doğru olanı seçme becerisidir.
- **Yöneticinin Kendine Güven, İkna ve Politik Becerisi;** Başarılı bir örgütsel güven oluşturmak için yönetici öncelikle kendine güvenmelidir. İyi bir yönetici kendine güvenen duruşu ve iletişimi ile ikna edebilen politik davranabilen yöneticidir.
- **Yöneticinin Müzakere Becerisi;** her insan farklı yapıdadır. İyi bir yönetici farklı yapılara sahip çalışanlarını yakından tanır ve onların her birine ayrı ayrı en uygun yönetimi ve iletişimi sağlar.
- **Yöneticinin Toplantı Yönetimi Becerisi;** toplantılar yönetim için önem arz etmektedir. İletişimin etkin sağlandığı toplantılar en iyi bir çözüm ortamlarıdır. Toplantıları amaca uygun ve doğru bir şekilde yapan yöneticiler başarılı olurlar.
- **Yöneticinin Protokol Becerisi;** iyi bir yöneticinin hem kurum içinde hem kurum dışında kurumunu en iyi şekilde temsil etme becerisidir.

Kurumlar, yöneticilerinin yansımasıdır. İyi bir yönetici çalıştığı kurumu başarıya götürür. İnsani ilişki becerilerini iyi kullanabilen yöneticilerin bulunduğu kurumlarda çalışanların memnuniyet düzeyi, bağlılıkları ve başarıları yüksektir.

### 3.3. Yöneticinin Rol ve Görevleri

Yönetici pozisyonunda çalışan bireylere bireysel yetenekleri ile orantılı olarak birtakım görevler verilir. Yöneticinin bu görevleri başarılı bir şekilde yapabilmesi için belirli rolleri oynaması gerekir ve bu roller Şekil 3.2'deki gibidir;



**Kaynak:** (Gökçe ve Şahin, 2003: 149)

**Şekil 3.2.** Yönetimsel Görevler ve Roller

Şekil 3.2'de görüldüğü gibi yönetici için her bir rol, yöneticinin sorumluluğunda olan ve yerine getirmesi gerekli olan organize etme, planlama, yönetme ve kontrol görevlerini kapsar. Kurumlarda tüm yönetim kademeleri için uygun olacak şekilde bir rol kalıbı vardır. Yöneticiler rolün nerede başlayıp nerede biteceğini bilmelidir. Kurumlardaki karmaşıklığın azaltılması veya giderilmesi için hiyerarşik bir yapı içerisinde olan yöneticilerden beklenen rollerin üst kademe yönetimden alt kademeye doğru iletilirken açık ve anlaşılır olması gerekir. Böylelikle yöneticiler kendilerinden beklenen bu rolleri kolaylıkla sergileyebilirler.

### 3.4. Yönetici Desteği

Geçmişten günümüze artarak gelen ve işletmelerin asıl amaçlarından biri olan rekabet ancak maddi, insani ve finansal kaynaklar gibi üretken kaynakların bir araya

getirilmesiyle sürdürülebilir hale gelebilir. Bu noktada işletmelerin bu temel hedeflere ulaşabilmeleri için insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanıyor olmaları gerekmektedir.

Rekabetçi sürdürülebilirliğin itici güçlerinden biri olan özgünlük, stratejik kararlar alırken firmalar için en önemli üretim faktörlerinden biri olan insan kaynağına yapılan yatırımları yönetme ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bir işletmenin insan kaynağını oluşturan kişilerin, örgüt ile ilgili amaçlara ulaşabilmeleri için bazı temel unsurlar tarafından motive edilmeleri lazımdır. İşletmenin yapısını ve operasyonlarını temsil eden ve yönlendiren yöneticilerin, teşvik için gerekli olan temel ihtiyaç ve beklentileri doğru belirlemeleri önemlidir. Bu bağlamda çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının maddi ve manevi unsurlarla karşılanacağına ilişkin inançları örgütsel destek kavramına ışık tutmaktadır.

Eisenberg ve arkadaşlarına (1986: 501) göre örgütün verdiği destek, örgütün çalışanlarına değer vermesi, onların iyilikleri önemsenerek hissettirilmesi olarak tanımlamıştır. Bu durumda örgüt, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşıladığı ve tatmin olduğu sürece, çalışanların örgütün temel amaçları doğrultusunda çalıştıkları söylenebilir. Literatürde, çalışanlar ve örgütler arasındaki bu tür karşılıklı ilişkiler sosyal mübadelenin temelinde tartışılmıştır. Bu bağlamda sosyal mübadele, tarafların aralarında belirli yükümlülükler oluşturan bir dizi faaliyetten oluşmaktadır. Gouldner (1960: 167), iki taraf birbirinin beklentilerini karşılıklı normuna göre karşıladığı sürece, iki taraf arasındaki sosyal mübadele ilişkisinin o ölçüde devam edeceğine işaret etmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Eisenberger ve diğerlerine (2002: 566) göre astların performansını yönetmekten ve değerlendirmekten sorumlu yöneticilerin olumlu ve olumsuz yönelimleri, çalışanlar tarafından örgütsel desteğin göstergesi olarak görülmektedir. Algılanan yönetsel destek ile örgütsel destek arasındaki bu güçlü ilişki, örgütsel destek kuramı temelinde yönetsel desteğin örgütsel desteğe yol açabileceği biçiminde değerlendirilmektedir. Yönetsel desteğin aynı zamanda örgütsel desteği temsil ettiği, diğer bir deyişle çalışanların yönetici ve örgütle özdeşleştiği düşüncesi, yöneticilerin önem arz eden örgütsel kararlarda etkili olması, iş yerinde kendilerine tanınan özerklikleri, yetki ve sorumluluk alanları ile ilgilidir.

Rhoades ve Eisenberger'e (2002: 698) göre çalışanlar örgütten destek algıladıklarında yönetici tarafından da desteklendiklerini algılamaktadırlar. İlgili alan incelendiğinde örgütsel desteklerin birçok farklı bileşenin oluşturduğu ve çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Muhtemelen bu bileşenlerden olan "yönetici desteği" diğerlerine göre daha önemli bir karaktere sahip olduğu için en etkili destek türüdür. Bu nedenle bu çalışmada destek kaynağı olarak araştırma değişkenlerinden biri olarak yönetim desteği belirlenmiştir.

Yöneltsel destek kavramı, örgütün temsilcileri olarak yöneticilerin sorumlu oldukları astlara verdikleri değeri, cesaretlendirmeyi ve desteği çalışanların ne ölçüde hissettiklerini ifade etmektedir (Eisenberger, vd., 2002: 566). Desteğin çalışanlara ne hissettirdiği önemli bir sorudur. Çünkü üstlerin çalışanları takdir etmesi onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve onların tutum davranışlarının oluşmasında çok önemlidir. Bhanthumnavin (2000: 156) yöneticilerin, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini fark eden, kaynakları doğrultusunda kontrol altında tutan ve yöneten kişiler olarak çalışan bireylerin örgütsel performans düzeylerini etkilediğine dikkat çekmiştir. Sosyal mübadele teorisi, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki karşılıklı faydaya dayalı bu sosyal ilişkileri, karşılıklılık normunun gerektirdiği şekilde açıklamaktadır ve bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde tartışılacaktır.

Nikandrou ve diğerlerine (2000: 335) göre idari destek, yöneticiler ve çalışanlar arasında olumlu iş ilişkileri kurmayı gerektirir. Bu ilişki temelinde yönetimin güvenilir kabul edilip edilemeyeceği önemli bir sorudur.

### **3.5. Yönetici Desteği ile İlişkili Teoriler**

Literatürde örgütler, yöneticiler, akranlar gibi çeşitli yönlerden gelmiş olan desteğin amacı ve destek alanlar olarak örgüt üyelerinin beklenti ve ihtiyaçları üç teori bağlamında incelenmiştir: sosyal mübadele teorisi, lider-üye etkileşim teorisi ve psikolojik sözleşme teorisi. Bunlarla ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

Sosyal mübadele teorisi, işyeri davranışını anlayabilmek için en etkin kavramsal modellerden biridir. Blau'nun (1964: 94) sosyal mübadele teorisine katkısı, teorinin mevcut mübadele tarafları arasındaki etkileşim sürecinde önemli bir rol oynadığına işaret ederek, sosyal ve ekonomik mübadelenin bir karşılaştırmasıdır. Karşılıklı bağımlılık ilişkisine devam edin. Buradaki temel ve en bariz fark, toplumsal değişimin belirsiz

yükümlülükler gerektirmesidir. Aynı zamanda, yalnızca toplumsal değişim kişisel yükümlülük, şükran ve güven duygusunu besleyebilir (Blau, 1964: 94). Bu bilgilerden hareketle desteğin kaynağı yöneticiler ise, desteklendiğini algılayan çalışanlar örgüte karşı olumlu davranış ve tutum sergilemekte ve iki taraf arasında oluşan sosyal bağlar bu ilişkinin devamlılığını etkilemektedir.

Destekleyici yönetime sahip bir örgütte, taraflar arasındaki ilişki, çalışanın örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkısını artırmak için tasarlanır. Eisenberg ve ark. (1986: 501), çalışanların yöneticileri tarafından desteklendiklerinde örgütsel hedeflere ulaşmada daha iyi performans gösterdiklerini bildirmiştir. Literatürde çalışanların tutum ve davranışlarının bu tür karşılıklı faydaya dayalı ilişkilerde oluşması sosyal mübadele teorisi ile açıklanmaktadır. Göktepe'ye (2017: 33) göre sosyal mübadele teorisi dahilinde tarafların mübadele ilişkilerinde fayda-maliyet ön plana çıkmaktadır. Blau'ya (1964:95) göre karşılıklılığa dayalı sosyal değişim, her bir tarafın diğerinden beklentilerini ve algılarını içermektedir.

Koçel'e (2018: 585) göre lider-üye etkileşimi teorisinde lider, bir grup insanın bireysel ve/veya takım hedeflerine ulaşmak için takip ettiği ve onun isteklerine, emirlerine ve talimatlarına göre hareket ettiği kişi olarak tanımlanır. Bu nedenle liderlik, belirli koşullar altında bireysel veya grup hedeflerine ulaşmak için başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecini ifade etmektedir. Lider-üye etkileşiminin dayandığı teori, liderlik sürecini liderler ve çalışanlar arasında kurulan etkileşimler açısından açıklar. Bu süreçte çalışanların kişisel memnuniyetini sağlamak önemli bir husustur.

Bu nedenle lider yöneticiler, astları ile çok iyi düzeyde etkileşim sürecini sağlamalıdır. Shanock ve Eisenberger'e (2006: 690) göre çalışanların örgütten aldıkları desteğe ilişkin algıları, örgütün temsilcisi olarak yöneticilerden gelmekte, yöneticilerden gelen destek algısı ise örgütsel destek algısına yol açmaktadır. Eisenberg ve ark. (2002: 566), algılanan yönetsel desteğin algılanan örgütsel desteğe yol açtığını varsaymıştır. Bu nedenle, liderlik teorisine dayalı yönetim desteği çalışmaları genellikle çeşitli tarafların birbirleri ile olan iletişimine odaklanır. G. Graen tarafından önerilen bu teoride, lider ile her bir üye arasında farklı düzeylerde ilişki vardır. Liderler, astlarını gizlice "içeride" veya "dışarıda" olarak sınıflandırır. Gruptaki astlarına daha fazla zaman vermeleri için güven

ve onlara özel ayrıcalıklar vermiştir. Özkalp ve Kirel'e (2013: 325-326) göre dış grup astları daha az ödüllendirir ve ilişkilerini daha resmi hale getirir. Teori, grup içi statüye sahip astların daha iyi performans gösterdiğini ve üstleriyle daha iyi ilişkilere sahip olduğunu öne sürmektedir. Bu farklı ilişkiler, farklı rol kombinasyonlarını ortaya çıkardığından, lider-üye etkileşimi kavramı rol teorisine dayanmaktadır. Buna göre bireyler çalışma ortamlarında çeşitli roller oynamaktadırlar.

Göktepe'ye (2016: 54-55) göre astlar ve üstler, ilgili rollerine bağlı olarak birbirlerinden farklı beklentilere sahiptir. Bu durum lider-üye etkileşimi teorisine karşı değerlendirildiğinde, lider ve üyelerin karşılıklı ilişkisi, her iki tarafın rolleri ve bu rollere göre değişen rol beklentileri ile şekillenebilmektedir.

Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimleri, astların yöneticilere olan güvenine dayanır ve insanları kuruluş için faydalı olan davranışlarda bulunmaya yönlendirir (Gouldner, 1960:170). Bu durumda, çalışanın yöneticisi ile yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşimi içinde olması için özerklik ve sorumlulukla güçlendirilmesi, karşılıklı güvene dayalı bir ilişki yaratmaktadır. Çalışanları motive eden bu faktörler örgütsel performansı olumlu yönde etkileyebilir.

Psikolojik sözleşme teorisinin kökeni Argyris (1960: 179) ve Levinson ve diğerlerine kadar izlenebilir. (Akt. Özgen, 2010: 16) bu çalışmaya dayanmaktadır. Psikolojik sözleşme kavramını, taraflar arasında karşılıklı birbirlerinin normlarına saygı duymaya yönelik zımni, yazılı olmayan bir anlaşma olarak tanımlamıştır (Argyris, 1960: 180). Levinson ve ark. (Akt. Özgen, 2010: 16) bu kavramı çalışanlar ve örgütler arasındaki karşılıklı olan beklentilerin tamamı olarak tanımlamıştır. Bu teori, üstler ve astlar arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmak için kullanılmaktadır. Yapılan bir çalışmada katılımcıların örgütlerinin psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğini belirlenmiştir (Robinson ve Rousseau, (1994: 246). Psikolojik sözleşme ihlali, bir kuruluşun veya kuruluş temsilcisinin, bir katılımcının katkısı karşılığında bir yükümlülüğü yerine getirememesidir. Bu durumda çalışanların örgüte olan güveni, iş doyumunu ve ek rol davranışını azalttığı sonucuna varılabilir (Aras vd., 2016: 48-50). Bu durumda algılar ve beklentiler psikolojik sözleşmeyi belirler. Çalışanlardan en iyi şekilde yararlanmak için yöneticilerin ne düşündüklerini ve hissettiklerini bilmeleri gerekir. Psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda, öncelikle sorunun çözümü ortaya çıkmaktadır. Böylece

psikolojik sözleşmenin tarafları arasındaki ilişkinin kalitesi, çalışan bireylerin olumlu iş performansları ve sergiledikleri tutumları aracılığıyla örgüte fayda ve hizmetler sunmaktadır.

### **3.6. Yönetici Desteğinin Boyutları**

Yönetici tarafından desteklenen alt boyutları görebilirsiniz, literatürde aynı olmalarına rağmen farklı isimlerle anılmaktadırlar. Bu ölçüler aşağıda verilmiştir.

Bhathumnavin'in (2000: 257-160) çalışmasında yönetsel destek, bir çalışanın yöneticisine ne kadar değer verdiğine ve katılımının önemine ilişkin algısı olarak tanımlanmakta ve yönetsel desteği finansal destek, duygusal destek ve bilgiye dayalı olmak üzere üç boyuta ayırmaktadır. Finansal destek, çalışanların amaçları doğrultusunda gerekli olan malzeme, zaman, para, hizmet ve insan kaynakları için yöneticiler tarafından sağlanan maddi destek olarak tanımlanan somut bir destek türüdür. Duygusal destek, yöneticilerin çalışanlara değer vermesi, çalışanlara saygı duyması, çalışanları sevmesi ve sorunları analiz etmede iyi olması için desteklenmesini ifade eden bir tür soyut destektir. Bilgi desteği ise, çalışanların işle ilgili konulardaki katkılarını artırmak için yöneticiler tarafından sağlanan bilgi, beceri, ödül, ceza ve geri bildirim araçlarının desteği olarak kendini göstermektedir.

Kariyer desteği, kariyer desteğinin üç alt boyutundan ziyade boyutlarını ele alarak çalışanlara ilerlemeleri için fırsatlar sağlayan bir kariyer yaşam tarzı olarak tanımlanmaktadır. Kariyer desteği kapsamında şirketler, çalışanların sadece yurt içinde değil, yurt dışında da kariyer gelişimi, uzun vadeli kariyer planlaması ve kariyer odaklı performans değerlendirme faaliyetlerine yönelik politika ve uygulamalar geliştirmektedir. Kariyer gelişimi üzerine yapılan araştırmalar, işletme tarafından sağlanan kariyer desteğinin tatmin edici olması durumunda çalışanların örgütlerine bağlı olduklarını göstermektedir (Kraimer ve Wayne, 2004: 218).

### **3.7. Yönetici Desteği ile İlişkili Teoriler**

Yönetsel destek kavramı farklı teorilere dayanmakla birlikte aşağıda üç farklı teori ile incelenmektedir. Bu teoriler; Sosyal Değişim Teorisi, Lider-Üyelik Teorisi ve Psikolojik Sözleşme Teorisidir.

### 3.7.1. Sosyal Değişim Teorisi

Bireyler ve gruplar arasında meydana gelen her etkileşimde kaynak alışverişini anlamaya çalışan sosyolojik bir teoridir. "Sosyal alışveriş teorisi" olarak da bilinen ekonomi, antropoloji, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve ekonomiyi inceleyen çok disiplinli bir teoridir (Ap, 1992: 368).

Burjuva ekonomi politiği açısından 1950'lerden sonra test edilmeye başlanan sosyal mübadele teorisi, insanları, tüm insan etkileşimlerini ve grup ilişkilerini açıklamaya çalışan çağdaş sosyolojik teorilerden biri haline gelmiştir. Sosyal mübadele teorisi, George C. Homans, Peter M. Blau ve Richard Emerson'ın çalışmalarına dayanmaktadır (Göktaş Kulualp ve Sarı, 2019: 647-648).

