

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

HAFTADA DÖRT GÜN ÇALIŞMA SİSTEMİNİ TÜRKİYE'DEKİ
KURUMLARA UYGULANABİLİRLİĞİ VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE
İŞ-YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Buket TURGUT

Ankara-2025

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**HAFTADA DÖRT GÜN ÇALIŞMA SİSTEMİNİ
TÜRKİYE'DEKİ KURUMLARA UYGULANABİLİRLİĞİ VE
ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE İŞ-YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Buket TURGUT

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

Ankara-2025

KABUL VE ONAY

Buket TURGUT tarafından hazırlanan ‘Haftada Dört Gün Çalışma Sisteminin Türkiye’deki Kurumlara Uygulanabilirliği ve Çalışan Motivasyonu İş-yaşam Dengesine Ekisi’ başlıklı çalışma 26.06.2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Elif EŞİYOK BARUT (Başkan)

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU (Danışman)

Doç. Dr. Kemal Gürkan KÜÇÜKERGİN (Üye)

Prof. Dr. Şule TUZLUKAYA
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

22/08/2025

Buket TURGUT

ÖZ

TURGUT, Buket. Haftada Dört Gün Çalışma Sisteminin Türkiye'deki Kurumlara Uygulanabilirliği ve Çalışan Motivasyonu ve İş- Yaşam Dengesine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2025.

Bu çalışmada, haftada dört gün çalışma modelinin Türkiye'de kamu ve özel sektörde çalışan beyaz yakalılar üzerindeki etkileri incelenmektedir. Son yıllarda uluslararası düzeyde uygulamaya alınan bu modelin, çalışanların iş-yaşam dengesi, motivasyon düzeyi ve iş performansı üzerindeki etkileri tartışma konusu olmuştur. Türkiye'de ise bu alanda yapılan uygulamalar ve araştırmalar oldukça sınırlıdır.

Bu araştırmanın amacı, haftada dört gün çalışma sisteminin çalışanlar üzerindeki psikolojik, sosyal ve verimlilik temelli etkilerini analiz etmek ve kamu-özel sektör farklarını ortaya koymaktır. Nicel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilen çalışmada, veri toplama aracı olarak anket çalışması uygulanmıştır. Yapılan çalışmada anketler elden dağıtılarak Ankara ilinde, biri kamu çalışanları 354 kişi, diğeri özel çalışanları olarak 141 kişi olmak üzere iki işletmede uygulanmıştır.

Çalışmadaki verilere bakıldığında haftada dört gün çalışma sistemi beyaz yaka çalışanlar için uygun bir yapı olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu yapının iş motivasyonun da ve iş yaşam dengesinde detaylı demografik araştırmalar yapılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilecek verilerin, Türkiye'de alternatif çalışma modellerinin uygulanabilirliğine dair hem akademik literatüre katkı sunması hem de işverenler ve politika yapıcılar açısından yol gösterici olması beklenmektedir.

Anahtar Sözcükler: motivasyon, esneklik, iş esnekliği, iş-yaşam denesi, haftada dört gün çalışma modeli

ABSTRACT

TURGUT, Buket. The Applicability of the Four-Day Workweek System to Institutions in Turkey and Its Effects on Employee Motivation and Work-Life Balance, Master's Thesis, Ankara, 2025.

The present study investigates the effects of the four-day work week model on white-collar employees in both the public and private sectors in Turkey. While this model has been increasingly adopted at the international level in recent years, its implications for employees' work-life balance, motivation, and job performance remain a matter of debate. In the Turkish context, however, both practices and research on this topic are still limited.

The primary aim of this research is to examine the psychological, social, and productivity-related impacts of the four-day work week system on employees and to highlight the differences between public and private sector practices. Employing a quantitative research design, data were collected through a survey distributed in person to two organizations in Ankara. The sample consisted of 354 public sector employees and 141 private sector employees.

The findings suggest that the four-day work week constitutes a suitable framework for white-collar employees. Within this structure, detailed demographic analyses were conducted regarding work motivation and work-life balance. The results are expected to contribute to the academic literature on the feasibility of alternative work models in Turkey, while also providing valuable insights for employers and policymakers.

Keywords: motivation, flexibility, job flexibility, work-life balance, four-day work week model

TEŞEKKÜR

Bu tez alıŐma s¼recinde bilgi birikimi, sabrı, emeği ve rehberliğiyle bana yol g¼steren, her adım da desteği ile yanımda olan değerli Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU' na en iten teŐekk¼rlerimi sunarım.

Tezimin değerlendirilmesinde ¼zg¼n fikirleri ile katkı sağlayan ve yapıcı ¼nerileriyle çalıŐmama değer katan saygı değer j¼ri ¼yeleri Prof. Dr. Elif EŞİYOK BARUT'a ve Doç. Dr. Kemal G¼rkan K¼¼KERĐİN'e teŐekk¼r ederim.

Akademik hayatım boyunca ilham aldığım, yolumu aydınlatan ve her zaman desteğini yanımda hissettiğim kıymetli hocam Dr. ¼Đr. ¼yesi EŐref UĞur ÇELİK'e Ő¼kranlarımı sunarım.

Hayatımın her zamanında yanımda olan, sevgilerini esirgemeyen ve verdikleri emeklerle beni bug¼nlere getiren canım annem Emine TURĐUT'a ve babam Erdoğan TURĐUT'a minnettarım. Sizlerin bana olan inancı ile bug¼n buralara gelebildim.

Zor zamanlarımda yanımda olan, beni g¼l¼ tutan, desteğini esirgemeyen, omuz omuza y¼r¼d¼Đ¼m biricik dostlarıma sonsuz teŐekk¼r ederim.

Son olarak bu uzun yolcuğun en sessiz ama en derin yol arkadaŐı, aramızda olmasan da varlığını kalbimde hissettiğim Kaymak'a teŐekk¼r ederim. Bizim aramızda sonsuz bir bağ var. Varlığın bana g¼, yokluğun ise sabrı ¼Đretti. Seni hiç unutmayacağım.

Buket TURGUT

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
TABLolar DİZİNİ	iv
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: MOTİVASYON	5
1.1. Motivasyon Tanımı	5
1.2. Motivasyonun Önemi ve Amacı	7
1.2.1. Örgütsel Amacı.....	8
1.2.2. Çalışan Amacı	8
1.2.3. Yönetici Amacı	9
1.3. Motivasyon Etkileri	10
1.4. Motivasyon Türleri	10
1.4.1. İçsel Motivasyon.....	10
1.4.2. Dışsal Motivasyon	11
1.5. Motivasyonun Araçları ve Süreçleri	11
1.6. Motivasyon Teorileri	12
1.6.1. Kapsam Teorileri	12
1.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	13
1.6.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon)	14
1.6.1.3. Alderfer'in Vig (Erg) Kuramı.....	14
1.6.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı	15
1.6.2. Süreç Teorileri	16
1.6.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	16
1.6.2.2. Adams'ın Adalet Teorisi	17
1.6.2.3. Locke'un Hedef Belirleme Teorisi	17
1.6.2.4. Skinner'ın Pekiştirme Teorisi	18
1.7. Motivasyonu Etkileyen Faktörler	18
1.7.1. Ekonomik Faktörler	18
1.7.1.1. Ücret	18
1.7.1.2. Prim Ücret Sistemi	19
1.7.1.3. Kar Payı Edinme.....	19
1.7.2. Psikolojik Ödüller.....	20

1.7.3. Örgütsel – Yönetmel Faktörler	20
1.7.3.1. İş Planlaması	20
1.7.3.2. İş Rotasyonu	21
1.7.3.3. İş Zenginleştirme	21
1.7.3.4. Kararlara Katılma	22
1.7.3.5. Terfi	22
BÖLÜM 2: ESNEKLİK	23
2.1. Esnekliğin Tanımı	23
2.2. Esnekliğin Tarihsel Gelişimi.....	24
2.3. Esnek Çalışma Modelinin Önemi	25
2.4. Esneklik Türleri.....	26
2.4.1. Sayısal Esneklik	26
2.4.2. Fonksiyonel Esneklik	26
2.4.3. Ücret Esnekliği	27
2.5. Esnek Çalışma Modelleri	27
2.4.4. Telefonda Çalışma.....	27
2.4.5. Evden Çalışma	28
2.5.3. Yarı Süreli Çalışma (Part-Time Çalışma)	28
BÖLÜM 3: İŞ-YAŞAM DENGESİ.....	29
3.1 İş Yaşam Dengesinin Tanımı.....	29
3.2. İş Yaşam Dengesinin Amacı	31
3.3 İş Yaşam Dengesinin Önemi.....	31
3.4. İş Yaşam Dengesinin İşveren ve İşgören İçin Faydaları	32
3.5. İş Yaşam Dengesi İle İlgili Kuramlar	34
3.5.1. Bölünme Kuramı	34
3.5.2. Dağılma/Taşma (Spillover) Kuramı	34
3.5.3. Telafi Kuramı	35
3.5.4. Araçsallık Kuramı	36
3.5.5. Rol Çatışma Kuramları	37
3.5.6. Sınır Kuramları	37
3.6. İş Yaşam Dengesinin Sağlanmasına Yönelik Stratejiler.....	38
3.6.1. Zaman Yönetimi.....	38
3.6.2. Esnek Çalışma Saatleri ve Uzaktan Çalışma	38
3.6.3. İş Yerde Destekleyici Kültür.....	38
3.6.4. İş Yaşam Dengesi Programları.....	38
3.6.5. Kariyer Gelişimi ve Eğitim Fırsatları	38

3.7. İş Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler	38
3.7.1. Kişisel Faktörler.....	39
3.7.1.1. Cinsiyet ve İş-Yaşam Dengesi.....	39
3.7.1.2. Medeni Hal	39
3.7.1.3. Kariyer Planlama ve İş-Yaşam Dengesi	40
3.7.1.4. Yaş Faktörünün İş-Yaşam Dengesine Etkisi	40
3.7.1.5. Sosyo-Kültürel Faktörlerin Rolünün İş-Yaşam Dengesine Etkisi	41
3.7.2. Örgütsel Faktörler.....	41
3.7.2.1. Rol Belirsizliğinin İş-Yaşam Dengesine Etkisi	41
3.7.2.2. Rol Çatışmasının İş-Yaşam Dengesine Etkisi	41
3.7.2.3. Yönetime Katılmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi	42
3.7.2.4. Aşırı İş Yükünün İş-Yaşam Dengesine Etkisi	42
3.7.2.5. Örgüt Kültürünün İş-Yaşam Dengesine Etkisi	42
BÖLÜM 4: HAFTADA DÖRT GÜN ÇALIŞMA SİSTEMİ.....	44
4.1. Haftada Dört Gün Çalışma Sistemi'nin Tanımı.....	44
4.2. Haftada Dört Gün Çalışmanın Önemi.....	44
4.3. Haftada Dört Gün Çalışma Sisteminin Amacı	45
4.4 Dört gün Çalışma sistemi konusunda yapılmış çalışmalar: Aksa Akrilik 'in Haftada Dört Gün Çalışma Modeli: Derinlemesine İnceleme.....	45
4.4.1. Modelin Başlangıç Motivasyonları ve Kurumsal Strateji.....	45
4.4.2. Uygulama Kapsamı ve Operasyonel Detaylar.....	46
4.4.3. Çalışan Geri Bildirimleri ve İş-Yaşam Dengesi	46
4.4.4. Performans ve Verimlilik Analizleri.....	46
4.4.5. İşgücü Yönetimi ve İnsan Kaynakları Perspektifi	47
4.4.6. Sürdürülebilirlik ve Gelecek Perspektifi	47
4.5. Haftada Dört Gün Çalışma Sistemi'nin Yurt dışındaki Pilot Çalışmaları ve Sonuçları.....	47
4.5.1. İzlanda	47
4.5.2. Belçika.....	48
4.5.3. İspanya	48
4.5.4. Japonya.....	48
4.5.5. Afrika	49
4.5.6. İrlanda.....	49
4.5.7. Almanya	50
4.5.8. Danimarka	51
4.5.9. Avustralya.....	51
4.5.10. Hindistan	52

BÖLÜM 5: HAFTADA DÖRT GÜN ÇALIŞMA SİSTEMİNİ TÜRKİYE’DEKİ KURUMLARA YGULANABİLİRLİĞİ VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE İŞ-YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ.....	54
5.1. Araştırmanın Amacı.....	54
5.2. Araştırmanın Yöntemi.....	54
5.2.1. Evren ve Örneklem.....	54
5.2.2. Veri Toplama Aracı.....	55
5.2.4. Araştırma Sınırlılıkları.....	55
5.2.5. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi.....	56
BÖLÜM 6: ANALİZ VE BULGULAR.....	57
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	80
KAYNAKÇA.....	83
ANKET FORMU.....	97
ETİK KURUL ONAYI.....	99
TURNİTİN RAPORU.....	100
ÖZGEÇMİŞ.....	111

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Araştırmada kullanılan Haftada 4 Gün alışma leği, İş Motivasyonu leği ve İş Yaşam Dengesi leği için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları.....	58
Tablo 2: lm Modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri.....	58
Tablo 4: Haftada 4 Gün alışma leği maddeleri için AFA, DFA, MTK ve güvenirlik katsayısı bulguları	60
Tablo 5: Ankete katılan bireylerin cinsiyetlerine göre frekans dağılımı.....	61
Tablo 6: Ankete katılan bireylerin yaş gruplarına göre frekansdağılımı.....	61
Tablo 7: Ankete katılan bireylerin hizmet yılı durumuna göre frekans dağılımı	61
Tablo 8: Ankete katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre frekans dağılımı	62
Tablo 9: Ankete katılan bireylerin haftalık çalışma gün sayısı durumuna göre frekans dağılımı	62
Tablo 10: Ankete katılan bireylerin çalışılan sektör durumuna göre frekans dağılımı	62
Tablo 11: Haftada 4 Gün alışma leği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri	63
Tablo 12: İş Motivasyonu leği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri.....	63
Tablo 13: İş Yaşam Dengesi leği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri	64
Tablo 14: Araştırmada kullanılan Haftada 4 Gün alışma leği, İş Motivasyonu leği ve İş Yaşam Dengesi leği için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları.....	64
Tablo 15: lm Modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri.....	64
Tablo 16: Araştırmada kullanılan ölçeklerin maddelerinin boyutlar üzerindeki etki katsayıları.....	65
Tablo 17: Haftada 4 Gün alışma leği maddeleri için AFA, DFA, MTK ve güvenirlik katsayısı bulguları.....	66
Tablo 18: Ankete katılan bireylerin cinsiyetlerine göre frekans dağılımı	67

Tablo 19: Ankete katılan bireylerin medeni durumlarına göre frekans dağılımı	67
Tablo 20: Ankete katılan bireylerin yaş gruplarına göre frekans dağılımı.....	67
Tablo 21: Ankete katılan bireylerin hizmet yılı durumuna göre frekans dağılımı	68
Tablo 22: Ankete katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre frekans dağılımı... ..	68
Tablo 23: Ankete katılan bireylerin haftalık çalışma gün sayısı durumuna göre frekans dağılımı	68
Tablo 24: Ankete katılan bireylerin çalışılan sektör durumuna göre frekans dağılımı	69
Tablo 25: Haftada 4 Gün Çalışma Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri.....	69
Tablo 26: İş Motivasyonu Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri.....	70
Tablo 27. İş Yaşam Dengesi Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri	70
Tablo 28. Araştırmada kullanılan Haftada 4 Gün Çalışma Ölçeğinin Cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi.....	71
Tablo 29: Araştırmada kullanılan Haftada 4 Gün Çalışma Ölçeğinin Medeni Durum değişkeni bakımından incelenmesi.....	71
Tablo 30: Araştırmada kullanılan Haftada 4 Gün Çalışma Ölçeğinin Çalışılan Sektör değişkeni bakımından incelenmesi	71
Tablo 31: Ankette kullanılan Haftada 4 Gün Çalışma Ölçeğinin Yaş Grubu değişkeni bakımından incelenmesi	72
Tablo 32: Ankette kullanılan Haftada 4 Gün Çalışma Ölçeğinin Hizmet Yılı değişkeni bakımından incelenmesi	72
Tablo 33: Ankette kullanılan Haftada 4 Gün Çalışma Ölçeğinin Eğitim Düzeyi değişkeni bakımından incelenmesi	73
Tablo 34: Araştırmada kullanılan İş Motivasyonu Ölçeğinin Cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi.....	73
Tablo 35: Araştırmada kullanılan İş Motivasyonu Ölçeğinin Medeni Durum değişkeni bakımından incelenmesi	73
Tablo 36: Araştırmada kullanılan İş Motivasyonu Ölçeğinin	

Çalışılan Sektör değişkeni bakımından incelenmesi	74
Tablo 37: Ankette kullanılan İş Motivasyonu Ölçeğinin Yaş Grubu değişkeni bakımından incelenmesi	74
Tablo 38: Ankette kullanılan İş Motivasyonu Ölçeğinin Hizmet Yılı değişkeni bakımından incelenmesi	74
Tablo 39: Ankette kullanılan İş Motivasyonu Ölçeğinin Eğitim Düzeyi değişkeni bakımından incelenmesi	75
Tablo 40. Araştırmada kullanılan İş Yaşam Dengesi Ölçeğinin Cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi.....	75
Tablo 41: Araştırmada kullanılan İş Yaşam Dengesi Ölçeğinin Medeni Durum değişkeni bakımından incelenmesi.....	75
Tablo 42: Araştırmada kullanılan İş Yaşam Dengesi Ölçeğinin Çalışılan Sektör değişkeni bakımından incelenmesi.....	76
Tablo 43: Ankette kullanılan İş Yaşam Dengesi Ölçeğinin Yaş Grubu değişkeni bakımından incelenmesi	76
Tablo 44: Ankette kullanılan İş Yaşam Dengesi Ölçeğinin Hizmet Yılı değişkeni bakımından incelenmesi.....	76
Tablo 45: Ankette kullanılan İş Yaşam Dengesi Ölçeğinin Eğitim Düzeyi değişkeni bakımından incelenmesi.....	77
Tablo 46: Araştırmada kullanılan ölçeklerin kendi aralarındaki ilişkiler için pearson korelasyon katsayısı bulguları.....	78
Tablo 47: Haftada 4 gün çalışmanın iş motivasyonu üzerindeki etkisi.....	78
Tablo 48: Haftada 4 gün çalışmanın iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi	79

GİRİŞ

Çağımızın ilerlemesiyle hayatımıza yeni terimler yeni olaylar dahil olmaktadır. Sanayi devrimi ile başlayan bu değişim işletmeye bağlı olarak insan yaşamında köklü değişimlere sebep olmaktadır. Bizi derinden etkileyen ve yakın zamanlarda meydana gelen Covid – 19 salgını ile herkesin yaşamı farklı yönler evrilmiştir. İnsanların farklı şekillerde; çalıştığı ortama bağlı olduğu, ne kadar çok çalıştığı, verdiği emeğin karşılığında ki ödülü, işin özel hayatına olan olumlu ya da olumsuz etkileri sosyal bilim tarafından merakla araştırılmıştır. Çalışanların bu sebeple iş hayatı farklı yönler evrilmiş, en azından zorunlu farklı çalışma yöntemleri geliştirilmiştir. İnsanoğlunun bu yöntemlere olan tutumu 2019 yılında farklılık gösterdiği için sosyal bilim bu alanda dikkat çekici şekilde ilerlemiştir. İnsanların işe olan bağlılığını farklı yöntemlerle ölçmüş ve bilime katkı sağlamıştır.

İş dünyasında dijitalleşme, küreselleşme ve kuşak farklılıklarının etkisiyle çalışma modelleri her dönemde dönüşüm geçirmektedir. Geleneksel çalışma saatleri ve mekân odaklılık yerini daha esnek ve insan odaklı sistemlere bırakmaktadır. Bu dönüşüm, yalnızca işin yapılış şeklini değil, çalışanların motivasyon kaynaklarını, iş-yaşam dengesi beklentilerini ve örgütsel bağlılık düzeylerini de derinden etkilemektedir. Günümüzde insanın çalışma motivasyonunun maddi olanaklarının dışında olduğu savunulmaktadır (Demerouti 2001).

Özellikle haftada dört gün çalışma modeli gibi alternatif uygulamalar hem çalışan refahını artırma hem de iş verimliliğini koruma amacıyla birçok ülkede ve sektörde denemeye başlanmıştır (Parker, 2022). Bu çalışmalar pilot çalışma adı altında yürütülmüş olup, bizlere bu konu ile ilgili ipucu vermektedir. Bu bağlamda, esnek çalışma düzenlerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini anlamak, modern insan kaynakları yönetimi açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, esnek çalışma biçimleri ve haftada dört gün çalışma modelinin çalışan motivasyonu ile iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerini inceleyerek, bu alandaki literatüre katkı sağlamaktır.

Geleneksel çalışma düzenlerinin çalışanlar üzerindeki fiziksel ve psikolojik etkileri uzun süredir tartışma konusudur. Yoğun çalışma saatleri, artan iş yükü ve işin özel yaşamla çatışması, buna bağlı olarak oluşan stres ve çalışanlarda tükenmişlik,

işten ayrılma niyeti ve düşük motivasyon gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Bu olumsuzluklar, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel performans ve iş gücü verimliliği açısından da ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Bu noktada, esnek çalışma modelleri özellikle de haftada dört gün çalışma uygulamaları bu sorunlara alternatif çözümler sunma potansiyeli taşıdığı düşünülmektedir. Çalışanlara daha fazla özerklik ve zaman yönetimi imkânı tanıyan bu modellerin, iş yaşam dengesi ve motivasyon üzerinde olumlu etkileri olduğuna dair bulgular gözlenmektedir.

Bununla birlikte, esnek çalışma sistemlerinin her kurumda ve her çalışan profili için aynı etkiyi yaratmayacağı da dikkate alınmalıdır. Literatürde bu konuda yapılan çalışmalar, modelin uygulama biçimi, sektörel farklılıklar ve çalışan beklentilerine göre değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Her sektör ve çalışma disiplinine farklı stratejik çalışma sistemi uygulanmalıdır.

Bu nedenle, söz konusu çalışma modeli ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin bağlamsal olarak ele alınması önem arz etmektedir. Bu araştırmada, haftada dört gün çalışma modelinin ve genel olarak esnek çalışma biçimlerinin çalışan motivasyonu ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkileri incelenerek, örgütlerin insan kaynakları stratejilerine ışık tutulması amaçlanmaktadır. Geleneksel çalışma düzenlerinin çalışanlar üzerindeki fiziksel ve psikolojik etkileri uzun süredir tartışma konusudur. Yoğun çalışma saatleri, artan iş yükü ve işin özel yaşamla çatışması, çalışanlarda tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve düşük motivasyon gibi sonuçlara yol açabilmektedir (Maslach & Leiter, 2016). Bu olumsuzluklar, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel performans ve iş gücü verimliliği açısından da ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Bu noktada, esnek çalışma modelleri özellikle de haftada dört gün çalışma uygulamaları bu sorunlara alternatif çözümler sunma potansiyeli taşıyacağı düşünülmektedir.

Haftada dört gün çalışma modeli, ilk olarak 20. yüzyılın sonlarında bazı İskandinav ülkelerinde gündeme gelmiş, son yıllarda ise özellikle Yeni Zelanda, İngiltere, Belçika ve Japonya gibi ülkelerde pilot projelerle uygulanmaya başlanmıştır (BBC Worklife, 2022). Bu uygulamalar, çalışanlara üç günlük hafta sonu sağlayarak dinlenme, kişisel gelişim ve aile ile vakit geçirme gibi ihtiyaçlara daha fazla zaman ayrılmasına imkân tanımaktadır. Haftada dört gün çalışma modeli, yalnızca bireysel faydalarla sınırlı kalmayıp örgütsel sonuçlar bakımından da dikkat çekici bulgular ortaya koymaktadır. Tezin bir bölümünde pilot uygulamalarda iş verimliliğinde düşüş

yaşanmadan üretkenliğin korunduğu; devamsızlık oranlarının azaldığı ve çalışan bağlılığının arttığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, haftada dört gün çalışmanın çevresel sürdürülebilirlik açısından da olumlu etkileri olduğu; ulaşımın azalmasıyla karbon ayak izinin düştüğü ve enerji tüketiminin azaldığı yönünde bulgular da yurt dışındaki literatüre yansımıştır. Tezin son bölümünde buna detaylıca bahsedilecektir. Ancak tüm bu olumlu sonuçlara rağmen, uygulamanın sektörler arası farklılıklar, iş tanımı, yönetim anlayışı ve kültürel normlar gibi çeşitli etkenlere bağlı olarak değişkenlik gösterebildiği de belirtilmektedir (Bloomberg, 2015).

Bu nedenle, haftada dört gün çalışma modelinin etkinliğini değerlendirebilmek için farklı bağlamlarda yapılacak detaylı analizlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Literatürde esnek çalışma biçimlerinin ve haftada dört gün çalışma modelinin etkilerine yönelik çalışmaların sayısı son yıllarda artmış olmakla birlikte, bu modellerin özellikle çalışan motivasyonu ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkileri henüz yeterince kapsamlı bir biçimde ele alınmamıştır. Mevcut çalışmaların çoğu batı ülkelerinde yapılmış olup, Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde bu tür uygulamaların nasıl bir karşılık bulduğu konusunda sınırlı sayıda ampirik veri bulunmaktadır.

Ayrıca, esnek çalışma modellerinin her kurum ve çalışan profili üzerinde aynı etkiyi yaratmadığı, uygulamanın niteliği ve algılanma biçiminin sonuçlar üzerinde belirleyici bir etken olduğu bilinmektedir (Kelliher & Anderson, 2010). Bu bağlamda, haftada dört gün çalışma gibi alternatif modellerin çalışan motivasyonuna ve iş-yaşam dengesine olan etkilerini anlamaya yönelik derinlemesine bir inceleme hem teorik literatüre katkı sunacak hem de insan kaynakları uygulayıcılarına yol gösterici olacaktır.

Bu çalışmanın temel amacı, esnek çalışma biçimleri çerçevesinde haftada dört gün çalışma modelinin çalışan motivasyonu ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırmada, çalışanların bu modele yönelik algıları, motivasyon düzeyleri ve yaşam dengeleri arasındaki ilişki değerlendirilecektir. Böylece örgütler için daha insan odaklı ve sürdürülebilir çalışma sistemlerinin tasarlanmasına katkı sunulması hedeflenmektedir.

Bilimde bu konu hakkındaki eksikliğin giderilmesi amacıyla sizlere savunulan tezde 'Haftada dört gün çalışma sisteminin' Türkiye'de ki devlet kurumu ve özel

sektörde ki beyaz yaka çalışanların başta demografik açıdan olmak üzere farklı yönleri ile bakış açılarını sizlerle paylaşılmak amaçlanmıştır. Ayrıca, araştırma yalnızca anket yöntemi ile veri toplamayı amaçladığı için, katılımcıların öznel algılarına dayalı sonuçlar elde edilecektir, bu da modelin etkilerinin her birey için farklı şekilde deneyimlenebileceğini göz önünde bulundurmayı gerektirir. Çalışmanın bir diğer sınırlılığı ise, verilerin yalnızca 2025 yılı itibariyle toplanarak yapılmış olmasıdır. Bu sebeple, zamanla değişebilecek olası yeni uygulama örnekleri, çalışmanın bulgularını etkileyebilir. Ayrıca, haftada dört gün çalışma modelinin uygulanabilirliği her sektör ve alana göre değişeceği düşünüldüğü için belirli sadece tek bir çalışan yapısı olan beyaz yaka çalışanlar ile anket yapılmıştır.

BÖLÜM 1: MOTİVASYON

1.1.Motivasyon Tanımı

Motivasyon kelimesi Latince "hareket ve güdü" anlamına gelen "movere" kelimesinden ortaya çıkmıştır (Adair, 2003: 9). Motivasyonun temelinde üç ana özellikten bahsedebiliriz bunlar; belli bir güdünün başlatılması, bu güdünün devamı ve kalıcı olarak yönlendirilmesi şeklinde özetleyebiliriz. İş hayatın da motivasyon ise, çalışanın kişisel ihtiyaçlarının giderilmesiyle örgütün amaçlarına ulaşmada gerekli üst seviye uğraşın gösterilmesidir (M. Önen, H. Kanarya; 1996: 212). Motivasyon kelimesi en genel anlamıyla; insan davranışlarının işlevsel veya ruhsal yöndeki eksik kalan ihtiyaçlarının harekete geçirilmesini ifade etmektedir (Luthans, 1992: 147).

Genel anlamda motivasyon yani bir diğer adı ile güdüleme, eylemin sonucunda oluşan akış olarak da tanımlanmaktadır. İnsanların neden belirli seçeneklerden sadece birini seçtikleri ve genellikle bu seçim sonucunda yaşadıkların sorunlar karşısında neden bunu seçtikleri hareket tarzına bağlı bunun süreci ile ilgilidir. İnsanların yaşadıkları olaylar onların davranışlarını etkiler. Ardından yapacağı hamle ise buna bağlıdır (Mullins, 2005: 471). Aslında, kişinin kararına yönelik gönüllü olarak yaptığı eylemlerin ikazına, oryantasyonuna ve devamlılığına neden olan psikolojik bir süreci ifade eder (Gill, 2011: 261). Motive olan kişiler, çabanın kendi ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığına bağlı olarak gayelerine ulaşmak için üst düzeyde çaba göstermeye isteklidirler. Gösterdikleri çabanın büyüklüğü, oluşan güdünün şiddeti ile ilgilidir (Schaffer, 2008: 6).

Tutar (2016), bireylerin davranışlarını teşvik eden ve kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdüler olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanımları ele aldığımızda motivasyonun temelini oluşturan üç ana faktöre ulaşılmış oluruz. Bunlar insanın bir davranış sergilemesini sağlama, davranışa yön vermek ve devamlılığını sağlamak, bu davranışı sergilemekten dolayı olumlu bir duyu hissetmek olarak ifade edilebilir (Tutar, 2016, s.150). Özgener ise, güdüleme sürecini bizlere açıklarken üç önemli unsuru ele almıştır. Bunlar; "organizmayı bir davranışta bulunmaya zorlayan ya da davranışa yol açan güç", "davranışın belli bir yönde gelişmesini sağlayan güç", ve "bir davranış ortaya çıktıktan sonra, bu davranışın korunması ve sürdürülmesini sağlayan güç" (Yeşil, 2016 ,180). Motivasyon teorilerinin çıkışı da sosyal bilim

aracılığıyla örgüt içinde çalışanların bu farklı ihtiyaçlarının araştırılması sonucu ortaya çıkmıştır (Northcraft ve Neale, 1990, 136).

Motivasyon; içerisinde bulunan kuram, süreklilik, kapsamlar ve bilgiler çalışanın istekli ve önemli bir disiplin içerisinde çalışmasını sağlamak için gerekli birtakım önlemlerin incelemesini yapmaktadır. Çalışanın devamlılığı, işteki tüm durumunu etkilemektedir. Bunun sonucunda, bize motivasyonun bireylerin tutum ve tavırlarını, isteklerini, temel teminatlarını ve kendi performanslarını konu alarak bilgi verilmesini sağlamaktadır. Motivasyonda ayrıca önemli olan ana değer ise bu sürecin devamlılığını sağlamaktır. Motivasyonu bu kadar karmaşık ve önemli yapan şey aslında budur (Akdemir, 2000, s.75).

İş verenlerin örgütteki motivasyonu dikkate aldığı kadar, çalışanın bireysel motivasyonuna da değer vermelidir. İnsan davranışlarını açıklamaya çalışan birçok teori ortaya atılmıştır. Bu teorilere örgüt içinde de değer verilmelidir. Tahmin edildiği üzere insan kendi amacına uygun davranış sergilemektedir. Dolayısıyla, örgütler, kendi amaçlarına uygun stratejiler geliştirirken, çalışanların iş ile alakalı motivasyonundan yararlanmalıdır (Aşan, 2001: 225).

Çalışma ortamında motivasyon üstlerin astlarına olan tavırlarıyla da oldukça dikkat çekmektedir. İnsan davranışları iş ortamlarını hemen etkileyen unsurlardan biridir. Efil'e göre (2009) çalışanlara verilen değer, cesaret ve işle ilgili teşvik motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların verdiği emek ile başarılı olmaları kendilerine tanınan şansa yükselmeleri üstlerin onlara verdiği cesaretle mümkündür. Aynı zamanda kendini geliştiren çalışanların eğitiminde destek vermeleri ve bu desteğin ardından tüm çalışanların eşit muamele görmesi de oldukça önemlidir. Çalışanların motivasyonunu örgüt içerisinde kötü muamele görmemeleri de motivasyonlarını olumlu şekilde etkilemektedir. Aslında kısaca mobbing olarak adlandırabiliriz. Buna örnek vermek gerekirse, çalışılan ortamda ya da bulunan örgütte çalışanların uğradığı mobbing (bezdiri) motivasyonu azaltmaktadır. Yapılan mobbing motivasyonun dışında iş yaşam dengesini olumsuz şekilde etkileyebilir. Hatta bu işten kopmaya kadar gidebilir. Ayrıca çalışanların sorunlarıyla ilgilenen üstler gösterdikleri ilgi ve motivasyon sayesinde çalışanlar tarafından olumlu tepki alırlar. Aynı zamanda çalışanlara örnek olmak onların iş yerinde veya özel yaşamlarında yaşadıkları konularla ilgili liderlik etmek de motivasyon için önemlidir.

İnsanların gerek fiziksel ve gerekse psikolojik olarak örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için motivasyonun yüksek olması gerekmektedir. Buna bağlı olarak ise motivasyonun birey ve örgütler için ne kadar önemli bir kavram olduğunu anlamış oluyoruz (Koçel, 2001, s.733). Sonuç olarak motivasyonu (güdüleme) detaylıca araştırmak, örgütlerin yükselmesi için incelemek son derece önem arz etmektedir.

Motivasyon yöntemleri hatasız bir şekilde kullanıldığında çalışanın işe olan ilgisini harekete geçirilmesini sağlanabilir. Motivasyonsuz bir yaşam şekli, temel herhangi bir davranışı dahi ne içsel ne de dışsal bir isteğin olmaması olarak anlamlandırılabilir (Deci ve Rayn, 1985). Motivasyonsuzluk, bireyin davranışa karşı değer vermemesi ve bir beklentisinin olmamasıdır. Kişi motivasyonsuzlukta kendini yetersiz hissetmektedir. Davranışlarının kontrolünü az ele aldığı veya hiç kontrolü olmadığını hissetmekte olup davranışlarını bir süre sonra hiç sergilememeye başlamaktadır (Vallerand ve Ratelle, 2004; GÜDÜL, 2015: 27).

1.2. Motivasyonun Önemi ve Amacı

Motivasyon kelimesi, kişilerin gayelerine ulaşmak ve işlerini daha etkili bir şekilde yapma isteği olarak ifade edilebilir. Motivasyon, kişinin enerjisine ve isteğine bağlı ortaya çıkan çabasını belirli bir amaca hizmet için beynin yönlendirdiği içsel bir dürtüdür. Hayatın her alanında, motivasyonun önemi büyüktür. Bir kişi amacı yani hedefi olmadan o işin hakkından gelemez. Çaba, hedefler ve hırs ile ortaya çıkar. İnsan için en temel etken motivasyondur. Motivasyon hakkında yapılan araştırmalara bakacak olursak, bireylerin iş performansının önemli ölçüde motivasyon ile güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Motive bireyler, işlerine daha fazla odaklanır ve daha üretken olurlar. Bireylerin yaşamı için uğraş verdiği motivasyonları, kendi sağlıklarını korumak ve geliştirmek konusundaki çabalarını artırır ayrıca motive olmuş bireyler, sağlıklı yaşam tarzına daha fazla eğilimindedir. Son olarak, inovasyon süreçlerinde motivasyonun önemi de göz ardı edilmemelidir. Motivasyonlu çalışanlar, yaratıcılıklarını artırarak örgüte inovatif çözümler sunabilmektedir (Ferrerias-Garcia, 2021).

Bu araştırmalara bakıldığında, motivasyonun bu ve buna benzer birçok alanda geniş etkilerinin olduğunu ve başarılı sonuçlar elde etmek için motivasyonun öneminin vurgulandığını görülmektedir. Motivasyon bireyi ve örgütü ve yöneticileri farklı

şekillerde etkiler. Bunun için amaçları da farklı olur.

1.2.1. Örgütsel Amacı

Motivasyon, işletmeler açısından ele alındığında önemli bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan kişilerin işe bağlılıklarını sağlayan motivasyon aynı zamanda çalışanların produktivitesini arttıran ve örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum ve kuruluşlar çalışanların memnuniyetini artırmak ve işteki motivasyonunu attırmak için çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir. Bu stratejiler detaylıca incelendiğinde; takdir görme, ödül, kariyer ve eğitim fırsatları, yaşam kalitesini attıracak şekilde düzenlenmiş çalışma ortamı ve iş tatmini gibi kavramlar ile karşılaşmaktayız. Motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanlar kurumun rekabet gücünü yükseltirken düşük motivasyona sahip çalışanlar ise iş verimini düşürdüğü gözlemlenmiştir. Bunun için motivasyon kavramı işletmeler için önem arz etmektedir. İş motivasyonu örgütün amacını doğrudan etkilemektedir. Örgütler, personellerin toplumsal ve iktisadi şekilde refahını yükseltir aynı zamanda buna bağlı olarak verimlilik artar. Toplumsal, iktisadi ve teknolojik gelişmeler sebebiyle işletmeler gelişir. Şirketle, çalışanların hedefleri bir araya gelir ortaya çıkan bütünlük sayesinde işletmenin ömrü uzar. İşletmenin verimliliği ve çalışanların iş tatmini de bu sayede artar (Baygüz,2011).

Örgütsel motivasyon, örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ve karlılığını sağlamasında doğrudan ilintili olduğu için örgütteki İK bölümlerinin daha duyalı oldukları bir konudur. Bu sebeple çalışan kişi ne kadar yetenekli ve çalışkan olursa olsun, istediği değerlerin içinde yer aldığı örgütün değerleriyle uyuşup uyuşmadığına bağlı olarak değer görmektedir. Yaptığı iş ile çalışanın uyumu hedefleri ve beklentileri ile doğru orantılı olup, motivasyonunu da aynı doğrultuda etkileyecektir (Aygın, 2019).

1.2.2. Çalışan Amacı

Çalışanlar için motivasyon konusu, kişilerin işine ve kuruma olan bağlılığını artırabilir, iş tatminini yükseltebilir ve kişisel gelişimi için teşvik edebilir. İş tatmini ve memnuniyetinde motivasyon, çalışanların işlerine duydukları sevgi ve ilgiyi artırıyor. Motive olan çalışanlar, işlerini daha keyifli ve daha memnun hissediyor olmalıdır (Locke ve Latham, 2004). Çalışanlar, iş yerinde motive olduklarında kariyeri için işlerine daha da odaklanıyor ve başarılı olmak için çabalıyorlardır. Bu sebeple

motivasyon bireyin kariyer yolundaki gelişimini hızlandırıyor. Ayrıca, iyi motive edilmiş çalışan, sürekli olarak yeni beceriler öğrenmeye açık olur ve kendilerini geliştirmeye isteklidir. Bu da çalıştığı kurumun gelişimi için önemlidir. Birey ve örgütün bağı burada karşımıza çıkmaktadır (Uçkun, 2003).

Motivasyon ayrıca insan psikolojisinin temel sorunlarından stresle başa çıkma yeteneğini artırabilmektedir. Motivasyonu yüksek çalışan kişiler, zorluklarla başa çıkmakta daha olumlu bir tutum sergileyerek iş ile ilgili sorunlara çözüm odaklı yaklaşabilirler (Kanfer ve Chen, 2008). Son olarak ise, çalışanların motivasyonunun yüksek olması örgüt içerisinde de oldukça aktif rol oynar. Motivasyonu yüksek bireyler, ortak hedeflere ulaşmak için diğer örgüt üyeleri ile daha iyi iş birliği yapma eğilimi göstermektedir (Hackman ve Oldham, 1976). Bu bulgular sonucunda, motivasyonun kariyer gelişimi, öğrenme isteği, stresle başa çıkma yeteneği ve ekip çalışmasına katılım gibi kritik alanlarda çalışanların performansını ve başarısını artırdığını göstermektedir.

1.2.3. Yönetici Amacı

Motivasyon sadece çalışanların gözünde değer verilen bir kavram değildir. Yöneticilerin de iş hayatın da huzurlu, başarılı ve mutlu olmaları için gerekli bir ifadedir. Toplumsal başarı için bir başına çaba gösteren bir çalışanın motive olması yetmemekle birlikte yöneticilerin de kendi istekleriyle örgüte uyum sağlayarak çalışması istenmektedir. Bununla birlikte motivasyon iki yönlü bir süreç olduğu gerçeği ile karşılaşılmaktadır. Hem yöneticileri hem de çalışanları etkiler. Yani yönetici ve çalışanlar birbirinden etkilenmektedir. Motive olduklarında daha başarılı ve uyum içerisinde çalışırlar (Karakaya, 2007).

Motivasyon, yöneticiler için önemli bir konudur, bunun sebebi etkili liderlik yöntemleri, çalışanların performansını artırabilir ve çalışılan ortamda pozitif bir sinerji oluşturabilir. Yöneticilerin çalışanların motivasyonunu artırabilmesi, işyerindeki performans ve üretkenliği artırabilir. Yöneticileri tarafından motive edilmiş çalışanlar, daha fazla emek harcar ve işlerini daha verimli hale getirmeye çalışırlar (Robbins, 2012). Motivasyon aynı zamanda işe olan bağlılığı ve sadakatinin oluşturulmasında da kritik bir rol oynamaktadır. (Luthans vd., 2019).

Son olarak, motivasyon liderlik etkinliğini güçlendirebilir. Başarılı liderler, çalışanlarına anlam ve amaç sağlayarak onları motive eder ve ortak hedeflere

yönlendirir (Northouse, 2021). Bu bulgular ışığında, motivasyonun işyerindeki çeşitli yönleriyle çalışanların verimliliğini, sadakatini ve memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

1.3. Motivasyon Etkileri

Motivasyon kavramı, çalışanların motivasyonunun düzenli devamlılık sağlaması, dolayısıyla alınan verim düzeyinin yüksek olması açısından önemlidir. Motivasyonun işletmeye etkileri kimi zaman işletme için kimi zaman çalışan için önem arz eder. Çalışanın motivasyonunun yüksek ise işletmeye olan bağı kuvvetlenir, iş tatmini atar. Bu sebeple işletmenin personel devir oranı düşük olur, çalışanların devamsızlık oranında da düşüş olur. İşe verdiği emek ve kalite de yükselir. İşletme açısından bu emeklerin sonucun da ürün ve hizmette kalite artışı meydana gelir. Çalışanlar işletmenin vizyon ve misyonuna kolay ve daha hızlı ulaşmasında yardımcı olur Vizyon ve misyonda ki artış çalışanı etkiler (Çeltek, 2005).

1.4. Motivasyon Türleri

Çalışanların iş yerinde motive olmaları, işlerinden memnuniyet duymaları, daha üretken olmaları ve daha çok başarılı olmaları için stratejik şekilde çeşitli motivasyon araçları farklı sürelerde kullanılmaktadır. Çalışan kesim işin niteliği, kişilik özellikleri, artan beklentisi gibi birçok sebepten içsel olarak motive olabilecekleri gibi aynı zamanda ücret, ödül gibi faktörlerle de dışsal olarak motive olabilirler. Yani çalışanların performansını yaşam standartlarına ve hayat beklentilerine göre yön vererek yükseltmek mümkündür.

1.4.1. İçsel Motivasyon

Çoğunlukla içsel motivasyon araçlarıyla motive olmuş bir çalışan yaptığı işi keyifli olarak ifade edecektir; o işi yapmaya daha fazla istekli olup daha fazla keyif alacaktır. Yaptığı iş konusunda çabaladığı zaman üst mevkinin kendisine ödül vermesi, o kişi için bazı zamanlar da motivasyon aracı olamaya bilir ya da ikinci bir araç olabilir. Motive olan bir kişinin davranışları dışsal faktörlerden çok fazla etkilenmeyebilir çünkü içsel olarak motive olan bireyler bunu bir başarı olarak görebilir. Çalışanları hayattan beklentileri sonucu içsel mi yoksa dışsal motivasyondan etkileyeceği belirleyebilir. Bireylerin işteki başarısını birçok sebebe bağlayabiliriz. Bir sıralama yapmak gerekirse motivasyon önemli bir yerde kendini gösterecektir. Motivasyon, kişinin bir işi yapmaya istekli kılan iç durumunun harekete geçirilmesidir. Bireylerin

belli bir işi yapabilmesi için gerekli olan isteğin yaratılması işlemi ve kişileri istenilen görevi yerine getirmesi için destek verilmesine de motivasyon denilmektedir (Güney, 2013: 353). Motive olan kişiler işlerinde daha mutlu olacak ve işe olan bağlılığından daha çok çaba sarf edeceklerdir. Motivasyon yöntemleri doğru uygulandığında kişinin Yeteneklerin de olumlu etkiler görülecektir (Ryan ve Deci, 2000).

Motivasyonsuzluk kavramı, bireyin anlık yaşanan herhangi bir olaya değer vermemesi, tepki vermek için dışsal bir baskı hissetmemesi ve davranışın sonucuyla ilgili bir beklentisinin olmaması durumudur. Birey motivasyonsuzlukta kendini elverişsiz hissetmekte ve davranışları üzerinde oldukça az kontrolü olduğu hatta hiç kontrolünün olmadığını hissetmektedir. Motivasyonsuzluk iş hayatın ada ve özel hayatta istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır, bunun ortadan kaldırılması ve çalışanların motivasyonunun sağlanması dışsal veya içsel motivasyon ile sağlanabilmektedir. Çalışanların motive olmaları, iş tatmini, verimli çalışma ve performansın artması için çeşitli motivasyon araçları stratejik olarak kullanılmaktadır (Vallerand ve Ratelle, 2004; Gündül, 2004: 27).

1.4.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, davranışın bir sonuç için gerçekleştirildiği motivasyon çeşididir. Birey bir davranışı, davranıştan ziyade davranışın sonuçları için sergilemektedir Dışsal motivasyon kavramı, kişilerin dışarıdan aldıkları küçük uyarılar sayesinde ihtiyaçlarını karşılamaya çalışma durumunu ifade eder. Dıştan motive yani dıştan güdülenme özünde içten güdülenmeye dayalıdır. Yani dışsal motivasyon içsel motivasyonun bir kaynağıdır. Kişinin içindeki dinamikler ile yönetici, yönettiği örgüt politikası ile tanınma, gelişme, saygı kazanma, mesuliyet verilmesi gibi dış dinamiklerin oluşturduğu etkenleri içermektedir. Etkililik ve verimlilik açısından içsel ve dışsal faktörler birlikte ele alınmalıdır. Dışsal motivasyon da kişi farklı faktörlere bağlı olduğundan bireyin davranışları bir çeşit baskı altındadır. Bu motivasyona bu özelliğinden ötürü 'kontrollü motivasyon' da denilmektedir. Dışsal motivasyonun sosyal yaşamda var olan faktörlerin bireyin davranışını doğrudan etkilemesi, durdurabilme hatta değiştirebilme özelliğine sahip olmasıyla ilgilidir (Grolnick, Ryan ve Deci, 1991, 328).

1.5. Motivasyonun Araçları ve Süreçleri

Motivasyon, işletmelerin hayatta kalması ve ulaşılabilen en yüksek düzeyde

verimliliğinin sağlanması için bilhassa yöneticiler tarafından çalışanlarda yüksek düzeyde olmasına yönelik çaba gösterilmesi gereken kritik bir unsur haline gelmiştir. Çünkü işteki motivasyon yüksekliği işteki tüm standartları üst noktaya çıkarmaktadır. Bu nedenle işletmeler açısından bu kadar önemli olan motivasyonun sürecinin anlaşılması da bir o kadar arz eder. İnsan yapısı, psikolojik ve fizyolojik olarak temelinde denge unsurunun bulunduğu bir bütünlük ifade etmektedir. İnsanın bazı ihtiyaçlarının bulunması ise bu dengenin çok ya da az olacak şekilde bozulmasına yol açmaktadır. Bu ihtiyaçların giderilmesi ile insan karakterinin tekrar dengeli bir hale dönmesi mümkündür (Küçüközkan, 2015).

Motivasyon sürecini incelediğimizde ilk adımında, kişinin eksikliğini hissettiği bir istek ve ihtiyaçlarının ortaya çıkmasıdır. Bu istek ve ihtiyaç hem fiziksel hem de psikolojik olabilir. Örneğin kişinin temel ihtiyaçları gibi yiyecek, uyku, barınma ihtiyaçları ya da psikolojik sevgi, güven gibi ihtiyaçları ortaya çıkabilmektedir (Güneş, 2023,96). Kişinin ihtiyaçlarının ortaya çıkması ile birlikte bu ihtiyaçların giderilmesi için kişide içsel bir güdü meydana gelmektedir. Bunu bir davranışa dönüştüren kişi ise en son aşama olan ihtiyaçların giderilmesi ile tatmin olmaktadır (Ufuk, 2019, 40). Kısaca, motivasyon süreci, insanın yaradılışı gereği bazı gereksinimlerinin ortaya çıkması ile başlayan ve içsel bir duygu olarak oluşan güdüler sonucu eyleme dönüşerek ihtiyaçlarını karşılanması ile son bulan bir süreçtir. Motivasyon süreci aslında bu aşamalardan geçmekte ancak çalışanların motivasyon düzeyleri birbirinden farklı olmaktadır (Yılmaz A. 2019, 46). Her insanın kişilik özellikleri, kültürü, deneyimleri vb. birçok unsur farklılık içerdiğinden dolayı, motivasyon sürecindeki istek ve ihtiyaçları buna bağlı olarak, tutum ve davranışları da farklı olabilmektedir. Bu sebepten dolayı çalışanların sırf yöneticiler tarafından detaylı bir şekilde analiz edilmesi işletmeye ve çalışanlara büyük bir katkı sağlayacaktır.

1.6. Motivasyon Teorileri

1.6.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerinin asıl amacı, çalışanların kendi içlerinde tavır ve tutumlarına yön veren motivasyonlarını ortaya koymasındır. Kapsam teorilerinin genelinde bireysel ihtiyaçlara öncelik verilmektedir. Schermerhorn'a (1998) göre kapsam teorilerinin savunduğu ana düşünce, örgütte çalışanların motivasyonlarının sağlanması ve çalışanların ihtiyaçlarına olumlu yanıt veren bir ortamın oluşturulmasıdır. Bunun dışında yöneticiler de çalışanlarından daha fazla verimli alabilecektir (Koçel,1999,

486).

1.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'a göre insan ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacı olarak 5 kategoride gruplanmıştır. Maslow kişilerin motive edilmesinde ifade edilen bu ihtiyaçların aynı etkiyi göstermediğini savunmaktadır. Başka bir deyişle herkes değişik yaşam tarzlarından dolayı, farklı ihtiyaçlar tarafından motive edilmektedir (Aşıkoğlu, 1996, s.86). Bu teoride yer alan temel insan ihtiyaçları aşağıda açıklanmaktadır.

Fizyolojik İhtiyaçlar: İnsanların doğuştan sahip oldukları ve ihtiyaç duydukları asıl ihtiyaçlardır. Bunlara örnek yemek, uyumak, hava teneffüs etmek vs. örnek olarak gösterilebilir.

Güvenlik İhtiyaçları: İnsanlar, can ve mal varlıklarının korumak isterler. Aynı şekilde insan, doğası gereği özgürlüğü ve mülkiyeti seven bir varlıktır. Bu sebeple tüm insanlar iç güdüsel olarak kendilerini korumak isterler. Bunların dışında düşkünlük, hastalık, işsizlik vs. durumlara karşı da insan, geleceğinin güvenlik içerisinde olmasını arzular.

Sosyal İhtiyaçlar: Temel ihtiyaçlardan üçüncü sırada insanın sosyal yönü ağır basan ihtiyaçları ortaya çıkar. Örneğin, sevmek, sevilme, bir grup üyesi olmak gibi duygusal ihtiyaçlar bu gruba örnek olarak gösterilebilir.

Kendini Gösterme İhtiyacı: İnsanlar bu duyguların dışında saygı duyulmak da isterler. İnsanlar baştaki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra tanınma, mevkii sahibi olma ve statü atlama, başarı elde etme, takdir edilme, saygı görme gibi ihtiyaçlara ilgi gösterirler. Maslow bu gruptaki ihtiyaçları saygı görme (esteem) ihtiyaçları olarak sınıflandırmaktadır.

Kendini Tamamlama İhtiyacı: Bireyler son aşamada ideallerini ve kabiliyetlerini gerçekleştirme ihtiyacı duyarlar. Bu son aşamada bireyler, hayallerini gerçekleştirmeye ve haz bundan duymaya daha fazla önem verirler (Omırtay, 2009, 28).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi insanlar açısından bir tür motivasyon etki göstermektedir. Bu teoriye göre ilaveten, belirli bir basamağı atlamayı başaran birey, bir sonraki basamağa geçmek için motive edilebilmektedir. Maslow'un teorisinin

ihtiyaçlar konusunda bilinmesi gereken ilk şey şudur: “İnsanların ihtiyaçları sonsuzdur.” Bu sebeple, insan her daim motive olmak için hazır durumdadır. Önemli olan asıl şey, doğru yöntem ve araçları kullanarak bireyleri daha fazla çalışmaya sevk etmektir (Omırtay, 2009, 28). Diğer yandan ise, karşılanmayan bir ihtiyaç sonucu, yeni davranışları motive edemeyecektir (Eren, 2004, 534). Bununla birlikte, insan davranışları, önem derecelerini belirten bir hiyerarşiye göre sıralanmaktadır.

1.6.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon)

Herzberg’in teorisine göre çift faktör kuramı, çalışanların olumlu ve olumsuz olayla karşılaşmasını bizlere açıklamaktadır. Çalışan bireyleri olumsuz etkileyecek durumlara yol açan, işten ayrılmalarına neden olan, işteki motivasyonunu olumsuz etkileyen etmenlerle birlikte çalışanları iş yerinde olumlu etkileyecek durumların, işe teşvik edici etkenlerin olması, işteki motivasyonlarını olumlu etkileyen olaylardır. Çalışanların doyum noktasına ulaşmasını sağlayan etmenlerin bir arada bulunmasını açıklayan bir kuramdır (Küçüközkan, 2015: 104). İş tatmini ve motivasyon için oldukça önemli bir kuram olan çift faktör kuramı iki farklı faktörden bahsetmektedir. Bunlar motive edici faktör ve hijyen faktörleridir.

Herzberg ve arkadaşları bu teoriyi araştırırken asıl amaçları çalışanların üretkenliği arttırmak, çalışanların izin sürelerini en aza düşürmek ya da işten ayrılmalarını azaltmak, çalışanlar arasında uyumlu ilişkiler oluşturmak ve iş tatmini sağlayacak etkenleri doğru analiz etmektir. (Başar, 2021: 51-52).

Herzberg’e göre kişi işini severek yaptığında, iş çevresiyle ilişkilerini iyi tutarak kendisini ortamda aktif tutacak, sorumluluklarını her zaman yerine getirip terfi aldıkça ve düzenli bir şekilde işinde kendini geliştirdikçe tatmin olacaktır. Bunların dışında kendini geliştirmeyerek başarılı olamaması durumda tatmin olma durumu ortadan kalmış olacaktır. Aslında çalışan istediği iş ve ortamda çalıştıkça motivasyonu artacaktır ve bu sayede personelin işe olan etkisi olumlu şekilde etkilenecektir (Efil, 2010, s.121).

1.6.1.3. Alderfer’in Vig (Erg) Kuramı

Alderfer savunduğu kuramda (ERG kuramı) insanların üç temel ihtiyacı vardır. Bunlar sırasıyla varoluş, bağlılık ve gelişmedir. İlk sıradaki varoluş ihtiyacına detaylıca bakıldığında yeme, içme, barınma, maaş, işteki çalışma şartları, güvenlik ihtiyacı gibi fiziksel ihtiyaçlardan bahsedebiliriz. İkinci sıradaki bağlılık ihtiyaçları ise,

işte ve iş dışındaki herhangi bir yerde insanlarla iletişim kurabilmek ve bu insanlar tarafından takdir edilme ihtiyaçlarını içermektedir. Üçüncü ve son sıradaki gelişme ihtiyacına göre, özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarından bahsedebiliriz. Maslow'un hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG teorisi arasındaki en belirgin özellik beş basamaktan oluşan ihtiyaçların üçe indirilmiş olmasıdır. Bunun dışında Alderfer, bu üç temel basamağa uygun yaşanırsa iş dışındaki yaşamının da olumlu etkileri olacağını da bizlere ifade etmiştir. İhtiyaçlar, ERG kuramında Maslow'daki gibi, sıralı bir şekilde ortaya çıkmazlar. Bunun yanı sıra bağıllık ihtiyaçları ne kadar azalırsa, var oluş ihtiyaçları o kadar ön planda olur. Devamına bakıldığında, gelişme ihtiyaçları ne kadar giderilirse bağıllık ihtiyaçları o kadar önem kazanır (Önen ve Tüzün,2005:40).