Yaşamımız boyunca sürekli olarak başkalarıyla ekonomik, sosyal veya psikososyal olarak iletişim halindeyiz. Bu satın alma, yaptığımız işin ödülleri bir kabulü de olabilir. Sosyal mübadele teorisinin arkasındaki teori, "rasyonel seçim teorisi"dir (Akyıldız, 2008: 28-30).

Sosyal mübadele teorisine göre, insanlar her ilişkide ödül beklerlerse ve ödüller artmaya devam ederse, ilişki devam etmektedir (Searle, 2000: 138-139).

Yöneticiler ve çalışanlar arasında sık sık iletişim vardır. Sosyal değişim teorisi ile değerlendirilen yönetsel destek kavramları; sosyal, ekonomik ve davranışsal destek olarak gözden geçirilmelidir. Süreklilik sağlanabildiğinde çalışanın örgüte aidiyeti ve bağlılığı gelişir. Çalışanlar, yanlarında destekleyici bir yöneticiye sahip olduklarında daha mutlu olmaktadır (Emhan vd, 2014: 78).

### 3.7.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Bu teoriye göre örgütte lider ve işinde iyi olan, kişiliğe sahip astları, lider tarafından "grupun üyeleri" olarak kabul edilir. Buradaki en önemli faktör kısıtlı zamandır. Böylece lider, astlarından bazılarıyla yakın ilişkiler geliştirir, ancak bu çok sınırlıdır (Mumcu A, 2018: 78).

Liderler, her astıyla farklı liderlik yöntem ve teknikleri kullanır. Her ast için farklı bir stil kullandıklarını belirtmişlerdir. Liderlik üye teorisi; sevgi, saygı, sadakat ve profesyonellik boyutlarına sahiptir. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın işine olan gönüllü bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Liderler ve üyeler arasındaki etkileşim düzeyi ile



örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde etkilenmektedir (Göksel ve Aydın, 2012: 261). Kuruluşlardaki liderler, önemsedikleri işleri son derece güvenilir astlarına yaptırmak isterler. Burada önemli olan işi yapabilme yetenekleri ve yapmaya istekli olmalarıdır (Aslan, 2018: 117). Lider-üye etkileşimi konusunda araştırmalar 1972'den beri yapılmaktadır (Göksel ve Aydın, 2012: 262).

### **3.7.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi**

Psikolojik sözleşme diğer yazılı sözleşmelerde bulunmaz, tarafların güvenine dayanır ve beklenen sözleşmeyi yazılı olmayan bir şekilde gerçekleştirir. Yazılı ve gayri resmi toplumlarda çalışanlar ve örgütler arasında toplumsal değişim için bir düzen kuran, güvene dayalı bir inanç sistemidir.

Rousseau'ya (1989: 125) göre, işveren ile işçi arasında olan ilişkiyi tanımlayan tüm sorumluluklar iş sözleşmesini oluşturur. Ancak “dönüşüm ve ilişki” olmak üzere iki ayrı boyutu vardır. Algılanan yükümlülükler psikolojik bir sözleşme yapısı oluşturur. Psikolojik sözleşme kavramının öncüsü olarak kabul edilmektedir (Envergil, 2018: 136).

Psikolojik bir sözleşme, karşılıklı yükümlülükler hakkındaki bir dizi kişisel inanç veya algıdan oluşur. Psikolojik sözleşmenin bir yönü; bağlılık, dürüstlük, kaliteli iş ve gönüllülüktür. Öte yandan bir çalışan, yeteneklerine ve bilgisine göre örgütte sağlanan imkanlar nedeniyle gelişip gelişmeyeceğine dair psikolojik beklentilere sahiptir (Envergil, 2018: 136).

### **3.8. Yönetici Desteğinin Örgütsel Sonuçları ve Önemi**

Sosyal mübadele teorisi çerçevesinde, örgütsel ve çalışan ilişkileri, Gouldner'ın (1960:163) karşılıklılık ilkesine göre, Eisenberger vd. (1986: 500) "örgütsel destek teorisi"nin geliştirilmesinin temelini oluşturmuştur. Bu durumda örgütsel destek kuramı, çalışan bireylerin örgütsel destek düşüncelerinin oluşmasında hangi psikolojik faktörlerin daha etkili olduğu ve bu algılar sonucunda tutum ve davranışlarının ne şekilde oluştuğunu açıklamakla ilgilidir. Özellikle, karşılıklılık normuna göre, çalışanların örgütün yararı için fazladan yol kat etme görevi vardır (Gouldner, 1960: 161).

Yönetim, organizasyonlardaki farklı insan etkileşimi biçimlerini kapsamlı bir şekilde inceler. Sosyal mübadele teorisyenleri özellikle taraflar arasında olan ilişkilerdeki farklılıklarla ilgilenirler. Sosyal mübadele teorisinin varsayımı, çalışanların yöneticileri

ile ayırt edilebilen sosyal mübadele ilişkileri kurabilecekleridir. Bu ilişkilerin bireyin davranış ve tutumlar üstünde farklı etkileri vardır. Özellikle ilişkilerde bireyler, kendilerine yapılan iyiliklere nezaketle karşılık verme eğilimindedirler (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 883).

Rhoades ve Eisenberger (2002: 701) yöneticileri, kendi performanslarını değerlendirmekten ve yönlendirmekten sorumlu, örgütün temsilcisi oldukları için çalışanlar onları örgütlerine bağlar. Bu nedenle yöneticilerin çalışanları olumlu konumlandırması örgütsel destek kuramına katkı sağlamaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde çalışanlar kilit rol oynamaktadır. Yöneticiler, çalışan performansını bireysel ve örgütsel olarak planlayan ve değerlendiren bireyler olarak performanslarını, üretkenliklerini ve verimliliklerini artırmak için onları bazı temel unsurlarla motivasyonlarını artırmalıdır. Yöneticilerin bu motivasyon için gerekli olan temel ihtiyaç ve beklentileri doğru tespit edip yönetebilmeleri örgütler için önem kazanmaktadır.

Yöneticilerin çalışanlarını önemsedikleri ve katkılarının farkında oldukları algısını oluşturmaları, bireylerin çalıştığı örgütlerine karşı tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle, yönetim desteğinin organizasyon üzerinde bazı etkileri vardır. Bu bölüm onlar hakkında bilgi sağlamaktadır

Eisenberger ve arkadaşlarına (1990: 51) göre yönetici desteği, yöneticilerin teknik, kişilerarası ve kavramsal gibi yönetsel becerilerini çalışanlarının işlerine odaklanmalarını sağlamak için kullanabilmeleri anlamına gelir. Bhanthumnavin'a (2000: 157) göre bu durum, hem bireysel hem de örgütsel anlamda çalışanların performansını artırmaktadır. Rhoades ve Eisenberger'e (2006: 321) göre aynı zamanda bağlılığın artmasına, sadakatin artmasına ve güçlü duygular nedeniyle işten ayrılmanın azalmasına yol açmaktadır. Organizasyon işleri bırakma eğilimidir.

Bhanthumnavin'a (2000: 163) göre sosyal desteğin bir göstergesi olarak, yöneticilerin çalışanları takdir etmesi, katkılarını önemsemesi ve birtakım fırsatlar sunması, çalışanların iş doyumuna ve motivasyonuna olumlu katkı sağlar. Viswesvaran ve diğerlerine göre (1999: 316) sosyal desteğin eksikliği başlı başına ayrı düşünülmelidir. Choi ve diğerleri (2012: 507) yaptıkları çalışmada yöneticilerinin kendisini desteklediğine inanan çalışanların tükenmişlik yaşamamış olduklarını belirlemişlerdir.

Rhoades ve arkadaşları (2006: 698) aynı anda yönetici desteği ile çalışan bireylerin görev ve rollerini yerine getirmesi ve bunların arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Yönetici desteği ise örgütsel adalet algısını etkilemektedir (Allen vd, 2003: 100; DeConinck, 2010: 1351). Çalışanlar örgütte eşit olan uygulamalarla karşı kaşıya kaldıklarında, örgütün onlara destek olduğunu düşünmektedirler ve çalışan bireylerin yöneticilerine olan güvenleri, örgütsel vatandaşlık davranışlarında etkili bir artış (Moorman vd. 1998: 354-355), örgütsel sessizlik davranışlarında ise azalış (Morrison ve Miliken, 2000: 714) göstermektedir.

Chen ve diğerlerine (2008: 321) göre yapılan araştırmalar destekleyici yönetim uygulamalarına sahip örgütlerde iki taraf arasındaki ilişkilerin sürdürülmesi ve geliştirilmesinin karşılıklı saygı ve karşılıklı güven derecesine bağlı olduğunu göstermiştir. İlişkilerdeki değişiklikler hem sosyal anlamda hem de ekonomik anlamda gerçekleşir. Algılanan destek ve algılanan güven sosyal değişim ile ilişkilidir. Çalışmada, Dulac ve ark. (2008: 1079) güvenin, örgütsel desteğin dolaysız yani direk ve önemli bir yordayıcısı olduğunu bulmuşlardır ve Dirks ve Ferrin (2002: 618), öncüllere ilişkin meta-analitik olan araştırmalarda, algılanan destek ile yöneticilere duyulan güven ve örgüte duyulan güven arasında bir ilişki bulmuşlardır.

### **3.9. Yönetici Desteğinin İş Yükü Fazlalığına Etkisi**

Carlson ve Perrew (1999: 442), devlet kurumlarında çalışan bireyler de olan yönetici desteği algısı ve örgütsel destek algısı ile aşırı olan iş yükü, işin yarattığı stres ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptığı çalışmasında, yönetici desteği ve örgütsel desteğin artış göstermesi aşırı iş yükü ve işin yarattığı stresi düşürerek iş-aile çatışması yaşanması olasılığını da azalttığı yönünde bir sonucuna ulaşmıştır

Fu ve Shaffer (2000: 502-522), iş ile alakalı stres yaratan kaynaklar (rol belirsizliği, rol otonomisi, ağır iş yükü, işte geçen süre) ile iş-aile çatışması arasında olan ilişki incelenmiştir. Bu değişkenler arasında yönetici desteğinin moderatör (düzenleyici) etkisine de bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar, iş stres kaynağının yüksek olması iş-aile çatışmasının artmasına sebep olduğu ve bu etkileşimde yönetici desteğinin moderatör (düzenleyici) etkiye sahip olduğunu saptamıştır.

Çalışmalardan da anlaşıldığı üzere yönetici desteği, iş yükü fazlalığının çalışan bireyde yarattığı stresi azaltma yönünde etkilemektedir. Dolayısıyla bu stresin azalması

çalışanın hem iş ortamında hemde sosyal çevresinde ve aile içinde huzurlu olmasını sağlayacaktır.

### **3.10. Yönetici Desteğinin İş-Aile Çatışmasına Etkisi**

İş-aile çatışması, bireye iş hayatında ve aile hayatında yüklenen rollerin uyuşmazlığı ve iş yerindeki sorumlulukların fazla olması sebebiyle bireyin aile hayatındaki sorumlulukları yerine getirmede güçlük çekmesidir. Çalışan bireylerin iş, aile ve özel hayatındaki dengeyi inceleyen araştırmalar, bu konunun son zamanlarda daha fazla önem kazandığını göstermektedir (Çarıkçı, vd., 2010: 54).

Ng ve Sorensen (2008: 243), yönetici desteği kavramını; çalışan bireyin yöneticisi tarafından hem iş ile ilgili hemde duygusal durumu ile ilgili görmüş olduğu destek ve bu desteğe olan inancı diye tanımlamıştır. Yapılan çalışmalar doğrultusunda yönetici desteği çalışan bireyin tutum ve davranışlarının iyileştirmesi, çalışanın yöneticisi ile ilişkisinin olumlu yönde artması, iş-aile çatışmasına karşı bir tampon oluşturması, üzerinde önemli etkileri olduğu görülmüştür (Jansen vd., 2003: 479-491).

Yönetici desteğinin ileri düzeyde olması çalışanların iş-aile çatışması yaşamalarını azaltarak, iş ortamında daha huzurlu ve verimli çalışacakları düşünülmektedir (Karatepe ve Kılıç, 2007: 240). Yani yönetici desteği alan çalışanın iş aile çatışması yaşama olasılığı azalacaktır. Bununla birlikte iş ve aile yaşamında denge kurulacak ve çalışan birey her iki ortamda da huzurlu olacaktır. Araştırmalardan da anladığımız üzere yönetici desteğinin iş aile çatışmasına olumlu yönde bir etkisi vardır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ YÜKÜ FAZLALIĞININ İŞ AİLE ÇATIŞMASI ÜZERİNE ETKİSİNDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Bu bölüme kadar iş yükü fazlalığı, iş-aile çatışması ve yönetici desteği kavramları yazında yer alan çalışmalardan faydalanılarak detaylı bir biçimde incelenmiştir. Çalışmanın bu kısmında ise yapılan araştırmanın; problem, amaç, önem, kısıt, sınırlılık, yöntem, model, hipotez ve SPSS paket programından faydalanılarak yapılan analizler ve sonuçlar yer almaktadır.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada; çalışan bireylerin maruz kaldığı iş yükü fazlalıklarının fark edilmesi, bu iş yükü fazlalıklarının çalışanda kalıcı problemler yarattığının görülmesi ve iş dışındaki hayatını özellikle aile hayatını olumsuz etkilediğinin fark edilmesi ile yöneticilerimize bu durumun hafifletilmesi açısından çözüm yolları sunmak ve yol göstermek amaçlanmıştır.

Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı, banka çalışanlarının iş yükü fazlalığının iş-aile çatışması üzerine etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolünü tespit etmektir.

#### 4.2. Araştırmanın Önemi

Çalışma hayatı bireylerin günlük yaşamı üzerinde önem içeren etkilere sahiptir. Günün büyük çoğunluğunu iş yerinde geçirmenin yanı sıra iş hayatı; bireyin düşüncelerini, plan ve programlarını, sosyal kimliğini ve aile hayatını etkileyebilmektedir. İş yerinde çalışanın sorumluluğu altında olduğu bir iş yükü söz konusudur. Bu iş yükü çalışma saatleri içerisinde yetişmeyecek ve bireyin kapasitesini zorlayacak fazlalıkta ise çalışan stres ve kaygı altında kalır. Bu durum onun psikolojisine ve bununla birlikte sosyal çevresine ve ailesine karşı olumsuz etkiler doğurur.

İş yükü fazlalığının bireyi maruz bıraktığı bu etkileri hafifletebilecek bir unsur olan yönetici desteği burada devreye girer. Yöneticinin çalışanın maruz kaldığı iş yükü fazlalığını fark etmesi gerekir ve bu durum karşılığında ona yardımcı olacak veya rahatlatıcı etkisi olacak girişimlerde bulunması beklenir. Yönetici çalışanın iş yükünü fazlalığını hafifletmek için çabalayabilir veya iş yükü fazlalığını planlı bir şekilde

çalışanda en az olumsuz etki bırakacak şekilde kontrol altına alabilir. Bunların yanı sıra yönetici çalışanın katlandığı bu iş yükü fazlalığı karşılığında takdir, ödül, terfi gibi çalışanın motive edecek karşılıklarda bulunabilir. Yapılan iş ile ilgili herhangi bir hata söz konusu olduğunda çalışanın cezalandırmak yerine onu düzeltmesi yönünde destek verebilir. Bu şekilde iş yükü fazlalığı çalışanı yine baskı altında bırakacaktır fakat bu baskı hafifleyecektir.

Sonuç olarak bu araştırmada; çalışan bireylerin maruz kaldığı iş yükü fazlalıklarının fark edilmesi, bu iş yükü fazlalıklarının çalışanda kalıcı problemler yarattığının görülmesi ve iş dışındaki hayatını özellikle aile hayatını olumsuz etkilediğinin fark edilmesi ile yöneticilerimize bu durumun hafifletilmesi açısından çözüm yolları sunmak önemli olacaktır.

#### **4.3. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın bilimsel bir amaçla yapılacağı anket formunda yer almaktadır. Katılımcıların anket formundaki ifadeleri tam olarak anladıkları ve kendilerinde aranan hususları doğru bir şekilde değerlendirerek cevap verdikleri varsayılmıştır.

Anket uygulaması esnasında katılımcılara, yapılan çalışmanın akademik bir çalışma olduğu yazılı olarak bildirilmiş olmasına rağmen araştırma sonuçlarının yönetimle paylaşılarak kendilerine olumsuz yansiyebileceği endişesi duyulmuş olabilir. Bu nedenle bazı çekincelerle soruları yanıtlamış olacağı olasılığı çalışmanın bir kısıtı olarak düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların iş yoğunluğu sebebi ile araştırmaya katılmaktan çekinmeleri ve araştırmanın farklı illerde yapılmasından kaynaklanan iletişim problemleri bir diğer kısıt olarak düşünülmektedir.

Araştırma sadece Halkbankası Malatya Bölge Koordinatörlüğüne bağlı şube personelleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sadece banka sektöründe bulunan bir kamu bankası üzerinde ve sadece Malatya Bölge Koordinatörlüğüne bağlı illerdeki şubeler üzerinde yapılıyor olması ise bir başka kısıt olarak düşünülmektedir.

#### **4.4. Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde araştırmaya dair anakütle ve örneklem, katılımcılardan verilerin toplanması ve araştırmamızda kullanılan ölçeklerin yer aldığı başlıklar yer almaktadır.

#### **4.4.1. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi**

Araştırmanın anakütlesini merkezi Malatya da bulunan Halkbankası Malatya Bölge Koordinatörlüğüne bağlı olan Malatya, Elazığ, Sivas, Tunceli, Bingöl olmak üzere 5 il ve bu illere bağlı ilçelerde bulunan toplamda 21 Halkbank şubelerinin 294 personelinden oluşmaktadır (<https://www.tbb.org.tr/> - 03.10.2022).