ERG kurama göre hedefine ulaşma beklentisi yüksek olan ve çok istenen idealler için bireyler çok uğraşacaklar fakat ulaşmak istenen, sonuçta beklentisi zayıf olan amaçlar için kişi pek de çaba harcamayacaklardır. Öte yandan sonuç beklentisi kuvvetli olmakla beraber pek istenmeyen amaçlar için de bireyler çabalamayacaklardır.

Örneğin işinde iyi yerlere gelmek isteyen bir çalışan, eğer çok çalışacaksa, yükseleceğine inanıyorsa, çok çalışarak performansını arttıracaktır. Ters bir duruma örnek vermek gerekirse, çalışan terfi için emek veriyor fakat gün geçtikçe ümidi azalıyorsa bu durum sonucunda çalışanın işteki çalışma isteği azalır (Caulton, 2012, s. 2).

1.6.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı

McClelland'ın ortaya attığı bu kuramda üç ana temel ortaya atmıştır. 'Başarma ihtiyacı (achievement needs), bağıllık/ilişki kurma ihtiyacı (affiliation needs) ve güç ihtiyacı (power needs)'. Başarma ihtiyacı bireyin başarıya ne derece önem verdiği ve bireydeki değeriyle alakalıdır. İlişki kurma ihtiyacı bireyin başkalarıyla anlaşması, bir gruba dahil olması ya da sosyal ilişkiler kurarak bağıllığını güçlendirmesi ve son olarak güç ihtiyacı da bireyin başkaları üzerindeki etkisi, çevresi tarafından saygın ve prestij sahibi olmasıyla alakalıdır (McClelland, 1973: 227-228).

McClelland'ın bu kuramı "Kazanılmış İhtiyaçlar Teorisi" olarak da bilinmektedir. Öne sürülen bu kuram diğer kapsam kuramlarından farklı olarak insan ihtiyaçlarının doğuştan kazanılmadığı sonradan öğrenilip geliştirilerek kazanıldığıyla alakalıdır (Aslan, 2014).

Başarı ihtiyacı hisseden bir kişinin hayatında sürekli olarak çalışması, öğrenmesi, okuması ve kendini geliştirmesi gerekmektedir. Bu ihtiyacın var olması durumunda sürekli bir hedef üzerine çabalayacak ve emek harcayacaktır. Tüm bunlar için aynı zamanda yetenek, bilgi ve beceriye de sahip olması gerekmektedir. Bireyin kendini tanıyarak emin adımlarla ilerlemesi, işin sonunda onu tatmin edecek başarıya ulaşması gerekecektir. Başarı ihtiyacı sonucu kişi hedeflerine uygun adımla atarak hayatta daha başarılı olabilir. Başka bir örnek vermek gerekirse, ilişki kurma ihtiyacı duyan birisi, diğer bireylerle sosyalleşerek devamlılığı olan bir ortam içerisinde olmak istemektedir. Bu tarz bireyler başkaları tarafından kabul görmek isterler. İletişim kurduğu bireylerin sözlerine önem vererek zor zamanlarında daha duygusal davranırlar. Bağlılık ihtiyacı duyan bireyler liderlik noktasında iyi bir tavır sergileyemezler. Ortaya çıkabilecek sorunlar karşısında sevilme duyguları ve duygusal yönleri ağır basacağı için mantıklı karar vermekte zorluk yaşarlar. Son olarak güç ihtiyacı duyan bireyler ise hükmetmeye, örgüt içinde kabul görmeye ve devamlı kendini güçlü gösterme eğilimlidirler. Bu tarz bireyler her olay karşısında rekabete hazırdır. Kendilerini bir önder olarak gördükleri için çevresindeki kişileri yönetmek istemeleri de güce duyduğu ihtiyaçtan kaynaklanır (Yapar,2005: 47; Semerci, 2005: 21).

1.6.2. Süreç Teorileri

“Süreç Teorileri ’nin ortaya çıkışı çalışanların hangi amaç ve nasıl motive oldukları ile ilgilidir. Yani, "çalışanın yaptığı bir davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir?" sorusuna yanıt aramaktır (Önen ve Tüzün, 2005, s.50).

Motivasyon, kişilerin davranışlarına yön veren ve devamlılığını sağlayan psikolojik süreçlerin tamamıdır. Süreç teorileri, motivasyonun temel taşını açıklamak amacıyla geliştirip, onların motivasyon düzeylerini belirleyen kognitif değerlendirmelere odaklanır (Latham & Pinder, 2005). Süreç teorileri, çalışanların belirledikleri hedeflere ulaşmak için gösterdikleri çabanın altında yatan sebebi anlamaya çalışmaktır.

1.6.2.1. Vroom’un Beklenti Teorisi

Vroom’un Beklenti Teorisi, kişilerin motivasyonunun, belirli davranışların belirli sonuçlara bağlı olduğunu ve bunun da çıkan sonuçların değerine göre

değerlendirildiğini ileri sürer (Vroom, 1964). Motivasyon, üç temel ögenin çarpımı olarak tanımlanmaktadır: beklenti (expectancy), araçsallık (instrumentality) ve değer (valence). Beklenti bileşeni, çaba gösterdiği sayede başarılı olacağını bizlere açıklar.

Araçsallık bileşeni, başarının bir davranış sonucu ödüle dönüşeceğini bizlere açıklar. Son olarak değer bileşeni ise, alınan ödülün birey için anlam ve öneminin değerine göre atacağı adımı bizlere belirtir (Mitchell, 1982). Dolayısıyla motivasyon, bireyin başarılı olacağına dair inancı, başarı ile ödül arasındaki bağlantıya ve ödülün kişisel değerine bağlıdır. Bu teori bizlere, özellikle iş yerinde performansın artırılması amaçlandığında çalışanların beklentilerinin ve ödüllendirme sistemlerinin dikkatlice yönetilmesi gerektiğini savunur. Çünkü bu sayede çalışanların motivasyonları orantılı olarak artacaktır (Latham, 2007).

1.6.2.2. Adams'ın Adalet Teorisi

Adams (1963) tarafından geliştirilen Adalet Teorisi, bireylerin motivasyonunun, kendi emek ya da düşünsel katkıları (girdi) ile aldıkları karşılıkları (çıktı) başkalarının girdi ve çıktıları ile karşılaştırmaları sonucunda oluştuğunu bizlere savunmuştur. Bireyler, zihinlerinde yaptıkları karşılaştırma sonucunda adaletsizliği fark ettiğinde motivasyonları negatif etkilenir ve bu durumu düzeltmek için davranışlarını karşı tarafa değiştirirler (Greenberg, 1990). Buna bağlı olarak, iş yerinde sağlanan adalet; ücret, terfi, takdir ve iş yükü gibi faktörlerde eşitlik olarak yorumlanmaktadır. Adalet düşüncesinin bozulması, bireylerin işe olan bağlılığını azaltarak çalışma performansı düşürebilmektedir (Colquitt, 2013).

1.6.2.3. Locke'un Hedef Belirleme Teorisi

Latham ve Locke tarafından geliştirilen Hedef Belirleme Teorisi, iş ile ilgili her motivasyonun kişinin kendine koyduğu hedefe bağlı olduğunu savunmaktadır (Locke ve Latham, 1990). Bu teoriye göre, özgül ve zorlayıcı hedefler, genel ve basit hedeflere göre bireylerin performansını önemli derecede artırır. Bunun sebebi hedeflerin, bireyin dikkatini, çabasını yönlendirmesi ve sınırlarını genişletmesidir. Aynı zamanda bireyin davranışlarını organize eder (Locke, 1968).

Hedeflerin Özellikleri

Spesifiklik (Özgül): Hedeflerin açık ve anlaşılır olması gerekir. Belirsiz hedefler, bireylerin ne yapması gerektiğini anlamasını zorlaştırır ve bu sebeple motivasyonlarını

düşürür. Örnek vermek gerekirse, “daha iyi performans” sözcüğü yerine, “ayda %10 satış artışı hedefi” demek daha etkili olacaktır (Locke ve Latham, 2002).

Zorluk Derecesi: Zorlanacak ulaşılabilir hedefler koymak, bireyin potansiyelini maksimum seviyede kullanmalarını sağlar. Çok kolay hedefler çalışanı yeterince motive etmezken, ulaşılması çok zor hedefler ise motivasyonu olumsuz yönde etkiler (Locke, 1996).

Geri Bildirim: Bireylerin hedeflerine ne kadar yaklaştıklarını bilmeleri, motivasyonlarının devamlılığı açısından çok önemlidir. Düzenli yapılan geri bildirimler, bireylerin hedeflerini gözden geçirmelerine sebep olurlar ve strateji geliştirmelerine olanak sağlarlar (Locke ve Latham, 2006).

1.6.2.4. Skinner’ın Pekiştirme Teorisi

Davranışçı psikoloji temelli Skinner’ın Pekiştirme Teorisine göre, bireylerin davranışlarının sonuçlara bağlı şekillendiğini savunur (Eren, 2010, 545). Pozitif pekiştirme, bireyde istenen davranışların ödüllendirilmesiyle bu davranışların tekrarlanmasını sağlamayı hedefler, negatif pekiştirme ise olumsuz sonuçların ortadan kaldırılması ile davranışın artmasına yol açar. Ayrıca, ceza ve bireyi yok sayma gibi yöntemler ile istenmeyen davranışlar da azalma görülmesi beklenir. İş yerinde, kişi ve olaya uygun pekiştirme stratejileri kullanıldığında çalışanların motivasyonunun ve performansının arttığı pek çok çalışma ile desteklenmiştir (Luthans ve Stajkovic, 1999).

Sonuç olarak süreç teorileri, bireylerin motivasyonlarını etkileyen kognitif süreçleri ve periferik faktörler kritik öneme sahiptir. Bu teoriler, çalışanların beklentileri, adalet algıları, hedefleri ve davranışlarının ödüllendirilme biçimlerinin yönetilmesi yoluyla motivasyonun artırılabilirliğini göstermektedir (Pinder, 2014).

1.7. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Motivasyonu etkileyen faktörler ekonomik, sosyo-psikolojik, örgütsel ve yönetsel faktörler olmak üzere üç temel başlık altında incelenmiştir ve bunlar bireylerin motivasyonlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir (Künarcı, 2016).

1.7.1. Ekonomik Faktörler:

1.7.1.1. Ücret

Ücret, çalışanın yaşamını sürdürebilmesi için önemli bir kıstastır. Aldığı ücretten memnun olan çalışanın hem motivasyonu yüksek aynı zamanda örgüte karşı bağlılığı artacaktır. Ücret konusunda emeğinin karşılığını almadığını düşünen çalışanın motivasyonu düşük olacak ve belki bu sebepten işten ayrılacaktır. Ekonomik sorunlar bireylerin özel hayatını ciddi şekilde etkilemektedir (Vroom, 1964: 37).

Ücretin çalışanın motivasyonun etkilediği başka konular da vardır. Örneğin, çalışanlar için ödül olarak verilen bir ücret belirli kalıptaki davranışları gerçekleştirmeye daha istekli olacaktır. Ücret ödülü çalışanı motive edecektir. Ücretle ödüllendirilen bir çalışanın statüsü yükselecek ve çalışan da bu durumdan daha fazla motive olacaktır (Hagemann, 1995: 43).

Yöneticilerin ücret konusunda çalışanı tatmin etmesi, çalışanda daha verimli iş yaptığı sonucuna varacak ve yönetici başarı konusunda tatmin olacaktır. Ücret, çalışan için etkili bir faktör olduğu için yöneticilerin ücret konusunda adil ve hassas davranmaları gerekmektedir. Çalışan, ücret konusunda kendini hem diğer örgüt üyeleri ile hem de kendi emeğini kıyaslar. Bu kıyaslamanın sonucunda yöneticilerin adil olduğunu düşünüyorsa bu doğrudan performansına yansıtacak ya da çalışanın bulunduğu örgüte bağlılığını etkileyecektir (Sapancalı, 1993: 60).

1.7.1.2. Prim Ücret Sistemi

Çalışanın kazandığı sabit ücrete ilaveten, daha fazla gelir elde etmeye özendirilen bir yöntemdir. Çalışan üretmiş olduğu her ilave ürün ya da hizmet için, prim olarak adlandırılan ek bir ücret alır. Böylece gelirini artırmak isteyen bir çalışan motive edilmiş olur. Prim ücret çalışma sistemi satış temsilcilerinde, sigorta acentelerinde, emlak danışmanlarında ve çağrı merkezi satış ekiplerinde sıkça rastlanır. Bunun dışında sanayi ve finans alanlarında da sıkça rastlanabilir.

1.7.1.3. Kar Payı Edinme

Çalışanlara kar payı edindirmek onların daha verimli, aynı zamanda daha istekli çalışmalar için uygulanan bilindik stratejilerden biridir. Bu yöntem çalışanlara ek gelir sağlarken yönetim için devamlı iş gücü ve işten çıkmaların azalması için önem arz

eder. Dönem sonu gelindiğinde, şirket, kârın 1/24'ü paylaşır. Bu motivasyonu artıran bir çalışma sistemiyle işletmenin karını artırmak için çalışanlar çaba gösterirler. Bu strateji ile ilerleyen işletmelerde kısa süreli motivasyon yerine uzun süreli istikrarlı motivasyon meydana gelir. İşverenler, üretimi artırmayı hedefler Tek sorun eşit olarak paylaştırılan bu ücretin yıl sonunda çok çalışan ve az çalışan arasında tercih yapılmaksızın bölüştürülmesidir. Çalışanlar için bu sistem adalet konusun da şüphe uyandırabilir. İş için çok çaba harcayan bir çalışan için bu konu motivasyonunu etkileyebilir (Keskin, 2009).

1.7.2. Psikolojik Ödüller

İşletmenin amaçlarına uygun davranışlar sergileyen bireylerin ödüllendirilmesi, onları aynı tür davranışı göstermek için teşvik eder; diğer çalışanları da bu sebeple özendirir. Ekonomik ödül sisteminin yöneticiler tarafından önceden çalışanlar ile paylaşılması ve ödüllendirmede adil olunması, motivasyon için oldukça önemli durumdur.

1.7.2.1. Psikolojik – Sosyal Faktörler:

İnsan sosyal varlıktır, onu yönlendiren faktörlerin altında psikoloji olduğu bilinmektedir. İnsan fizyolojik ve psikolojik bir varlık olarak hem maddesel hem de duygusal araçlar ile tatmin olur. Ekonomik araçlar onun maddi yönünden etkileyen, psiko-sosyal araçlar duygusal yönden etkiler. Bu anlamda, bir bireyin motivasyonunu sağlayan ve onu tatmin eden çeşitli psiko-sosyal araç sayabiliriz (Şimşek vd. 2008: 180-181). Çoğu işletmelerde önceleri yeterli düzeyde dikkate alınmayan psiko-sosyal araçlar, son zamanlarda daha popüler hale gelmiştir (Keser, 2006: 167).

Ritchie ve Martin (1999), Yöneticiler çalışanların stresle karşı karşıya kaldıklarında hemen motivasyonu arttırmak için paraya yöneldikleri bir gerçektir. Aynı zamanda bu durum sadece kısa süreliğine oluşan bir motivasyon sürecidir. Fakat ekonomik ödüller çalışanların %58'inin mutlu ettiği bir gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Fakat bu mutluluk iş motivasyonu için uzun süreli etkili olabilecek bir yöntem değildir. Çalışanlar yine mutsuzluğa kapılacağından dolayı, sürecin devam ettiği bir geçektir. Bu nedenle çalışanların motivasyonunun sağlanması sadece maddi araçlarla yani ekonomik araçlarla değil, farklı manevi motivasyon araçlarıyla da ihtiyaç duyulduğundan bahsetmek mümkündür. Bu psiko-sosyal çalışmaların etkileri daha uzun vadeli olur.

1.7.3. Örgütsel – Yönetmel Faktörler:

Çalışanların çalıştıkları işletmeye bağlayan şeyin sadece ekonomik araçlar olmadığını bilmemiz gerekmektedir. Bunun yanında kullanılan ve çalışanın motiveyi amaçlayan örgütsel ve yönetmel araçlar da bulunmaktadır (Sapançalı, 1993: 61).

1.7.3.1. İş Planlaması

İş planlaması uzmanlaşmak için gerekli bir yardımcıdır. Yeniden işi programlamaya yarar. Böylece kavram, ilişkileri ve yöntemi inşa eder. Buradaki amaç yapılan işteki teknolojik isteklerin dışında ayırt eden çalışanların tüm özel isteklerini de temin etmektir. İşin planlanması teknik konulardan daha çok psiko-sosyal faktörlere önem verir ve bu konuda çalışır. (Oral 199 ve Kuşluyan, 1997: 108).

Lutens'e (1992) göre, iş planlaması çeşitli araçlar yardımıyla yapılmaktadır. Bunlardan bazıları ise iş zenginleşme, iş rotasyonu, işi genişletme, iş yapılandırma, işteki hedefi belirleme ve sosyo teknik yaklaşımdır. Lutens'e göre iş planlaması aşaması yapılması gerekmektedir. İlk adım işin tanımlanması ve amaç ve hedeflerin belirlenmesidir. Bu temel adımların ardından pazar araştırması yapılmalıdır. Bunun sebebi pazar hakkında bilgi edinmek ve tanımaktır. Bu sayede ürün ve hizmetlerin açıklaması yapılır. Bununla birlikte işletmenin bir kemiği oluşmuş olur. Pazar stratejisinin belirlenmesinden sonra iktisadi çalışmalar yapılarak risk analizi oluşturulur ve değerlendirmesi yapılır. İş planlamasında önemli olan tüm adımların eksiksiz ve belli bir sırayla uygulanmasıdır. (Luthans, 1992: 182).

1.7.3.2. İş Rotasyonu

Griberg ve Baron'a göre iş rotasyonunun sağlanması çalışanların bilgi ve donanımlarıyla orantılı olarak motivasyonu arttırıcı etkisi olduğu belirtilmektedir (Karakaya ve Ay, 2007: 64). İş rotasyonu örgüt içerisindeki birlikteliği arttırıcı etkiye sahiptir (Greenberg ve Baron, 1997: 224). Bunun sebebi örgüt çerçevesinde çalışanların çeşitli işler arasında geçici sürelerde birbirleri arasında geçiş yapabilmeleridir. Rotasyonun amacı bir işletmedeki farklı departmanlarda kısa süreliğine çalışanların performans göstermelerini sağlar. Bu çalışanlar farklı görevlerde yer alarak farklı nitelik ve deneyimler kazanırlar. Bu sayede çalışanların tecrübesi artar, bilgi ve becerilerinde iyileşmeler görülür, kabiliyetleri artmaktadır (Greenberg ve Baron, 1997: 224). Rotasyonun önemli avantajlarından biri de çeşitli departmanlar arasında esneklik sağlanmasıdır. Böylece işletmede yaşanan bir kriz alanında çalışanlar birbirlerinin işini yaparak çekinmezler ve böylelikle krizi çözerler

(Byars ve Rue, 1997: 212).

1.7.3.3. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, çalışanların kendi işlerinin yanında yöneticilerin de yaptığı ve daha çok mesuliyet gerektiren rahat yönetimsel işlerin verilmesi anlamına gelir (Önen ve Tüzün, 2005: 106). Bu kavram çalışanlar açısından önemli bilgi ve hüner gerektirmektedir. Çalışanlara güven duygusu aşılır, performanslarını gözden geçirip duruma göre hatalarını fark etmelerini ve duruma göre aksiyon almalarını imkan tanır.

Çalışanların yaptıkları işi kontrol etmelerine fırsat verir. İş planlar, yönetir ve bu sayede özgüvenli duygusu kazanırlar. (Garg ve Rastogi, 2006: 574). Böylece hem çalışanın hem de yöneticilerin empatisi gelişecek ve çalışanların iş motivasyonu artacak, performans ve verimlilikleri yükselecektir (Hackman ve Oldham 1976: 272; Luthans, 1992: 184).

1.7.3.4. Kararlara Katılma

İş yerinde çalışanların yönetsel anlamda etkin rol alması, işletme ve çalışan açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanların işinde söz sahibi olması, çalışanı olumlu yönde tetikler ve bu durumun güdüleyici etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Çalışanın bir birey olarak söz hakkının olması onu değerli hissettirir. Gördüğü değer çalışanı oldukça motive eder. Bu durum, çalışanlar üzerinde tatmin edilir bir etki yaratırken aynı zamanda yöneticiler için de alt kademe çalışanların söz sahibi olması sayesinde işletmede verimliliğin artmasına imkân tanımaktadır. Bu sayede hem çalışanlar hem de yöneticiler için etkileyici bir yöntem ortaya çıkmış olur. Ayrıca çalışanın tek bir birey dışında örgütün bir paçası olduğunu da ona hatırlatır (Bakan ve Büyükmeşe, 2008: 33).

Çalışanlar, karar aşamasında söz sahibi oldukça amaca ulaşmak sebebiyle çaba sarf ederler. Böylelikle mevcut işlerini benimsemektedirler, yapılan araştırmalar sonucunda karar alma yetkisi olan çalışanların işteki özendiriciliği sayesinde motive oldukları ortaya çıkmıştır. (Genç, 1990).

1.7.3.5. Terfi

Terfi bir ödül sistemidir ve motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır. Çalışanın sorumluluk vasıtasıyla emek harcamasına imkan tanır. Çalışanın ödül terfiden beklentisi daha fazla statüye kavuşmak istemesidir. Statü sahibi bir çalışan iş ve özel

hayatında değer görecektir, birçok kişi bunun için çaba göstermektedir. Terfi sistemi çalışanların hırsını ve işe olan bağlılığı attırır. Yükselmek isteyen çalışanlar kendini geliştirme isteğinde olan önemli kişilerdir (Oral ve Kuşluvan, 1997: 113).

YÜKSELMEK İSTİYEN ÇALIŞANLAR KENDİNİ GELİŞTİRME İSTEĞİNDE OLAN ÖNEMLİ KİŞİLERDİR

BÖLÜM 2: ESNEKLİK

2.1. Esnekliğin Tanımı

Esneklik (flexibility), çağımızın getirdiği yeni buluşlar ve ilerleyen teknolojilere uyum sağlama becerisini bizlere ifade etmektedir. Bu kavramla ulaşılmak asıl konu; değişen ve gelişen koşullara hızlı adapte olmak ve iyi bir biçimde uyum sağlayarak işletmenin globalleşen dünya da rekabet gücünü artırmaktır. Esnekliğin esası, işletmelerin eski düşüncelere bağlı hareket eden katı kurallar yerine daha serbest çalışma modellerini benimseyerek üretim kapasitesini, piyasa koşullarını, çalışanın potansiyelini ve rekabet ortamını çalışmaya daha elverişli hale getirmektir (Karakoyunlu, 2003: 8). Esneklik aslında iş, iş ortamı ve mesai kavramlarının yeniden yapılandırılması anlamını taşımaktadır. Esneklikte savunduğumuz konu, zaman ve mekâna ilişkin uzun süredir kabul görmüş tabuların yıkılması, çalışanlara farklı şekillerde daha fazla özgürlük sunarak motivasyonlarının artması beklenmektedir. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) tarafından yapılan ‘İş ve Esneklik’ adlı bir projede esneklik kavramı; sayısal esneklik, fonksiyonel esneklik, uzaklaştırma stratejileri, sürede esneklik ve ücret esnekliği gibi alt başlıklarla sınıflandırılmıştır (TİSK, 1995: 7).

Esnek çalışma modeli ise işletme de sıkça kaşımıza çıkan bir terimdir. Esnek çalışma modeli, çalışanlara belirli amaçlara yönelik stratejik yöntemlerle teknoloji ve politika aracılığıyla herhangi bir zaman veya mekânda çalışma imkânı sunulmasıdır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)esnekliği şu şekilde ifade etmektedir; bir işgücü piyasasının ekonomik, sosyal ve teknolojik koşullara karşı gösterdiği ahenktir (Bayrak, 2015: 34).

İşletmeler açısından esneklik az sayıda düzenleme ve kuralların yumuşatılması anlamına gelirken; işveren açısından esneklik ise, çalışma sürecinde işin giriş-çıkış süreçlerinin kolaylaştırılmasıdır. Çalışanlar açısından esneklik ise, iş ve özel yaşam dengesine uygun çalışma şekli ve ihtiyaçlarını bireysel tercihlere göre belirleyebilme özgürlüğüdür (Demir & Gerşil, 2008: 69; Parlak & Özdemir, 2011: 3).

“Esneklik” (flexibility) günümüzde sosyologların, ekonomistlerin, politikacıların ve farklı sosyal bilim çevrelerinin tartışma konusu haline gelmiştir. Gelişmiş ekonomilerin ve büyük işletmelerin karşılaştığı sorunlara çözüm önerisi

olarak sunulması, esneklik kavramının çok yönlü ele alınmasını gerektiğini bizlere göstermektedir (Şen, 2000: 29).

Esnekliğin kapsamı oldukça geniş kapsamlıdır ve farklı yönlerden incelendiğinde farklı boyutlar elde edildiğinden tek bir tanım altında toplanması oldukça zordur. Fakat kavramın özüne “değişebilirlik” denebilir (Filiz, 2011: 9).

Bu konu ile alakalı olarak, esneklik genel anlamıyla işletmenin elinde olmayan değişimlere karşı uyum sağlama kapasitesi denebilir. Genellikle “deregülasyon” (kuralsızlaştırma) ile birlikte araştırılan bu kavram, farklı esneklik türlerinin varlığını ve ne durumda uygulanabilirliği üzerine doğan çalışmaları gündeme getirir. Böylece esnekliğe tek yönlü değil, çok yönlü bir yaklaşım benimsenmiş olur (Zengingönül, 2003: 159).

Sonuç olarak, esneklik ve esnek çalışma her durumda farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Genel olarak işletmelerin uluslararası alanda rekabet ve teknolojik gelişmelere entegre olması için çalışma koşullarında sağlanan serbestlik olarak ifade edebiliriz (Tan, 2014: 29).

2.2. Esnekliğin Tarihsel Gelişimi

Lonca teşkilatları, geçmişte üretim ve çalışanın hem sosyal hem de ekonomik anlamda düzene sokmaya çalışan önemli sistemler arasında yer almıştır. Bu yapılarda o zamanlar güçlü bir hiyerarşi hâkimiyeti varken, dönemin ekonomik koşullarına uygun sınırlı sermaye kullanılmış ve üretim, modern araçlar yerine el emeğine dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Sanayi Devrimi ile birlikte hızla insanlar göç etmiştir, loncalardaki ustalar ve kalfalar bu şekilde oluşan fabrika düzeninde nitelikli işgücü ihtiyacını karşılayan çalışanlar haline gelmiştir. Bu dönemde ekonomik liberalizm politikalarının etkisiyle çalışma ilişkilerine doğrudan bir müdahale olmamıştır, bu da işçilerin işverenler karşısında güçsüz olmalarına neden olmuştur. Uzun çalışma saatleri, düşük ücretler, kötü çalışma ortamı sanayileşmenin yoğunluğuna bağlı olarak çeşitli yerlerde toplumsal tepkilere yol açmaya başlamıştır (Demirezen,2018).

Bu havadisler sonucunda endüstri tarihinde “serbestlik dönemi” sona ermiştir. Onun yerine “müdahaleci dönem” başlamıştır. Devlet, çalışanlara toplu örgütlenme hakkı tanımış sendikaların kurulmasına olanak tanımıştır, bir diğer yandan da çalışanların akasında olduğunu göstererek insan onuruna yakışır çalışma koşullarını

düzenlemeye başlamıştır (Talaş, 1997, 51).

Sanayi devriminden 1970’li yıllara gelindiğinde, sanayileşmiş ülkeler petrol krizi sebebiyle ekonomik durgunluk ve işsizlik sorunlarıyla karşı karşıya kalmıştır. 1980’li yıllara gelindiğinde teknolojik alanda önemli adımlar atılmıştır; örneğin bilgisayarlar sadece işletmelerde değil, evlerde dahi yaygın şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Bu süreçte, kronikleşen işsizlik sorunu dışında, işletmeler ve çalışanlar arasında şiddetli rekabet ortamı ortaya çıkmış ayrıca yeni üretim tekniklerinin ortaya çıkmıştır. Teknolojinin ilerlemesiyle iş ile ilgili oluşan öğüt yapısı, çalışanın çalışma süreleri, çalışma biçimlerinde önemli değişimler olmuştur. İşletmelerin organizasyon yapıları da bu doğrultuda kökten değişime uğramıştır ve çalışanların iş saatleri yeni düzene uyumlu hale gelmiştir. Esnek çalışma modelleri sayesinde üretim süreçlerinin kesintisiz bir şekilde sürdürülebilmesi, maliyetli üretim araçlarının daha etkili kullanılması ve üretim maliyetlerinin minimuma indirilmesi mümkün hale gelmiştir. Ayrıca, süratle artan müşteri taleplerine daha hızlı yanıt verme hedefi işletmeler tarafından benimsenmiştir. Çalışanlar açısından ise, kendi çalışma saatlerini belirleyebilme şansı, motivasyonu artıran en önemli adımlardan biri olarak gösterebiliriz (Hueck, 1993, 108–109).

İşverenler ise, zamana ayak uydurmak için değişkenlik gösteren hizmet ve üretim ihtiyaçlarına daha kolay uyum sağlayabilmek ve işletme giderlerini en aza indirmek amacıyla esnek çalışma sürelerini zorunlu hale getirmeye başlanmıştır. Bu yeni çalışma biçimleri başta ABD, Japonya ve Avrupa gibi ekonomik olarak güçlü ve gelişmiş ülkelerde hızla yürürlüğe girmiştir ve önemli bir uygulama alanı haline gelmiştir (MESS, 2002).

2.3. Esnek Çalışma Modelinin Önemi

Esnek çalışma modeli, gelişmiş ülkeler tarafından hem işletmeler hem de çalışanlar açısından iş-yaşam dengesi üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Bu sistem, çalışanların aile yani sosyal yaşamlarını iş yaşamlarıyla dengelemelerine yardımcı olur. Esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasında teknolojik gelişmelerinde rolü oldukça büyüktür. Bu sebeple işletmeler, değişen müşteri beklentileri ve pazara hızlı yanıt verebilmek için sıfır stok, sıfır hata, tam zamanında üretim ve yüksek kalite hedefleri doğrultusunda bu modelleri benimsemektedir (Kavi, 1999: 50-52).

Günümüzde teknolojik gelişmelerin hızlanmasıyla, geçmişten gelen geleneksel çalışma modelleri bu değişim hızına ayak uydurmakta oldukça zorlanmaktadır. Oysa esnek çalışma sistemleri, teknolojik gelişmelerle uyum içerisinde gelişerek iş dünyasına yenilikçi ve önemli çözümler sunmaktadır. Bu sistemler, sadece işveren grubu ve çalışan memnuniyetini artırmakla kalmamaktadır. Ayrıca hukuki temellere bağlı adımlar atıldığından dolayı da güvenilir bir model olarak dikkat çekmektedir (Çamlı, 2010, 5–6).

2.4. Esneklik Türleri

2.4.1. Sayısal Esneklik

Sayısal esneklik esnekliğin türlerinden biridir. Bu esneklik, işletmelerin piyasalardaki ani değişimlere, talep farklılıklarına, ekonomik dalgalanmalara hızlı bir şekilde uyum sağlama şeklidir. İşletmelerin çalışan sayısını rahatça artırıp azaltabilmesi amaçlanmaktadır. Özellikle piyasadaki kriz dönemlerinde çalışan sayısındaki ani değişimler, sayısal esnekliğin önemini artırmaktadır. Böylece işletmeler çalışanların sayısında düzenleme ve değişim yaparak maliyetlerini ideal seviyede tutabilmektedir (Odaman ve Erdek, 2005, 51-52). İşletmelerde bu uygulamanın değerlendirilmesi yasaların ve kurumların etiksel yapılarına birer engel oluşturabilir. Eğer iş gücü piyasası daha serbest ise, bu duruma “istihdam esnekliği” denir. Sayısal esneklik genellikle düşük ya da orta nitelikli çalışanlarda üzerinde etkili şekilde uygulanır ve bu çalışanlar çoğunlukla taşeron firmalar ya da alt yükleniciler tarafından istihdam edilir. Bunun sebebi gelişmiş kalifiye elemanı kaybetme korkusudur. Yeniden eleman yetiştirmek bazen daha maliyetli olabilmektedir. İş güvencesinin zayıf olduğu gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülkelerde, bu çalışanların korunması için iş sendikalarının rolü oldukça büyüktür. (Odaman ve Erdek, 2005, 51-52).

2.4.2. Fonksiyonel Esneklik

Fonksiyonel esneklikte, çalışanların sayısal esneklik yerine, nitelik ve görev alanları anlamında da esnek olması gerekmektedir. Fonksiyonel esneklik ile çalışanlar, farklı departmanlarda ve görevlerde çalışabilme becerisi kazanmış olanlar. Örnek vermek gerekirse, bir üretim personeli kalite kontrol alanında veya depo bölümü gibi farklı görevlerde yer alabilir (Zengingönüllü, 2003). Bu tür bir esneklikte çalışanın potansiyeli gelişir. Çalışanlar kurum içinde ya da dışında aldıkları iş eğitimlerinde

birbirinde farklı departmanlarda etkili olabilecek donanıma sahip olurlar (Yavuz, 2017, 13). Böylece işletmeler az sayıdan personelle çok daha fazla iş gücünde artışla karşılaşır. Fonksiyonel esneklik, işletmelerin rekabet gücünü artırır. Bu esneklik türü, modern işletmelerde daha yatay organizasyon ve yapısına benzetilir (Noyan, s. 107).

2.4.3. Ücret Esnekliği

Ücret esnekliği, işletmelerin ekonomik koşullarını göre maaşların şiddetini ve yapısını hızlıca değiştirebilme yeteneğidir. Ücretler sabit maaşların dışında performans, işteki verimlilik gibi farklı kriterlere göre de değişiklik göstermektedir (Çopuroğlu, 2013: 9). Bu sayede yöneticiler çalışan maliyetlerini düşürürken, çalışanlar başarılarına göre motive olabilirler (Kaya, 2017: 1361). Ücret esnekliği, krizler ve ekonomik dalgalanmalara karşı işletmelerin dirençli olmasını sağlar. Fakat ücretlerin belirlenmesinde sosyal ve ekonomik boyutlar da göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun sebebi maaşın çalışanların yalnızca yaşam standartlarını karşılamakla kalmamalıdır. Çalışanların sağlık, eğitim ve sosyal yaşam gibi ihtiyaçlarını da etkilemektedir (Koray, 2000, 173). Bu nedenle ücret esnekliği denildiğinde hem yöneticilerin hem de çalışanların çıkarları düşünülme zorundadır (Tunçer, 2012, s.12).

2.5. Esnek Çalışma Modelleri

2.4.4. Telefonda Çalışma

Tele çalışma modeli, teknolojinin gelişimiyle birlikte iş gücü piyasasında giderek önem kazanan esnek çalışma modellerinden biridir. Çalışanlar, bilgisayar ve internet gibi iletişim teknolojileri sayesinde fiziksel olarak ofiste bulunmadan görevlerini yürütebilmektedir (Yavuz, 1995). Tele çalışmanın en önemli avantajı, çalışanlara zaman ve mekân bağımsızlığı sunmasıdır. Bu sayede özellikle kadınlar, engelli bireyler ve coğrafi olarak uzak bölgelerde yaşayanlar gibi çeşitli demografik grupların işgücüne katılımı artmaktadır (Demircioğlu, 2000; TİSK, 1995). Ayrıca, işverenler için ofis masraflarının azalması ve çalışan verimliliğinin artması önemli faydalar arasında yer alır. Ancak, tele çalışmanın bazı dezavantajları da vardır. Çalışan ile işveren arasındaki denetim ilişkisi zayıfladığı için sosyal güvenlik ve iş sağlığı konularında belirsizlikler yaşanabilmektedir (Meşhur,2007: 24).

2.4.5. Evden Çalışma

Evden çalışma, günümüzde yaygın olarak kullanılan bir çalışma biçimidir. Özellikle Covid-19 un yayıldığı dönemde herkes evden çalışmak zorunda kalmıştır. Bu yapıda iş yeri ya da ofis gibi yerlere para ödemek zorunda kalmayan işverenler aynı zamanda yol masrafında kurtulan çalışanlar bu sisteme oldukça olumlu tepkiler vermektedir (Demircioğlu, 2000). Evden çalışma, çalışanların yaşamında esneklik sağlamış aynı zamanda iş-aile yaşam dengesi açısından yaşamı olumlu etkilemiştir (Yavuz, 1995; TİSK, 1995). Fakat bu modelde hukuki düzenlemelerin tamamlanamaması ve sosyal güvencenin yetersizlikleri önemli sorunlara yol açmıştır. Aynı zaman da evden çalışmanın kayıt dışı eleman çalıştırma ve sözleşmesiz eleman çalıştırma ile sık sık karşılaşılması, çalışanların temel haklardan mahrum kalması anlamına gelmektedir (Demircioğlu, 2000; Yereli ve Karadeniz, 2004). Bunların dışında işverenler açısından, esnekliğe bağlı olarak çalışanın motivasyonunun atması ve çalışanın maliyetlerinin düşmesi oldukça olumlu karşılanmıştır (Tan ,2007: 35).

2.5.3. Yarı Süreli Çalışma (Part-Time Çalışma)

Yarı süreli çalışma, tam zamanlı çalışmayan başka işlerle meşgul olan insanların tercih ettiği bir esnek çalışma biçimidir (Perez, 1984). Bu çalışma biçimi sık sık öğrenciler, kadınlar ve yaşlı emekliler gibi grupların iş gücüne katılımını artırmak için kullanılmaktadır (Yavuz, 1995). Aynı zamanda yarı zamanlı çalışanlar, çoğunlukla düşük ücret almakta, sosyal haklarından düzünce faydalanamamaktadır ve iş teminatları sınırlıdır (Koray, 2000). Yarı zamanlı çalışma, çalışanların yaşamlarını daha esnek ve dengeli idare etmelerine imkân sağlarken, ekonomik ve sosyal güvence gibi bazı olumsuzlukları da yanında getirebilmektedir (Yavuz, 1995). İşverenler açısından yarı süreli çalışma, maliyetlerin azaltılması ayrıca iş gücünün esnekleşmesi için önemli avantajlar olarak görülür (Demircioğlu, 2000). Günümüzde yarı zamanlı çalışma, sistemi ilk zamanlarda düşük bütçeli ve niteliksiz işlerde yaygınken, artık uzmanlık gerektiren alanlarda da giderek yaygınlaşmıştır (Yavuz, 1995).

BÖLÜM 3: İŞ-YAŞAM DENGESİ

3.1 İş Yaşam Dengesinin Tanımı

İş-yaşam dengesinin konusu çok derin bilgiler içermektedir. Yapılan akademik araştırmalarda farklı tanımlara rastlamak mümkündür. İş yaşam dengesi ile ilgili bir başka tanım ise, çalışan bireylerin aile yaşamı ve hobi gibi sos-kültürel yaşamındaki faaliyetler ile iş yaşamındaki faaliyetleri arasında kolaylıkla denge kurabilmesini açıklamaya çalışmaktadır (Saif ve diğ. 2011, 608). Başka bir açıklamaya göre iş-yaşam dengesi, bireylerin iş yaşamı ve aile yaşamındaki farklılıklara ayak uydurabilmesidir. Hayatta dengenin önemi bu kavramda bizlere anlatılmaktadır (Guest 2002, 263). İş-yaşam dengesini kavrayabilmek için öncelikle iş yaşamı ve özel hayatını birbirinden ayırarak anlamaya çalışmalıyız. “İş” hayatın bir parçası olan, verilen emek ve hizmet karşılığında kazanılan değeri bizlere ifade eder. “Özel hayat” başka bir adıyla “iş dışı yaşam” ise kişilerin yaşamlarının iş hayatı dışındaki bölümü olarak da ifade edilmektedir (Guest, 2002, 262). Bazı araştırmalara göre, iş hayatı dışındaki yaşam şekli aile yaşamı olarak da kabul görmektedir. Oysaki aile yaşamı dediğimiz kavram özel yaşamın sadece bir parçasıdır. Aslında özel hayat dediğimiz şey iş yaşamının aileye ayırdığımız zamanın dışında kalan kısmı bizlere anlatır. “Denge” kelimesi, bir değer eşit şekilde dağılması anlamına gelmektedir. İş hayatı özel hayatımız ile aynı eşitliğe sahip olmadığımız da yaşamımızda dengesizlikler meydana gelmektedir. İş ya da özel hayat kişiye göre farklı değerler alır. Kimine göre iş kimine göre özel hayat ağır basmaktadır. Bu açıdan bakıldığında “denge” kelimesini ele alındığımızda, iş- yaşam dengesinin olay ve kişiye göre farklılık gösteren bir kavram olduğu görülmektedir (Guest, 2002: 261).

İş- yaşam dengesi, hayata bakış ve yaşamdan beklentilere göre değişiklik göstermektedir. İşe daha fazla değer biçilmesi durumunda özel hayatın önüne geçmesi, kişi için bir dengesizlik oluşturur. Tam tersi durum ile karşılaştığımızda ise, özel yaşamını iş yaşamına göre daha ön planda tutan bir kişinin iş yaşamında olumsuz deneyimlerle karşılaşması olası bir durumdur. ‘İş yaşam dengesi’ adlı bu kavram 1930'lara kadar dayanmaktadır. II. Dünya Savaşı'ndan önce, W. K. Kellog adlı bir şirket küçük bir deney yapmıştır. Bu deneyde ilk kez üç adet sekiz saatlik vardiya yerine, dört adet altı saatlik vardiyayı kullanılmaya başlanmıştır. Bu sayede çalışanların motivasyonunda ve verimliliğin de artış olduğu gözlenmiştir. Bunun sonucunda Kanter'in yetmiş yedi yılında yayımlanan “Work and Family in the United

States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy” adlı kitabı, iş yaşam dengesi konusunu araştırmacıların ilgisine sunulmuştur (Kanter’den akt. Küçükusta, 2007: 35).

2000’li yıllara gelindiğinde ise örgüt yapısında çalışan kişiler, farklı sorunlar ve farklı yapılarla karşı karşıya kalmıştır. Yeni ve hızla gelişen teknoloji ile birlikte çalışanlar iş dışında kalan zamanlarının daha fazla oluşmasıyla özel hayatlarına daha fazla zaman ayırdılar. Bu durum nedeniyle iş yaşamı ile özel yaşamı iç içe girmeye başladı. Bu durum çalışanların iş yaşamı ile özel yaşam arasındaki dengeyi kurma konusunda zorlanmalarına sebep oldu. Özel yaşam çalışan bireyler için ruhsal ve fiziksel olarak oldukça önem arz etmektedir. Fakat iş yaşamı ile özel yaşamın birbirine karışmaya başlaması ve çalışanların bunları dengeye sokması zor hal almaya başladı. Söz konusu kişisel isteklerin giderilmesi işe olan motivasyonu düşürmeye başlamıştı (Güleryüz 2016, s. 8-9).

İş yaşam dengesinin önemi sanayi toplumunda ve endüstri sonrası oluşan yeni kültürler ile özellikle kadınların iş hayatına katılmaları ile beraber öne çıkmıştır (Duxbury, Higgins, 2001, 1). Ekonomik yapıdaki değişimler ve toplumsal yapıdaki değişimler sonucunda, çalışanların iş, aile yaşamlarını ve sosyal rollerini dengelemeleri sosyal yaşamda bireysel mutluluğun ve toplumsal huzurun sağlanabilmesi açısından önemlidir. İş yaşam dengesinin sağlanması için; yaşam kalitesi ve psikolojik sağlığın düzgünlüğü, bireyin topluma katkısının olması, verimliliğin artması ve işe devamsızlığın minimuma inmesi gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Hogarth, 2001, 9).

İş-yaşam dengesi ile ilgili literatürde çeşitli tanımlara rastlanmaktadır. Bu tanımlardan birinde iş-yaşam dengesinin, kişilerin aile işleri, kişisel işleri, hobileri gibi sosyal yaşamındaki faaliyetler ile iş yaşamındaki faaliyet arasında daha kolay denge kurmasını ifade etmektedir (Saif ve diğ. 2011, 608).

İş yaşam dengesinin bir modelini geliştiren Guest (2003)’e göre, bireysel ve toplumsal faktörler iş yaşam dengesinin iki önemli ilkesidir. Bireysel faktörler denildiğinde akla yaş, cinsiyet, yaşam ve kariyer gelişimi, kişilik rollenmesi, iş uyum süreci gibi unsurlar gelirken, toplumsal faktörler de ise örgüt kültürü, çalışanın iş hayatı dışında kalan yaşam kültürü, iş talebi ortaya çıkmaktadır. Bu modele bakıldığında, dengenin doğasını ve özünü öznel ve nesnel göstergelerle açıklayabiliriz.

Öznel göstergeler, evdeki yaşam ile iş yaşamı arasındaki dengeye göre açıklanmıştır. Nesnel göstergeler ise çalışma zamanı, geriye kalan boş zaman ve aile'dir. Guest'in (2003), çalışmasına göre iş yaşam dengesinin sonucunda yaşam tatmini, ruhsal sağlık, iş tatmini ortaya çıkarken denge sağlanmadığı durumda ise çeşitli hastalıklar ve stres görülmektedir.

3.2. İş Yaşam Dengesinin Amacı

İş yaşam dengesinin temel amacına bakmamız gerekirse, işteki örgütsel başarıyı sağlarken, çalışanlar için de uygun çalışma şartlarını geliştirmektir (Erdem ve Kaya, 2004:135-150). Burada örgütün çalışma şartlarını iyileştirirken, amaç örgütün verimliliğini arttırmaktır (Taşdan ve Erdem, 2010). Bu çerçevede iş ve yaşam kalitesinin düzenlenmesi, işletmelerin ana unsurlarından biri olarak görülmektedir (Erdem ve Kaya, 2004). Özellikle günümüzde bilim ve teknolojiye gelişmelerle, iş yerlerinin büyümesi, insanların yaşam tarzındaki değişimler, buna bağlı olarak hızlı nüfus artışı ve milletlerarası rekabetin artması, işletmeler için yeni yönetim biçimlerini gerekli kılmaktadır.

Bu düşünce ile gelişen yönetim şekliyle, örgütleri başarılı veya başarısız yapan en önemli unsurun çalışanları olduğu gerçeği pek çok işletmeler tarafından kabul edilmektedir. Bu anlayışın bir parçası olarak çalışanların işiyle ilgili tutum ve davranışı ayrıca psikolojik durumu gibi konuları dikkat çekmeye başlamıştır. İnsan, zamanının büyük bir kısmını işine ayırmaktadır. İşinde mutlu olduğu süre içerisinde çalışanın verimliliği artmaktadır. Bu başarının sonucunda aile yaşamı ve sosyal muhiti olumlu şekilde etkilenmektedir. İş hayatındaki olumlu gelişmeler bireyin ruhsal ve toplumsal olarak yaşamını da aynı yönde etkiler.

Bu nedenle, iş yaşam dengesi kavramı, Almanya'da "işin insancillaştırılması", Doğu Avrupa ülkelerinde "işçinin korunması" ve Fransa'da ise "çalışma koşullarının iyileştirilmesi" şeklinde adlandırılmaktadır (Erdem ve Kaya, 2004:135-150).

3.3 İş Yaşam Dengesinin Önemi

İş dünyasında çalışan kişilerin hem profesyonel hem de kişisel yaşamlarını dengede tutmaları giderek önem kazanmıştır. İş yaşam dengesi, iş görenlerin iş yaşamı ile kişisel yaşamı arasında denge kurabilmesi anlamına gelmektedir (Greenhaus ve Allen, 2011). Bu denge, çalışanların iş yerindeki performanslarını artırmak için ve genel yaşam kalitelerini pozitif yönde artırmak açısından kritik bir

faktördür. İş yaşam dengesinin sağlanması, iş yerindeki çalışanlar da geliştirebilecek tükenmişlik sendromunun önlenmesine ve stres düzeylerinin azalmasına ve katkıda bulunmaktadır (Kossek, vd, 2006). Aksi halde, iş ve özel yaşam dengesi bozulur ve hem ruhsal hem de fiziksel sağlık sorunları ortaya çıkar (Allen vd, 2000). Günümüzde özellikle beyaz yakalı çalışanlar arasında iş yaşam dengesine verilen önem dikkat çekmektedir. İş tatmini ve işe olan bağlılık üzerinde doğrudan etkili olduğu söylenmektedir (Eby vd, 2005).

İlaveten, iş yaşam dengesi çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırırken, bununla birlikte işten çıkma oranlarını azaltır (Hill vd, 2001). İşletme sahipleri için iş yaşam dengesini destekleyen yöntemler geliştirmek, sadece çalışan memnuniyetini artırmakla kalmaz hem de kurumun rekabet gücünü de pazarda olumlu yönde etkiler (Thompson vd, 1999). Günümüzde pek çok işletme esnek çalışma saatleri, online çalışma gibi politikalarla bu dengeyi oluşturmaya çalışmaktadır (Kossek ve Ozeki, 1998).

Sonuç olarak, iş yaşam dengesi çalışanların hem işteki verimliliğini hem de yaşam kalitesini arttıran, örgüt içinde verimliliği artıran önemli bir kavramdır. İş yaşam dengesi çalışanlar için toplumsal ve bireysel açıdan sağlıklı bir yaşam sürmelerini sağlar. Hayatlarındaki bu etki işyerine olan bağlılığı, işteki motivasyonu da işverenlere olumlu dönüşler sağlar. Bu yüzden işverenler iş-yaşam dengesindeki politikayı rekabette bir adım önde olmak için kullanırlar. İş- yaşam dengesi böylelikle çalışanların dışında işverenlerinde işine yarayan bir politikadır.

3.4. İş Yaşam Dengesinin İşveren ve İş gören İçin Faydaları

Çalışanların yaşamları ile çalıştıkları yerin arasında denge kurmalarına yardımcı olmak için iş yaşam dengesi bakılması gerekmektedir. İş yaşam dengesi hem çalışan hem de işverenler için faydalı olduğu düşünülmektedir. İşverenler için faydalarına örnek vermek gerekirse çalışanların hastalık bahanesiyle işe gelmeme oranları oldukça yüksektir. Bu oranı iş yaşam dengesini kurmuş bir çalışan düşürecektir. Aynı zamanda işe olan bağlılığı artacağından dolayı işten kalma süresi de artacaktır. Başka bir şekilde açıklama gerekirse geleneksel kurgulanmış çalışma saatlerinin aksine daha modern esnek çalışma saatlerinin uygulandığı kurumlarda çalışanlar daha mutlu ve daha verimli olacaktır.

Bu şekilde modern uygulamaları hayata geçiren işletmelerde yeni çalışma

arkadaşları bulma zorluğu ortadan kalkacaktır. Bunun sadece yeni çalışma arkadaşları için daha etkili olacaktır. Ayrıca çalışanların morali ve işe olan bağlılıklarında artış gözlenecektir. Bu da çalışanların iş performansına olumlu yönde yansımaya çalışacaktır. Çalışanlar daha motive olduğu için kurum işten en yüksek faydayı sağlamaya çalışacaktır. Bu faydanın sağlanması bir bakıma çalışanların kuruma olan saygı ve bağlılığının ne kadar arttığını bizlere açıklamaktadır. İş yaşam dengesini sağlayan çalışanların öz güvenleri daha yüksek olur. Dolayısıyla daha yaratıcı ve etkili çalışmalar ortaya çıkacaktır.

Çalışanlar daha sağlıklı olacaktır. Aynı zamanda bu dengeyi sağlayan çalışanlarda iş stresinde azalma yaşanacaktır. İş yaşam dengesinde çalışma prensibi çalışanlar için mutlu bir ortam sağlar. Bu da çalışanların uzun süre işlerine bağlı bir şekilde çalışacaklarını bizlere göstermektedir. Çalışanların işe olan bağlılıkları ve kendi aralarındaki uyum yani takım ruhu da işe katkı sağlayacaktır. Bahsettiğimiz gibi iş yaşam dengesi iş görenler içinde faydalıdır. İş yaşam dengesini önemseyen bir çalışan daha bilinçli, düzgün ve istekli yani dengede çalışmaktadır (Vlems, 2005). Bu çalışanların bağlılığı daha fazladır.

Bu durum yönetici için önemli bir olgudur. Günümüz koşullarını iyi yorumlayan bir yönetici çalışanlar için iş yaşam dengesi imkanlarını geliştirecektir. Çalışanları etkilemek için çaba göstermesi gerektiğinin farkındadır. Çalışanların iş ortamında ayrıca evde mutlu olacağını farkında olduğu için iş yaşam dengesini sağlayan bir kurum işte iş yaşam dengesinde sağlanan denge sayesinde motivasyonu yükselecek ve işteki verimliliği artacaktır. Çalışanların yönetime karşı iletişimi daha kuvvetlenecek, güçlenecek ve çalışanlar iş yerinde daha mutlu olacaklardır. Çalışan öz saygısı, beden ve ruh sağlığı, kendine olan güveni ve işteki konsantrasyonu artacak. Bu sayede çalışma verimliliği otomatik olarak artacaktır. Çalışan velilerin iş yaşam dengesi oldukça önemlidir. Çocuklu anne babaların iş yaşam dengesini kurmakta zorlandıkları bir gerçektir. Bu dengede ilerlemeye çalışan veliler topluma mutlu bireyler yetiştirecek ve kendileri de toplumla uyum içerisinde olacaktır. İş yaşam dengesini oluşturdukları bağlılık, güven, sadakat ve aidiyet duygusu daha da yükselecektir. İş yaşam dengesinin oluşmasıyla çalışandaki huzur artacak ve kişisel sorunları iş hayatına yansıtmayacaktır. Özellikle fazla çalışan personeller iş dışında yaşamı olmayan insanlar toplum ile barışçıl şekilde yaşayamazlar. Bu sebeple iş yaşam dengesiyle sosyal hayata katılım olan bir kişi daha mutlu ve daha aktif bir yaşam

sürmektedir. Denge sonucunda iş yaşamında kontrollü bir yaşam sürmeye başlarlar. Çalışanlar daha kolay ve daha kontrollü çalışarak verilen görevlere daha önceki çalışma disiplinine göre daha iyi yerine getirebileceklerdir (Bevan vd., 1999; Demirer, 2011).

3.5. İş Yaşam Dengesi İle İlgili Kuramlar

20. yy. da iş-yaşam dengesi ile ilgili kuramları gün yüzüne çıkmaya başlamıştır. Bu yaklaşımlar iş yaşamı ile özel yaşam arasındaki teorik etkileşimi bilimle birbirine bağlanmasını sağlamıştır. (Noyan,2007). Çalışmanın bu bölümün de iş-yaşam dengesinin temel konularını dışında daha detaylı literatür taraması yapılarak, kuramlar detaylıca araştırılmıştır. İş-yaşam dengesinin kuramları olan; bölünme kuramı, dağılma kuramı, telafi kuramı, araçsallık kuramı, rol çalma kuramı ve sınır kuramına değinilecektir (Özaydın, 2013).

3.5.1. Bölünme Kuramı

Bölünme teorisi aynı zamanda ayrı alanlar kuramı olarak da ifade edilmektedir. İş hayatının insan hayatının ayrılmaz bir parçası olduğunu savunan diğer görüşlere karşı iş hayatının özel hayattan ayrı iki farklı alan olması gerektiğini savunur (Elizur, 1991: 314). Bölünme kuramına göre işin özel hayattan farklı olduğu, aynı zamanda alanlarının birbirinden bağımsız olup birinin diğerini etkilemediği savunulmaktadır (Çobanoğlu, Şarkaya ve Sertel, 2019).

Bu teoriye göre, iş ve özel yaşamın alanları birbirinden farklıdır. Bu iki alan birbirini etkilemez. İnsanların yaşam alanları çok sıkı bir şekilde birbirinden bağımsızdır, yaşanan herhangi bir olay ile ilgili ilgili kişide ki duygu ve düşünce hatta buna bağlı oluşacak davranış bile başka bir role dahil olduğunda otomatikman ortadan kalkar (Iverson, 2000. Fakat savunulan bu kurama göre, iş yaşamı ve aile yaşamının birbirinden ayrı düşünülmemeyeceğini savunanlar ile fikir ayrılığına düşmektedir (Elizur, 1991: 314).

3.5.2. Dağılma/Taşma (Spillover) Kuramı

Bölünme Kuramının aksine dağılma kuramında, iş ve özel yaşamın karşılıklı bir biçimde olumlu ve olumsuz şekilde etkilediğini savunmaktadır (Guest,2002). Taşma kuramı savunucularından Clark'a (2000) göre iş ve özel yaşam istense bile birbirinden ayrılamaz. Ayrılmaya çalışılsa bile bu mümkün değildir.