Kolayda örneklem yoluyla toplamda 250 adet anket dağıtılmış olup 170 adet geri dönüş gerçekleşmiştir. Geri dönüş oranı %68'dir. Örneklem büyüklüğümüz yeterli düzeydedir. Nihai olarak anket formunu cevaplayan 170 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Toplanan anketlerden 1 adedi uygun şekilde doldurulmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak 169 adet katılımcıdan oluşan bir örneklem belirlenmiştir.

#### **4.4.2. Verilerin Toplanması ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Kolayda örneklem yöntemi ve web tabanlı anket yöntemi kullanılarak dijital yolla iletilen formlar aracılığı ile katılımcılardan verilerin toplanmıştır. Formu yanıtlayan kişilere verdikleri cevapların ve kişisel bilgilerinin saklı kalacağı ve yalnızca akademik çalışma amacıyla kullanılacağı sözlü bir şekilde ve verilen forma yazılarak belirtilmiştir.

Katılımcılara verilen form toplam dört bölümden meydana gelmektedir. İlk bölüm 6 sorudan oluşmakta ve çalışanların demografik durumlarını tespit etmek amacıyla yöneltilmiştir

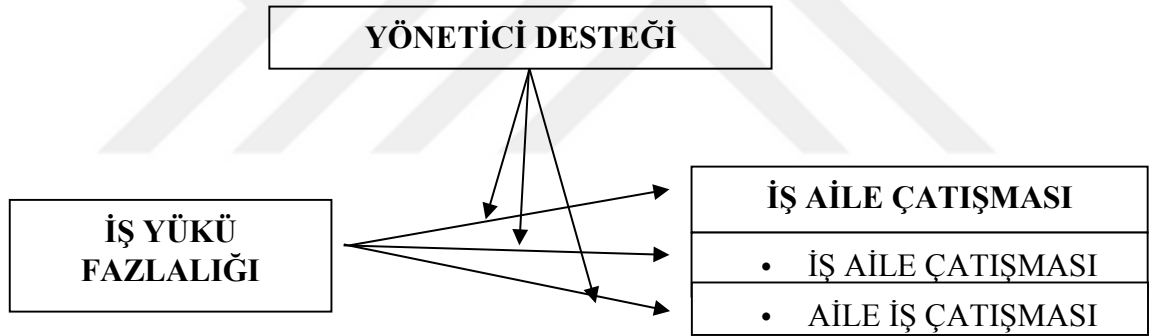
İkinci bölüm, araştırmaya katılanların iş yükü fazlalığını belirleyebilmek için 5 sorudan meydana gelen, Imoisili (1985) tarafından geliştirilen ve Alam (2016) tarafından Türkçeye uyarlanan tek boyutlu iş yükü fazlalığı ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte, iş yükü fazlalığı ile ilgili sorular 1-5. Sorular olarak ölçekte yer almıştır. Ölçekte yer alan sorular beşli Likert yöntemi esas alınarak (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum ifadeleri arasında olumsuzdan olumluya olacak şekilde ayrılmaktadır.

Üçüncü bölüm, araştırmaya katılanların iş-aile çatışmalarını belirleyebilmek amacıyla 10 maddeden meydana gelen, Netever vd. (1996) tarafından ortaya konulmuş, Apaydın (2004) tarafından Türkçeye uyarlanmış iki boyutlu iş-aile çatışması ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte, iş-aile çatışması ile ilgili sorular 1-5, aile-iş çatışması

ile ilgili sorular 6-10. sorular olarak ölçekte yer almıştır. Ölçekte bulunan maddeler beşli Likert yöntemi esas alınarak (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum ifadeleri arasında olumsuzdan olumluya olacak şekilde ayrılmaktadır.

Son bölüm olan dördüncü bölüm ise araştırmaya katılanların algıladıkları yönetici desteği seviyesini belirleyebilmek maksadıyla 11 maddeden meydana gelen, Giray ve Şahin (2012) tarafından geliştirilen ve Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı 94 olan tek boyutlu yönetici desteği ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte, sorular 1-11. sorular olarak yer almıştır. BU ölçekte bulunan 1.soru anketi dolduranların doğruluğunu ölçmek amaçlı karşıt anlamıyla değiştirilerek sorulmuştur. Ölçekte yer alan sorular beşli Likert yöntemi esas alınarak (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum ifadeleri arasında olumsuzdan olumluya olacak şekilde ayrılmaktadır.

#### 4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Çalışma ile ilgili aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**H1:** İş yükü fazlalığının iş-aile çatışması üzerine etkisi vardır.

**H1a:** İş yükü fazlalığının iş-aile çatışması alt boyutu üzerine etkisi vardır.

**H1b:** İş yükü fazlalığının aile-iş çatışması alt boyutu üzerine etkisi vardır.

**H2:** İş yükü fazlalığının iş-aile çatışması üzerine etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü vardır.

**H2a:** İş yükü fazlalığının iş-aile çatışması alt boyutu üzerine etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü vardır.



**H2b:** İş yükü fazlalığının aile-iş çatışması alt boyutu üzerine etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü vardır.

#### 4.6. Analizler

Araştırmalarda verilerin analizlerine ilişkin parametrik testler mi yoksa non-parametrik testler mi yapılacağını tespit etmek için normallik testi yapılmaktadır. Normallik testinin sonuçlarının istenilen aralıklarda çıkması durumunda parametrik, istenilen aralığın dışında kalması durumunda ise non- parametrik testler yapılmaktadır (Meriç, 2022: 59).

Verilerin normal bir dağılım göstermiş olması için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5, -2 ile +2, -3, +3 aralığında bir değer alması istenmektedir (Kalaycı, 2008: 209).

**Tablo 4.1.** Normallik testi

Ölçekler	Çarpıklık	Basıklık
İş Yükü Fazlalığı	-,416	-,305
İş-Aile Çatışması	-,014	,019
Yönetici Desteği	-,562	,157

Tablo 4.1’deki analiz sonuçlarına göre iş yükü, iş-aile çatışması ve yönetici desteği ile ilgili hesaplanan veri setleri sonuçlarına göre normal bir dağılımın olduğu söylenebilir. Analiz sonuçlarında normal bir dağılım olduğu için parametrik testler ile analizlerin yapılması gerekmektedir.

##### 4.6.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Güvenilirlik analizi, ölçme aracında bulunan soruların birbirleri arasında ne ölçüde tutarlı olduğunu belirlemek için yapılan analiz türüdür. Türüne bağlı olarak çeşitli güvenilirlik analizleri vardır ancak sosyal bilimlerde en çok kullanılan iç tutarlılık güvenilirliğidir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 331). Geçerlilik analizi ise güvenilirliği kapsayan bir analizdir. Geçerlilik, ölçmek istenilenin gerçekte ölçülüp ölçülmediği ile ilgilidir yani kesinlik ölçüsüdür.

**Tablo 4.2.** İş Yükü Fazlalığı, İş-Aile Çatışması ve Yönetici Desteği Ölçeklerinin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) ve KMO Değerleri

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Standardize edilmiş Cronbach's Alpha	KMO	Madde sayısı
İş Yükü Fazlalığı	,823	,825	,793	5
İş-Aile Çatışması	,881	,879	,874	10
Yönetici Desteği	,918	,922	,938	11
Tüm Anket	,848	,848	,867	26

İç tutarlılık durumunun ve soruların birbirleri ile tutarlılıklarının ölçülmesinde en çok tercih edilen yöntem olan 'Cronbach Alpha'dır. Cronbach Alpha değerinin en az 0,70 ve üstü bir değer alması istenmektedir (Seçer, 2015: 217). Ölçeklerin geçerliliği için KMO değerinin 0-1 aralığında olması gerekmektedir. Tablo 4.2'de belirtildiği gibi kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha da aldığı değerler 0,70 değerinin üzerindedir ve KMO değerleri 0-1 aralığındadır. Böylece tercih edilen ölçekler için güvenilir ve geçerlidir diyebiliriz.

#### 4.6.2. Keşfedici Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleri ile ilişki içinde bulunan birden fazla sayıdaki maddelerin toplanarak birbirleri ile tutarlı, kısmen daha az sayıda kabul edilecek faktörler elde edip maddelerin meydana getirdiği dizini ortaya çıkarmayı hedefleyen birden fazla değişkeni kapsayan analizler olarak tanımlanabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 317).

Faktör analizi yapılırken örneklem sayısının yeterli görülüp görülmeyeceğine KMO değeri dikkate alınarak karar verilmektedir. Dikkat edeceğimiz bu değer 0-1 aralığında olmalıdır. Bu katsayı 0,5 değerinden küçük olduğu takdirde bu analiz uygulanamaz. Bu katsayı 0,6- 0,7 aralığında çıkarsa kabul edilebilir sayılacak ölçüdedir. 0,7- 0,8 aralığında çıkarsa iyi sayılabilecek, 0,8- 0,9 aralığında çıkarsa çok iyi sayılabilecek, 0,9- 1,0 arasında çıktığı takdirde ise mükemmel sayılabilecek niteliktedir (İslamoğlu ve Alınacı, 2016: 423). Diğer yandan ölçeklerde yer alan maddelerin faktör yükü değerlerinin 0,32 değerinin üstünde bir değer alması gerekmektedir. Faktör yükü değerleri; 0,32-0,5 aralığında çıkarsa düşük, 0,5-0,6 aralığında çıkarsa iyi, 0,6-0,7 aralığında çıkarsa yüksek, 0,7 ve üzeri çıkarsa ise mükemmel sayılabilecek niteliktedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 320).

**Tablo 4.3.** İş Yükü Fazlalığı Ölçeğinin Faktör Analizi

<b>Sorular</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
Sürekli daha fazla iş yapmak zorunda kalıyorum.	,816
Sık sık zorluk gerektiren işleri yapmak zorunda kalıyorum.	,826
Mesai saatleri dışında sık sık çalışmak zorunda kalıyorum.	,630
Sık sık birçok problem veya aynı zamanda yapılması gereken işlerle karşılaşıyorum.	,819
İşlerimi yapmak için asla yeterli zamanım olmuyor.	,737
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,793 Bartlett's Test of Sphericity</b>	
<b>Approx. Chi-Square: 315,692 df. 10 Sig. ,000</b>	
<b>AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS: %59,194</b>	

Tablo 4.3'ü incelediğimizde, kullanılan İş Yükü Fazlalığı ölçeğinin KMO (.793) değerinin iyi yeterlilikte olduğu görülmektedir. Diğer yandan İş Yükü Fazlalığı ölçeğinin Bartlett testi anlamlıdır ve verilerin ise faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Örgütsel Dışlanma ölçeğinin faktör yükleri, yüksek ve mükemmeldir.

**Tablo 4.4. İş-Aile Çatışması Ölçeğinin Faktör Analizi**

<b>Sorular</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	
İşimden dolayı oluşan stres aileme karşı olan görevlerimi yerine getirmemi zorlaştırmaktadır.	,867	
İşime harcadığım zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırmaktadır.	,924	
İşimin bana yüklediği sorumluluklardan dolayı ailemle ilgili yapmak istediğim bazı şeyleri yapamıyorum.	,911	
İşim yüzünden, ailece yaptığımız planları değiştirmek zorunda kalırım.	,809	
İşimle ilgili sorumluluklarım aile hayatımı etkiliyor.	,880	
Ailemle ilgili sıkıntılarım, iş performansımı olumsuz etkiler.		,635
Aileme ayırmam gereken zaman nedeniyle, işlerimi ertelediğim olur.		,679
Ailemin talepleri, işimi etkilemektedir.		,837
Aile hayatım yüzünden işimdeki temel sorumluluklarım aksayabiliyor.		,887
Ailemin taleplerinden dolayı işimle ilgili olarak yapmak istediğim bazı şeyleri yapamam.		,847
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,874</b>		
<b>Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square:</b>		
<b>1122,714 df. 45 Sig. ,000</b>		
<b>AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS: %72,130</b>		

Tablo 4.4'ü incelediğimizde, kullanılan İş-Aile Çatışması ölçeğinin KMO (.874) değerinin mükemmel yeterlilikte olduğu görülmektedir. Diğer yandan İş-Aile Çatışması ölçeğinin Bartlett testi anlamlı ve verilerin ise faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca İş-Aile Çatışması ölçeğinin faktör yükleri genel olarak yüksek ve mükemmeldir.

**Tablo 4.5.** Yönetici Desteği Ölçeğinin Faktör Analizi

<b>Sorular</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur.	
Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvенеbileceğim biridir.	,822
Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır.	,858
Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar.	,883
Yöneticim görüşlerimi dikkate alır.	,895
Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.	,900
Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder.	,889
Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir.	,887
Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur.	,849
Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur.	,868
Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.	,723
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy:</b> <b>,938 Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square: 1701,714 df. 55 Sig. ,0000</b> <b>AÇIKLANAN TOPLAM VARYANS: %68,948</b>	

Tablo 4.5'i incelediğimizde, kullanılan Yönetici Desteği ölçeğinin KMO (.938) değerinin mükemmel yeterlilikte olduğu görülmektedir. Diğer yandan Yönetici Desteği ölçeğinin Bartlett testi anlamlıdır ve verilerin ise faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Yönetici Desteği ölçeğinin faktör yükleri, yüksek ve mükemmeldir. Faktör yükünün > ,320 olması gerektiği için 1.sorunun faktör yükü de 455 çıktığı için dahil edilmemiş devamındaki analizler buna göre yapılmıştır.

#### 4.6.3. Demografik Özelliklere İlişkin Analiz Bulguları

**Tablo 4.6.** Demografik Özelliklere İlişkin Analiz Bulguları

Değişken	Özellik	N	% Yüzde
Cinsiyet	Kadın	71	42
	Erkek	98	<b>58</b>
Yaş	18-25	24	13,2
	26-35	128	<b>75,7</b>
	36-45	16	8,7
	46-55	2	1,2
	56-65	2	1,2
Eğitim Düzeyi	Lise	45	26,6
	Ön Lisans	21	12,4
	Lisans	85	<b>50,3</b>
	Lisansüstü	18	10,7
Medeni Durum	Evli	101	<b>59,8</b>
	Bekar	68	40,2
Çocuğunuz var mı?	Evet	83	48,8
	Hayır	87	<b>51,2</b>
Kurumdaki Çalışma Süresi	0-5 Yıl	69	<b>41,1</b>
	6-10 Yıl	49	29,2
	11-15 Yıl	38	22,6
	16-20 Yıl	6	3,6
	21 Yıl ve Üzeri	6	3,6

Tablo 4.6'yı incelediğimizde, çalışmaya katılan çalışanların cinsiyet dağılımına baktığımızda; %42'sinin kadınlardan %58'inin de erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan çalışanların yaş dağılımına baktığımızda; %13,2'sinin 18-25 yaş aralığında, %75,7'sinin 26-35 yaş aralığında, %8,7'sinin 36-45 yaş aralığında, %1,2'inin 46-55 yaş aralığında ve %1,2'sinin 56-65 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Genel dağılıma bakıldığında ise araştırmaya katılanların çoğunluğunu %75,7 oran ile 26-35 yaş aralığındaki bireyler oluşturmaktadır.

Çalışmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına baktığımızda; %26,6'sının lise, %12,4'ünün ön lisans, %50,3 'ünün lisans, %10,7'sinin lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan çalışanların medeni durumlarına baktığımızda; %59,8'inin evli, %40,2'sinin bekar olduğu görülmektedir ve çalışmaya katılanların %48,8'nin çocuk sahibi olduğunu, %51,2'sinin çocuk sahibi olmadığını görülmektedir.

Çalışmaya katılan çalışanların bu kurumda çalışma sürelerine bakıldığında ise %41,1'inin 0-5 yıl aralığında, %29,2'sinin 6-10 yıl aralığında, %22,6'sının 11-15 yıl aralığında, %3,6'sının 16-20 yıl aralığında ve %3,6'sının 21 yıl ve üzeri aralığında kurumda olduğu görülmektedir.

Tablo 4.7, Tablo 4.8 ve Tablo 4.9'da ölçeklerin frekans dağılımı yapılmıştır. Ölçekte bulunan ifadeler; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

**Tablo 4.7.** İş Yükü Fazlalığı Ölçeği Frekans Analizi

İfadeler	Frekans: N	1	2	3	4	5
	Yüzde: %					
Sürekli daha fazla iş yapmak zorunda kalıyorum.	N	14	22	11	74	48
	%	8,3	13	6,5	43,8	28,4
Sık sık zorluk gerektiren işleri yapmak zorunda kalıyorum.	N	13	40	22	74	20
	%	7,7	23,7	13	43,8	11,8
Mesai saatleri dışında sık sık çalışmak zorunda kalıyorum.	N	20	71	25	31	22
	%	11,8	42	14,8	18,3	13
Sık sık birçok problem veya aynı zamanda yapılması gereken işlerle karşılaşıyorum.	N	11	26	27	75	30
	%	6,5	15,4	16	44,4	17,8
İşlerimi yapmak için asla yeterli zamanım olmuyor.	N	18	51	22	59	19
	%	10,7	30,2	13	34,9	11,2

Tablo 4.7'deki İş Yükü Fazlalığı ölçeğinin frekans dağılımına bakıldığında;

- 'Sürekli daha fazla iş yapmak zorunda kalıyorum.' ifadesine ve 'Sık sık zorluk gerektiren işleri yapmak zorunda kalıyorum.' İfadesine çalışanların; %43,8'inin katılıyorum ifadesinde buldukları tespit edilmiştir.
- 'Mesai saatleri dışında sık sık çalışmak zorunda kalıyorum.' ifadesine çalışanların; %42'sinin katılmıyorum ifadesinde buldukları tespit edilmiştir.

- ‘Sık sık birçok problem veya aynı zamanda yapılması gereken işlerle karşılaşıyorum.’ ifadesine çalışanların; **%44,4**’inin katılıyorum ifadesinde buldukları tespit edilmiştir.
- ‘İşlerimi yapmak için asla yeterli zamanım olmuyor.’ ifadesine çalışanların; **%34,9**’unun katılıyorum ifadesinde buldukları tespit edilmiştir.