Lambert (1990) kişinin işin yaşamında veya aile yaşamında ne kadar kaygısız ve mutlu olursa olsun, işten beklentilerinin veya evdeki yükümlülüklerinin diğer yaşamı mutlaka etkilediğini savunmuştur. Örneğin gelirinden mutlu olmayan bir çalışanın sosyal yaşamı doğrudan etkilenmektedir ya da işten geç çıkmak zorunda kalan kişinin özel yaşamına ayıramadığı zamanı için mutsuz olmaktadır.

Dağılma kuramının olumlu dağılma/taşma ve olumsuz dağılma/taşma olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır (Khateeb, 2021). Olumlu dağılma/taşma; iş ve özel yaşamın bir diğerini olumlu yönde, olumsuz dağılma/taşma ise iş ve özel yaşamın bir diğerini olumsuz yönde etkilemesini bizlere açıklamaktadır (Belsky, Perry, Jenkins ve Crouter, 1985).

Lambert, Near, Hunt, Rice'a göre; kavramsal temelini bilimsel araştırmalarında bahsettikleri iş ve özel yaşamın nesnel ve öznel unsurlarından olan, doğrudan ve dolaylı dağılma/taşma kavramlarından bahsetmişlerdir. Nesnel unsurlar; işin (fiziksel ortam, işin doğası) ve ailenin (ailenin büyüklüğü, oturulan semtin veya binanın şartları) yapısal unsurlarından oluşurken, öznel unsurlar ise bu yapıya gösterilen işteki (iş tatmini, motivasyon vb.) ve ailedeki (aile ilişkilerinde tatmin ve aile faaliyetlerine katılım vb.) tepkilerde bahsetmektedir (Near ve diğer., 1980). Doğrudan dağılma kuramı; iş hayatının nesnel koşullarının, çalışanın iş koşullarını öznel olarak nasıl tecrübe ettiğine bakmaksızın, aile hayatını doğrudan etkilediği zaman ortaya çıkmaktayken, dolaylı dağılma kuramı ise; iş veya ailenin nesnel koşullarının, bireyin öznel tepkilerine bir etkisi olduğu zaman ortaya çıkmaktadır (Lambert, 1990).

3.5.3. Telafi Kuramı

Telafi kuramı, bireylerin iş yaşamı ya da aile yaşamından birisi ile ilgili olarak yaşadıkları maddi/manevi doyumsuzluğu karşılamak için diğer yaşam alanlarından daha fazla doyum sağlamaya çalıştıkları, bu sebeple iş-yaşam dengesindeki zaman dengesinin bozulmasıyla çatışma yaşandığını savunmaktadır (Efeoğlu ve Özen 2007). Telafi kuramına göre iş yaşamı ile özel yaşam arasında ters orantı vardır. Bireyler buldukları alanda yaşadığı doyumsuzluğu telafi etmek için ters orantıda ki diğer alanda doyum sağlamaya çalışmaktadır, sonuç olarak da iş yaşam dengesi bozulmaktadır. Örnek vermek gerekirse eğer iş yerinde mutsuz olan bir çalışan işine emek harcamadan özel yaşamına odaklanabilir.

Edward ve Rothbarrd (2000), bu kuramını iki boyutta ele almaktadır. İlk boyuta göre, bireyin doyumsuzluk yaşadığı yerde bağlılığı azalmakta ve olası doyum aldığı bir alana bağlılığı artmaktadır. Diğer boyuta göre ise, herhangi bir yaşam alanından elde edilen ödüllerin, kişinin yaşamına etkisiz olduğunu düşünmesi durumunda, diğer alanında bu ödülleri araması durumudur. Burada ödüllendirme, çalışanın istediği ve tatmin olduğu şeyler anlamında kullanılmaktadır (Edward ve Rothbarrd, 2000).

Özetle, telafi kuramını ele aldığımız da bireyler mutsuz ve tatmin olmadığı bir alandan kaçarak diğer alandan medet umarlar. Telafi kuramının, olumsuz yönleri bulunmaktadır. Öncelikle birey yöneldiği alana daha fazla zaman ayırmaya başlayarak diğer alanı önemsemeye başlayacaktır, bu sebeple iş yaşam dengesini bozacaktır. Ayrıca bu durum bireyin umursamadığı alanda başarısızlık getirecektir.

3.5.4. Araçsallık Kuramı

Araçsallık kuramı bizlere, kişinin herhangi yaşam alanından birini hedeflerine ulaşabilmek amacıyla, bir diğer yaşam alanını ‘araç’ olarak kullanmasını savunur. Kişi açısından hangi alanın tatmin seviyesi yüksek ve önem arz ediyorsa o alanın değeri ve önemi artar. Bu kurama göre, bahsi geçen başlıca yaşam alanlarına ait olan rollerin araçsal kuramın bir niteliğe dönüştüğünün göstergesi olduğunu bizlere açıklamaktadır (Özaydın, 2014: 52).

Araçsallık kuramını Bülbül ve Giray (2012) şöyle açıklamıştır; çalışan kişiler özel hayatlarından tatmin olup, bu durumu düzenli hale getirmek isteyebilirler. Bu sebeple iş yaşam alanını bir araç olarak kullanabilir. Bu yöntem ile hareket eden kişiler, kendilerine iş hayatındaki verilen görevleri geliştirmeyi amaç olarak görür (Bülbül ve Giray, 2012: 102). Konuyla ilgili olarak, bir yaşam alanındaki faaliyetlerin, başka bir yaşam alanındaki başarıyı kolaylaştırdığını, ayrıca bir yaşam alanında kazanılan kaynak ve tecrübelerin diğer yaşam alanına olumlu olarak yansıdığı geçeceği de yadsınmamalıdır.

Bahsi geçen durumu Guest bizlere şu şekilde örneklendirmiştir. Yaşam standartlarını maddi yönden artırmak için, uzun mesai saatleri çalışmaya başlayan bir kişi, artan kazancı sayesinde özel yaşamında ki zaman eksikliğini göz ardı edebilir. Yükselme hedefi olan bir çalışanın, işinde tempolu çalışması ve yorulması onu mutsuz eden bir yaşama sürüklememektedir (Guest, 2002: 258).

3.5.5. Rol Çatışma Kuramları

Rol çatışma kuramı, ilk olarak 1950'lerde sosyolog Parsons ve Merton tarafından literatüre kazandırılmıştır. Bilhassa Kahn tarafından devam eden sonraki süreçte örgütsel davranış ve sosyo- psikolojik şekilde değerlendirilmiştir (Rizzo vd., 1970: 151). Ayrıca, Katz ve Kahn tarafından ortaya atılan bu kurama göre, örgüt yapısı standart rol davranışlarından oluşmaktadır. Örgütte çalışan birey, toplumsal olarak kendisine verilen rolleri yerine getirmekle sorumludur (Gündoğan, 2022). Bu kurama göre, her iki yaşam alanında ihtiyaç duyulan bazı talepler vardır. Bu taleplere göre seçim yapılır, bunun sonucunda birey çatışmalar yaşar. Bu durumun birey üzerinde bir iş yüküne sebep olmaktadır (Ofloğlu ve Aksoy, 2022). Bireyin iş ve aile yaşamı arasındaki çatışmalar, verilen roller arasındaki çatışmalar olarak da açıklanabilir. Çatışmada kişinin diğer rollerinin ortaya çıkardığı baskılar sonucunda olumsuz durumlarla karşılaşmaktadır. İş ve aile yaşamının ayrı ayrı getirdiği sorumluluklar sonucunda ortaya çıkan roller arasında çatışmanın sebep olduğu stresin artmasıyla bireyin iş ve aile yaşamı dengesinin bozulduğu görülmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006).

3.5.6. Sınır Kuramları

Sınır kuramında iş yaşam alanları ile aile yaşam alanları, amaçlar yönünden ikiye ayrılmaktadır. İş, çalışanın gelir sağlama amacını ve hedeflerine ulaşmak için uğraştığı alan olarak ele alırken, aile, ise mutluluk ve başka insanlar ile iyi ilişkiler kurmayı amaçlamaktadır. Yani, iş yaşamına ayrılan alan ile aile yaşamına ayrılan alan dengelenmelidir. Sınır ihlalleri sonucu diğer alan verimsiz hale getirilmemelidir. Bu iki alan keskin çizgilerle ayrılmadığı için iş yaşam denesinde sorunlar yaşanmaktadır. Bunun sonucunda bireysel ve toplumsal olumsuzluklarla karşı karşıya kalınmaktadır (Ofloğlu & Aksoy, 2022). İş yaşamı ile aile yaşamı için her toplum için önem arz etmektedir. İş ve aile yaşamı bireylere her iki alanda da birtakım mesuliyetler yüklemektedir.

3.6. İş Yaşam Dengesinin Sağlanmasına Yönelik Stratejiler

3.6.1. Zaman Yönetimi

Çalışanların iş ve özel yaşamları için standartlaşmış zaman dilimleri kullanılmalıdır ve bu zaman dilimlerine sadık kalınmalıdır, bu iş yaşam dengesi için önemli bir adımdır. Zaman yönetimi çalışanın becerilerini iyileştirmeye, iş yüklerini planlamalarını ve buna bağlı olarak özel yaşamlarına daha fazla zaman ayırmalarına

yardımcı olur (Kalliath ve Brough, 2008).

3.6.2. Esnek Çalışma Saatleri ve Uzaktan Çalışma

İş sahiplerinin çalışanlarına esnek çalışma saatleri ile online çalışma imkânı sunması, iş ve özel yaşamlarını dengelemelerine yardımcı olur. Esnek çalışma çalışmaları, çalışanların iş stresini azaltır, iş tatminini artırır (Kossek ve Michel, 2010). Bu tür düzenlemeler, özellikle küçük çocukları olan veya yaşlı bakımı yapan çalışanlar için büyük önem taşır (Hill vd., 2001).

3.6.3. İş Yerinde Destekleyici Kültür

İş yeri sahiplerinin, çalışanlarının iş yaşam dengesi ihtiyaçlarını idrak etmeleri çalışanlarının ihtiyaçlarını önemsediklerini göstermektedir. Bu da çalışanlar için oldukça olumlu bir çalışma ortamı anlamına gelir. Sonuç olarak bakıldığında, işveren ile çalışanı arasında doğrudan etkili bir iletişim var ise, bu iş yaşam alanlarını dengede tutmaya yardımcı olur (Thompson ve Prottas, 2006).

3.6.4. İş Yaşam Dengesi Programları

Çalışanların iş ve özel yaşam dengelerini desteklemek için işverenler tarafından sunulan iş yaşam dengesi stratejileri, çalışanların mutluluğunu artırmada etkili olmaktadır. Bu çalışmalar arasında esnek çalışma saatleri, çocuk bakım desteği, sağlıklı yaşam programlarını örnek verebiliriz (Brough ve O'Driscoll, 2010).

3.6.5. Kariyer Gelişimi ve Eğitim Fırsatları

Çalışanların kariyer gelişimini destekleyen aynı zamanda eğitim fırsatları sunan yerler, çalışanların işe olan bağlılığını artırır. Bu tarz fırsatlar, çalışanların şahsi ve profesyonel gelişimlerine destek verir ve iş yaşam dengelerini olumlu yönde etkiler (Wayne, Randel ve Stevens, 2006).

3.7. İş Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler

Kişilerin iş yaşamı ile aile yaşamı arasında çatışma yaşamamaları oldukça normaldir ve denge kurmaları için etkili bazı faktörler vardır. Bu faktörler dengede olursa iş-yaşam dengesi sağlamakta daha kolay hala gelecektir. Faktörlerin aile yaşamıyla ilgili olan kısmı “Kişisel Faktörler”, iş yaşamı ile ilgili kısım ise “Örgütsel Faktörler”, ile ilişkilendirilir (Yavuz, 2018:10).

3.7.1. Kişisel Faktörler

3.7.1.1. Cinsiyet ve İş-Yaşam Dengesi

Cinsiyet iş-yaşam dengesini etkileyen önemli faktörlerin başında yer almaktadır. Cinsiyet faktörü literatürde detaylı olarak incelenen bir etmen olarak ifade edilir. Bunun sebebi iş-yaşam dengesinin literatüre kabul edildiği zamanlardan günümüze kadınların iş imkanları her zaman daha zorlu olmuştur. Kadın çalışanlar, çalıştıkları kurumda ki mevkisine bakılmaksızın özel hayatlarında da ev ve çocuk bakımı gibi sorumluluklarının büyük bir bölümünü üstlenmektedir. Bu sebeple kadınlar iş-yaşam dengesini kurmaya çalışırken zorluk yaşamaktadır. Yapılan araştırmalarda kadınların iş-yaşam dengesini kurmakta erkeklere oranla zorlandıkları anlaşılmıştır. Bununla başa çıkmak için eşitlikçi bir yaklaşım kullanılması gerekmektedir (Kıcır, 2015, 33).

Bizler gibi ataerkil toplumlarda aile içindeki iş bölümleri cinsiyete göre belirlenmektedir. Bunun sonucunda ev ve bakım işlerinde kadınlar daha çok iş yükü yüklenmektedir ve maalesef bu ataerkil toplumlarda normal karşılanmaktadır. Bu durumu destekleyen bir diğer çalışma olan Fidan (2000)'ın araştırmalarına bakıldığında kadınların genellikle 'anne' olarak görülmesi aile yaşamının ile iş yaşamı arasında gidip gelmelerine sebep olmuştur. Bu sebeple kadınların iş-yaşam dengesini sağlaması konusunda erkeklere oranla daha başarısız olabildikleri belirtilmektedir. Fakat gelişmiş ülkeler için bu oranlarda farklılık olması çok normaldir. Çünkü onlar çalışanlarına uygun stratejiler geliştirebilmektedir.

3.7.1.2. Medeni Hal

Günümüzdeki iş ve yaşam koşullarında kadınların sahip oldukları çoklu görevlere evlilikle birlikte, bir yeni rolün daha eklenmesiyle kadının iş-yaşam dengesinde bozulmalar meydana gelmektedir (Tuğsal, 2018). Bir araştırmaya göre, medeni durumunun iş-yaşam dengesi üzerinde önemli bir etkisi olduğu; evli ve bekâr bireyler arasında iş-yaşam dengesi kurulumuna yönelik önemli ölçüde farklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bir başka araştırmaya göre; çocuk sahibi olan bireylerin bekâr bireylere göre daha fazla iş-yaşam dengesinde sorun yaşamakta olduğu sonucuna varılmıştır (Kocacık ve Gökkaya, 2005: 207).

3.7.1.3. Kariyer Planlama ve İş-Yaşam Dengesi

Kariyer planlaması, çalışan bireylerin mesleki gayeleri doğrultusunda attığı adımlar ve bu süreçte karşılaşacağı zorluklarla ilgilidir. Kariyerin erken dönemlerinde çalışan gençler, deneyim eksikliği sebebiyle iş-yaşam dengesini sağlamakta zorluk çekmektedir (Kıcıır, 2015). Çalışan gençlerimiz, çalıştıkları ortamda yeterli değer ve güven kazanmakla kalmayıp, istenen ve beklenen çalışma disiplini de sağlamaktadır. Bir başka deyişle, kariyeri için çabalayan çalışanlar üst mevkiler için işe olan emeğini en iyi biçimde yansıtmaya çalışmaktadır.

Bu yoğun çalışma sitali iş-yaşam dengesini olumsuz yönde etkilemektedir (Bağcı, 2018). Kariyer gelişiminin ilerleyen zamanlarında bireylerin iş ve özel yaşamını dengeleyebilmesi, işte ki performansını ayrıca psikolojik iyilik hali açısından büyük önem taşımaktadır.

Kariyer planı yapan çalışanlara sahip olmak onları desteklemek çok önemlidir. İş- yaşam dengesindeki eşitlikçi yaklaşım bunun önemli örneğidir. Denge kurulduğunda başarılı genç çalışan ve ona sahip olan işverende bu konudan memnun olacaklardır.

3.7.1.4. Yaş Faktörünün İş-Yaşam Dengesine Etkisi

Faveron ve Heath' a göre (2012), yaş faktörü, bireylerin hayat ile ilgili deneyimleri, verdiği değerleri, hayattan beklentileri ve çalışma şekillerini etkileyerek iş-yaşam dengesi üzerinde doğrudan etki etmektedir. Genç çalışanlar, kariyerlerinin başında oldukları için deneyim eksikliği, iş yüküne yön vermekte güçsüzlük ve iş ve özel yaşam arasında çatışma yaşama olasılıkları daha fazladır (Faveron,2012).

Buna rağmen, yaş ilerledikçe bireylerin iş tatmini artmakta, iş yaşamında edindiği çevreden beklentisi değişmekte ve iş-yaşam dengesi kurma becerileri gelişmektedir (Yavuz, 2018). Aynı zamanda, ileri yaştaki bireylerin aile ve sosyal yaşama düşkünlüğünün arttığı ve buna göre stratejiler izlediği görülmüştür (Gürel, 2018).

3.7.1.5. Sosyo-Kültürel Faktörlerin Rolünün İş-Yaşam Dengesine Etkisi

Sosyo-kültürel faktörler, iş-yaşam dengesinin oluşumunda önemli bir değerdir. Toplumun değer yargıları, kültürel normlar, aile yapısı ve sosyal destek yöntemleri, bireylerin iş ve özel hayatlarındaki rollerini belirlemekte ve bu rollerin uzlaşmayı

sağlamaktadır (Kılıç ve Yıldız, 2017). Daha geleneksel toplumlarda kadının çok fazla rolünün olması, iş-yaşam dengesini olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca, sosyal normlar, bireylerin iş ve yaşam önceliklerini belirleyerek iş-yaşam dengesi kurma sürecini doğrudan etkilemektedir. Kültürel farklılıklar, iş- yaşam dengesinin algılanması ve yönetiminde çeşitlilik yaratmakta, bu da örgütlerin çalışanlarına sunduğu stratejilerini çeşitlendirmesini gerektirmektedir.

3.7.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışanların iş-yaşam dengesi üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu faktörlerin başında rol belirsizliği, rol çatışması, yönetime katılma, aşırı iş yükü ve örgüt kültürü gelmektedir. Bu unsurların her biri, çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengeleme süreçlerinde belirleyici rol oynamaktadır.

3.7.2.1. Rol Belirsizliğinin İş-Yaşam Dengesine Etkisi

Rol belirsizliği, çalışan bireylerin kendilerinden istenen görev ve sorumlulukların belirsizliği yani net olamaması durumuna denir. Bu belirsizlik, çalışan bireylerde kaygı, stres bozukluğu ve iş performansın da düşüklüğüne yol açabilmektedir (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970). Rol belirsizliği iş-yaşam dengesinin bozulmasında kritik rol oynak bunun sebebi çalışanlar, işyerinde ne yapması gerektiğini ve üstlerinde ne kadar sorumluluk olduğunu bilmediklerinde, ellerindeki kontrolü kaybedebilirler (Kahn vd., 1964). Bu durum, maalesef iş stresinin artmasına ve özel yaşam alanlarına yeterince zaman ayıramamalarına neden olabilir.

3.7.2.2. Rol Çatışmasının İş-Yaşam Dengesine Etkisi

Rol çatışması, bir çalışanın üstlendiği farklı farklı rollerin getirdikleri sorumlulukların birbiriyle çatışması durumudur. Bu hususta, özellikle iş-yaşam dengesi anlamı da iş ve aile rollerinin çatışması olarak karşımıza çıkmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985). Rol çatışması yaşayan çalışanlar, iş ve özel hayattaki sorumluluklarını aynı anda yerine getirmekte zorlanırlar, bunun sonucunda stres, tükenmişlik sendromu ve işteki motivasyonunda azalma meydana gelir (Frone, 2003). İşverenler çatışmanın olmaması için esnek çalışma düzenlemeleri veya bunu destekleyici başka politikalar geliştirmelidir.

3.7.2.3. Yönetime Katılmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi

Yönetime katılma, çalışanların yönetimde söz hakkı verilmesi anlamına gelmektedir ve iş- yaşam dengesi üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Çalışanların yönetime katılımı, iş üzerindeki kontrolle ilgili paylaşacağı düşüncelerinin olması ve bunu dile getirebilmesi işteki motivasyonu arttırmaktadır (Cotton, 1993). Aynı zamanda, bu sayede çalışanlar ihtiyaç duydukları esneklik ve kaynaklara daha kolay erişim sağlamaktadır (Heller ve Watson, 2005). Bu bağlamda, katılımcı yönetim anlayışının iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisi vardır.

3.7.2.4. Aşırı İş Yükünün İş-Yaşam Dengesine Etkisi

Çalışanlara yüklene aşırı iş yükü, günümüzde iş-yaşam dengesini olumsuz etkileyen en yaygın örgütsel faktörlerden biridir. İş yükünün fazla olması, çalışanların özel yaşamına ayıracağı vaki kısıtlar ve bu da dengeyi ekarte eder (Spector ve Jex, 1998). Aşırı iş yükü, çalışanlarda tükenmişlik sendromu, iş stresine yol açmaktadır. Ayrıca kişinin isteksizliğinden dolayı iş performansını da düşüklük meydana gelir (Schaufeli ve Bakker, 2004). İş yerleri çalışanlarının iş yükünü makul seviyelerde tutarak, çalışanların hem işte hem de özel yaşamlarında daha dengeli bir hayat sürmelerine destek olmalıdır.

3.7.2.5. Örgüt Kültürünün İş-Yaşam Dengesine Etkisi

Örgüt kültürü, çalışanların milli ve kültürel değerleri, dini inançları ve davranış kalıplarını şekillendiren temel unsurlardan meydana gelir. Çalışanı destekleyici ve esnek bir örgüt kültürü, çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengede tutmalarını kolaylaştırır (Allen, 2001). Bir başka deyişle, sert ve rekabetçi kültürler, çalışanların iş baskısını artırarak iş-yaşam dengesini olumsuz etkiler (Kalliath ve Brough, 2008). İş-yaşam dengesi kurulduğunda iş kalitesi de o kadar artar.

Özetle, örgütsel faktörler iş-yaşam dengesini doğrudan ve dolaylı yoldan etkileyebilirler. Bu nedenle, yönetici ve işverenlerin, çalışanların rol tanımlarını iyi vermeli, aşırı iş yükünden kaçınmalı ve çalışanı destekleyici bir kültür oluşturmalıdır. Böylece hem çalışanların iş tatmini artacak hem de işteki verimlilik yükselecektir.

BÖLÜM 4: HAFTADA DÖRT GÜN ÇALIŞMA SİSTEMİ

4.1. Haftada Dört Gün Çalışma Sistemi'nin Tanımı

Haftada dört gün çalışma sistemi, klasikleşmiş çalışma günlerinin yeniden düzenlendiği ve haftalık çalışma günlerinin beş günden dört güne düşürüldüğü bir çalışma modeli olarak tanımlanabilir. Bu sisteme bakıldığında, çalışma saatleri toplam süreye göre kısaltılır ya da aynı toplam saat dört güne bölüştürülür; bu şekilde çalışanlar haftada bir gün daha tatil imkanına sahip olur (Cooks-Campbell, 2023). Bu model, sadece iş günlerinin sayısını azaltmayı hedeflememektedir. Yoğun çalışma saatleri (35-40 saat) çalışan motivasyonu ve iş esnekliği konusunda bizlere yeni deneyimler kazandıracığı düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışma süreçlerinin ve çalışanlardaki iş yükünün daha verimli şekillenmesini sağlar. Detaylıca araştırıldığında, haftada dört gün çalışma sistemi, sadece zaman yönetimi için yapılan bir uygulama değil, aynı zamanda iş yaşamında sürdürülebilirlik, esneklik ve personel odaklı bir kültür yaratma çabasıdır (Campbell, 2023).

Geleneksel çalışma yöntemlerinin aksine bu uygulamada çalışan performansı ve hizmet/ürün çıktı odaklı bir yaklaşım benimsenir. Sonuç olarak aslında savunulan konu, çalışanın verimliliğinin çalışma süresi değil, yaptığı işin kalitesi ve tamamlanma uygun davranmasıdır. Bu sayede çalışanların iş dışındaki özel yaşamlarına daha fazla zaman ayırmaları daha olası hale gelirken, işletme sahipleri de çalışandan üretkenlik ve inovasyon açısından olumlu sonuçlara ulaşmaktadır. Bu model, özellikle teknoloji ve bilgi çağında değişen yaşam koşullarına değişen yaşam koşullarına bir yanıt olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde dijitalleşme ve otomasyonun yaygınlaşmasıyla birlikte çalışma şekilleri değişirken farklı esnek çalışma modelleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Sonuç olarak haftada dört gün çalışma sistemi, bu yeni dönemin isteklerine ayak uydurarak iş ve yaşam dengesi kurmak için önemli bir etki haline gelmiştir (James Walker,2025).

4.2. Haftada Dört Gün Çalışmanın Önemi

Haftada dört gün çalışma sistemi, iş yaşamı ile iş dışındaki yaşam arasındaki temel sorunlara çözüm önerisi sunması için önemlidir. İlk olarak değinilmesi gereken, bu sistem günümüzde ki modern iş yaşamında sıklıkla karşımıza çıkan tükenmişlik sendromu, kaygı-stres bozukluğu ve motivasyon eksikliği gibi sorunları minimum seviyede tutar. Smith ve Williams (2022) tarafından yapılan bir araştırmada görülüyor

ki, dört gün çalışan kişilerin stres düzeylerinin büyük bir farkla azaldığı aynı zaman da psikolojik olarak mutlu davranışlar sergilendiği görülmüştür.

Aynı zamanda, bu sistemin çevresel etkilerine de değinilmelidir. Daha az çalışma günü, ulaşım kaynaklarının kullanımını yani karbon salınımı oldukça azaltma potansiyeline sahiptir. Bu sebeple haftada dört gün çalışma sistemi, çalışanlar dışında, toplum ve çevre için de önemli bir model haline gelmelidir. Ayrıca, iş-yaşam dengesi sağlandığı da çalışan kadınlar iş yaşamında daha aktif ve daha mutlu olabilmektedir. Bu da cinsiyet eşitliği açısından olumlu adımlarda biri olarak görülebilir. Bu açıdan, haftada dört gün çalışma sistemi sadece bireysel ve kurumsal faydalar sağlamakla kalmaz, aynı zamanda toplumsal refah ve çevresel sürdürülebilirlik için de önemli bir role sahiptir (Four day week global).

4.3. Haftada Dört Gün Çalışma Sisteminin Amacı

Haftada dört gün çalışma sisteminin esas amacı, işletmede ki iş gücü verimliliğini artırırken çalışanların yaşam kalitesini yükseltmek ve iş-yaşam dengesini düzenlemektir. Günümüzde çalışanlar, uzun çalışma saatleri nedeniyle fiziksel ve ruhsal sağlık sorunları gibi birçok olumsuz durumla karşılaşmaktadır (Four day week global). Bu sistem ile yaşamlarında ki olumsuzlukların önüne geçmeyi ve iş-yaşam dengesini en iyi hale getirmeyi hedeflemişlerdir.

Ayrıca, haftada dört gün çalışma sistemi, çalışan işe olan bağlılığını ve işteki motivasyonunu artırmayı amaçlar. Çalışanların öncelikle kendilerine sonrasında ailelerine ve çevrelerine daha fazla zaman ayırabilmesi, işyerine karşı aidiyet yönlerini güçlendirir ve bu sayede iş performanslarını pozitif yönde etkiler (Bloomberg, 2015).

4.4 Dört gün Çalışma sistemi konusunda yapılmış çalışmalar: Aksa Akrilik 'in Haftada Dört Gün Çalışma Modeli: Derinlemesine İnceleme

4.4.1. Modelin Başlangıç Motivasyonları ve Kurumsal Strateji

Aksa Akrilik A. Ş., dünya çapında rekabet koşulları zamanda globalleşen dünyaya uyum sağlamaya çalışan çalışma hayatı dinamikleri içerisinde, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmayı düşünerek yenilikçi uygulamalara baş vurmaktadır. Aksa Akrilik A.Ş., özellikle genç yeteneklerinin işe olan bağlarını artırmayı hedefleyerek motivasyonları yükseltecek esnek ve devamlılığı olan bir çalışma modellerini araştırmıştır (Bloomberg, 2015).

Araştırmalar doğrultuda, haftada dört gün çalışma sistemi pilot olarak denenmiş ve bunun sonucunda 2023 yılı başında uygulanmaya geçilmiştir. Modelin temel amacı çalışanların iş- yaşam dengesini yükselterek psikolojik iyileşmeleri desteklemek bunu dışında iş verimliliğini artırmaktır.

4.4.2. Uygulama Kapsamı ve Operasyonel Detaylar

Aksa'da ki pilot uygulamaya, fazla mesai creti almayan 225 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Çalışanların, mesaisi haftalık 40 saatten 32 saate düşürülmüş, ancak maaş ve hukuki haklarda hiçbir kesinti yapılmamıştır. Bunun sonucunda, çalışanların motivasyonunu artış gözlenmiş ve ekonomik olarak da çalışanları desteklemiştir (HRDergi, 2023).