İş yükü fazlalığı ölçeğinin frekans değerlerine bakıldığında; çalışanların çoğunluğunun mesai saatleri içerisinde iş yükü fazlalığı ile karşı karşıya kaldıkları çıkarımında bulunabiliriz.

**Tablo 4.8.** İş Aile çatışması Ölçeği Frekans Analizi

İfadeler	Frekans: N Yüzde: %	1	2	3	4	5
İşimden dolayı oluşan stres aileme karşı olan görevlerimi yerine getirmemi zorlaştırmaktadır.	N	15	43	22	61	28
	%	8,9	25,4	13	36,1	16,6
İşime harcadığım zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırmaktadır.	N	12	64	13	53	27
	%	7,1	37,9	7,7	31,4	16
İşimin bana yüklediği sorumluluklardan dolayı ailemle ilgili yapmak istediğim bazı şeyleri yapamıyorum.	N	14	48	20	56	29
	%	8,4	28,7	12	33,5	17,4
İşim yüzünden, ailece yaptığımız planları değiştirmek zorunda kalırım.	N	9	42	23	65	29
	%	5,4	25	13,7	38,7	17,3
İşimle ilgili sorumluluklarım aile hayatımı etkiliyor.	N	12	45	30	54	27
	%	7,1	26,8	17,9	32,1	16,1
Ailemle ilgili sıkıntılarım, iş performansımı olumsuz etkiler.	N	18	67	13	54	16
	%	10,7	39,9	7,7	32,1	9,5
Aileme ayırmam gereken zaman nedeniyle, işlerimi ertelediğim olur.	N	31	90	16	23	8
	%	18,5	53,6	9,5	13,7	4,8
Ailemin talepleri, işimi etkilemektedir.	N	29	100	10	21	7
	%	17,4	59,9	6	12,6	4,2
Aile hayatım yüzünden işimdeki temel sorumluluklarım aksayabiliyor.	N	35	88	23	18	3
	%	21	52,7	13,8	10,8	1,8
Ailemin taleplerinden dolayı işimle ilgili olarak yapmak istediğim bazı şeyleri yapamam.	N	33	94	21	15	4
	%	19,8	56,3	12,6	9	2,4



Tablo 4.8'deki İş Aile çatışması Ölçeği Frekans dağılımına bakıldığında;

- *'İşimden dolayı oluşan stres aileme karşı olan görevlerimi yerine getirmemi zorlaştırmaktadır.'* ifadesine çalışanların; **%36,1**'inin katılıyorum ifadesinde buldukları tespit edilmiştir.
- *'İşim yüzünden, ailece yaptığımız planları değiştirmek zorunda kalırım.'* ifadesine çalışanların; **%38,7**'sinin katılıyorum ifadesinde buldukları tespit edilmiştir.
- *'İşimle ilgili sorumluluklarım aile hayatımı etkiliyor.'* ifadesine çalışanların; **%32,1**'inin katılıyorum ifadesinde buldukları tespit edilmiştir.
- *'Ailemle ilgili sıkıntılarım, iş performansımı olumsuz etkiler.'* ifadesine çalışanların; **%39,9**'unun katılmıyorum ifadesinde buldukları tespit edilmiştir.
- *'Ailemin talepleri, işimi etkilemektedir.'* ifadesine çalışanların; **%59,9**'unun katılmıyorum ifadesinde buldukları tespit edilmiştir.
- *'Ailemin taleplerinden dolayı işimle ilgili olarak yapmak istediğim bazı şeyleri yapamam'* ifadesine çalışanların; **%52,7**'sinin katılmıyorum ifadesinde buldukları tespit edilmiştir.

İş-aile çatışması ölçeğinin frekans dağılımına bakarak şu çıkarımda bulunabiliriz; İş-aile çatışması ölçeği, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. İş aile çatışması alt boyutu ilk 5 sorudan oluşmaktadır. İlk 5 sorunun frekans dağılımına bakıldığında çalışanların çoğunluğunun iş sorumlulukları ve stresleri aile hayatlarını olumsuz bir şekilde etkiliyor diyebiliriz. Aile-iş çatışması alt boyutunu ise ölçeğin son 5 sorusu oluşturmaktadır. Aile-iş çatışması alt boyutunun frekans dağılımına bakıldığında ise aile içerisinde olan sorumluluklar ve sorunlar çalışanların çoğunluğunun iş hayatını olumsuz bir şekilde etkilemediği sonucuna varabiliriz.

**Tablo 4.9.** Yönetici Desteği Ölçeği Frekans Analizi

İfadeler	Frekans: N	1	2	3	4	5
	Yüzde: %					
Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunmaz.	N	24	58	43	25	16
	%	14,5	34,9	25,9	15,1	9,6
Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvenebileceğim biridir.	N	14	26	37	70	20
	%	8,4	15,6	22,2	41,9	12
Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır.	N	10	23	34	77	22
	%	6	13,9	20,5	46,4	13,3
Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar.	N	13	20	35	79	19
	%	7,8	12	21,1	47,6	11,4
Yöneticim görüşlerimi dikkate alır.	N	12	19	37	79	19
	%	7,2	11,4	22,3	47,6	11,4
Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.	N	12	28	32	75	19
	%	7,2	16,9	19,3	45,2	11,4
Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder.	N	14	20	28	79	25
	%	8,4	12	16,9	47,6	15,1
Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir.	N	12	28	36	70	20
	%	7,2	16,9	21,7	42,2	12
Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur.	N	11	30	29	72	23
	%	6,7	18,2	17,6	43,6	13,9
Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur.	N	11	28	42	61	22
	%	6,7	17,1	25,6	37,2	13,4
Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.	N	14	27	29	69	27
	%	8,4	16,3	17,5	41,6	16,3

Tablo 4.9'daki Yönetici Desteği Ölçeği Frekans dağılımına bakıldığında;

- 'Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunmaz.' ifadesine çalışanların; **%34,9**'unun katılmıyorum ifadesinde buldukları ve 'Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur.' ifadesine çalışanların; **%37,2**' sinin katılıyorum ifadesinde buldukları tespit edilmiştir.

- ‘Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvenebileceğim biridir.’ ifadesine çalışanların; %41,9’unun katılıyorrum ifadesinde buldukları tespit edilmiştir.
- ‘Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır.’ ifadesine çalışanların; %46,4’ünün katılıyorrum ifadesinde buldukları tespit edilmiştir.
- ‘Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar.’ ve ‘Yöneticim görüşlerimi dikkate alır.’ ifadelerine çalışanların; %47,6’sının katılıyorrum ifadesinde buldukları tespit edilmiştir.
- ‘Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.’ ifadesine çalışanların; %45,2’sinin katılıyorrum ifadesinde buldukları tespit edilmiştir.
- ‘Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir.’ ifadesine çalışanların; %42,2’sinin katılıyorrum ifadesinde buldukları tespit edilmiştir.
- ‘Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur.’ ifadesine çalışanların; %43,’sının katılıyorrum ifadesinde buldukları tespit edilmiştir.
- ‘Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.’ ifadesine çalışanların; %41,6’sının katılıyorrum ifadesinde buldukları tespit edilmiştir.

Yönetici desteği ölçeğinin ilk sorusunu çalışanların anketi doğru bir şekilde doldurmasından emin olmak adına olumsuz şekliyle değiştirerek sormuştuk buna rağmen yönetici desteği ölçeğinin frekans değerlerine baktığımızda genel itibariyle çalışanların çoğunluğunun yönetici desteği aldığı çıkarımında bulunabiliriz.

#### 4.6.4. Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi

Çalışanların; iş yükü fazlalığı, iş-aile çatışması ve yönetici desteği değişkenlerine ilişkin algılarının cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacı ile bağımsız örneklem t-testi yapılmış ve elde edilen analiz bulguları tablo 4.10, tablo 4.11 ve tablo 4.12’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.10.** Cinsiyete Göre İş Yükü Fazlalığı, İş-Aile Çatışması ve Yönetici Desteği Değişkenlerinin Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi

Varyans Kaynağı		N	Ortalama	S	Sd	t	P
İş Yükü Fazlalığı	Kadın	70	3,48	,76789	169	,2495	,014
	Erkek	98	3,13	,99818		,2604	,010
İş-Aile Çatışması	Kadın	70	2,87	,65934	169	,973	,332
	Erkek	98	2,75	,90200		,1024	,307
Yönetici Desteği	Kadın	70	3,23	,75624	169	-,1509	,133
	Erkek	96	3,43	,86746		-,1542	,125

Tablo 4.10’u incelediğimizde, analiz bulgularında elde edilen verilere göre katılımcıların iş-aile çatışması ( $t(170)=,973$ ;  $p<,332$ ) ve yönetici desteği ( $t(170)= -,1509$ ;  $p<,133$ ) algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılık saptanamamıştır. Katılımcıların iş yükü fazlalığı ( $t(170)= ,2495$ ;  $p>,014$ ) ile cinsiyetleri arasında anlamlı düzeyde bir fark tespit edilmiştir. Bunun sonucunda kadın çalışanların az bir fark ile erkek çalışanlardan daha fazla iş yükü fazlalığına maruz kaldıkları tespit edilmiştir.

Çalışanların; iş yükü fazlalığı, iş-aile çatışması ve yönetici desteği değişkenlerine ilişkin algılarının medeni durum faktörüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmış ve elde edilen analiz bulguları tablo 4.11’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.11.** Medeni Duruma Göre İş Yükü Fazlalığı, İş-Aile Çatışması ve Yönetici Desteği Değişkenlerinin Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi

Varyans Kaynağı		N	Ortalama	S	Sd	t	P
İş Yükü Fazlalığı	Evli	101	3,27	,91349	169	,215	,830
	Bekâr	67	3,24	,95415		,213	,832
İş-Aile Çatışması	Evli	101	2,77	,78904	169	-,497	,620
	Bekâr	67	2,83	,85057		-,489	,625
Yönetici Desteği	Evli	101	3,29	,84215	169	-,882	,379
	Bekâr	65	3,41	,82038		-,888	,376

Tablo 4.11’i incelendiğimizde, analiz bulgularında elde edilen verilere göre katılımcıların iş yükü fazlalığı ( $t(170)= ,215$ ;  $p>,830$ ), iş-aile çatışması ( $t(170)= -,497$ ;

$p < ,620$ ) ve yönetici desteği ( $t(170) = -,882$ ;  $p < ,376$ ) algıları ile medeni durumları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık saptanamamıştır.

Çalışanların; iş yükü fazlalığı, iş-aile çatışması ve yönetici desteği değişkenlerine ilişkin algılarının çocuk sahibi olmaları veya olmamaları faktörüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmış ve elde edilen analiz bulguları tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4.12.** Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre İş Yükü Fazlalığı, İş-Aile Çatışması ve Yönetici Desteği Değişkenlerinin Bağımsız Örneklem T-Testi Analizi

Varyans Kaynağı		N	Ortalama	S	Sd	t	P
İş Yükü Fazlalığı	Çocuk Var	83	3,29	,99428	169	,283	,778
	Çocuk Yok	86	3,25	,86074		,282	,778
İş-Aile Çatışması	Çocuk Var	83	2,78	,83498	169	-,290	,773
	Çocuk Yok	86	2,81	,78932		-,289	,773
Yönetici Desteği	Çocuk Var	83	3,29	,89100	169	-,697	,487
	Çocuk Yok	84	3,38	,76925		-,697	,487

Tablo 4.12'yi incelediğimizde, analiz bulgularında elde edilen verilere göre katılımcıların iş yükü fazlalığı ( $t(170) = ,283$ ;  $p > ,778$ ), iş-aile çatışması ( $t(170) = -,290$ ;  $p < ,773$ ) ve yönetici desteği ( $t(170) = -,697$ ;  $p < ,487$ ) algıları ile çocuk sahibi olmaları durumu arasında anlamlı düzeyde bir farklılık saptanamamıştır.

#### 4.6.5. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Analizi

Çalışanların; iş yükü fazlalığı, iş-aile çatışması ve yönetici desteği değişkenlerine ilişkin algılarının; yaş, eğitim durumu ve kurumdaki çalışma süreleri faktörlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi analizi yapılmış ve elde edilen analiz bulguları; tablo 4.13, tablo 4.14 ve tablo 4.15'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.13.** Yaş Dağılımına Göre İş yükü fazlalığı, iş-aile çatışması ve Yönetici desteğinin Tek Yönlü ANOVA Testi Analizi

Varyans Kaynağı		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
İş Yükü Fazlalığı	Gruplar Arası	5,644	3	1,881	2,229	,087
	Grupiçi	138,447	164	,844		
	Toplam	144,091	167			
İş-Aile Çatışması	Gruplar Arası	6,481	3	2,160	3,540	,016
	Grupiçi	100,069	164	,610		
	Toplam	106,550	167			
Yönetici Desteği	Gruplar Arası	1,145	3	,382	,565	,639
	Grupiçi	109,473	162	,676		
	Toplam	110,618	165			

Tablo 4.13'ü incelediğimizde, analiz bulgularında elde edilen verilere göre katılımcıların iş yükü fazlalığı ( $F(3,164)= 2,229$ ;  $p< ,087$ ) ve yönetici desteği ( $F(3,165)= ,565$ ;  $p< ,639$ ) algıları ile yaşları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık tespit edilememiştir. İş-aile çatışması ( $F(3,167)=3,540$ ;  $p< ,016$ ) algıları ile yaşları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık tespit edilmiştir.

**Tablo 4.14.** Yaş ile İş-Aile Çatışması Arasındaki İlişkiyi Gösteren Post-Hoc Testi

Çoklu Karşılaştırmalar: Tukey HSD				
Yaş (I)	Yaş (J)	Ort. Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.
18-25	26-35	,45367	,18058	,093
	36-45	,83150*	,27068	,002
	46-55	,37381	,56759	,965
	56-65	1,07381	,56759	,326

İş-aile çatışması ve yaş arasındaki ilişkinin anlamlılığını test edebilmek için yapılan Tukey HSD testi sonucunda 18-25 yaş aralığında olan kişiler ile 36-45 yaş aralığındaki kişilerin iş-aile çatışması arasında anlamlı bir fark vardır denilebilir. Yaş grubu 36-45 olan kişilerin yaş grubu 18-25 olan kişilere göre iş-aile çatışmalarının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte yaş grubu 18-25 olan kişiler ile yaş grubu 26-35, 46-55 ve 56-65 olan kişilerin arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

**Tablo 4.15.** Eğitim Durumuna Göre İş yükü fazlalığı, iş-aile çatışması ve Yönetici desteğinin Tek Yönlü ANOVA Testi Analizi

Varyans Kaynağı		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
İş Yükü Fazlalığı	Gruplar Arası	18,276	3	6,092	7,988	,000
	Grupiçi	125,069	164	,763		
	Toplam	143,345	167			
İş-Aile Çatışması	Gruplar Arası	7,871	3	2,624	4,232	,007
	Grupiçi	101,667	164	,620		
	Toplam	109,538	167			
Yönetici Desteği	Gruplar Arası	4,307	3	1,436	2,125	,099
	Grupiçi	109,453	162	,676		
	Toplam	113,760	165			

Tablo 4.15’i incelediğimizde, analiz bulgularında elde edilen verilere göre katılımcıların iş yükü fazlalığı ( $F(3,167)= 7,988$ ;  $p< ,000$ ) ve İş-aile çatışması ( $F(3,167)=4,232$ ;  $p< ,007$ ) algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık tespit edilmiştir. Yönetici desteği ( $F(3,165)=2,125$ ;  $p< ,099$ ) algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı düzeyde bir farklılık tespit edilememiştir.

**Tablo 4.16.** Eğitim Düzeyi ile İş Yükü Fazlalığı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Post-Hoc Testi

Çoklu Karşılaştırmalar: Tukey HSD				
Eğitim Düzeyi (I)	Eğitim düzeyi (J)	Ort. Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.
Lise	Ön lisans	-,63365*	,23079	,034
	Lisans	-,73603*	,16132	,000
	Lisansüstü	-,85111*	,24355	,003

İş yükü fazlalığı ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin anlamlılığını test edebilmek için yapılan Tukey HSD testi sonucunda lise düzeyi ile önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki kişilerin iş yükü fazlalıkları arasında fark vardır denilebilir. Eğitim düzeyi önlisans (Ort.3,02), lisans (Ort.3,47) ve lisansüstü (Ort.3,58) olan kişilerin lise eğitim düzeyine sahip olan kişilere (Ort.2,73) göre iş yükü fazlalıklarının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte eğitim durumu lise düzeyine olan çalışanlar ile

eğitim durumu ön lisans, lisans ve lisansüstü olanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Aralarında ki anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçüktür (,034,000-,003). Eğitim düzeyi arttıkça çalışanların iş yükü fazlalıklarının da arttığını söyleyebiliriz.

**Tablo 4.17.** Eğitim Düzeyi ile İş-Aile Çatışması Arasındaki İlişkiyi Gösteren Post-Hoc Testi

<b>Çoklu Karşılaştırmalar: Tukey HSD</b>				
<b>Eğitim Düzeyi (I)</b>	<b>Eğitim düzeyi (J)</b>	<b>Ort. Farkı (I-J)</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>Sig.</b>
Lise	Ön lisans	-,43213*	,20808	,165
	Lisans	-,51163*	,14545	,003
	Lisansüstü	-,38531*	,21958	,299

İş-aile çatışması ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin anlamlılığını test edebilmek için yapılan Tukey HSD testi sonucunda lise düzeyi ile ön lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki kişilerin iş-aile çatışmaları arasında bir fark saptanamamıştır. Fakat eğitim düzeyi lise olanlar ile eğitim düzeyi lisans olan kişilerin iş-aile çatışmaları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu söyleyebiliriz. Eğitim düzeyi lisans (Ort.2,96) olan kişilerin lise eğitim düzeyine sahip olan kişilere (Ort.2,45) göre iş aile çatışmalarının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Aralarındaki anlamlılık düzeyi 0,05'ten küçüktür (,003).

**Tablo 4.18.** Kurumda Çalışma Süresine Göre İş yükü fazlalığı, iş-aile çatışması ve Yönetici desteğinin Tek Yönlü ANOVA Testi Analizi

<b>Varyans Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>	
<b>İş Yükü Fazlalığı</b>	<b>Gruplar Arası</b>	1,015	4	,254	,290	,884
	<b>Grupiçi</b>	141,682	162	,875		
	<b>Toplam</b>	142,697	166			
<b>İş-Aile Çatışması</b>	<b>Gruplar Arası</b>	1,322	4	,330	,517	,724
	<b>Grupiçi</b>	103,612	162	,640		
	<b>Toplam</b>	104,934	166			
<b>Yönetici Desteği</b>	<b>Gruplar Arası</b>	3,389	4	,847	1,257	,289
	<b>Grupiçi</b>	107,809	160	,674		
	<b>Toplam</b>	111,198	164			



Tablo 4.18’i incelendiğimizde, analiz bulgularında elde edilen verilere göre katılımcıların iş yükü fazlalığı ( $t(4,166)=,290; p>,884$ ), iş-aile çatışması ( $t(4,166)=,517; p<,724$ ) ve yönetici desteği ( $t(4,164)= 1,257; p<,289$ ) algıları ile kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılık saptanamamıştır.

#### 4.6.6. Korelasyon Analizi

**Tablo 4.19.** İş Yükü fazlalığı, İş-Aile Çatışması ve Yönetici Desteği Arasındaki İlişki

		İş Yükü Fazlalığı	İş-Aile Çatışması	Yönetici Desteği	İş-Aile Çatışması	Aile-İş Çatışması
İş Yükü Fazlalığı	(r) (Sig.) N	1 169				
İş-Aile Çatışması	(r) (Sig.) N	,580** ,000 169	1 169			
Yönetici Desteği	(r) (Sig.) N	-,138 ,075 167	-,136 ,080 167	1 167		
İş-Aile Çatışması	(r) (Sig.) N	,649** ,000 169	,879** ,000 169	-,191* ,013 167	1 169	
Aile-İş Çatışması	(r) (Sig.) N	,242** ,002 168	,765** ,000 168	-,006 ,942 167	,361** ,000 168	1 168

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

\*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Yapılan basit korelasyon analiz yöntemi ile iş yükü fazlalığı, iş-aile çatışması ve yönetici desteği değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir. Tablo 4.19’a bakıldığında; iş yükü fazlalığı ile iş-aile çatışması arasında pozitif yönde (,580) orta düzeyde bir ilişkinin; iş yükü fazlalığı ile yönetici desteği arasında negatif yönde (-,138) çok zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

İş yükü fazlalığı ile iş-aile çatışması alt boyutlarından olan iş-aile çatışması ile arasında pozitif yönlü (,649) orta düzeyde bir ilişkinin; aile-iş çatışması arasında pozitif yönlü (,242) çok zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

İş aile çatışması ile yönetici desteği arasında negatif yönde (-,136) çok zayıf düzeyde bir ilişkinin; iş-aile çatışması ile alt boyutları olan iş-aile çatışması arasında pozitif yönlü (,879) yüksek düzeyde ve aile-iş çatışması ile arasında pozitif yönlü (,765) yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Yönetici desteği ile iş-aile çatışmasının alt boyutları olan iş-aile çatışması ile arasında negatif yönlü (-,191) çok zayıf düzeyde bir ilişkinin; aile-iş çatışması ile arasında yine negatif yönlü (-,006) çok zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

İş aile çatışması alt boyutları olan iş-aile çatışması ile aile-iş çatışması arasında ise pozitif yönlü (,361) zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

#### 4.6.7. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bağımlı değişkenin değerinin bağımsız değişken veya değişkenler aracılığıyla ölçülmesine dayanan bir analiz yöntemidir (İslamoğlu ve Alnaçık, 2016: 361).

##### 4.6.7.1. İş Yükü Fazlalığının İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisi

**H1:** İş yükü fazlalığının iş-aile çatışması üzerine etkisi vardır.

**Tablo 4.20.** İş Yükü Fazlalığının İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: İş-Aile Çatışması									
Bağımsız Değişken	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	B	Standart Hata	β	t	P
İşYükü Fazlalığı	,580 <sup>a</sup>	,336	,332	84,644	,663	,072	,580	9,200	,000

\*\*p<0.01 düzeyinde anlamlıdır. \*p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

İş yükü fazlalığının, iş-aile çatışması üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için basit doğrusal regresyon analiz yöntemi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablo 4.20'ye bakıldığında iş yükü fazlalığı iş-aile çatışmasındaki toplam varyansın %33,6'sını açıklamaktadır ve iş-aile çatışmasının %33,6'sının iş yükü fazlalığına bağlı olduğu saptanmıştır. İş yükü fazlalığı değişkeninde

oluşabilecek 1 birimlik değişimin iş-aile çatışması değişkeninde ,663'lük bir değişime sebep olacağı varsayılabilmektedir.

Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak araştırmanın H1 hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.6.7.2. İş Yükü Fazlalığının İş-Aile Çatışması Alt Boyutu Üzerine Etkisi

**H1a:** İş yükü fazlalığının iş-aile çatışması alt boyutu üzerine etkisi vardır.

**Tablo 4.21.** İş Yükü Fazlalığının İş-Aile Çatışması Alt Boyutu Üzerine Etkisi

<b>Bağımlı Değişken: İş-Aile Çatışması Alt Boyut</b>									
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>B</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>β</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
İşYükü Fazlalığı	,649 <sup>a</sup>	,421	,418	121,431	,539	,049	,649	11,020	,000

\*\*p<0.01 düzeyinde anlamlıdır. \*p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

İş yükü fazlalığının, iş-aile çatışması alt boyutu üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için basit doğrusal regresyon analiz yöntemi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablo 4.21'e bakıldığında iş yükü fazlalığı iş-aile çatışmasındaki toplam varyansın %42,1'ini açıklamaktadır ve iş-aile çatışmasının %42,1'inin iş yükü fazlalığına bağlı olduğu saptanmıştır. İş yükü fazlalığı değişkeninde oluşabilecek 1 birimlik değişimin iş-aile çatışması değişkeninde ,539'luk bir değişime sebep olacağı varsayılabilmektedir.

Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak araştırmanın H1a hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.6.7.3. İş Yükü Fazlalığının Aile-İş Çatışması Alt Boyutu Üzerine Etkisi

**H1b:** İş yükü fazlalığının aile-iş çatışması alt boyutu üzerine etkisi vardır.

**Tablo 4.22.** İş Yükü Fazlalığının Aile-İş Çatışması Alt Boyutu Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Aile-İş Çatışması Alt Boyut									
Bağımsız Değişken	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
İşYükü Fazlalığı	,242 <sup>a</sup>	,059	,053	10,339	,267	,083	,242	3,215	,002

\*\*p<0.01 düzeyinde anlamlıdır. \*p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

İş yükü fazlalığının, aile-iş çatışması alt boyutu üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi için basit doğrusal regresyon analiz yöntemi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablo 4.22'ye bakıldığında iş yükü fazlalığı aile-iş çatışmasındaki toplam varyansın **%5,9**'unu açıklamaktadır ve aile-iş çatışmasının **%5,9**'unun iş yükü fazlalığına bağlı olduğu saptanmıştır. İş yükü fazlalığı değişkeninde oluşabilecek **1** birimlik değişimin aile-iş çatışması değişkeninde **,267**'lik bir değişime sebep olacağı varsayılabilmektedir.

Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak araştırmamızın H1b hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.6.7.4. İş Yükü Fazlalığının İş Aile Çatışması Üzerine Etkisinde Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolü

**H2:** İş yükü fazlalığının iş-aile çatışması üzerine etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü vardır.

**Tablo 4.23.** İş Yükü Fazlalığının İş Aile Çatışması Üzerine Etkisinde Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>
	$\beta$	t	p		
Sabit		56,354	,000	31,639	,368
İş Yükü Fazlalığı	,581	9,246	,000		
Yönetici Desteği	-,057	-,902	,368		
İş Yükü Fazlalığı X Yönetici Desteği	,139	2,235	,027		
Bağımlı değişken: İş Aile Çatışması					

\*\*p<0.01 düzeyinde anlamlıdır. \*p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

İş yükü fazlalığının iş-aile çatışması üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolünü tespit etmek amacıyla yapılan düzenleyici etki regresyon analizi sonuçlarına göre bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve iş yükü fazlalığının, yönetici desteğinin ve bu iki değişkenin etkileşiminin, iş-aile çatışması değişkeninin varyansının %36,8'ini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2 = ,368$ ;  $F(3, 166) = 31,639$ ,  $p < ,05$ ). Öte yandan elde edilen bulgular incelendiğinde iş yükü fazlalığı ve yönetici desteği değişkenlerinin iş-aile çatışmasını anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir,  $\beta = ,139$ ,  $p < ,05$ . Bir başka ifade ile yönetici desteğinin iş yükü fazlalığının iş-aile çatışması üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü vardır.

Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak araştırmanın H2 hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.6.7.5. İş Yükü Fazlalığının İş Aile Çatışması Alt Boyutu Üzerine Etkisinde Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolü

**H2a:** İş yükü fazlalığının iş-aile çatışması alt boyutu üzerine etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü vardır.

**Tablo 4.24.** İş Yükü Fazlalığının İş Aile Çatışması Alt Boyutu Üzerine Etkisinde Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sub>2</sub>
	$\beta$	t	p		
Sabit		49,391	,000	41,820	,435
İş Yükü Fazlalığı	,637	10,718	,000		
Yönetici Desteği	-,103	-1,734	,085		
İş Yükü Fazlalığı X Yönetici Desteği	,019	,319	,750		
<b>Bağımlı değişken: İş Aile Çatışması Alt Boyut</b>					

\*\* $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.

\* $p < 0.05$  düzeyinde anlamlıdır.

İş yükü fazlalığının iş-aile çatışması alt boyutu olan iş-aile çatışması üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolünü tespit etmek amacıyla yapılan düzenleyici etki regresyon analizi sonuçlarına göre bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve iş yükü fazlalığının, yönetici desteğinin ve bu iki değişkenin etkileşiminin, iş-aile çatışması alt boyutu olan iş-aile çatışması değişkeninin varyansının %43,5'ini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2 = ,435$ ;  $F(3, 166) = 41,820$ ,  $p > ,05$ ). Öte yandan elde

edilen bulgular incelendiğinde iş yükü fazlalığı ve yönetici desteği değişkenlerinin iş-aile çatışmasını anlamlı bir ilişki görülmemektedir,  $\beta = ,019$ ,  $p > ,05$ . Bir başka ifade ile, yönetici desteğinin iş yükü fazlalığının iş-aile çatışması alt boyutu üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü yoktur.

Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak araştırmanın H2a hipotezi red edilmiştir.

#### 4.6.7.6. İş Yükü Fazlalığının Aile İş Çatışması Alt Boyutu Üzerine Etkisinde Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolü

**H2b:** İş yükü fazlalığının aile-iş çatışması alt boyutu üzerine etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü vardır.

**Tablo 4.25.** İş Yükü Fazlalığının Aile İş Çatışması Alt Boyutu Üzerine Etkisinde Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sub>2</sub>
	$\beta$	t	p		
Sabit		39,722	,000	8,159	,131
İş Yükü Fazlalığı	,270	3,659	,000		
Yönetici Desteği	,030	,402	,688		
İş Yükü Fazlalığı X Yönetici Desteği	,245	3,359	,001		
<b>Bağımlı değişken: Aile İş Çatışması Alt Boyut</b>					

\*\* $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

\* $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

İş yükü fazlalığının iş-aile çatışması alt boyutu olan aile-iş çatışması üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolünü tespit etmek amacıyla yapılan düzenleyici etki regresyon analizi sonuçlarına göre bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve iş yükü fazlalığının, yönetici desteğinin ve bu iki değişkenin etkileşiminin, iş-aile çatışması alt boyutu olan aile-iş çatışması değişkeninin varyansının %13,1'ini açıklayabildiği görülmektedir ( $R^2 = ,131$ ;  $F(3, 166) = 8,159$ ,  $p < ,02$ ). Öte yandan elde edilen bulgular incelendiğinde iş yükü fazlalığı ve yönetici desteği değişkenlerinin iş-aile çatışması alt boyutu olan aile-iş çatışmasını anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir,  $\beta = ,245$ ,  $p < ,02$ . Bir başka ifade ile, yönetici desteğinin iş yükü fazlalığının iş-aile çatışması alt boyutu olan aile-iş çatışması üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü vardır.

Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak araştırmanın H2b hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.6.8. Araştırmaya Ait Hipotez Sonuçlarının Tablo ile Gösterimi

Araştırmaya ait veriler korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiş olup tablo 4.26’da da görüldüğü üzere kurulan 6 hipotezden H1, H1a, H1b, H2 ve H2b hipotezleri kabul, H2a hipotezi reddedilmiştir

**Tablo 4.26.** Araştırmamıza Ait Hipotez Sonuçları

<b>H1:</b> İş yükü fazlalığının iş-aile çatışması üzerine etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H1a:</b> İş yükü fazlalığının iş-aile çatışması alt boyutu üzerine etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H1b:</b> İş yükü fazlalığının aile-iş çatışması alt boyutu üzerine etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H2:</b> İş yükü fazlalığının iş-aile çatışması üzerine etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H2a:</b> İş yükü fazlalığının iş-aile çatışması alt boyutu üzerine etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü vardır.	<b>Ret</b>
<b>H2b:</b> İş yükü fazlalığının aile-iş çatışması alt boyutu üzerine etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü vardır.	<b>Kabul</b>

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma hayatı bireylerin günlük yaşamı üzerinde önem içeren etkilere sahiptir. Günün büyük çoğunluğunu iş yerinde geçirmenin yanı sıra iş hayatı; bireyin düşüncelerini, plan ve programlarını, sosyal kimliğini ve aile hayatını etkileyebilmektedir. İş yerinde çalışanın sorumluluğu altında olduğu bir iş yükü söz konusudur. Bu iş yükü çalışma saatleri içerisinde yetişmeyecek ve bireyin kapasitesini zorlayacak fazlalıkta ise çalışan stres ve kaygı altında kalabilmektedir. Bu durum onun psikolojisine ve bununla birlikte sosyal çevresine ve ailesine karşı olumsuz etkiler doğurmaktadır. İş yükü fazlalığının bireyi maruz bıraktığı bu etkileri hafifletebilecek bir unsur olan yönetici desteği burada devreye girer. Yöneticinin çalışanın maruz kaldığı iş yükü fazlalığını fark etmesi gerekir ve bu durum karşılığında ona yardımcı olacak veya rahatlatıcı etkisi olacak girişimlerde bulunması beklenir.

Araştırmanın bulgular kısmında; iş yükü fazlalığı, iş-aile çatışması ve yönetici desteği değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı bulgular sunulduktan sonra kamu bankası olan Halkbankası Malatya Bölge Koordinatörlüğüne bağlı çalışan bankacılara anket uygulanarak banka çalışanlarının iş yükü fazlalığının, iş-aile çatışması üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin düzenleyicilik rolü analiz edilmiştir. Araştırmada ayrıca, banka çalışanlarının iş yükü fazlalığı, iş-aile çatışması ve yönetici desteği düzeylerinin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre fark gösterip göstermediği de incelenmiştir.

Ankete katılım sağlayan banka çalışanlarının demografik özelliklerine bakacak olursak; erkek çalışanların az bir fark ile kadınlardan yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ankete katılan çalışanların %42'si kadınlardan oluşurken, erkek katılımcıların %58 olduğu görülmektedir. Bu sonucu kadın çalışanların iş yükü erkek çalışanlara göre daha fazla olduğu için bankacılık sektöründe tutunamadıkları düşüncesiyle bağdaştırabiliriz. Yaş grubuna bakıldığında katılımcıların büyük bir çoğunluğunu 26-35 yaş grubunda bulunanlar oluşturmaktadır, katılım sağlayan çalışanların %75,7'si bu yaş grubundadır. Sonuçlardan da görüldüğü üzere bankacılık sektörünün niteliği gereği iş yükünün fazla olması çalışanların ileri yaşlara kadar sektöre bağlı kalamadıklarını gösteriyor, bununla birlikte çalışanların farklı sektörlere geçiş, istifa ve emekli olma şeklinde bankacılık



sektöründen ayrıldıklarını varsayabiliriz. Bankada çalışan katılımcıların %50,3'ünün eğitim durumu lisans olmakla birlikte %26,6'sı lise, %12,4'ü önlisans ve %10,7'si lisansüstü eğitim durumuna sahiptir. Bu sektördeki işin yoğunluğu sektör çalışanlarına eğitim düzeylerini yükseltmeleri için engel teşkil etmektedir bu sebepten lisans üstü eğitim seviyesi çok az görülmektedir. Katılımcıların %59,8'inin evli ve %48,8'inin çocuk sahibi olduğu saptanmıştır. Çalışanların yarısı evli ve çocuk sahibidir diyebiliriz. Evlilikte eş rolü çocuk sahibi olmada ise annelik veya babalık rolü gereği aile sorumlulukları artmaktadır. Bunun beraberinde iş yükü fazla olan bu sektör de çalışarak ailelerine karşı sorumluluklarını yerine getirmekte zorlu bir süreç yaşacaklardır. Katılımcıların kurumda çalışma süresine bakıldığında %41,1 oranla büyük bir çoğunluğunun 0-5 yıl süre aralığında çalışmış olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak bankacılık sektörünün niteliğinden kaynaklı zorlukları ile çalışanlar uzun süre mücadele edemiyor diyebiliriz. Diğer sektörlerle göre iş yükü fazla olan bankacılık sektöründe çalışanlar bir süre sonra ayrılma niyetine girerek farklı sektörlerle geçiş veya istifa gibi seçenekler ile kurumdan ayrıldıklarını söyleyebiliriz.