Çalışma saatleri haftada dört gün, yani 08:00'de başlamış 17:00'de sona ermiştir. Çalışma süreleri pilot çalışma esnasında verimlilik odaklı yeniden düzenlemiştir. Aksa Akrilik, bu süreci dijital iş takip sistemleri ve hedef bazlı performans değerlendirme yöntemleri ile desteklemiştir (Bloomberg, 2015).

4.4.3. alışan Geri Bildirimleri ve İş-Yaşam Dengesi

Pilot uygulama süresince yapılan anketler sonucunda, çalışanların %93'ünün motivasyonlarının arttığını aynı zamanda %94'ünün iş-yaşam dengelerinde olumlu gelişme olduğunu ortaya çıkmıştır. alışan kişilerin iş yükü algısında azalma ve iş yerinde ki stres seviyesinde düşüş olduğu kayda geçmiştir. İş-yaşam dengesi, modern çalışma hayatının önemli tamamlayıcılarından biri olarak kabul edilmektedir. Aksa Akrilik'in bu çalışması, personellerin özel yaşamlarına daha fazla zaman ayırmasını yardımcı olmuş bu sayede yaşam kalitelerine yansımıştır.

4.4.4. Performans ve Verimlilik Analizleri

Aksa Akrilik'in pilot çalışma dönemin de elde edilen veriler incelendiğin de çalışanların verimliliğinde düşüş yaşanmaması, bilakis artış gözlemlenmesi önemli bir sonuç ortaya atmaktadır. Bu sonuç, haftada dört gün çalışmanın, çalışanların motivasyon ve işe odaklanmasını artırarak iş performansın da iyileşmeye gidildiği grlmştir.

Aksa Akrilik, performans ölçümlerini yalnızca çalışma saatlerine bağlı değil, hedef ve sonuç odaklı değerlendirmiştir. Bunun sebebi çalışanların, esnek çalışma saatlerinde bile yapılması gereken işlerini tam zamanında ve düzgün bir şekilde ortaya

çıkıldığını görmek istemeleridir (Bloomberg, 2019).

4.4.5. İşgücü Yönetimi ve İnsan Kaynakları Perspektifi

Pilot çalışmanın insan kaynakları stratejileri açısından dikkat çekici kazanımları vardır. Şirket, çalışan bağlılığı ve memnuniyetindeki artışın dışında, iş başvurularında %100 artış gibi önemli ve somut sonuçlar elde etmiştir (Habertürk, 2023). İnsan Kaynakları Direktörü Sayın Yarem Başak ÇİMEN, bu çalışmanın “çalışanların hem motivasyonunu hem de iş performansını artırarak sürdürülebilir işgücü yönetimi sağladığını” bizlerle paylaşmıştır. Aynı zamanda şirket kültüründe modern değişimin dikkat çektiğini, İnovasyon ve esnekliğin önemine vurgu yapmıştır (Bloomberg, 2019).

4.4.6. Sürdürülebilirlik ve Gelecek Perspektifi

Aksa Akrilik, haftada dört gün çalışma uygulamasını kısa vadeli bir pilot çalışma olarak görmemektedir, devamlılığı olan bir çalışma kültürü yaratmayı planlamaktadır. (World Economic Forum, 2023). Aksa Akrilik, uyguladığı çalışmanın uzun vadeli etkilerini takip etmektedir. Ayrıca, bu uygulamanın Türkiye’de diğer kurumlara öncü olmasını hedeflemektedir. Elde ettiği sonuçlara bakıldığında bu uygulama sadece çalışanlar açısından değil, işletme içimde büyük önem arz etmektedir (Platinonline, 2023).

4.5. Haftada Dört Gün Çalışma Sistemi’nin Yurt dışındaki Pilot Çalışmaları ve Sonuçları

Haftada dört gün çalışma sisteminin yurt dışındaki pilot çalışmaları detaylıca ve özelinde incelenmiştir.

4.5.1. İzlanda

İzlanda’da 2015-2019 yılları arasında ülkenin %1’ini oluşturan 2500 kamu personelini pilot uygulama çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada 40 saat yerine çalışanlar 35-36 saatlik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu süreçte maaşlarında hiçbir kesinti yaşamamıştır. Bundan dolayı stres seviyelerinde azalma gözlemlenmiştir ve verimliliğin arttığı ortaya çıkmıştır. Çalışanların yaklaşık %86’sı daha kısa süreli mesai yapmayı tercih etmiştir. Bu sebeple çalışma sürelerinin azalmasıyla birlikte üretim aşamalarında ve hizmet sunumlarında bir aksama olmadığı ortaya konmuştur (Euronews, 2021).

4.5.2. Belçika

Belçika'da haftada 5 gün çalışma yerine haftada 4 gün çalışma sistemine yakın bir tarihte yürür diye girmiştir. Bununla alakalı Belçika'da değişik uygulamalar yapılmıştır. Belçika hükümetinin Avrupa ülkelerinin birçok uyguladığı sistemle sistemden farklı olarak haftada 4 gün çalışma sisteminin her hafta için geçerli olmak yerine fazladan kullanılan izinleri doldurmak zorunda kalmalarıdır. Yani 5 günlük mesai saatini her şekilde çalışanlar yerine getirmek zorundadır (Euronews, 2022). Haftada 4 gün çalışma sistemini tanıyan ilk ülkelerden olan Belçika bu düzenlemenin devamında maalesef tam zamanlı çalışmaya devam etmek zorunda kalmıştır. Çalışanların sadece %0,73'ü bu çalışma sistemini tercih etmişlerdir. Aynı zamanda Belçika hükümetinin sert iş hukuku kurallarından yola çıkarak tazminat elde edememe korkularından kaynaklı çalışanlar bu sistemi olumlu bakmamaktadır.

4.5.3. İspanya

İspanya'da solcu yönetiminin açıklamalarına göre 200'den az çalışanı olan şirketlerin daha az çalışmaya gidilmesi planlanmıştır. Hükümet bu projeye 9.6 milyon euro'luk destek paketi vereceğini açıklamıştır. Projede çalışanların yaklaşık %23 ila %30 tam maaşının avansını ifade etmiştir. Aynı zamanda %10 daha az çalışacağını açıklamıştır. Hükümetin önümüzdeki kasım ayına kadar başvuruları yanıtlaması beklenmektedir. Bu şirketlerin pilot projeler oluşturarak en az 2 yıl süreyle yürütülmesini talep etmektedir. Diğer yandan ülkenin kıyı şeridinde yer alan Valencia'da 4 günlük çalışma sistemi yürütülmeye başlanmıştır. Valencia'da 800.000 kişilik oluşan nüfus uzun süredir üst üste 4 pazartesi gününe denk gelecek şekilde yerel tatiller ilan edilmiştir. Bunların sonucunda çalışanların yakıt emisyonlarında ve yaşam refahında ne gibi etkileri olacağı araştırılmak istenmiştir (Carreño, 2023).

4.5.4. Japonya

Japonya'da dört günlük çalışma haftası resmi olarak bulunmamaktadır. Fakat 2021 tarihinde hükümet buna çalışanlara sunmayı düşünmektedir ve bununla alakalı teşviklerde bulunmaktadır. Bunun sebebi iş gücü kıtlığı, azalan doğum oranları ve çalışanların refahını iyileştirmektir. Arka plana baktığımızda Japonya tarihsel olarak bir kültür olarak gördüğü uzun çalışma saatlerine kişinin şirkete olan fedakarlığı ve bağlılığını ortaya koyma şeklidir. Bu kültür ayrıca Karoshi aşırı çalışma kaynaklı ölümlere sebep olmaktadır. Ülkede kalp krizinden kaynaklı en az yılda 54 kişi vefat

etmektedir. Japonya azalan nüfus ile karşı karşıya kalmaktadır. Doğum oranları 2022'de kadın başına 1,26'ya düşmüştür. Sürdürülebilmesi için 2,1 olması gereken oran oldukça düşüktür. 2065 yılında çalışmalarda eğer %40 gibi bir artış olmazsa 74 milyonluk nüfus 45 milyona düşmek zorunda kalacaktır. Japonya hükümeti sağlıklı çalışmaya teşvik et etmekte için reformlar savunmaktadır. Hükümetin rolü 2021 yılında çalışanların refahını iyileştirmeye yönelik haftada dört gün çalışma fikrini ortaya koymuştur. Sağlık Çalışma ve Refah Bakanlığına göre Hatara Ki Kata Kayikaku veya çalışma şeklimizi yenileme kampanyası başlatmıştır. Küçük ya da orta ölçekli şirketlerde çalışma saatlerinde azalmaya gidilmeye çalışılmıştır. Bu aynı zamanda esnek çalışma düzenlemesi olarak da şirketlere sunulmuştur. Ancak başta da bahsedildiği gibi ülke bu çalışma yapısına uygun olmadığı için şirketlerin yaklaşık %8'i bunu kabul etmektedir. Örnek vermek gerekirse Panasonic 63.000 çalışanına haftada dört gün çalışma seçeneğini sunduğunda sadece %50 çalışan bunu kabul etmiştir. Japonya'nın kültüründen kaynaklı haftada dört gün çalışma sistemine engeller ortaya çıkmıştır (4dayweek).

4.5.5. Afrika

Güney Afrika'da dört günlük çalışma sistemi dünyada öncü bir şekilde yer almıştır. Bu denemeler iş yaşam dengesi hakkında devam eden küresel tartışmalara öncü olmuştur. 2023'ün mart ayında yürütülen bu girişim Afrika kıtasında türünün ilk örneği Four Day Week Global tarafından Four Day Week South Afrika NPC ortaklığıyla koordine edilmiştir. Güney Afrika pilotu 28 pilot şirket ile çalışılmıştır. Afrika kıtasında yapılan bu pilot çalışmalara şüpheli şekilde yaklaşmıştır. Fakat sonuçlar oldukça dikkat çekicidir. Çalışanların ruh sağlığında %35 artış görülmüştür. Katılımcıların %49'unun çalışma yeteneğinde ve özverisinde artış olduğu dikkat çekici olmuştur. Ayrıca birçok şirket tarafından gelirlerinde %10,5'lik bir artış gözlemlenmiştir. Çalışanların tükenmişlik sendromu %57'lik gibi büyük bir oranda azalmıştır. Aynı zamanda işte yapılan devamlılık %9 oranında düşmüştür. Katılımcıların şirkete olan olumlu düşünceleri %40, %92 gibi çok büyük bir oranla artış göstermektedir. Aynı zamanda şirketlerde yaşanan bu olumlu sonuçlar müşterilere sağlanan hizmet kalitesinde de büyük değişikliklere neden olmuştur (4dayweek).

4.5.6. İrlanda

İrlanda'da resmi olarak dört günlük haftada dört günlük çalışma haftası benimsenmemiş olsa bile 2022 haziran ve aralık aylarında altı aylık süreyle birçok şirket bu pilot uygulamaya katılmıştır. Kampanyayı yürüten grup olan Four Day Week Global tarafından desteklenmiştir. Boston University araştırmacıları tarafından 17 İrlandalı şirket incelenmiştir. Bu programın asıl amacı karbon emisyonlarının azaltırken aynı zamanda çalışanların refahını ve üretkenliğini ölçülmesidir. Bunun sonucunda pilot programlarında elde edilen sonuçlar şunlardır. Deneme şirketleri gelirlerinde yaklaşık %8'lik artış olduğunu açıklamışlardır. Geçmiş yıllarda aynı zamanda karşılaştırıldığı gelir %37,55 artmıştır. Aynı zamanda çalışarlarda devamlılık eğilimi ve istifalar azalmıştır. Çalışanlar kişisel ilgi alanlarına ve gönüllü faaliyetlere daha fazla zaman ayırabilmektedir. Ayrıca şirket içerisinde ek zaman gerektiren faaliyetlere duyulan ihtiyaçlarda düşüş olmuştur. Ekstra oluşan boş zamanlarda eğlence faaliyetleri, ev işleri, bakım işleri ve benzeri kişisel bakım arasında düzenlemeler yapma şansı bulunmuştur. Aynı zamanda çalışanların fiziksel, ruhsal sağlıklarında iyileşmeler olduğu, tükenmişlik ve stres seviyelerinde düşüşler olduğu belirtilmiştir. Fiziksel egzersizlerde artış, yorgunlukta ise azalma kaydedilmiştir. Çalışanların arabayla işe gidip gelme yüzdesi %56,5'ten %52,5'e gerilemiştir. Haftalık işe gelip gitme sürelerinde bir saat azalma görülmüştür. Çalışanların eve geri dönüşlerinde araba kullanmak yerine yürümeyi ya da bisiklete binmeyi seçenek olarak sunulması daha çevre dostu ürünler satın aldıkları ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda katılımcıların %70'i beş günlük çalışma rutinine geri dönmek için %10-%50 maaş artışına ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Katılımcıların diğer %13'ü ise maaş artırımından bağımsız olarak haftada beş gün çalışma sistemini kabul etmeyeceğini ifade etmiştir (4dayweek).

4.5.7. Almanya:

Almanya'nın dört günlük çalışma haftası Four Day Week Global iş birliğiyle başarıyla tamamlanmıştır. Münster Üniversitesi bu çalışmaya destek vermiştir. Çeşitli sektörlerde azaltılmış ve çalışanların üretkenliği, iş yaşam dengesi üzerine değerlendirme yapılması amaçlanmıştır. Eylül 2023'te başlayan bu çalışmaya 41 kuruluş katılmıştır. Bu çalışma modeli 6 ay nihai sonuçlar vermiştir. Almanya dört günlük çalışma haftası pilot çalışması hem kurumsal hem de çalışan alanlarında dönüştürücü etkiye yol açmıştır. Küçük işletmelerde katılan kuruluşlarda %54'ü 10 ila

49 çalışan olan küçük işletmeler yüksek ilgi görmüştür. Bu kuruluşlar 13 farklı sektörde detaylı incelenmiştir. Geniş katılım sağlayan kuruluşların %60'ı ise %90 ile %100'üne yakın ölçeklerde haftada dört gün çalışma sistemine dönüş yapmıştır. Çalışma saatinin azalmasında ise kuruluşların %34'ü haftalık çalışma saatlerinin %20'nin oranında başarıyla azaldığı saptanmıştır. Katılımcı kuruluşların çoğunluğu yani %75'i dört günlük çalışma denemesinden sonra sürdürmeyi planlamışlardır. Yani şirketlerden olumlu tepkiler yansımaktadır. Finansal sonuçlar ele alındığında gelir veya karda önemli bir değişiklik olmadan sabit kalırken toplantıların %52'sinin kısaltılması, dikkat dağıtıcı unsurların azaldığını ve iş akışının %63 gibi büyük bir oranda optimize edilip verimliliğin arttığı ortaya çıkmıştır. Çalışanların stres seviyesi 89 dakikada azalış göstermiştir. Katılımcıların fiziksel aktivitelerde 1848 ek adım attığı aynı zamanda 424,45 dakika daha fazla fiziksel aktivite yaptığı ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda çalışanların 38 dakika daha verimli uyuduğu gözlemlenmiştir. Çalışanların %90'ı bu durumdan olumlu etkilenmiştir. Çalışanların aileleri, arkadaşları, hobileri ve kişisel bakımına daha fazla zaman geçirdiği ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda iş yaşam dengesinde olumlu bir iyileşme olduğu bildirilmiştir (4dayweek).

4.5.8. Danimarka

Danimarka'da dört günlük çalışma sistemi benimsenmemiş olsa da dünyadaki en kısa ikinci ortalama çalışma haftasına sahiptir. OECD raporuna göre Danimarka'da ortalama çalışma haftada 33 saat uzunluğundadır. Bu Danimarka'daki tam zamanlı çalışanlara göre yaklaşık %66'sının dinlenerek ve boş zamanla geçirdiğini bizlere ifade etmektedir. Four day work week çalışmalarını yapıldığı sürede haftada dört gün çalışma sistemine en hızlı adapte olabilecek ülkelerden biri olacağı beklenmektedir (4dayweek).

4.5.9. Avustralya

Avustralya'da dört günlük çalışma sisteminde 2024'ün ağustos ayı ile bir pilot program başlatarak çalışma kültüründe önemli değişiklik yapılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada 20 şirketi kapsayan bir program ele alınmıştır. Bu altı aylık denemede çalışanların maaşları tam olarak yatırılmış, çalışma süreleri %80 %80 olarak değerlendirilmiştir. Çalışma kültüründe devrim niteliğinde bir yaklaşım olduğu düşünülmüştür. Bunun sebebi finans sektöründen moda sektörüne kadar çok çeşitli şirketler bu programa dahil edilmiştir. Kar amacı gütmeyen kuruluşlardan biri olan 4

Day Week Global tarafından düzenlenen bu programda İngiltere ve Yeni Zelanda gibi birçok pilot çalışmalar ön saflara yerleştirilmiştir. Haftada dört gün çalışma çalışmanın sonuçları ikna edici gözükmemektedir. İş gücü üzerindeki potansiyel etkisi gözle görülmektedir. Bunlara örnek vermek gerekirse denemeye toplamda 26 şirket katılmıştır. Bunların çoğunluğu Avustralya'da yer almaktadır. Bunun dışında Avrupa, Kuzey Amerika'da Amerika' da katılmıştır. Şirketlerin çoğunda 11-25 çalışan bulunmaktadır. Profesyonel hizmetlerde pazarlama, reklamcılık ve üretim gibi çeşitli sektörler temsil edilmektedir. Şirketler dört günlük çalışma haftası denemesinde genel etkinliği 10 üzerinden 8,2 olarak değerlendirilmiştir. Aynı zamanda yeni çalışanların şirkete olan çekiciliği 10 üzerinden 8,3 olarak değerlendirilmiştir. Şirketlerdeki üretkenlik 10 üzerinden 7 çalışan performansı 10 üzerinden 6,8 olarak puanlanmıştır. Çalışanların hastalık ve kişisel sebeplerden dolayı aldıkları izinler ayda %44,3 ve ortalama istifalar oranları %8,6 oranında azalmıştır. Şirketlerde %95 oranında bu çalışma modeline devam etme isteği bulunmaktadır. Şirketlerden yarısından fazlası yani %54 üretkenliğinde yaşam boyu en iyi performans kıyaslandığında artış olduğunu bildirmiştir. Katılımcılardan neredeyse tamamı yani %96'sı çalışma saatlerini azalttı ve %88'i haftada bir tam gün ek izin olarak hayatına devam etmiştir. Sağlık alanında bakıldığında çalışanların %64'ünde tükenmişlik sendromunda azalma yaşanmıştır. Aynı zamanda çalışanların stresinde %38'lik azalma gözlemlenmiştir. Çalışanların neredeyse yarısı olumsuz duygulardan arındığını %62'si ise olumlu duygularda artış bildirmiştir. Çalışanların %65'i hafta boyunca kendine ayırdığı zamanlardan mutlu olduğunu bizlerle paylaşmıştır. Çalışanların sırasıyla %49'u ve %48'i iş ve aile arasındaki çatışmanın azaldığını ve işe gidip gelirken harcanan zamanın haftada 36 dakika olarak azaldığını bizlere belirtmiştir. Çalışanların %42'si deneme sırasında daha çevre dostu aktivitelere katılmıştır. Çalışanların gelecek beklentileri ise daha iç açıcı, hayatı daha benimseyici ve umut verici olarak baktığını bizlere göstermektedir (4dayweek).

4.5.10. Hindistan

Hindistan'da hükümet ve sivil toplum şirketlerine bakıldığında çoğu altı günlük bir programa göre çalışmaktadır. Bazı büyük şehirlerde bu sayı beş güne düşmektedir. Küçük şehirler ve kasabalarda yapılan bazı pilot çalışmalarda haftada dört gün denemesi yapılmakla birlikte beş gün çalışmanın bile pek mümkün gözükmediği ifade edilmektedir. Diğer yandan, TAC, OYO, Lintas Grup, DDB,

BÖLÜM 5: HAFTADA DÖRT GÜN ÇALIŞMA SİSTEMİNİ TÜRKİYE'DEKİ KURUMLARA UYGULANABİLİRLİĞİ VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE İŞ- YAŞAM DENGESİNE

ETKİSİ

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu tez de 'Haftada dört gün çalışma sistemi' adlı yeni terimin çalışanlar için önemini, başka ülkelerdeki pilot araştırmaları ve en önemlisi ülkemiz de olması planlanan bu uygulamanın pilot çalışmalar öncesinde bir anket aracılığı ile çalışanların tepkileri incelenmeyi amaçlamıştır. Özellikle sektörel farklılıklar ve demografik özellikler dikkate alınmıştır. Bu çalışma da bilerek bu sisteme uygun olduğu düşünülen evrenlerde çalışılmıştır. Avrupa'nın birçok ülkesinde ve uzak doğu ilkelerinden biri olan Japonya'da yapılan pilot deneylere değinilmiştir. Araştırmalar çoğunlukla olumlu sonuçlanmıştır. İzlanda, İspanya, İngiltere, Belçika, Yeni Zelanda, Japonya ve Avusturalya bu ülkelerden bazılarıdır.

Bu pilot araştırmaların sonucu 40 saatlik çalışma sürelerinin 30-35'e düşürmektir. Bunun sonucunda iş stresinde azalma, iş motivasyonunda artış, çalışanların refahında artışı sağlamaktır. Buda işe olan bağlılığı arttırdığı düşünülmektedir. Bu sonuçlara yakın değerlerin anket sonuçlarımız ile örtüşmesi beklenmektedir.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

5.2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmada zaman ve ulaşılabilirlik kısıtlı olması sebebiyle TRT (kamu) ve Gökçenur Gıda (özel) işletmesinde anket çalışma yapılmıştır. Çalışma yapılan kurumlardan gerekli izin alınmıştır. Anket çalışması olmasıyla kolayda örneklem yönteminden faydalanılmıştır. Her iki işletmesinde beyaz yaka çalışanlarına toplamda 38 soru yöneltilmiştir. Soruların oluşturulmasında literatürdeki benzer araştırmalar ve uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Başta yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik sorular yer almaktadır. Ardından çalıştıkları kurumun adı ve bölümü açık uçlu soru olarak verilmiştir. Ardından sorular 5'li likert yöntemle sorulmuştur. İlk olarak iş motivasyonu soruları yöneltilmiştir. Haftada dört gün çalışma soruları ile devam edilmiş en son iş yaşam dengesi soruları yöneltilmiştir. Araştırmada Güvenirlik düzeyi %95 (karşılık gelen standart normal dağılım tablo değeri $z=1,96$)

ve %5 duyarlılık (d=0,05) alınması uygun görülmüştür. Buna göre örneklem çapı eşitliği ile kamu da 354, özelde 141 kişi olarak hesaplanır. Uygulama aşmasında kolayda örnekleme yöntemi ile veriler toplanmıştır.

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq}$$

5.2.2. Veri Toplama Aracı

Yapılan tez çalışması nicel bir çalışma olup, tarama yöntemi ile yapılmıştır. Ayrıca online ve elden dağıtılan anket ile hazırlanmıştır. Türkiye’deki ‘haftada dört gün çalışma sistemini’ çalışanlar için ne ifade ettiğini sorgulamaktadır. Ayrıca kamu sektörünün de TRT, özel sektörde Gökçenur gıda çalışılmıştır. Her iki sektörde de beyaz yakalar ile anket çalışması yapılmıştır. Bu sayede çalışanların buna uygun bir çalışma ortamında bunu bulunmadıklarını, çalıştıkları yerdeki motivasyonları, iş-yaşam dengeleri, iş stresi ve haftada dört gün çalışma istemine bakış açılarını ölçmüş olmaktadır.

Ne kadar değişken olursa o kadar derin araştırma olacağı düşüncesi ile sektör, bölüm, demografik olarak da o kadar detaylı araştırma yapılmak istenmiştir. Bunun içinde ilişkisel taramada yapılmıştır.

Anket çalışmamı da iş motivasyonu, iş- yaşam dengesi ve haftada dört gün çalışma ile ilgili soru başlıkları yer almaktadır. Haftada dört gün çalışma sistemi hakkın da hazırlanan sorulara pilot anket çalışması uygulanmıştır. Bu çalışma anket sayfasında yer almaktadır. Ayrıca motivasyon, esnek çalışma ve iş yaşam dengesi ile ilgili sorular kaynakçada belirtilen yerlerden alınmıştır. Çalışma da yer alan esnek çalışma soruları anket sonrası yapılan değerlendirmeye alınmamaktadır.

TOAD’da iş- yaşam dengesi ile ilgili yapılan anket çalışmasından yararlanılmıştır. Bu çalışma, Ekinci ve Sabancı tarafından yapılmıştır. Anketimizde bu sorulardan yararlanılmıştır. Aynı zamanda iş motivasyonu soruları da TOAD’dan yararlanılmıştır. Bu çalışmayı Yılmaz 2014 tarihinde yayınlamıştır. Anket çalışmasının ilk dokuz sorusu demografik sorulardan oluşmaktadır. Onuncu ve yirmi

birinci sorular haftada dört gün çalışma sistemi ile ilgilidir. Devamında ise otuz birinci soruya kadar iş motivasyonu sorularıdır. Son bölüm de yer alan sorular ise iş-yaşam dengesi ile ilgilidir.

İş yaşam dengesinin soruları Hüseyin EKİNCİ ve Ali SABANCI'nın ortak çalışması olan '*İş-Yaşam Dengesi Ölçeği 'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik Ve Güvenirlilik Çalışmasından* esinlenilmiştir. Ayrıca motivasyon soruları ise Baki YILMAZ'ın 2012 yılın da 'The validity and reliability study of Work Motivation Scale for Turkish population. *Energy Education Science and Technology Part B-Social and Educational Studies*' adlı çalışmasından esinlenilmiştir.

5.2.4. Araştırma Sınırlılıkları

Bu çalışma da tezin başlığından da anlaşılacağı üzere bağlı değişen 'Haftada Dört Gün Çalışma Sistemi'dir. Kamu çalışanları arasında da dikkat çekici bir sonuca ulaşması amaçlanmıştır. Bu sebeple kamuda çalışan sayısı yüksek bir kurum olan TRT ile örnekleme alınmış olup, özel sektörde daha minimal bazda çalışana sahip bir kurum örnekleme alınmıştır. Ayrıca her iki işletmede de beyaz yaka çalışanlar ile araştırma sınırlı tutulmuştur. İlk olarak TRT insan kaynaklarında yapılan online anket sonuçları yeterli olmadığı için daha sonra anket elden dağıtılmıştır. Anket sürecinin hızlı olması için her kuruma ilk olarak online, sonra QR ve daha sonra elden anket dağıtılmıştır. Yani çalışmada anketler online ve yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

5.2.5. Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik analizi, bir araştırmada bulunan ölçeklerin güvenilirliğini ve özelliklerini değerlendirmeye yönelik tekniklerden biridir. Güvenirlilik Cronbach Alfa katsayısı adıyla temsil edilen bir değer ile (α) gösterilmektedir. Aşağıdaki yer alan tabloda bu katsayının düzeylerine yer verilmiştir.

BÖLÜM 6: ANALİZ VE BULGULAR

Pilot Çalışma Modeli

Tablo 1 Araştırmada kullanılan Haftada 4 Gün Çalışma Ölçeği, İş Motivasyonu Ölçeği ve İş Yaşam

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Haftada Dört Gün Çalışma sistemi Ölçeği	13	0,880
İş Motivasyonu Ölçeği	9	0,925
İş Yaşam Dengesi Ölçeği	7	0,801

Dengesiz Ölçeği için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları

Araştırmada kullanılan Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeği, İş Motivasyonu Ölçeği ve İş Yaşam Dengesi Ölçeği için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları Tablo 1’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre araştırmada kullanılan Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeğinin, İş Motivasyonu Ölçeğinin ve İş Yaşam Dengesi Ölçeğinin güvenilirliği “yüksek güvenilirlikli” olarak tespit edilmiştir.