Çalışanların iş yükü fazlalığı ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Kadın ,014, Erkek ,010). Kadın çalışanların iş yükü erkek çalışanlara kıyasla daha fazladır. Kadınlar aile içinde geleneksel yaşamda daha fazla rol üstlenmektedir. Kadının eş olma, anne olma, evlat olma, gelin olma gibi birçok rol üstlendiği zorlu yaşam koşullarında bir de çalışma hayatında iş yükü üstlenmesi onu baskılı bir hayata sürükler. Sosyal yaşamında olan sorumlulukların fazlalığı ile iş yaşamındaki sorumlulukları çatışabilir ve haliyle iş yükü onlar tarafından daha çok algılanır. Diğer değişkenlerimiz olan İş-aile çatışması ve yönetici desteği görmeleri ile çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bununla birlikte iş yükü fazlalığı, iş-aile çatışması ve yönetici desteği değişkenleri ile çalışanların medeni durumları ve çocuk sahibi olma durumları arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olup olmadığını incelemek için T-Testi analizi yapılmıştır. Bu analiz bulguları doğrultusunda anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Çalışanların, iş yükü fazlalığı, iş-aile çatışması ve yönetici desteği görmeleri ile çalışanların yaşları, eğitim durumları ve kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunup bulunmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre iş yükü fazlalığı ve yönetici desteği ile çalışanların yaşları arasında anlamlı düzeyde farklılık tespit edilememiştir. İş-aile

çatışması ile çalışanların yaşları arasında ise anlamlı düzeyde (**,016**) bir farklılık tespit edilmiştir. Bu bağlamda **36-45** yaş aralığında (**,002**) olan banka çalışanlarının diğer yaş gruplarına göre iş-aile çatışmasını daha yoğun yaşadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda yaş ilerledikçe bireylerin evlenerek çocuk sahibi olmaları aile yaşamlarında ki sorumluluklarını artırıyor olabilir ve haliyle iş yerindeki sorumlulukları ile çatışma yaşıyor olmaları olası bir durum olarak karşımıza çıkıyor. İş yükü fazlalığı (**,000**) ve iş-aile çatışması (**,007**) ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu tespit doğrultusunda eğitim durumu önlisans (**,034**), lisans (**,000**) ve lisansüstü (**,003**) olan banka çalışanlarının iş yükü fazlalığı lise eğitim durumunda olan bankacılara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların eğitim seviyeleri ilerledikçe iş yerinde verilen işlerin arttığını böylelikle iş yüklerinin fazla olduğunu söyleyebiliriz. Bir diğer unsur olan iş-aile çatışmasını, eğitim durumu lisans (**,003**) olan banka çalışanları diğerlerine göre daha yoğun yaşamaktadır. Eğitim seviyesi ilerledikçe artan iş yükü beraberinde iş-aile çatışmasını da artırmaktadır. Yönetici desteği ile çalışanların eğitim durumları arasında ise anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. İş yükü fazlalığı, iş-aile çatışması ve yönetici desteği ile çalışanların kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılık tespit edilememiştir.

Değişkenler ve değişkenlerin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek amacıyla basit korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; iş yükü fazlalığı ile iş-aile çatışması arasında pozitif yönde (**,580\*\***) orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Sonuçlarımız ile paralel sonuçlar bulan Dinç (2021) ve Kahraman ile Çelik (2018) eğitim sektöründe araştırmalar yaparak iş yükü fazlalığı ile iş-aile çatışmasının arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ifade etmişleridir. Buradan şu çıkarımda bulunabiliriz; iş yükü fazlalığına maruz kalan bir çalışanın ailesiyle çatışma yaşama olasılığı yüksektir. İş yerinde bireylere kapasitesini zorlayacak şekilde işler verilmesi durumunda aile sorumluluklarını yerine getiremez hale gelirler ve beraberinde çatışma ortaya çıkar. İş yükü fazlalığı ile iş-aile çatışması alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise iş yükü fazlalığı ile iş aile çatışması alt boyutu olan iş-aile çatışması arasında pozitif yönlü (**,649\*\***) orta düzeyde bir ilişki ve bir diğer iş-aile çatışması alt boyutu olan aile-iş çatışması ile arasında pozitif yönlü (**,242\*\***) çok zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu sonucumuz ile paralel olan Keleş (2021)'in ilköğretim öğretmenleri üzerine yaptığı bir araştırmasında öğretmenlerin orta düzeyde iş yükü

algıladıkları durumda orta düzey de iş aile çatışması ve düşük düzeyde aile iş çatışması yaşadıklarını tespit etmiştir. Buradan iş yükü fazlalığı ile iş aile çatışması alt boyutu aynı doğrultudadır fakat aile iş çatışmasını iş-aile çatışması kadar etkilememektedir çıkarımında bulunabiliriz. Bunun sebebi, bireylerin aile yaşamlarından ödün vermeleri iş yaşamlarına göre daha kolaydır çünkü aile bu anlamda daha yumuşak hatlara sahipken iş yaşamının keskin hatlara sahiptir. İş yükü fazlalığı ile yönetici desteği arasında negatif yönde (-,138) çok zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. İş-aile çatışması ile yönetici desteği arasında negatif yönlü (-,136) çok zayıf düzeyde bir ilişki ve alt boyutları olan iş aile çatışması ile arasında pozitif yönlü (,879\*\*) yüksek düzeyde, aile-iş çatışması ile arasında pozitif yönlü (,765\*\*) yüksek düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yönetici desteği ile iş-aile çatışmasının alt boyutları olan iş aile çatışması ile arasında negatif yönlü (-,191) çok zayıf düzeyde bir ilişkinin; aile iş çatışması ile arasında ise yine negatif yönlü (-,006) çok zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. İş aile çatışması alt boyutlarının arasında ise pozitif yönlü (,361) zayıf düzeyde bir ilişki saptanmıştır.

İş yükü fazlalığının iş-aile çatışması ve alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları doğrultusunda iş yükü fazlalığı ile iş aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki çıkmıştır. İş-aile çatışmasının %33,6'sının iş yükü fazlalığına bağlı olduğu saptanmıştır, İş-aile çatışmasının alt boyutlarına bakıldığında ise iş aile çatışmasının %42,1'inin ve aile iş çatışmasının %5,9'unun iş yükü fazlalığından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Sonuçlarımız ile aynı paralellikte olan Eyitmiş ve Sezer (2021) gıda sektöründe ki çalışanlar üzerine yaptığı araştırmada iş yükü fazlalığının iş-aile çatışmasına sebep olduğunu tespit etmiştir. Bunun sebebi çalışanların iş yükü arttığında aileye karşı sorumluluklarını yerine getirmesi güçleşmektedir ve beraberinde çatışma yaşanacak olmasıdır.

İş yükü fazlalığının iş-aile çatışması ve alt boyutları üzerine etkisinde yönetici desteğinin düzenleyicilik rolünü tespit etmek amacıyla düzenleyici etki regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında ise iş yükü fazlalığının iş-aile çatışması üzerine etkisinde yönetici desteğinin düzenleyicilik rolü anlamlı çıkmıştır. İş yükü fazlalığı ve yönetici desteği etkileşimi, iş-aile çatışmasının %36,8'ini açıkladığı saptanmıştır. Tetik ve Köse (2016) iş aile çatışmasının yönetilmesine ilişkin bir araştırmasında iş aile çatışması yaşadığı düşünülen 7 meslek grubundan (polis, askeri personel, avukat, bankacı, hemşire, hekim) 472 kişiye açık uçlu sorularında bulunduğu

bir anket uygulamıştır. Katılımcıların iş-aile çatışması yaşadığı sonucuna varmış ve açık uçlu sorularda; iş-aile çatışmasını yönetmede en etkili yöntemin yönetici desteği olduğu sonucuna varmıştır. Bu araştırma bizim sonucumuz ile paralellik göstermektedir. Yönetici desteğinin çalışanlarda önemli etkiler bıraktığını görüyoruz. Özellikle iş yükü fazla olan sektörlerde yönetici çalışanlarına rahatlatıcı etki sunabilir böylelikle çalışan maruz kaldığı iş yükü ile huzursuz olmaz ve sosyal yaşamına ailesine yansıtmaz. İş yükü fazlalığının iş aile çatışması alt boyutu üzerine etkisinde yönetici desteğinin düzenleyicilik rolü anlamsız çıkmıştır. Bunun sebebi yönetici iş ortamında çalışanını gözlemleyebilir ve psikolojisini anlayabilir ona bu doğrultuda çözümler üretebilir fakat aile ortamında çalışanını gözlemleyemediği için yaşananları bilemeyeceğinden düzenleyici bir rol oynayamaz. İş yükü fazlalığının aile iş çatışması alt boyutu üzerine etkisinde yönetici desteğinin düzenleyicilik rolü ise anlamlı çıkmıştır. Yani iş yükü fazlalığının iş aile çatışmasına etkisinde yönetici desteğinin düzenleyicilik rolü vardır. İş yükü fazla olan çalışanların çatışma yaşamamaları için yönetici desteğine ihtiyaçları vardır. İş yükü fazlalığının; iş aile çatışması alt boyutuna etkisinde yönetici desteğinin bir etkisi olmadığı fakat aile iş çatışması alt boyutuna etkisinde yönetici desteğinin etkisi olduğu söylenebilir.

Araştırmamızın analiz sonuçlarından da görüldüğü üzere çalışanların iş yükü fazlalıkları aile yaşamlarını etkilemektedir ve bu durumda yönetici desteği düzenleyici rol üstlenmektedir. Araştırmanın bulguları doğrultusunda;

**Banka yöneticilerine sunulacak öneriler şunlardır;**

- Yöneticilerin çalışanlarını gerek iş gerekse kişisel amaçları doğrultusunda desteklemesi önerilmektedir. Çalışanların iş ve kişisel amaçları doğrultusunda yöneticilerinden gördüğü destek daha az çatışma yaşayacaklarını doğrulamaktadır.
- Yöneticiler çalışanları ile etkin iletişim kurmalıdır. Çalışanın istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olmaları ve empati kurmaları önerilir. Çalışma ortamı huzurlu olan, kişisel gelişimi destekleyen, anlayışlı ve yenilikçi yönetici ile çalışan bireyin daha az strese maruz kalacağı beklenebilir.
- Yöneticiler çalışanlarının başarılarına duyarsız kalmamalıdır. Başarılı çalışanı ön plana çıkarma, tebrik, prim ve terfi gibi ödüllendirmeler ile çalışan

başarısına karşılık verilmesi önerilir. Başarılı çalışanın ön plana çıkarılması çalışanı onurlandıracağı gibi diğer çalışanlara da bir örnek teşkil eder. Böylelikle çalışanın iş yaşamında ki motivasyonunun artacağı öngörülebilir.

- Yöneticiler başarısız buldukları çalışanları için öncelikle başarısızlıklarının altında yatan problemi analiz etmelidirler. Çalışanın yetersiz olduğu alanı çözümleyip bu alanda çalışanlarını eğiterek başarılı olmalarına katkıda bulunmalıdırlar ve bu çalışanlarının başarılı olacaklarına inanarak bu inançlarını belli etmelidirler. Böylelikle çalışan başaracağına inanır, bu yönde ilerleme gösterir motivasyonu artar.
- Çalışanların, yöneticilerinin her daim arkasında duracağını, haksızlığa maruz kaldığında kendisini savunacağını bilmesi; kendisinden daha emin ve tedirgin olmadan çalışmasını sağlar. Tedirgin olmadan çalışan iş hayatına daha bağlı ve işine motive olur.
- Yöneticilere çalışanlarına karşı tarafsız adaletli bir tutum sergilemesi önerilir.
- Yöneticilerin aile yaşantısına hassasiyet göstermesi, yaşanan olumsuzluklarda destek vermesi ve iş ortamı dışında çalışanlarının bir sosyal yaşantısının varlığını kabul etmesi bunu hoş görmesi çalışanın ailesine olan sorumluluklarına engel teşkil etmeyeceğinden iş-aile çatışmasının önüne geçmiş olacağı düşünülmektedir.
- Yöneticiler çalışanlarına önemli ve özel hissettirmelidir. Doğum günleri gibi özel günlerini kutlamalıdırlar ve çalışanlarının aile içerisinde ki özel günlerinde de hoşgörülü olmalıdırlar. Bu özel günlere istinaden izin vermeleri, hediye almaları ve kutlama yapmaları gibi çalışanı mutlu edecek davranışlarda bulunulması önerilir.

**Banka karar vericilerine sunulacak öneriler şunlardır;**

- Çalışanların eğitim seviyelerini yükseltmek için gerekli olan teşvikler (ek ücret, terfi ve ünvan gibi ) sağlanmalı, eğitime engel teşkil eden durumları kaldıracak politikalar geliştirilmelidir.

- Çalışanların iş yükü fazlalığına maruz kaldığı yoğun dönemlerde streslerini yönetebilmeleri için gerekli eğitimler verilmeli ve bu doğrultuda olanaklar sağlanmalıdır.
- Yönetici pozisyonunda çalışan bireyler için etkin iletişim eğitimi verilmelidir. Yöneticilerin personeller ile iletişimi periyodik zaman dilimleri ile sürekli olarak denetlenmelidir.
- Çalışanların iş yükü fazlalığını ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için kurumda yeterli personel sayısına ulaşmaları doğrultusunda insan kaynakları planlaması iyi yapılmalıdır. Bunun yanısıra iş yükü çalışanlar arasında dengeli ve etkin bir şekilde dağıtılmalıdır.
- Personellere çalıştıkları pozisyon ile aynı doğrultuda adil ve tatmin edici bir ücret verilmesi sağlanmalıdır. Çalışanların yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretlerinin kendilerini ve sorumlulukları altında olduğu ailelerinin ekonomik anlamda tatmin edebildiği ölçüde olması gerekir. Ekonomik anlamda güçlük çeken çalışanın bu durumu iş motivasyonunu olumsuz yönde etkileyeceği düşünülür.

Bu çalışmanın ilerleyen dönemde yapılacak çalışmalara yol göstereceği ve literatür gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma doğrultusunda çalışma yapacak olan araştırmacılara; demografik değişkenlere motivasyon unsurları olan çalışanın ünvanını ve gelir düzeyini eklemesi önerilir. Böylelikle iş yükü fazlalığı ve iş aile çatışması ile ilgili daha detaylı sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir. Araştırmamız belirli kısıtlar sebebi ile sadece kamu bankası olan bir bankanın belirli bölgesine bağlı şube çalışanları üzerine yapılmıştır. Dolayısıyla çalışmamız genelleştirilememektedir. Araştırmanın özel ve diğer kamu bankaları çalışanlarına veya farklı sektör çalışanlarına uygulanması konunun gelişimine katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. (1994). "İki Kariyerli Aileler ve İşletmeler", *Yönetim Dergisi*, 5(17), ss.21-29.
- Adams, G., King, L., King, D. (1996). "Relationships of job and family involvement, family social support and work-family conflict with job and life satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 81(4), ss.411-420.
- Aktaş, H., Çetin Gürkan G. (2015). "İş aile ve aile iş çatışması ile bireysel performans etkileşiminde mesleki bağlılığın aracı rolü: hemşireler üzerinde bir araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 16(2), ss.139-154.
- Akyıldız, H. (2008). Tartışılan boyutlarıyla "homo economicus". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(2), ss.28-30.
- Akyiğit, E. (2010). İş hukuku, (8. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Allen, D. G., Shore, L. M., Griffeth, R. W. (2003). "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process", *Journal of management*, 29(1), ss.99-118.
- Andres, M., Moelker, R., Soeters, J. (2012). "The work family interface and turnover intentions over the course of project oriented assignments abroad", *International Journal of Project Management*, 30, ss.752-759.
- Ap, J. (1992). "Residents perceptions on tourism impacts", *Annals of tourism Research*. 19(4), ss.665-690.
- Aras, M., Karakiraz, A., Bayraktaroğlu, S. ve Özen Kutanis, R. (2016). *Türkiye'de Psikolojik Sözleşme Çalışmalarının Genel Görünümü. Türkiye de Örgütsel Davranış Çalışmaları II*, (47-67). Rana Özen Kutanis, Editör, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Argyris, (1960). *Understanding organizational behavior*. London: Tavistock Publications.
- Arpacı, F. ve Ersoy, A.F. (2007) "Kadının Çalışmasının Ailenin Yaşam Kalitesine Etkisinin İncelenmesi", *Aile ve Toplum*, 3 (11), ss.41-50.

- Arroba, T. ve James, K. (1990). "Reducing the cost of stress: an organizational model", *Personnel Review*, 19(1), ss.21-27.
- Arslan, M. (2012). "İş aile ve aile iş çatışmalarının kadın çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisi", *Birey ve Toplum Dergisi*, 2(3), ss.99-113.
- Aşan, Ö., Erenler, E. (2008). "İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.
- Atabay, E. (2012). *İş-aile çatışması ile iş tatmini ilişkisi: banka çalışanları üzerinde bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ateş, D. (2010). *Türk İş Hukukunda fazla çalışma ve fazla sürelerle çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Aycan, Z., Eskin, M. (2005). "Relative contributions of childcare, spousal support and organizational support in reducing work-family conflict for men and women: the case of Turkey", *Sex Roles*, 53(7/8), ss.453-471.
- Aytaç, S. (2001). "Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi", *İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1).
- Bartolome, F. ve Evans, P. (1980). "Must Success Cost so Much", *Harvard Business Review*, 58, ss.137-148.
- Basch, J., Fisher, C. D. (1998). "Affective eventemotions matrix: A classification of work events and associated emotions", The First Conference on Emotions in Organizational Life'da sunulan bildiri, San Diego.
- Bateman, T. S. (1980). "Work Overload", *Business Horizons*, 24(5), ss.23-27.
- Batıgün, A. ve Şahin, N. (2006). "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A Tipi Kişilik ve İş Doyumu", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), ss.32-45.
- Baysal, S. (2016). *İş-aile çatışmasının pozitif psikolojik sermayeye etkisi: kadın akademisyenler üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.



- Bellavia, G.M., Frone M.R. (2005). *Work-Family Conflict, Handbook of Work Stress, Chapter 6*, (Ed.: Julian Barling, E. Kevin Kelloway ve Michael R. Frone), Sage Pub, California.
- Bhanthumnavin, D. (2000). "Importance of supervisory social support and its implications for HRD in Thailand", *Psychology and Developing Societies*, 12(2), ss.155-166.
- Bilgin, L. (1994). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Ders Notları*. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi, ss.105.
- Blair, S.L. (1998). "Work roles, domestic roles, and marital quality: perceptions of fairness among dual-earner couples, *Social Justice Research*", 11(3), 3(13), ss.313-325
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York, NY: Wiley.
- Bolorizadeh, P., Tojari, F., Zargar, T. (2013). "Work Family conflict among female head coaches in İnan. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*", 84(9), ss.1403-1410.
- Boyar, L. S., Maertz Jr., D.C., Pearson, W.A. (2005). "The Effect of Work Family Conflict and Family Work Conflict on Nonattendance Behaviours", *Journal of Business Research*. 58 (7), ss. 919-925.
- Bozdoğan, Ö. G. S. C., Aslan, Ö. Ü. H. (2020) "Aşırı İş Yükünün, Tükenmişlik, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi", *İksad Yayınevi*.
- Bozkurt, Ç. Ö. (2012). *Kadın akademisyenlerde iş-aile çatışması ve yaşam tatmini ilişkilerinin incelenmesi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Uluslararası Kadın Konferansı, Bildiriler Kitabı, ss.85-97, İzmir.
- Bragger, J.D., Srednicki, O.R., Kutcher, E.J. (2005). "Work- family conflict, workfamily culture and organizational citizenship behaviour among teachers", *Journal of Business and Psychology*, 20(2), ss.303-324.
- Bronfenbrenner, U. (1994). "Ecological models of human development", *International Encyclopedia of Education*, 3(2), ss.37-43.

- Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T. (2005). "The ability of family-friendly organizational resources to predict work-family conflict and job and family satisfaction", *Stress and Health*, 21, ss.223-234.
- Brown, M., Benson, J. (2005). "Managing to Overload Work Overload and Performance", *Group & Organization Management*, 30, 99-124.
- Cam E. (2004). "Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2004/1 (1), ss. 1-10.
- Can, H., Akgün A. ve Kavuncubaşı Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara. ss. 208-251.
- Carlson, D. (1999). "Personality and role variables as predictors of three forms of workfamily conflict. *Journal of Vocational Behavior*", 55(2), ss.236-253.
- Carlson, D. S., Perrewe, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain, 442-449.
- Carnicer, M., Sanchez, A., Perez, M. ve Jimenez, M. (2004). "Work-Family Conflict in a Southern European Country", *Journal of Managerial Psychology*, 19(5).
- Chen, C. H. V., Wang, S. J., Chang, W. C., Hu, C. S. (2008). "The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses", *Journal of Nursing Research*, 16, ss.321-328.
- Choi, S., Cheong, K. K., Feinberg, R. A. (2012). "Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers", *Managing Service Quality*. 22(5), ss.492-516
- Cohen, A., Liani, E. (2009). "Work family conflict among female employees in Israeli hospitals", *Personel Review*, 38(2), ss.124-141.
- Crook, H. D., Taylor, D. M., Pallant, J. F. Cameron, P. A. (2004). "Workplace factors leading to planned reduction of clinical work among emergency physicians", *Emergency Medicine Australasia*, 16, ss.28-34.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). "Social exchange theory: An interdisciplinary review", *Journal of Management*, 31(6), ss.874-900.

- Çalış Duman, M. (2020). “Yöneticilerin İnsan İlişkileri Becerisi Üzerine Bir İnceleme”, *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), ss.23-45.
- Çarıkçı, İ.H. (2001). *Banka Çalışanlarının İş ve Aile Rollerinin Çatışması (Bireysel ve Örgütsel Boyutları)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çarıkçı, İ.H., Çelikkol, Ö. (2009). “İş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), ss.153-170.
- Çarıkçı, İ.H., Avşar, N. (2005). “Kamu kesimi yöneticilerinde cinsiyet rolü algılamalarının aile dostu düzenleme ve politikalarına etkileri”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), ss.75-88.
- Çarıkçı, İ. H., Çiftçi, M. ve Derya, S. (2010). “İş-aile yaşam çatışması: Türkiye’deki kadın yöneticiler üzerinde bir uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(2), ss.53-65.
- Çelik, M., Turunç, Ö. (2011). “Duygusal emek ve psikolojik sıkıntı: iş aile çatışmasının aracılık etkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), ss.226-250.
- Çil, Ş. (2007). “4857 Sayılı İş Kanunu’na göre fazla çalışma ve fazla sürelerle çalışma”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3, ss.57-79.
- Dağdeviren M., Eraslan E., Kurt M. (2005) “Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(4).
- Day, L.A., Chamberlain, C.T. (2006). “Committing to work, spouse, and children: implications for work family conflict”, *Journal of Vocational Behaviour*, 68(1), ss.116-130.
- DeConinck, J. B. (2010). “The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees level of trust”, *Journal of business research*, 63(12), ss.1349-1355.

- Demirel, H. G., Akdemir, B. (2018). "İş Motivasyon Kaynaklarının Duygusal Emek Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 9 (1).
- Demir, M., Tütüncü, Ö. (2010). "Ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), ss.64-74.
- Diker, O. (2010). *İş aile çatışması ve işe bağlılık ilişkisinin turizm sektöründe incelenmesi: Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Dinç, M. (2021). "Aşırı İş Yükünün ve Aile Gereklilerinin İş-Aile Çatışmasına Etkisi: Özel Okul Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma", *Journal of Organizational Behavior Review*, 3 (1), ss.45-72.
- Dirks, K. T., Ferrin, D. L. (2002). "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), ss.611-628.
- Dixon, A.M., Bruening, E.J. (2005). "Perspectives on work family conflict sport: an integrated approach", *Sport Management Review*, 8(3), ss.227-253.
- Dolgun, U. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa. ss.254.
- Doruk, N. (2008). *Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Bireylerin Performansları Üzerine Etkisinde İş ve Yaşam Tatmininin Rolü*. Erciyes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J.A.M., Henderson, D.J., Wayne, S.J. (2008). "Not All Responses to Breach are the Same: The Interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in Organizations", *Academy of Management Journal*, 51(6), ss.1079-1098.
- Durna, U. (2004). "Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, 11(1), ss.191-206.

- Dursun, S., İştar, E. (2014). ‘‘Kadın alışanların yaşamış oldukları iş aile yaşamı çatışmasının iş ve yaşam doyumu üzerine etkisi’’, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(3), ss.127-137.
- Duşukcan, M. (2003). ‘‘İş Örgütlerinde atışmaların Oluşum Süreci’’, *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 2(1), ss.100-103.
- Efeoğlu, İ. (2006). *İş-Aile Yaşam atışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Efeoğlu, İ., Özgen, H. (2007). ‘‘İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: ilaç sektöründe bir araştırma’’, *.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), ss.237-254.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V. (1990). ‘‘Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation’’, *Journal of Applied Psychology*, 75(1), ss.51–59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, V. (1986). ‘‘Perceived organizational support’’, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), ss.500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., Rhoades, L. (2002). ‘‘Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention’’, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), ss.565–573.
- Eken, H. (2006). ‘‘Toplumsal Cinsiyet Olgusu Temelinde Mesleğe İlişkin Rol ile Aile İi Rol Etkileşimi: Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Kadın Subaylar’’, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ss.247-279.
- Elloy, D. (2004). ‘‘Antecedents of Work-Family Conflict Among Dual-Career Couples: An Australian Study’’, *Cross Cultural Management*, 11(4).
- Emhan, A., Mengenci, C., Taşdöven, H., Garayev, V. (2014). ‘‘Yapısal eşitlik modeli kullanılarak iş memnuniyeti, yönetici desteği ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: bankacılık sektöründe bir uygulama’’, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), ss.75-96.

- Envergil, D. (2018). *Sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme algularının örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi.* (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdem, H., Erkan, K.G. (2015). ‘‘Kamu çalışanlarının yaşadıkları iş aile ve aile iş çatışmasının iş tatminsizliğine olan etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü’’, *International Journal of Social Science*, 37, ss.351-369.
- Evans P., Bartolome F. (1984). ‘‘The changing pictures of the relationship between career and family’’, *Journal of Occupational Behavior*, 5, ss.9-21.
- Eyitmiş, A. M., Sezer, F. (2021). ‘‘İş Yükünün İş Aile Yaşam Çatışması Üzerindeki Etkisinde, Stresin ve Çalışma Ortamının Durumsal Etki Analizi’’, *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (1), ss.45-66.
- Freudenberger, N. J. (1974). ‘‘Staff burnout’’, *Journal of Social Issues*, 30(1), ss.159.
- Frone, R. M., Yardley, K. J., Markel, S. K. (1997). ‘‘Developing and Testing an Integrative Model of the Work Family Interface’’, *Journal Of Vocational Behaviour*, 50, ss.145.
- Frone, M.R., Russel M. ve Cooper M.L. (1992) ‘‘Prevalence Of Work Family Conflict: Are Work And Family Boundaries Permeable’’, *Journal of Organizational Behavior*, 13, ss.723-729.
- Fu, C. K., Shaffer, M. A. (2000). ‘‘The tug of work and family direct and indirect domain specific determinants of work family conflict’’, *Personnel Review*, 30(5), ss.502-522.
- Geurts, S.A.E. Toon W.T., Michiel, A.J. vd., (2005) ‘‘Work-Home Interaction from A Work Psychological Perspective: Development and Validation of A New Questionnaire, The SWING’’, *Work & Stress*, 19 (4), ss.319-339.
- Giray, M.D., Ergin, C. (2006). ‘‘Çift kariyerli ailelerde bireylerin yaşadıkları iş- aile ve aile-iş çatışmalarının kendini kurgulama davranışı ve yaşama olayları ile ilişkisi’’, *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(57), ss.83-107.
- Gouldner, A. W. (1960). ‘‘The norm reciprocity’’, *American Sociological Review*, 25(2), ss.161-178.

- Gökçe, O. Ve Şahin, A. (2003) ‘‘Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller’’, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3 (6), ss.133-154.
- Göksel, Y., Aydın, D. (2012). ‘‘Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: görgül bir araştırma’’, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 17(2), ss.247-271.
- Göktaş Kulualp, H. ve Sarı, Ö. (2019). ‘‘Destekleme davranışı ve sosyal değişim teorisi kapsamında kırsal turizmin etkilerinin değerlendirilmesi’’, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), ss.643-666.
- Göktepe, E. A. (2017). ‘‘Algılanan yönetici desteği ölçeği: geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenilirliği’’, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, ss.31-48.
- Gönüllü, M., İçli, G. (2001). ‘‘Çalışma yaşamında kadınlar: aile ve iş ilişkileri’’, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), ss.82-85.
- Grandey, A., Cropanzano, R. (1999). ‘‘The Conservation of Resources Model Applied to Work-Family Conflict and Strain’’, *Journal of Vocational Behavior*, 54, ss.350–370.
- Greenhaus, J. H., Beutell, N. J. (1985). ‘‘Sources of Conflict Between Work and Family Roles’’, *Academy of Management Review*, 10(1), ss.76-88.
- Greenhaus, J., Nicholas, J. B. (1985). ‘‘Sources of conflict between work and family roles’’, *The Academy of Management Review*, 10(1), ss.76-88.
- Greenhaus, J., Parasuraman, S. (1999) ‘‘Research on Work, Family, and Gender’’. *Handbook of Gender&Work*, Editor: Gary N. Powell. Thousand Oaks: International Educational and Professional Publisher, ss. 391-412.
- Greenhaus, H. J., Powell, N. G. (2003) ‘‘When Work and Family Collide: Deciding Between Competing Role Demands’’, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 90, ss. 291-303.
- Grice, M., Feda, D., McGovern, P. (2007). ‘‘Giving birth and return in the work: the impact of family conflict on women’s health after childbirth’’, *AEP*, 17(10), ss.791-798.
- Grönlund, A. (2007). ‘‘More Control, Less Conflict Job Demand-Control, Gender and Work Family Conflict’’, *Gender, Work and Organization*, 14(5), ss.476-497.

- Gryna, F. M. (2004). Work Overload Redesigning Jobs to Minimize Stress and Burnout. American Society for Quality, ss.1-216.
- Gümüştekin, E. G., Gültekin, F. (2015). ‘‘Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri’’, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(23), ss.147-158.
- Gümüştekin, G., Öztemiz, A. (2005). ‘‘Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi’’, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), ss.271-288.
- Gürbüz, S. ve şahin, F. (2018), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe Yöntem-Analiz, (5. Baskı), Seçkin Yayınları, Ankara.
- Gürol, M.A. (2017) ‘‘Türkiye’ de İş Yaşamındaki Kent Kadınının Açmazı: Kariyer- Aile İkilemi’’, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, ss. 144-150.
- Hammer, L., Bauer, T., Grandley, A. (2003). ‘‘Work-family conflict and work related withdrawal behaviors’’, *Journal of Business and Psychology*, 17(3), ss.419-436.
- Herst, D. (2003). *Cross-Cultural Measurement Invariance of Work/family Conflict Scales Across English-Speaking Samples*, Unpublished Graduate Dissertation, South Florida: College of Arts and Sciences, University of South Florida.
- Hill, J. E. (2005). ‘‘Work family facilitation and conflict, working fathers and mothers work family stressor and support’’, *Journal of Family Issues*, 26(6), ss.793-819.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2016), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, (5.Baskı), BETA Yayınları, İstanbul.
- Jansen, N. W., Kant, I., Kristensen, T. S., Nijhuis, F. J. (2003). ‘‘Antecedents and consequences of work–family conflict: A prospective cohort study’’, *Journal of occupational and Environmental Medicine*, 45(5), ss.479-491.
- Jensen J., M., Messersmith, J. G. (2013). ‘‘High-performance work systems and job control: consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions’’, *Journal of Management*, 39(6), ss.1699-1724.
- Jianwei, Z., Yuxin, L. (2011). ‘‘Antecedents of Work-Family Conflict: Review and Prospect’’, *International Journal of Business and Management*, 6(1), ss.89-103.



- Kağnıcıoğlu, D. (2013). ‘‘Refah devleti modellerine göre Avrupa birliğinde iş aile çatışması ve iş yaşam dengesi politikaları’’, *Çimento Endüstri İşverenleri Sendikası*, 27(1), ss.22-39.
- Kahraman, Ü., Çelik, O. T. (2020). ‘‘Öğretmen Güçlendirme Üzerine Yapılan Araştırmalara Yönelik Tematik Bir İnceleme’’, *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 8 (21), ss.151-177.
- Kalaycı, Ş. (2008), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, (3.Baskı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kanbur, E. (2018). ‘‘Aşırı iş yükünün iş ve yaşam doyumunu üzerindeki etkisi: işe bağlı gerginliğin aracı rolü’’, *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), ss.125-143
- Kapız, S. Ö. (2002). ‘‘İş-aile yaşam dengesi ve dengeye yönelik yeni bir yaklaşım: sınır teorisi’’, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), ss.139-153
- Karabay, E. M. (2015). ‘‘Sağlık personelinin iş stresi, iş- aile çatışması ve iş-aile-hayat tatminlerine yönelik algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma’’, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), ss.113-134.
- Karacan, H. (2015). *4857 sayılı iş kanununa göre fazla çalışma*. 5.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Karacaoğlu, K. ve Çetin, İ. (2015). ‘‘İş yükü ve rol belirsizliğinin çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi: AFAD örneği’’, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5, ss.46-69.
- Karatepe, M. O., Kılıç, H. (2007). ‘‘Relationships of supervisor support and conflicts in the work family interface with the selected job outcomes of frontline employees’’, *Tourism Management*, 28, ss.238-252.
- Karatepe, O., Kılıç, H. (2005). ‘‘Relationships of Supervisor Support and Conflicts in the Work-Family Interface with the Selected Job Outcomes of Frontline Employees’’, *Tourism Management*, 28, ss.238-252.

- Karwowski, W., Mulholland, N., Ward V., Kirchner, R. (1986). ‘‘Liftan: an experimental expert system for analysis of manuel lifting tasks’’, *Ergonomics*, 29, ss.1213-1234.
- Katyayani, J., Bussareddy, V. (2011). ‘‘Work-family conflict among paramedical staff’’, *Mustang Journal of Business & Ethics*, 2, ss.121-127.
- Kaya, O. (2003) *İş-aile çatışmasının iş tatminini, örgütsel bağlılık ve ayrılma eğilimine etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Keleş, F. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinde iş yükü algısı ve iş-aile çatışması*. (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Keser, A. (2006). ‘‘Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması’’, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), ss.100-119.
- Kinnunen, U., Vermulst, A., Gerris, J., Makikangas, A. (2003) ‘‘Work Family Conflict and Its Relations to Well Being: The Role of Personality As a Moderating Factor’’, *Personality and Individual Differences*, 35, ss. 1669-683.
- Kinnunen, U., Mauno, S. (1998). ‘‘Antecedents and Outcomes of Work Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland’’, *Human Relations*, 51, ss.157-177.
- Kocacık, F., Gökkaya, V.B. (2005). ‘‘Türkiye’de çalışan kadınlar ve sorunları’’, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), ss.195-219.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, No. 405, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul.
- Kolowich, L. (2016). ‘‘Why Overworking Is Bad For Your Health’’, (And Who's to Blame) <https://blog.hubspot.com/marketing/overwork-bad-health> erişim: 20.12.2022.