Tablo 2 Ölçüm Modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Düzen 1	1,456	0,936	0,954	0,076
Kabul Edilebilir Uyum ≤ 5		$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Ölçüm Modelinin için uyum istatistiği değerleri Tablo 2’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre etki modeli için uyum indeksleri değerleri kabul edilebilir değerler aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 3 Araştırmada kullanılan ölçeklerin maddelerinin boyutlar üzerindeki etki katsayıları

Ölçek/maddeler	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik Değer	P
Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeği					
H4G_1	1	0,856			
H4G_2	1,182	0,845	0,117	10,076	***
H4G_3	1,364	0,846	0,137	9,935	***
H4G_4	1,331	0,939	0,108	12,271	***
H4G_5	1,347	0,685	0,189	7,128	***
H4G_6	1,13	0,661	0,163	6,913	***
H4G_9	1,32	0,729	0,187	7,04	***
H4G_10	1,396	0,754	0,172	8,132	***
H4G_11	1,183	0,954	0,093	12,652	***
H4G_12	1,045	0,874	0,099	10,519	***
H4G_13	0,791	0,635	0,124	6,362	***
İş Motivasyonu Ölçeği					
IM_1	1	0,325			
IM_2	2,586	0,726	0,776	3,333	***
IM_3	3,639	0,815	1,241	2,933	0,003
IM_4	3,528	0,876	1,192	2,959	0,003
IM_5	3,265	0,826	1,11	2,942	0,003
IM_6	3,743	0,895	1,256	2,979	0,003
IM_7	4,147	0,946	1,384	2,996	0,003
IM_8	3,414	0,772	1,174	2,908	0,004
IM_9	2,129	0,535	0,699	3,047	0,002
İş Yaşam Dengesi Ölçeği					
IYD_1	1	0,773			
IYD_2	1,105	0,834	0,15	7,345	***
IYD_3	0,982	0,801	0,139	7,083	***
IYD_4	0,964	0,701	0,157	6,151	***
IYD_5	0,554	0,432	0,151	3,67	***
IYD_6	0,355	0,277	0,153	2,318	0,02
IYD_7	0,311	0,262	0,139	2,238	0,025

Araştırmada kullanılan Ölçeklerin maddelerinin boyutlar üzerindeki etki katsayıları incelendiğinde, her üç ölçek için de bütün maddelerin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Standart tahmin değerlerine göre Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeğinde en yüksek etki “H4G_11” maddesinde, en düşük etki ise “H4G_13” maddesinde olduğu; İş Motivasyonu Ölçeğinde en yüksek etki “IM_7” maddesinde, en düşük etki ise “IM_1” maddesinde olduğu ve İş Yaşam Dengesi Ölçeğinde en yüksek etki “IYD_2” maddesinde, en düşük etki ise “IYD_7” maddesinde olduğu görülmektedir.

Ölçek Geliştirme

Araştırmada haftada 4 gün çalışma sistemi ile ilgili çalışan algısı için ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır. Bu çerçevede uzman görüşleri alınarak 13 maddeden oluşan bir taslak geliştirilmiştir. Geliştirilen taslağın güvenilirlik ve geçerlilik çalışması sonucunda 2 madde çıkarılarak 11 maddeden oluşan bir ölçek elde edilmiştir.

Tablo 4 Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeği maddeleri için AFA, DFA, MTK ve güvenilirlik katsayısı bulguları

Maddeler	AFA faktör yükleri	DFA faktör yükleri	MTK	Ölçek ile ilgili istatistik ve test bilgileri	
H4G_1	,867	,857	,817		
H4G_2	,881	,844	,846		
H4G_3	,861	,846	,820		
H4G_4	,914	,938	,877		
H4G_5	,759	,685	,728	Özdeğer	7,585
H4G_6	,714	,663	,661	Açıklanan varyans (%)	68,956
H4G_9	,768	,727	,734	Cronbach's Alpha	,947
H4G_10	,788	,748	,753	KMO	,918
H4G_11	,950	,956	,920	Bartlett's Test	845,768 (p=0,000)
H4G_12	,878	,878	,826	CR	,960
H4G_13	,716	,647	,647	AVE	,708

Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeği maddeleri için AFA, DFA, MTK ve güvenilirlik katsayısı bulguları Tablo 1’de verilmiştir. Bartlett testi, maddelere faktör analizi uygulamanın doğru bir karar olacağı ve yapılması gerektiğini, KMO katsayısı faktör analizi için örneklem çapının yeterli olduğunu ve maddelere ait faktör yüklerinin yüksek olması da maddelerin hepsinin de boyut açısından önemli olduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan varyans oranı değerleri maddelerin tek boyut olarak ifade etmenin istatistiksel açıdan yerinde bir karar olduğunun göstergesidir. Yine elde edilen bulgulara göre H4G_7 ve H4G_8 maddelerinin ölçek toplamı ile korelasyonu 0,300’den düşük olduğu için güvenilirlik analizi bağlamında ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir.

Demografik değişkenler için frekans dağılımı bulguları

Tablo 5 Ankete katılan bireylerin cinsiyetlerine göre frekans dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	49	61,25
Erkek	31	38,75
Toplam	80	100

Ankete katılan bireylerin cinsiyetlerine göre frekans dağılımları Tablo 1’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre kadın katılımcıların oranı %61,25 ve erkek katılımcıların oranı %38,75 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 6 Ankete katılan bireylerin yaş gruplarına göre frekans dağılımı

Yaş grubu	Sayı	Yüzde
25-34 Yaş	57	71,25
35-44 Yaş	10	12,5
45-54 Yaş	5	6,3
55 Yaş ve üzeri	8	10,0
Total	80	100,0

Ankete katılan bireylerin yaş gruplarına göre frekans dağılımları Tablo 3’te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %71,25’inin 25-34 Yaş,%12,5’inin 35-44 Yaş, %6,3’sinin 45-54 Yaş ve %10’inin 55 Yaş ve üzeri yaş grubunda olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7 Ankete katılan bireylerin hizmet yılı durumuna göre frekans dağılımı

Hizmet yılı	Sayı	Yüzde
1 Yılda az	13	16,25
1-5 Yıl	37	46,3
6-10 Yıl	13	16,3
11-15 Yıl	4	5,0
16-20 Yıl	2	2,5
21 Yıl ve üzeri	11	13,8
Toplam	80	100,0

Ankete katılan bireylerin hizmet yılı durumuna göre frekans dağılımları Tablo 4’te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %16,25’sinin 1 Yılda az, %46,3’sinin 1-5 Yıl, %16,3’ünün 6-10 Yıl, %5’sinin 11-15 Yıl, %2,5’inin 16-20 Yıl ve %13,8’ünün 21 Yıl ve üzeri hizmet süresine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 8 Ankete katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre frekans dağılımı

Eğitim durumu	Sayı	Yüzde
Lise	10	12,5
Lisans	59	73,8
Lisansüstü	11	13,8
Toplam	80	100,0

Ankete katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre frekans dağılımları Tablo 5'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %12,5'sinin Lise, %73,8'unun Lisans ve %13,8'ünün Lisansüstü eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 9 Ankete katılan bireylerin haftalık çalışma gün sayısı durumuna göre frekans dağılımı

Gün	Sayı	Yüzde
5 Gün	60	75
5,5_6 Gün	20	25
Toplam	80	100,0

Ankete katılan bireylerin haftalık çalışma gün sayısı durumuna göre frekans dağılımları Tablo 6'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %75'inin 5 gün ve %25'unun 5,5-6 gün haftalık çalışma gün sayısına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 10 Ankete katılan bireylerin çalışılan sektör durumuna göre frekans dağılımı

Sektör	Sayı	Yüzde
Kamu	8	10
Özel	72	90
Toplam	80	100,0

Ankete katılan bireylerin çalışılan sektör durumuna göre frekans dağılımları Tablo 7'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %10'sının kamu ve %90'ünün özel sektör çalışanı olduğu tespit edilmiştir.

Ölçek İstatistikleri

Tablo 11 Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort.	Std. S.
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
H4G_1	1	1,25	2	2,5	8	10	69	86,25	80	100	4,80	0,604
H4G_2	1	1,25	2	2,5	1	1,25	9	11,25	67	83,75	4,74	0,725
H4G_3	2	2,5	1	1,25	4	5	5	6,25	68	85	4,70	0,833
H4G_4	2	2,5	1	1,25	13	16,25	64	80	80	100	4,71	0,732
H4G_5	3	3,75	2	2,5	7	8,75	14	17,5	54	67,5	4,43	1,016
H4G_6	3	3,75	0	0	3	3,75	13	16,25	61	76,25	4,61	0,879
H4G_9	1	1,25	4	5	8	10	23	28,75	44	55	4,31	0,936
H4G_10	3	3,75	2	2,5	2	2,5	15	18,75	58	72,5	4,54	0,954
H4G_11	1	1,25	1	1,25	0	0	12	15	66	82,5	4,76	0,641
H4G_12	1	1,25	1	1,25	0	0	8	10	70	87,5	4,81	0,618
H4G_13	1	1,25	0	0	3	3,75	9	11,25	67	83,75	4,76	0,641
H4G_Olc_ORT											4,65	0,641

Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 1’de verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 4,81 ile “H4G_12” maddesinde, en küçük ortalamanın da 4,31 ile “H4G_9” maddesinde olduğunu görüyoruz.

Tablo 12 İş Motivasyonu Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort.	Std. S.
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
IM_1	1	1,25	2	2,5	6	7,5	16	20	55	68,75	4,53	0,842
IM_2	1	1,25	4	5	13	16,25	25	31,25	37	46,25	4,16	0,961
IM_3	4	5	7	8,75	12	15	21	26,25	36	45	3,98	1,190
IM_4	2	2,5	6	7,5	12	15	22	27,5	38	47,5	4,10	1,074
IM_5	1	1,25	7	8,75	15	18,75	21	26,25	36	45	4,05	1,054
IM_6	2	2,5	8	10	14	17,5	22	27,5	34	42,5	3,98	1,113
IM_7	4	5	8	10	11	13,75	27	33,75	30	37,5	3,89	1,169
IM_8	4	5	7	8,75	11	13,75	23	28,75	35	43,75	3,98	1,180
IM_9	2	2,5	4	5	14	17,5	14	17,5	46	57,5	4,23	1,067
IM_Olc_ORT											4,10	0,851

İş Motivasyonu Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 2’de verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 4,53 ile “IM_1” maddesinde, en küçük ortalamanın da 3,89 ile “IM_7” maddesinde olduğunu görüyoruz.

Tablo 13 İş Yaşam Dengesi Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort.	Std. S.
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
IYD_1	13	16,25	22	27,5	16	20	12	15	17	21,25	2,98	1,396
IYD_2	17	21,25	17	21,3	17	21,25	13	16,25	16	20	2,93	1,430
IYD_3	11	13,75	16	20	25	31,25	11	13,75	17	21,25	3,09	1,324
IYD_4	27	33,75	18	22,5	15	18,75	5	6,25	15	18,75	2,54	1,484
IYD_5	10	12,5	18	22,5	14	17,5	18	22,5	20	25	3,25	1,383
IYD_6	12	15	14	17,5	22	27,5	12	15	20	25	3,18	1,385
IYD_7	12	15	9	11,3	26	32,5	17	21,25	16	20	3,20	1,306
IYD_Olc_ORT											3,02	0,937

İş Yaşam Dengesi Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri Tablo 3’te verilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,25 ile “IYD_5” maddesinde, en küçük ortalamanın da 2,54 ile “IYD_4” maddesinde olduğunu görüyoruz.

Araştırma değişkenleri için güvenilirlik ve geçerlilik analizi bulguları

Tablo 14 Araştırmada kullanılan Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeği, İş Motivasyonu Ölçeği ve İş Yaşam Dengesi Ölçeği için Cronbach's Alpha katsayısı bulgular

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Haftada 4 Gün Çalışma sistemi Ölçeği	11	0,944
İş Motivasyonu Ölçeği	9	0,933
İş Yaşam Dengesi Ölçeği	7	0,921

Araştırmada kullanılan Haftada Dört Gün Çalışma, İş Motivasyonu ve İş Yaşam Dengesi Ölçeklerinin iç tutarlılık anlamında güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Tablo 1’de görüldüğü gibi üç ölçeğin de güvenilirliği “yüksek güvenilirlikli” olarak tespit edilmiştir.

Tablo 15 Ölçüm Modelinin geçerliliği için uyum istatistiği değerleri

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Düzye 1	2,141	0,903	0,954	0,049
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,080$

Tablo 2’de sunulan uyum istatistikleri incelendiğinde, ölçüm modeline ilişkin elde edilen değerlerin etki modelinin kabul edilebilir uyum düzeylerini karşıladığı görülmektedir.

Tablo 16 Araştırmada kullanılan Ölçeklerin maddelerinin boyutlar üzerindeki etki katsayıları

Ölçek/maddeler	Tahmin	S. Tahmin	S. Hata	Kritik Değer	P
Haftada 4 Gün Çalışma Ölçeği			0,881		
H4G_2	1,058	0,922	0,034	30,831	***
H4G_3	1,119	0,873	0,040	27,761	***
H4G_4	1,097	0,864	0,040	27,198	***
H4G_5	1,19	0,759	0,057	20,901	***
H4G_6	1,201	0,792	0,053	22,709	***
H4G_9	1,329	0,699	0,081	16,375	***
H4G_10	1,115	0,664	0,064	17,356	***
H4G_11	1,034	0,813	0,043	23,786	***
H4G_12	0,894	0,719	0,046	19,522	***
H4G_13	0,934	0,725	0,047	19,688	***
İş Motivasyonu Ölçeği					
IM_1	1	0,341			
IM_2	2,705	0,749	0,329	8,212	***
IM_3	3,092	0,808	0,41	7,548	***
IM_4	3,234	0,847	0,425	7,603	***
IM_5	3,466	0,855	0,454	7,628	***
IM_6	3,68	0,877	0,480	7,67	***
IM_7	4,003	0,913	0,52	7,704	***
IM_8	3,538	0,842	0,465	7,611	***
IM_9	2,424	0,655	0,311	7,792	***
İş Yaşam Dengesi Ölçeği					
IYD_1	1	0,855			
IYD_2	1,035	0,893	0,039	26,361	***

IYD_3	0,841	0,802	0,038	21,891	***
IYD_4	1,083	0,880	0,042	25,75	***
IYD_5	0,846	0,744	0,043	19,45	***
IYD_6	0,689	0,629	0,045	15,357	***
IYD_7	0,716	0,660	0,043	16,516	***

Araştırmada kullanılan ölçeklerin her birine ait madde faktör yükleri incelendiğinde, üç ölçeğin tamamında tüm maddelerin ilgili boyutlara ilişkin etki katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Standartlaştırılmış regresyon katsayıları doğrultusunda, Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeği’nde en yüksek yük değeri “H4G_2” maddesine, en düşük yük ise “H4G_10” maddesine aittir. Benzer şekilde, İş Motivasyonu Ölçeği’nde en yüksek faktör yükü “IM_7” maddesinde, en düşük faktör yükü ise “IM_1” maddesinde gözlemlenmiştir. İş Yaşam Dengesi Ölçeği açısından ise en yüksek etki katsayısı “IYD_2” maddesine, en düşük katsayı ise “IYD_6” maddesine aittir.

Ölçek Geliştirme

Araştırmada haftada dört gün çalışma sistemi ile ilgili çalışan algısı için ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır. Bu çerçevede uzman görüşleri alınarak on üç maddeden oluşan bir taslak geliştirilmiştir. Geliştirilen taslağın güvenirlik ve geçerlilik çalışması sonucunda iki madde çıkarılarak on bir maddeden oluşan bir ölçek elde edilmiştir.

Tablo 17 Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeği maddeleri için AFA, DFA, MTK ve güvenirlik katsayısı bulguları

Maddeler	AFA faktör yükleri	DFA faktör yükleri	MTK	Ölçek ile ilgili istatistik ve test bilgileri	
H4G_1	,866	,882	,814		
H4G_2	,876	,921	,829		
H4G_3	,879	,874	,834		
H4G_4	,873	,866	,827		
H4G_5	,790	,758	,745	Özdeğer	7,390
H4G_6	,814	,779	,775	Açıklanan varyans (%)	67,184
H4G_9	,715	,682	,674	Cronbach's Alpha	,944
H4G_10	,748	,664	,713	KMO	,940
H4G_11	,871	,820	,837	Bartlett's Test	4687,838 (p=0,000)
H4G_12	,796	,725	,749	CR	,957
H4G_13	,767	,717	,704	AVE	,671

Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeği'ne ilişkin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), madde-toplam korelasyonu (MTK) ve güvenilirlik katsayılarına dair bulgular Tablo 1'de sunulmuştur. Bartlett küresellik testi, verilerin faktör analizine uygun olduğunu ve bu analiz yönteminin uygulanmasının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik katsayısı ise veri setinin faktör analizine elverişli bir örneklem büyüklüğüne sahip olduğunu ortaya koymuştur. Maddelere ait yüksek faktör yükleri, tüm maddelerin ilgili boyut açısından anlamlı katkılar sunduğunu göstermektedir. Özdeğer ve açıklanan toplam varyans oranları, ölçeğin tek faktörlü bir yapı ile temsil edilmesinin istatistiksel olarak uygun olduğunu desteklemektedir. Ayrıca, güvenilirlik analizinde elde edilen sonuçlara göre, "H4G_7" ve "H4G_8" maddelerinin ölçek toplam puanıyla olan korelasyonları .300'ün altında olduğundan, bu iki madde ölçekten çıkarılmıştır.

Demografik değişkenler için frekans dağılımı bulguları

Tablo 18 Ankete katılan bireylerin cinsiyetlerine göre frekans dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	278	57,3
Erkek	207	42,7
Toplam	485	100,0

Araştırma örneğine ait cinsiyet değişkenine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 5'te sunulmuştur. Analiz bulgularına göre, katılımcıların %57,3'ü kadın, %42,7'si ise erkek olup, örneğin cinsiyet dağılımında kadın bireylerin sayıca daha fazla temsil edildiği gözlemlenmiştir.

Tablo 19 Ankete katılan bireylerin medeni durumlarına göre frekans dağılımı

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Evli	422	87,0
Bekar	63	13,0
Toplam	485	100,0

Katılımcıların medeni durum değişkenine ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 6'da raporlanmıştır. Bulgular doğrultusunda, örneğin %87,0'ını evli,

%13,0'ünü ise bekar bireyler oluşturmaktadır. Bu dağılım, evli katılımcıların çalışma da ağırlıklı olarak temsil edildiğini göstermektedir.

Tablo 20 Ankete katılan bireylerin yaş gruplarına göre frekans dağılımı

Yaş Grubu	Sayı	Yüzde
25-34 Yaş	194	40,0
35-44 Yaş	114	23,5
45-54 Yaş	115	23,7
55 Yaş ve üzeri	62	12,8
Toplam	485	100,0

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımına ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 7'de sunulmuştur. Elde edilen verilere göre, bireylerin %40,0'ı 25–34 yaş aralığında, %23,5'i 35–44 yaş aralığında, %23,7'si 45–54 yaş aralığında ve %12,8'i ise 55 yaş ve üzeri grupta yer almaktadır. Bu sonuçlar, örnekleme en yoğun temsil edilen yaş grubunun 25–34 olduğu yönünde bir bulgu ortaya koymaktadır.

Tablo 21 Ankete katılan bireylerin hizmet yılı durumuna göre frekans dağılımı

Hizmet Yılı	Sayı	Yüzde
1 Yıldan az	42	8,7
1-5 Yıl	129	26,6
6-10 Yıl	79	16,3
11-15 Yıl	69	14,2
16-20 Yıl	62	12,8
21 Yıl ve üzeri	104	21,4
Toplam	485	100,0

Katılımcıların hizmet süresine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 8'de sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, bireylerin %8,7'si 1 yıldan az, %26,6'sı 1–5 yıl, %16,3'ü 6–10 yıl, %14,2'si 11–15 yıl, %12,8'i 16–20 yıl ve %21,4'ü ise 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. Bu bulgular, örneklemin büyük bir bölümünün 1–5 yıl ve 21 yıl üzeri hizmet süresi aralıklarında yoğunlaştığını göstermektedir.

Tablo 22 Ankete katılan bireylerin eğitim düzeylerine göre frekans dağılımı

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde
Lise	47	9,7
Lisans	334	68,9
Lisansüstü	104	21,4
Toplam	485	100,0

Katılımcıların eğitim düzeyine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 9’da sunulmuştur. Elde edilen verilere göre, örneklemin %9,7’si lise, %68,9’u lisans ve %21,4’ü ise lisansüstü düzeyde eğitime sahiptir. Bu dağılım, araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunun lisans mezunu olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 23 Ankete katılan bireylerin haftalık çalışma gün sayısı durumuna göre frekans dağılımı

Haftalık Çalışma Gün Sayısı	Sayı	Yüzde
5 Gün	437	90,1
5,5-6 Gün	48	9,9
Toplam	485	100,0

Katılımcıların haftalık çalışma süresine ilişkin gün sayısına göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 10’da raporlanmıştır. Bulgulara göre, katılımcıların %90,1’i haftada 5 gün, %9,9’u ise 5,5 ila 6 gün arasında çalışmaktadır. Bu sonuç, örnekleme haftada 5 gün çalışma düzeninin baskın olduğunu göstermektedir.

Tablo 24 Ankete katılan bireylerin çalışılan sektör durumuna göre frekans dağılımı

Çalışılan Sektör	Sayı	Yüzde
Kamu	328	67,6
Özel	157	32,4
Toplam	485	100,0

Katılımcıların istihdam edildikleri sektörlere göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 11’de sunulmuştur. Elde edilen verilere göre, örneklemin %67,6’sı kamu sektöründe, %32,4’ü ise özel sektörde çalışmaktadır. Bu dağılım, araştırma grubunda kamu çalışanlarının daha yüksek oranda temsil edildiğini göstermektedir.

Ölçek İstatistikleri

Tablo 25 Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort.	Std. S.		
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde				
H4G_1	6	1,2	3	0,6	13	2,7	44	9,1	419	86,4	4,79	0,638
H4G_2	5	1,0	5	1,0	12	2,5	49	10,1	414	85,4	4,78	0,640
H4G_3	9	1,9	4	0,8	13	2,7	53	10,9	406	83,7	4,74	0,721
H4G_4	8	1,6	6	1,2	9	1,9	66	13,6	396	81,6	4,72	0,714
H4G_5	15	3,1	7	1,4	21	4,3	54	11,1	388	80,0	4,64	0,882
H4G_6	14	2,9	5	1,0	18	3,7	53	10,9	395	81,4	4,67	0,840

H4G_9	16	3,3	29	6,0	51	10,5	102	21,0	287	59,2	4,27	1,079
H4G_10	13	2,7	15	3,1	32	6,6	92	19,0	333	68,7	4,48	0,944
H4G_11	6	1,2	7	1,4	13	2,7	92	19,0	367	75,7	4,66	0,716
H4G_12	5	1,0	10	2,1	8	1,6	76	15,7	386	79,6	4,71	0,699
H4G_13	9	1,9	2	0,4	16	3,3	69	14,2	389	80,2	4,71	0,723
H4G_Olc_ORT										4,65	0,635	

Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeği'ne ait maddelere ilişkin frekans dağılımları ve tanımlayıcı istatistiksel değerler Tablo 12'de sunulmuştur. Madde ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ortalamanın 4,79 ile "H4G_1" maddesine, en düşük ortalamanın ise 4,27 ile "H4G_9" maddesine ait olduğu belirlenmiştir.

Tablo 26 İş Motivasyonu Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort.	Std. S.		
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde				
IM_1	6	1,2	11	2,3	28	5,8	147	30,3	293	60,4	4,46	0,806
IM_2	13	2,7	18	3,7	73	15,1	163	33,6	218	44,9	4,14	0,985
IM_3	17	3,5	22	4,5	78	16,1	162	33,4	206	42,5	4,07	1,039
IM_4	16	3,3	24	4,9	60	12,4	152	31,3	233	48,0	4,16	1,037
IM_5	21	4,3	22	4,5	74	15,3	124	25,6	244	50,3	4,13	1,101
IM_6	22	4,5	37	7,6	65	13,4	139	28,7	222	45,8	4,04	1,143
IM_7	28	5,8	40	8,2	57	11,8	143	29,5	217	44,7	3,99	1,190
IM_8	25	5,2	30	6,2	55	11,3	141	29,1	234	48,2	4,09	1,141
IM_9	12	2,5	21	4,3	49	10,1	104	21,4	299	61,6	4,35	0,995
IM_Olc_ORT										4,16	0,852	

İş Motivasyonu Ölçeği'ne ilişkin maddelere ait frekans dağılımları ve tanımlayıcı istatistiksel bulgular Tablo 13'te sunulmuştur. Madde ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ortalamanın 4,46 ile "IM_1" maddesinde, en düşük ortalamanın ise 3,99 ile "IM_7" maddesinde yer aldığı tespit edilmiştir.

Tablo 27 İş Yaşam Dengesi Ölçeği maddeleri için frekans dağılımı ve açıklayıcı istatistikleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort.	Std. S.				
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde						
IYD_1	44	9,1	57	11,8	63	13,0	88	18,1	233	48,0	3,84	1,370
IYD_2	48	9,9	50	10,3	50	10,3	117	24,1	220	45,4	3,85	1,357
IYD_3	30	6,2	38	7,8	76	15,7	109	22,5	232	47,8	3,98	1,228
IYD_4	58	12,0	57	11,8	58	12,0	84	17,3	228	47,0	3,76	1,443
IYD_5	43	8,9	43	8,9	68	14,0	96	19,8	235	48,5	3,90	1,331
IYD_6	34	7,0	41	8,5	75	15,5	83	17,1	252	52,0	3,99	1,283
IYD_7	36	7,4	34	7,0	83	17,1	87	17,9	245	50,5	3,97	1,276
										IYD_Olc_ORT	3,90	1,094

İş Yaşam Dengesi Ölçeği'ne ait maddelerin frekans dağılımları ve betimsel istatistikleri Tablo 14'te raporlanmıştır. Madde ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ortalamanın 3,99 ile "IYD_6" maddesine, en düşük ortalamanın ise 3,76 ile "IYD_4" maddesine ait olduğu belirlenmiştir.

Ölçeklerin demografik değişkenler bakımından analizi

Tablo 28 Araştırmada kullanılan Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeğinin Cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	t	p
H4G_Olc_ORT	Kadın	278	4,71	0,554	2,580	0,010
	Erkek	207	4,56	0,722		

Araştırmada kullanılan Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeği kapsamında cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem için t-testi ile analiz edilmiştir. Analiz bulguları, cinsiyet değişkeni açısından ölçek puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğunu göstermektedir. Bu farkın, kadın katılımcıların Haftada Dört Gün Çalışma algısının erkek katılımcılara kıyasla daha yüksek düzeyde olmasından kaynaklandığı belirlenmiştir.

Tablo 29 Araştırmada kullanılan Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeğinin Medeni Durum değişkeni bakımından incelenmesi

	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	t	p
H4G_Olc_ORT	Evli	422	4,62	0,671	-2,891	0,004
	Bekar	63	4,86	0,177		

Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği, bağımsız örneklemeler için t-testi ile analiz edilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre, medeni durum değişkeni açısından ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu farklılığın, bekar katılımcıların Haftada Dört Gün Çalışma algılarının evli katılımcılara kıyasla daha yüksek düzeyde olmasıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Tablo 30 Araştırmada kullanılan Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeğinin Çalışılan Sektör değişkeni bakımından incelenmesi

	Çalışılan Sektör	N	Mean	Std. Deviation	t	p
H4G_Olc_ORT	Kamu	328	4,65	0,651	0,198	0,843
	Özel	157	4,64	0,601		

Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeği puanlarının çalışılan sektör değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, bağımsız örneklemeler için t-testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, kamu ve özel sektör çalışanları arasında ölçek puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Tablo 31 Ankette kullanılan Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeğinin Yaş Grubu değişkeni bakımından incelenmesi

	Yaş Grubu	N	Mean	Std. Deviation	F	P	Farklılığın Kaynağı
H4G_Olc_ORT	25-34 Yaş	194	4,78	0,405	6,407	0,000	25-34 Yaş ile 45-54 Yaş; 25-34 Yaş ile 55 Yaş ve üzeri
	35-44 Yaş	114	4,67	0,628			
	45-54 Yaş	115	4,49	0,870			
	55 Yaş ve üzeri	62	4,51	0,640			
	Total		485	4,65	0,635		

Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 18’de sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, yaş grubu değişkeni açısından ölçek puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğu ise çoklu karşılaştırma yöntemi olan Tukey testi ile belirlenmiş ve ilgili gruplar tabloda belirtilmiştir.

Tablo 32 Ankette kullanılan Haftada 4 Gün Çalışma Ölçeğinin Hizmet Yılı değişkeni bakımından incelenmesi

	Hizmet Yılı	N	Std.		F	P	Farklılığın Kaynağı
			Mean	Deviation			
H4G_Olc_ORT	1 Yıldan az	42	4,85	0,263	7,773	0,000	1 Yıldan az ile 21 Yıl ve üzeri; 1-5 Yıl ile 21 Yıl ve üzeri; 6-10 Yıl ile 21 Yıl ve üzeri; 11-
	1-5 Yıl	129	4,80	0,320			
	6-10 Yıl	79	4,69	0,509			
	11-15 Yıl	69	4,68	0,635			
	16-20 Yıl	62	4,65	0,685			
	21 Yıl ve üzeri	104	4,34	0,925			
	Total	485	4,65	0,635			

Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeği puanlarının hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile değerlendirilmiş; elde edilen bulgular Tablo 19’da raporlanmıştır. Analiz sonucunda, hizmet yılına göre ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu belirlenmiştir. Farkın hangi gruplar arasında ortaya çıktığı ise Tukey çoklu karşılaştırma testi ile saptanmış ve ilgili karşılaştırmalar tabloya yansıtılmıştır.