- Korkmazer, F. ve Aksoy, A. (2020). ‘‘İş-Aile Çatışmasının İş Yüküne Genel Bakışın Yaşam Kalitesine Etkisine Aracılık Eden Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama’’, *İşletme ve Yönetim Çalışmaları: Uluslararası Bir Dergi*, 8(2), ss.1628–1657.
- Kossek, E., Lautsch, B. ve Eaton, S. (2006). ‘‘Telecommuting, Control and Boundary Management: Correlates of Policy Use and Practice, Job Control and Work-Family Effectiveness’’, *Journal of Vocational Behavior*, 68, ss.347-367.
- Kossek, E.E., Ozeki, C. (1998). ‘‘Work family conflict, policies, and the job satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior human resources research’’ *Journal Of Applied Psychology*, 83(2), ss.139-149.
- Kossek, E.E., Pichler, S., Bodner, T. and Hammer, L. B. (2011), ‘‘Workplace Social Support And Work-Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying The Influence Of General And Work-Family-Specific Supervisor And Organizational Support’’, *Personnel Psychology*, 64 (2), ss. 289-313.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J. (2004). ‘‘An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment’’, *Journal of Management*, 30(2), ss.209-2137
- Kurtulmuş, M., Karabıyık, H. (2016). ‘‘Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesine ve işten ayrılma niyetine etkisi’’, *International Journal of Human Sciences*, 13(1), ss.1324-1341.
- Kurucu, O. (1987). İş süreleri, dinlenmeler, fazla çalışmalar, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Küçükusta, D. (2007). ‘‘Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesi sorunları ve çözüme yönelik yaklaşımlar’’, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), ss.243-268.
- Leaprott, J. ve Mcdonald, J. (2011). ‘‘The Differential Effect of Gender On The Way Conflict Between Work and Family Roles Affects Managers' Reliance on Information Sources in Dealing With Significant Workplace Events ’’, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(2), ss.1-19.

- Lee, N., Zvonkovic, M. A., Crawford, W. D. (2014). "The impact of work family conflict and facilitation on womens perceptions of role balance", *Journal of Family Issues*, 35(9), ss.1252-1274.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. and Solley, C. M. (2013). *Men, management, and mental health*. Harvard University Press.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lingard, H., Francis, V. (2006). "Does a supportive work environment moderate the relationship between work family conflict and burnout among construction prpfessionals", *Construction Management and Economics*, 24, ss.185-196.
- Madsen, R.S. (2003). "The effects of home based teleworking On family conflict", *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), ss.35-58.
- Magnus-Mesmer, R.J., Viswesvaran, C. (2005). "Convergence between measures of work to family and family to work conflict: a meta analytic examination", *Journal Of Vocational Behaviour*, 67, ss.215-232.
- Marchese, M. C., Bassham, G. ve Ryan, J. (2002). "Work Family Conflict: A Virtue Ethics Analysis", *Journal of Business Ethics*, 40, ss.145-154.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout*. New York, NY: JosseyBass.
- McKeown, R.A. (2014). Time: Our Most Scarce Resource. Austrian Economics. <http://thelibertarianliquidationist.com/2014/05/19/time-our-most-scarce-resource/>
- Mcnamara, M., Bohle, P., Quinlan, M. (2011). "Precarious employment, working hours, work family conflict and health in hotel work", *Applied Ergonomics*, 42, ss.225-232.
- Meriç, Ş. N. (2022), *Algılanan Örgütsel Dışlanmanın İhbarcılık Davranışı Üzerine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon ilim Dalı, Malatya.

- Mete, M., Ünal, F. Ömer., Bilen, A. (2014). ‘‘Impact of work family conflict and burnout on performance of accounting professionals’’, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 131, ss.264-270.
- Mirze, S. K. (2010). İşletme, Literatür Yayıncılık, İstanbul. ss.170-200.
- Mollamahmutoğlu, H. (2005). İş hukuku, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., Niehoff, B. P. (1998). ‘‘Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior’’, *Academy of Management Journal*, 41(3), ss.351-357.
- Morrison, E., Miliken, F. (2000). ‘‘Organisational silence: a barrier to change and development in a pluralistic World’’, *Academy of Management Review*, 25(4), ss.706-725,
- Mumcu, A. (2022). ‘‘Etik Liderliğin Örgütsel Özdeşleme Üzerindeki Etkisinde Ahlaki Kimliğin Düzenleyici Rolü’’, *Alanya Akademik Bakış*, 6(1), ss.1719-1737.
- Mustafayeva, L., Bayraktaroğlu, S. (2014). ‘‘İş Aile Çatışmaları ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki: Türkiye ve İngiltere’deki Akademisyenlerin Karşılaştırılması’’, *İşletme Bilim Dergisi*, 2 (1), ss. 127-145.
- Mustafayeva, L. (2013). *İş-aile çatışmalarının hayat memnuniyeti üzerindeki etkisi: türkiye ve ingiltere’deki akademisyenlerin karşılaştırılması*. (Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Naktiyok, A., Karacabey, C. (2005). ‘‘İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu’’, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), ss.179-198.
- Netemeyer, G. Richard., Boles, S. James., McMurrian, R. (1996). ‘‘Development and Validation of Work Family Conflict and Family Work Conflict Scales’’, *Journal of Applied Psychology*, 81(4), ss.400-410.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L. (2008). ‘‘Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis’’, *Group Organization & Management*, 33, ss.243-268.
- Nikandrou, I., Papalexandris, N., Bourantas, D. (2000). ‘‘Gaining employee trust after acquisition’’, *Employee relations*, 22(4), ss.334-355.

- Nohe, C., Sonntag, K. (2014). "Work Family Conflict, Social Support, and Turnover Intention: A Longitudinal Study", *Journal of Vocational Behaviour*, 85, ss.1-12.
- Örücü E., Özafşarlıoğlu S., (2013). "Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika cumhuriyetinde bir uygulama", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), ss.335-358
- Özbağ, K.G., Ceyhun, Ç.G. (2014). "Does job satisfaction mediate the relationship between work family conflict and turnover a study of turkish marine pilots", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140, ss.643-649.
- Özdevecioğlu, M., Doruk, Ç. N. (2009). "Organizasyonlarda iş aile ve aile iş çatışmalarının çalışanların iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisi", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, (33), ss.69-99.
- Özen, S., Uzun, T. (2005). "İşyerinde çalışanın yaşadığı çatışmanın azaltılmasında örgütün ve ailenin rolü: polis memurlarına yönelik bir uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), ss.128-147.
- Özkalp, E, Kirel, Ç. (2013). Örgütsel davranış, 6. Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Özkul R. (2014) *Ortaokul öğretmenlerinde iş-aile çatışması ve yaşam doyum düzeyleri*. (Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Malatya.
- Özmete, E., Eker, I. (2013). "İş-aile yaşamı çatışması ile başa çıkmada kullanılan bireysel ve kurumsal stratejilerin değerlendirilmesi", *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3(1), ss.19-49.
- Özmutaf, N.M. (2007). "Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), ss.41-60.
- Parasuraman, S., Simmers, A.C. (2001). "Type of employment work family conflict and well being a comparative study", *Journal of Organizational Behaviour*, 22, ss.551- 568.
- Parsons, T. (1942). "Age and sex in the social structure of the united states", *American Sociological Review*, 7(5), ss.604-616.

- Pınar, S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi açısından fazla çalışma kavramı ve konuyla ilgili bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pienaar J., Sieberhagen, C. F., Mostert, K. (2007). "Investigating turnover intentions by role overload", *Job Satisfaction And Social Support Moderation*, 33(2), ss.62-67.
- Pranada A., Salehudin, I. (2015). "Work overload and turnover intention of junior auditors in greater jakarta, indonesia", *The South East Asian Journal of Management*, 9(2), ss.108-124.
- Punnakitikashem, P., Rosenberger, J. M., Behan, D. B. (2008). "Stochastic programming for nurse assignment", *Computational Optimization and Applications*, 40(3), ss.321-349.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). "Perceived organizational support: a review of the literature", *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), ss.698–7144
- Rhoades, S.L., Eisenberger, R. (2006). "When supervisors feel supported: Relationships with subordinates perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance", *Journal of Applied Psychology*. 91, ss.692-693.
- Robinson, S.L., D.M. Rousseau (1994). "Violating the psychological contract: not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, 15, ss.245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). "Psychological and Implied Contracts in Organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, ss.121-139.
- Rubio, C., Osca, A., Recio, P., Urien, B., Peiro, M.J. (2015). "Work family conflict self efficacy and emotional exhaustion a test of longitudinal effects", *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, ss.147-154.
- Ryan, B., Ma, E., Hsiao, A., Ku, M. (2015). "The work family conflict of university food service managers: an exploratory study of its antecedents and consequences", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 22, ss.10-18.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetel Teknikler*. (7. Baskı). Bursa: Uludağ Üniversitesi, ss.189.

- Savcı, İ. (1999). "Çalışma Yaşamı ile Çalışma Dışı Yaşam Alanlarının İlişkisi Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 54(4).
- Schermerhorn, J. R. (1989). *Management for Productivity*, 3rd edition, John Willey and Sons, New York (USA).
- Schwartz, F.N. (2006). *Kadınlar: İş yaşamının kaçınılmaz bir buyruğu, iş yaşamında kadınlar*, Çeviren: Leyla Aslan, İstanbul: Bzd Yayın.
- Searle, M. S. (2000). "Is leisure theory needed for leisure studies", *Journal of Leisure Research*. 32(1), ss.138-139.
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi Analiz Raporlaştırma*, (2.Baskı), Anı Yayıncılık Ankara.
- Sert, N. (1999). *Türk İş Hukuku Mevzuatında Fazla Çalışma ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Shaffer, M., Harrison, D., Gilley, K., ve Luk, D. (2001). "Struggling For Balance Amid Turbulence on International Assignments: Work-Family Conflict", *Support and Commitment. Journal of Management*, 27, ss.99-121.
- Shah, S.S.H., Jaffari, A.R., Aziz, J., Ejaz, W., Ul-Haq, I., Raza, SN. (2011). "Workload and Performance of Employees", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(5), ss.256-267.
- Shanock, L. R., Eisenberger, R. (2006). "When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance", *Journal of Applied psychology*, 91(3), ss.689-695.
- Sharma, J., Dhar, L. R., Tyagi, A. (2015). "Stress as a Mediator Between Work- Family Conflict and Psychological Health among the Nursing Staff: Moderating Role of Emotional Intelligence", *Applied Nursing Research*, 30, ss.268-275.
- Stinglhamber, F., Cremer, D. D., Mercken, L. (2006). "Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust: A multiple foci approach", *Group and Organization Management*, 31(4), ss.442-468.
- Sümer, H.H. (2008), *İş Hukuku*, (14. Baskı), Mimoza Yayınları, Konya.



- Şakar, M. (2008). Gerekçeli ve İçtihatlı İş Kanunu Yorumu, (3. Baskı), Yaklaşım Yayıncılık, Ankara.
- Şen, M.N. (2013) *4857 Sayılı İş Kanunu'na Göre Çalışma Süresinin Düzenlenmesi ve Fazla Çalışma*, Galatasaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon, (7. Baskı), Günay Ofset, Konya. ss.288.
- Şimşek, M.Ş., Akgemici T. ve Çelik A. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Adım Matbaacılık, Konya. ss.319.
- Taslak, S. (2007). *İş aile çatışmasının bireysel ve örgütsel sonuçları üzerine uygulamalı bir araştırma*. Yönetim, 18(58), ss.67-75.
- Tekingündüz, S., Kurtuldu, A., Öksüz, S. (2015). *İş aile yaşam çatışması, iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişkilerin analizi: bir kamu hastanesi örneği*, 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs, Muğla, ss.688- 693.
- Topçuoğlu, İ. (2007) *Türk Hukukunda Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Özel Hukuk Ana Bilim Dalı, Konya.
- Toraman, Ö. (2009). *İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.) Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Torun, A. ve Ercan, S. N. (2006). Küçük işletmelerde iş-aile çatışmaları, çalışma hayatından duyulan memnuniyet ve firma başarısıyla ilgili algılar. 3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, *Kültür Üniversitesi Yayınları*, İstanbul.
- Tubin, R. (2007) *Multiple roles, work-family conflict and related outcomes*. (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turgut, T. (2011). "Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25, (3-4), ss.155-179

- Turunç, Ö., Erkuş, A. (2010), “İş Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, ss. 415- 440.
- Turunç, Ö., Fındıklı, M. A. (2015), “Algılanan lider desteği ile iş- aile çatışması ilişkisinde kendini işletmeden hissetmenin aracılık etkisi: turizm sektörü örneği” *Kafkas University. Faculty of Economics and Administrative Sciences. Journal*, 6(10), ss.49-66.
- Türesin Tetik, H., Köse, S. (2016). “İş-Aile Çatışmasının Yönetilmesine İlişkin Beklentilerin Hizmet Sektöründe Araştırılması”, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), ss.179-210.
- Türkiye Bankacılar Birliği, <https://www.tbb.org.tr/> , 03.10.2022.
- Tütüncü, Ö., Demir, M., (2003). “Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla bölgesi örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), ss.146-169.
- Vallone, E., Donaldson, S. (2001). “Consequences of Work-Family Conflict on Employee Well-Being Over Time”, *Work and Stress*, 15(3), ss.214-226.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. and Fisher, J. (1999) “The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis”, *Journal of vocational behavior*, 54 (2), ss.314-334.
- Voydanoff, P., Kelly, R.F. (1984). “Determinants of Work-Related Family Problems among Employed Parents”, *Journal of Marriage and Family*, 46(4), ss.881-892.
- Voydanoff, P. (2004), “The Effects Of Work Demands And Resources On Work-To Family Conflict and Facilitation”, *Journal Of Marriage and The Family*, 66, ss. 398-412.
- Voydanoof, P. (1988). “Work Role Characteristics, Family Structure Demands, and Work/Family Conflict”, *Journal of Marriage and the Family* (50), ss.749-761.
- Wayne, J. H., Musisca N. ve Fleeson W. (2004) “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*, 64 (1), ss. 108-230

- Weiner, J. S. (1982). "The measurement of human workload", *Ergonomics*, 25(11), ss.953-965.
- Yıldırım, S., Öner, M., Yenihan, B. (2014). "Hemşirelerin iş aile çatışması ve yaşam tatmini düzeyleri: demografik özellikler açısından bir değerlendirme", *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), ss.165-182.
- Yıldız, N. (1991). *Çalışma zamanı ve çalışma zamanı yöntemlerinin organizasyonlar üzerindeki etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A., Ekici, S. (2006). "Örgütsel yaşamda kamu çalışanlarının örgütsel stres kaynakları üzerine bir araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), ss.31-58.
- Yurtseven, Ö. (2008). *İş aile çatışması, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: turizm işletmelerinde bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yüksel, İ. (2005). "İş stresi, işe bağlılık ve iş doyumu arasındaki ilişkinin analizi (Teknisyenlere yönelik bir uygulama)", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17, ss.213-224.
- Yüksel, İ. (2005), "İş Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini ve İş Tatmini Davranışları ile İlişkisi", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (2), ss. 301- 314.
- Zedeck, S. Moiser, K. L. (1990). "Work in the family and employing organization", *American Psychologist*, 45, ss.240-251.
- Zhao, X., Namasivayam, K. (2012). "The Relationship of Chronic Regulatory Focus to Work Family Conflict and Job Satisfaction", *International Journal of Hospitality Management*, 31, ss.458-467.

## EKLER

### Ek-1 Uygulanan Anket Formu

#### Anket Formu

Değerli katılımcı, bu anket yüksek lisans için hazırlanmıştır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen **tez çalışması için kullanılacak ve gizli tutulacaktır**. Lütfen ankete **isminizi yazmayınız**. Çalışmaya göstereceğiniz ilgi ve katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

1. Cinsiyetiniz?	Kadın ( )	Erkek ( )			
2. Yaşınız?	18-25 ( )	26-35 ( )	36-45 ( )	46-55 ( )	56-65 ( )
3. Eğitim Düzeyiniz?	Lise ( )	Ön lisans ( )	Lisans ( )	Lisansüstü( )	
4.Medeni Durumunuz?	Bekar ( )	Evli ( )			
5. Çocuğunuz var mı?	Evet ( )	Hayır ( )			
6. Kurumda çalışma süreniz?	0-5 yıl ( )	6-10 yıl ( )	11-15 yıl ( )	16-20 yıl ( )	21+ ( )

Aşağıdaki ifadelerden her biri için size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

**(1)Kesinlikle katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle katılıyorum**

	1	2	3	4	5
7.Aynı zamanda birden çok iş ile karşı karşıya kalıyorum.					
8.Sık sık zorluk gerektiren işleri yapmak zorunda kalıyorum.					
9.Mesai saatleri dışında sık sık çalışmak zorunda kalıyorum.					
10.Sık sık birçok problem veya aynı zamanda yapılması gereken işlerle karşılaşıyorum.					
11.İşlerimi yapmak için asla yeterli zamanım olmuyor.					
12.İşimden dolayı oluşan stres aileme karşı olan görevlerimi yerine getirmemi zorlaştırmaktadır.					
13.İşime harcadığım zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırmaktadır.					
14.İşimin bana yüklediği sorumluluklardan dolayı aileme ilgili yapmak istediğim bazı şeyleri yapamıyorum.					
15.İşim yüzünden, ailece yaptığımız planları değiştirmek zorunda kalırım.					
16.İşimle ilgili sorumluluklarım aile hayatımı etkiliyor.					
17..Aileme ilgili sıkıntılarım, iş performansımı olumsuz etkiler.					
18.Aileme ayırmam gereken zaman nedeniyle, işlerimi ertelediğim olur.					

19. Ailemin talepleri, işimi etkilemektedir.					
20. Aile hayatım yüzünden işimdeki temel sorumluluklarım aksayabiliyor.					
21. Ailemin taleplerinden dolayı işimle ilgili olarak yapmak istediğim bazı şeyleri yapamam.					
22. Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunmaz.					
23. Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvenebileceğim biridir.					
24. Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır.					
25. Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar.					
26. Yöneticim görüşlerimi dikkate alır.					
27. Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.					
28. Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder.					
29. Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir.					
30. Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur.					
31. Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur.					
32. Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.					