Tablo 33 Ankette kullanılan Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeğinin Eğitim Düzeyi değişkeni bakımından incelenmesi

	Eğitim Düzeyi	N	Std.		F	P
			Mean	Deviation		
H4G_Olc_ORT	Lise	47	4,5783	0,51020	0,335	0,716
	Lisans	334	4,6581	0,68765		
	Lisansüstü	104	4,6582	0,49445		
	Total	485	4,6504	0,63456		

Haftada Dört Gün Çalışma Ölçeği puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiş; analiz bulguları Tablo 20’de sunulmuştur. Yapılan değerlendirme sonucunda, eğitim düzeyi grupları arasında ölçek puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 34 Araştırmada kullanılan İş Motivasyonu Ölçeğinin Cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	t	p
IM_Olc_ORT	Kadın	278	4,11	0,890	-1,445	0,149
	Erkek	207	4,22	0,794		

İş Motivasyonu Ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, bağımsız örneklem için t-testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, cinsiyet grupları arasında ölçek puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 35 Araştırmada kullanılan İş Motivasyonu Ölçeğinin Medeni Durum değişkeni bakımından incelenmesi

	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	t	p
IM_Olc_ORT	Evli	422	4,12	0,883	-2,993	0,003
	Bekar	63	4,46	0,510		

İş Motivasyonu Ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için t-testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, medeni durum değişkeni açısından ölçek puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Bu farklılığın, bekar katılımcıların iş motivasyonu algılarının evli katılımcılara kıyasla daha yüksek düzeyde olmasından kaynaklandığı belirlenmiştir.

Tablo 36 Araştırmada kullanılan İş Motivasyonu Ölçeğinin Çalışılan Sektör değişkeni bakımından incelenmesi

	Çalışılan Sektör	N	Mean	Std. Deviation	t	p
IM_Olc_ORT	Kamu	328	4,16	0,844	0,109	0,913
	Özel	157	4,15	0,871		

İş Motivasyonu Ölçeği puanlarının çalışılan sektör değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için t-testi aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, kamu ve özel sektör çalışanları arasında iş motivasyonu düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 37 Ankette kullanılan İş Motivasyonu Ölçeğinin Yaş Grubu değişkeni bakımından incelenmesi

	Yaş Grubu	N	Mean	Std. Deviation	F	P
IM_Olc_ORT	25-34 Yaş	194	4,23	0,759	1,539	0,204
	35-44 Yaş	114	4,20	0,872		
	45-54 Yaş	115	4,09	0,980		
	55 Yaş ve üzeri	62	4,00	0,821		
	Total	485	4,16	0,852		

İş Motivasyonu Ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile değerlendirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 24'te

sunulmuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda, yaş grupları arasında iş motivasyonu düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 38 Ankette kullanılan İş Motivasyonu Ölçeğinin Hizmet Yılı değişkeni bakımından incelenmesi

	Hizmet Yılı	N	Mean	Std. Deviation	F	P	Farklılığın Kaynağı
IM_Olc_ORT	1 Yıldan az	42	4,30	0,583	3,291	0,006	1-5 Yıl ile 21 Yıl ve üzeri
	1-5 Yıl	129	4,27	0,766			
	6-10 Yıl	79	4,16	0,818			
	11-15 Yıl	69	4,25	0,737			
	16-20 Yıl	62	4,20	0,906			
	21 Yıl ve üzeri	104	3,88	1,038			
	Total	485	4,16	0,852			

İş Motivasyonu Ölçeği puanlarının hizmet yılı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiş olup, analiz sonuçları Tablo 25'te raporlanmıştır. Elde edilen bulgular, hizmet süresine göre gruplar arasında iş motivasyonu düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Anlamlı farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığı ise post-hoc analiz kapsamında uygulanan TUKEY testi ile belirlenmiş ve ilgili ölçek karşısında belirtilmiştir.

Tablo 39 Ankette kullanılan İş Motivasyonu Ölçeğinin Eğitim Düzeyi değişkeni bakımından incelenmesi

	Eğitim Düzeyi	N	Mean	Std. Deviation	F	P
IM_Olc_ORT	Lise	47	4,3002	0,89308	1,091	0,337
	Lisans	334	4,1248	0,86877		
	Lisansüstü	104	4,2083	0,77193		
	Total	485	4,1597	0,85157		

İş Motivasyonu Ölçeği'ne ilişkin puanların eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile değerlendirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 26'da sunulmuştur. Analiz bulguları, katılımcıların eğitim düzeyleri ile iş motivasyonu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Tablo 40 Araştırmada kullanılan İş Yaşam Dengesi Ölçeğinin Cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	t	p
IYD_Olc_ORT	Kadın	278	3,86	1,096	-0,900	0,368
	Erkek	207	3,95	1,091		

İş Yaşam Dengesi Ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiş olup, elde edilen sonuçlar cinsiyet değişkenine göre iş yaşam dengesi algısında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını ortaya koymuştur.

Tablo 41 Araştırmada kullanılan İş Yaşam Dengesi Ölçeğinin Medeni Durum değişkeni bakımından incelenmesi

	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	t	p
IYD_Olc_ORT	Evli	422	3,77	1,116	-6,770	0,000
	Bekar	63	4,73	0,269		

İş Yaşam Dengesi Ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, medeni durum değişkeni açısından iş yaşam dengesi algısında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğunu göstermektedir. Bu farklılığın, evli katılımcıların iş yaşam dengesi algılarının bekar katılımcılara kıyasla daha yüksek olmasından kaynaklandığı belirlenmiştir.

Tablo 42 Araştırmada kullanılan İş Yaşam Dengesi Ölçeğinin Çalışılan Sektör değişkeni bakımından incelenmesi

	Çalışılan Sektör	N	Mean	Std. Deviation	t	p
IYD_Olc_ORT	Kamu	328	4,03	1,054	3,840	0,000
	Özel	157	3,63	1,128		

İş Yaşam Dengesi Ölçeği puanlarının çalışılan sektör değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen analiz sonuçları, çalışılan sektör değişkeni açısından iş yaşam dengesi düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Bu farklılığın, kamu sektöründe görev yapan bireylerin iş yaşam dengesi algılarının özel sektörde çalışanlara kıyasla daha yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 43 Ankette kullanılan İş Yaşam Dengesi Ölçeğinin Yaş Grubu değişkeni bakımından incelenmesi

	Yaş Grubu	N	Mean	Std. Deviation	F	P
IYD_Olc_ORT	25-34 Yaş	194	3,82	1,116	2,164	0,091
	35-44 Yaş	114	4,08	0,972		
	45-54 Yaş	115	3,96	1,080		
	55 Yaş ve üzeri	62	3,71	1,221		
	Total	485	3,90	1,094		

İş Yaşam Dengesi Ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemiyle test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 30’da sunulmuştur. Analiz bulgularına göre, yaş grubu değişkeni açısından iş yaşam dengesi ölçeği puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 44 Ankette kullanılan İş Yaşam Dengesi Ölçeğinin Hizmet Yılı değişkeni bakımından incelenmesi

IYD_Olc_ORT	Hizmet Yılı	N	Std.		F	P	Farklılığın Kaynağı
			Mean	Deviation			
	1 Yıldan az	42	4,17	1,083	4,214	0,001	1 Yıldan az ile 21 Yıl ve üzeri; 1-5 Yıl ile 21 Yıl ve üzeri; 6-10 Yıl ile 21 Yıl ve üzeri; 11-15 Yıl ile 21 Yıl ve üzeri; 16-20 Yıl ile 21 Yıl ve üzeri
	1-5 Yıl	129	3,97	1,096			
	6-10 Yıl	79	3,97	1,075			
	11-15 Yıl	69	4,05	1,007			
	16-20 Yıl	62	3,99	0,997			
	21 Yıl ve üzeri	104	3,48	1,136			
	Total	485	3,90	1,094			

İş Yaşam Dengesi Ölçeği puanlarının hizmet yılı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile değerlendirilmiş, analiz sonuçları Tablo 31’de raporlanmıştır. Elde edilen verilere göre, hizmet süresi değişkeni açısından iş yaşam dengesi algısında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır. Bu farklılığın hangi hizmet yılı gruplarından kaynaklandığı, yapılan çoklu karşılaştırmalar sonucunda TUKEY testi ile belirlenmiş ve ilgili tablonun karşılık gelen kısmında belirtilmiştir.

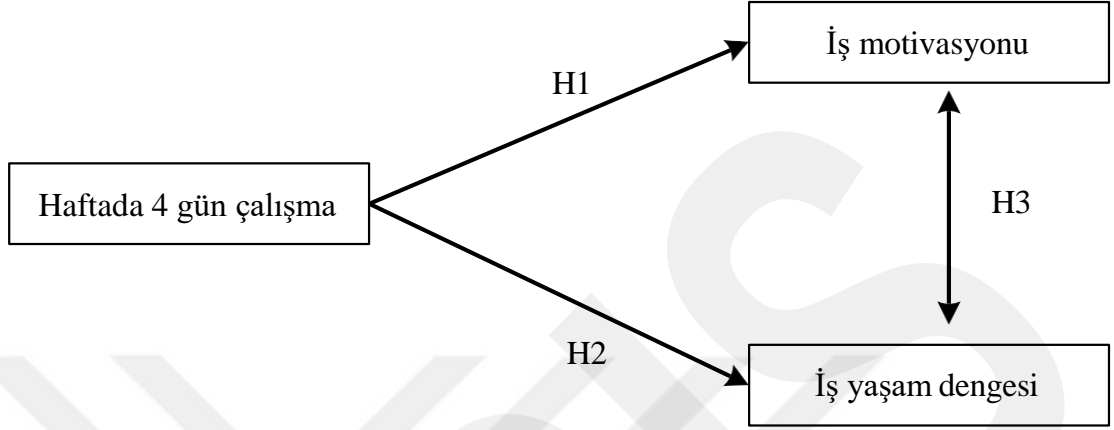
Tablo 45 Ankette kullanılan İş Yaşam Dengesi Ölçeğinin Eğitim Düzeyi değişkeni bakımından incelenmesi

IYD_Olc_ORT	Eğitim Düzeyi	N	Std.		F	P	Farklılığın Kaynağı
			Mean	Deviation			
	Lise	47	3,7264	1,06357	3,830	0,022	Lisans ile Lisansüstü
	Lisans	334	3,8430	1,12703			
	Lisansüstü	104	4,1511	0,95921			
	Total	485	3,8978	1,09359			

İş Yaşam Dengesi Ölçeği puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiş olup, analiz sonuçları Tablo 32’de sunulmuştur. Yapılan değerlendirme sonucunda, eğitim düzeyi değişkenine göre iş yaşam dengesi algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın mevcut olduğu belirlenmiştir. Ortaya çıkan bu farkın hangi eğitim düzeyi grupları arasında olduğu, çoklu karşılaştırma yöntemi olan TUKEY testi ile

saptanmış ve ilgili tablonun karşılık gelen kısmında gösterilmiştir.

Model Analizi



Hipotezler:

H1: Hafta dört gün çalışma sistemi iş motivasyonunu pozitif yönde etkiler.

H2: Hafta dört gün çalışma sistemi iş yaşam dengesini pozitif yönde etkiler.

H3: İş motivasyonunu ile iş yaşam dengesi arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Tablo 46 Araştırmada kullanılan ölçeklerin kendi aralarındaki ilişkiler için pearson korelasyon katsayısı bulguları

	Haftada 4 gün çalışma	İş motivasyonu	İş yaşam dengesi
Haftada 4 gün çalışma	1	,370**	,342**
İş motivasyonu	,370**	1	,431**
İş yaşam dengesi	,342**	,431**	1

(**): $p < 0,01$

Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik olarak Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 33'te sunulmuştur. Analiz bulgularına göre, ölçekler arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Tüm korelasyon katsayılarının pozitif olması, ilgili değişkenlerin birbirleriyle olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu durum, bir değişkende meydana gelen artışın diğer değişkenlerde de artışla

ilişkilendirilebileceği şeklinde yorumlanabilir. Elde edilen korelasyon değerleri incelendiğinde, en güçlü ilişkinin iş yaşam dengesi ile iş motivasyonu değişkenleri arasında, en zayıf ilişkinin ise iş yaşam dengesi ile haftada dört gün çalışma değişkenleri arasında olduğu görülmüştür.

Tablo 47 Haftada dört gün çalışmanın iş motivasyonu üzerindeki etkisi

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	t	p
Sabit	1,852		6,956	0,000
H4G	0,496	0,370	8,745	0,000
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	p
0,370	0,137	0,135	76,483	0,000

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen regresyon analizi, haftada dört gün çalışma sisteminin çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgulara göre, model genel anlamda istatistiksel olarak anlamlıdır ($F = 76,483$; $p < 0,001$). Bu durum, haftada dört gün çalışma değişkeninin iş motivasyonunu yorumlama da anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Modelin açıklayıcı düzeyi incelendiğinde, R değerinin 0,370, R^2 değerinin ise 0,137 olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda haftada dört gün çalışma uygulamasının çalışanların iş motivasyonundaki toplam varyansın yaklaşık %13,7'sini açıkladığı söylenebilir. Düzeltilmiş R^2 değeri de 0,135 olup, modelin genellenebilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Bağımsız değişken olarak modele dahil edilen "haftada dört gün çalışma" değişkeni, iş motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir ($\beta = 0,370$; $t = 8,745$; $p < 0,001$). Bu bulgu, haftada dört gün çalışma sisteminin uygulanmasının çalışan motivasyonunu artırabileceğini ortaya koymaktadır. Özellikle çalışma sürelerinin kısaltılması ve buna bağlı olarak çalışanlara tanınan kişisel zamanın artması, bireylerin işe yönelik tutumlarında olumlu yönde bir değişim yaratmaktadır. Dolayısıyla, iş–yaşam dengesini gözetken esnek çalışma modellerinin, motivasyon gibi iş gücü verimliliğini etkileyen faktörler üzerinde belirleyici olabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 48 Haftada dört gün çalışmanın iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	t	p
Sabit	1,160		3,354	0,001
H4G	0,589	0,342	7,987	0,000
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	p
0,342	0,117	0,115	63,795	0,000

Çalışmada haftada dört gün çalışma sisteminin çalışanların iş–yaşam dengesi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları, modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır ($F = 63,795$; $p < 0,001$). Bu sonuç, haftada dört gün çalışma değişkeninin iş–yaşam dengesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Modelin açıklayıcılığı değerlendirildiğinde, R değeri $0,342$ ve R^2 değeri $0,117$ olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda, haftada dört gün çalışmanın iş–yaşam dengesindeki toplam varyansın yaklaşık %11,7'sini açıkladığı söylenebilir. Ayrıca düzeltilmiş R^2 değeri $0,115$ olup, modelin genellenebilirliği açısından kabul edilebilir bir düzeyi işaret etmektedir. Bağımsız değişken düzeyinde yapılan incelemeye göre, haftada dört gün çalışma uygulaması iş–yaşam dengesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = 0,342$; $t = 7,987$; $p < 0,001$). Bu bulgu, esnek ve kısaltılmış çalışma modellerinin çalışanların özel yaşamlarına daha fazla zaman ayırabilmelerine olanak tanıyarak iş ve yaşam alanları arasındaki uyumu artırabileceğini göstermektedir. Haftalık çalışma süresinin azalmasıyla birlikte bireylerin stres düzeylerinin düşmesi, aile ve sosyal yaşama daha fazla zaman ayırmaları mümkün olmakta; bu da iş–yaşam dengesi algısını olumlu yönde etkilemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın amacı Türkiye'deki kamu ve özel sektörlerin haftada dört gün çalışmaya uygun olup olmadığını anket yöntemi ile araştırmaktır. Ankara genelinde yapılan bu araştırmaya devlet kurumlarından TRT, özel kurumdan ise GÖKÇENUR GIDA bizlere yol göstermiştir. Haftada dört gün çalışma sistemi çalışanların iş motivasyonu ve iş-yaşam denesine olan etkisi incelenmiştir. Bu çalışmanın yapılmasını sebebi yurt dışında uygulanan pilot çalışmalara bakıldığında sektör, politika, sendika, yaşam koşulları gibi birçok sebepten olumlu ve olumsuz tepkilerle karşılaşmış olunmasıdır. Yakın tarihlerde Türkiye'de bu çalışmaya geçiş yapan tek bir kuruluş yer almaktadır. Bu kuruluş AKSA AKRİLİK, yaptığı pilot çalışma sonucu içinde bulunduğu çalışma koşulları ve sektörüne göre olumlu sonuçlar elde etmiş ve bu sistemi yürürlüğe geçirmiştir.

Bu çalışmada Türkiye'de kamu ve özel sektörlerdeki beyaz yakalı çalışanların haftada dört gün çalışmaya olan yaklaşımları incelenmek istenmiştir. Araştırmada beşli likert yöntemi bir ankete uygulanmıştır. İlk olarak 38 soru sorulmuştur. Bu soruların ana başlıkları iş motivasyonu, esneklik, iş-yaşam dengesi ve haftada dört gün çalışma modelidir. Daha sonra esnek çalışma soruları çıkartılarak bir bağımlı iki bağımsız değişken üzerine çalışılmıştır. Elde edilen veriler beklenenin üstünde olmuştur. Araştırmada kullanılan Haftada Dört Gün Çalışma, İş Motivasyonu ve İş Yaşam Dengesi Ölçeklerinin iç tutarlılık anlamında güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Öncelikle Türkiye'de bu çalışmanın sektör açısından farkına değinilmiştir. Haftada dört gün çalışma ölçeği puanlarının çalışılan sektör değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, bağımsız örneklem için t-testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, kamu ve özel sektör çalışanları arasında ölçek puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Kamu sektöründe 4,65, özel sektörde ise 4,64'tür.

Ayrıca haftada dört gün çalışma sisteminin puanlamalarını eğitim düzeyine göre açıklamaya çalıştığımızda, $F=0,335$, $P=0,716$ dır. $P<0,05$ olduğu için önemli bir fark görülmemektedir. Yani katılımcıların eğitim düzeyi bu sistem için her şekilde olumlu ifade ile sonuçlanmaktadır.

Aynı zamanda yurt dışında uygulanan bu pilot çalışmaların çoğu iş motivasyonunda olumlu sonuçlanmıştır. Araştırmanın bir bölümünde de haftada dört gün çalışma sisteminin iş motivasyona olan etkisini örmektir. Çalışma sonucunda beta 0,370, t: 8,745 ve p:<0,001 olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak toplam varyansın %13,7 sini bizlere açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre haftada dört gün çalışma düzeni iş motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırma modelinde bir başka değişken olan iş-yaşam dengesine de çalışmada değinilmiştir. Haftada dört gün çalışma sisteminin iş- yaşam dengesine olan etkisi araştırılmıştır. Anova analizlerine bakıldığında da t= 7,987; p<0,001 gibi güçlü bir istatistiksel bilgi edinildiği bizlere ifade edilmiştir. Sonuç olarak modelin açıklayıcılığı %11,5,11,7 civarındadır ve bu modelin iş- yaşam dengesini olumlu yönde etkilediğini bizlere açıklamaktadır. Pearson korelasyona göre bulgular kısmında ki tabloda çıkan sonuçlara göre iş motivasyonu ile iş yaşam dengesi arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır. Bunun sonucunda hipotez 3 de savunduğumuz düşüncenin doğruluğu kanıtlanmış olmaktadır.

Ayrıca haftada dört gün çalışma anketinde bu sistemin çalışanların eğitim düzeyi, medeni durumu, cinsiyeti vb. demografik değerler karşılaştırılmıştır. Kadınların erkeklere göre bu duruma daha olumlu yaklaştığı tespit edilmiştir. Medeni durumlara bakıldığında bekarların evli çalışanlara göre oranları daha yüksektir. Çalışmanın sonuçları yaş gruplarına ayrılmıştır. Çalışma hayatına yeni başlamış genç grup (25-34), haftada dört gün çalışma sistemi için daha hevesli görülmektedir. Buna bağlı olarak hizmet yılı daha az olan çalışanlar bu konuda anketi yüksek puanlar kullanmıştır.

Haftada dört gün çalışma sistemi ülkemizde ki beyaz yaka çalışanlar için etkili bir strateji olabileceğini bu çalışmada görebilmekteyiz. Bazı ülkelerde bu sistem yanlış sektör ve politikalarda gerçekleştirilmiştir. Doğru sektör ve çalışma politikalarla hem devlet daireleri hem de özel sektör çalışanları için yeni bir çağ başlamış olacaktır.

Pilot çalışma yapılan diğer ülkelerde ki istatistiki değerler oldukça yüksektir. Aynı zaman da Türkiye’de de bunun örneğini AKSA AKRİLİK ’de görmekteyiz. Bu çalışma çalışan bireylerin bu çalışma sayesinde iş motivasyonun ve iş yaşam dengesinin artacağını savunmaktadır. Bu sayede iş verimliliğinin arttığını ve sonucun olumlu yönlerinin işletmeyi de etkileyeceği düşünülmemektedir. Literatürde ele alınan

her bağımsız değişkenin (motivasyon, esneklik, iş-yaşam dengesi) birini etkilediğini buna bağlı olarak bağımlı değişken olan haftada dört gün çalışma sistemini doğrudan etkilemektedir. Bunun sonucunda hipotez 3 de savunduğumuz düşüncenin doğruluğu kanıtlanmış olmaktadır.

Türkiye’de hizmet sektöründe haftada dört gün çalışma için işletmeler kurumlarında ön pilot çalışma yapıp eğer sonuçlar çalışan ve işveren açısından avantajlar daha fazla olacaksa ve çalışanın motivasyonu, aile ve çevresi ile ilişkilerinde en olumlu yönde katkı sağlayacağı görülürse bu yeni çalışma sistemine geçmesinde yarar olacağı düşünülmektedir. Kamu işletmeleri içinde gerekli iş kanunlarında bu konuda yasal düzenlemelere ihtiyaç vardır. Bu gibi çalışmalar daha geniş evren ve örneklem gerçekleştirmeli ve farklı değişkenlere göre araştırma derinleştirilmelidir. Yabancı ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de bu konu hakkında çeşitli pilot çalışmaların yapılması uygun olacaktır. Her bir çalışma sosyal bilime değer katacaktır.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2003). Etkili motivasyon. (Çev. S. Uyan), İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Akdemir, Ali (2009), İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Ekin Yayınları, Bursa.
- Akkök Holding Şirketleri. (2023, 3 Nisan). *Aksa Akrilik'te haftada 4 gün mesai kalıcı hale geldi: Türkiye'de bir ilk gerçekleşti*. PlatinOnline. Erişim: 10 Nisan 2025, <https://www.platinonline.com/is-dunyasi/aksa-akrilikte-haftada-4-gun-mesai-kalici-hale-geldi-turkiyede-bir-ilk-gerceklesti-1087055>
- Allen, D.T., Herst, L.E.D., Bruck, S.C. ve Sutton, M. (2000). Consequences Associated With Work to Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Aslan, Z., Çoban, G., & Çokal, Z. (2014). Turizm Öğrencilerinin Staj Deneyiminde Algıladıkları Motivasyonun Herzberg Kuramına Göre Değerlendirilmesi: NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ Turizm Fakültesi Örneği. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (33), 164-188.
- Aşan, Ö. (2001). Motivasyon. *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. Salih Güney). Nobel Yayınları
- Aşıkoğlu, M. (1996). İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- Aydın E, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Sağlık çalışanlarının motivasyonlarına etki eden unsurlar: Bir AHP uygulaması / Factors affecting motivation of health employees: An AHP implementation, 2019.
- Bağcı, İ. C. (2018). Kuşak Farklılıklarına Göre İş Yaşam Dengesi Algısının Araştırılması: Kahramanmaraş'ta Çalışan Avukatlar Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bakan, D, & Büyükbeşe, Ö. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 29-56.

- Başar, C. E. (2021). *Kültür ve İş Motivasyonu İlişkisi: Bankacılık Sektörüne Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz (Doktora Tezi)*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Baygüz, A. (2011). *Çalışma yaşamında işgören motivasyonunu artıran özendirme araçlarının etkinlikleri üzerine hizmet sektöründe bir araştırma*. Doctoral Dissertationi. Marmara Üniversitesi, Turkey.
- Bayrak, S. (2015), Bir İskandinav Refah Devleti Modeli Olarak İsveç'te Esnek Çalışmanın Genel Görünümü, *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi / Cilt: 3 / Sayı: 1 / Ocak-Nisan 2015 / Sayfa: 32-54*.
- BBC Worklife. (2022, March 22). *The realities of the four-day workweek*. BBC.
- Belsky, J., Perry-Jenkins, M., & Crouter, A. C. (1985). The work-family interface and marital change across the transition to parenthood. *Journal of family issues*, 6(2), 205-220.
- Bevan, S., Barber, L., & Robinson, D. (1999). *Keeping the best: A practical guide to retaining key employees*. Institute for Employment Studies. Demirer, H. (2011). *Çalışma yaşamında iş-yaşam dengesi ve esnek çalışma' da düzenlenmiştir*. Nobel Yayınları.
- Bloomberg HT. (2022, 27 Aralık). *Aksa Akrilik'ten haftada 4 gün mesai* [Haber].
BloombergHT. Erişim tarihi: 10 Nisan 2025,
- Bloomberg HT. (2023, 3 Nisan). *Aksa Akrilik'te haftada dört gün mesai kalıcı hale geldi* [Haber]. Bloomberg HT. Erişim tarihi: 11 Nisan 2025, <https://www.bloomberght.com/aksa-akrilikte-haftada-dort-gun-mesai-kalici-hale-geldi-2329251>
- Bloomberg. (2024, 21 Haziran). *Companies with a four-day workweek have lessons for those exploring it*. Bloomberg. Erişim tarihi: 14 Mayıs 2025, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-06-21/companies-with-a-four-day-workweek-have-lessons-for-those-exploring-it>
- Brough, P., & O'Driscoll, M. P. (2010). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 16(3), 340-348.
- Bülbül, S., & Giray, S. (2012). Kariyerizm ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(2), 95–110.
- Carreño, B. (2023, 13 Nisan) “Spain offers to pay companies testing a 4-day work week”, <https://www.reuters.com/world/europe/spain-offers-pay-companies-testing-4-day-work-week-2023-04-13/>, (01.04.2025).
- Campbell, T. T. (2023). The four-day work week: a chronological, systematic review of the academic literature. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00347-3>

- Caulton, J. R. (2012). The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review. *Emerging Leadership Journeys*, 5, 2-8.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2013). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cooks-Campbell, A. (2023, March 30). Four-day workweek trials signal advantages for employees and business. BetterUp.
- Cotton, J. L. (1993). *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Sage Publications.
- Çamlı, Latife. (2010). "Esnek Çalışma Saatleri ve Çalışanların Esnek Çalışma Saatleri Düzenlemelerine Yönelik Tutumlarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çeltek, E. (2004). Motivasyon yönetimi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Derg.*, 6(1): 182.
- Çobanoğlu, F., Şarkaya, S., & Sertel, G. (2019). İş-yaşam dengesi: Öğretmen ve yöneticiler üzerine bir çalışma. **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12*(66), 783–795.
- Çopuroğlu, Ç. (2013). *Ücret ve Korunması*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Deci, E. L., GROLNICK, W. S. & RYAN, R. M., (1991). "The inner resources for school achievement: Motivational mediators of children's perceptions of their parents." *Journal of Educational Psychology*, 83, 508-517.
- Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 37–63). University of Rochester Press.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands–Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Demir, M., & Gerşil, A. (2008). Esnek çalışmanın iş yaşamına etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 11, 69–83.
- Demircioğlu, H. (2000). *Çalışma hayatında esneklik: Kavramlar ve uygulamalar*. Çalışma Bakanlığı Yayınları.
- Demirezen, E. C. (2018). *Çalışma Sürelerinde Esneklik*. TC.
- Derks, D., Bakker, A. B., & Peters, P. (2014). Work-related smartphone use, work–family conflict and family role performance: The role of segmentation

- preference. *Human Relations*, 67(5), 535-560.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25*(1), 178–199.
- Efe Efeoğlu ve Hüseyin Özgen ‘İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyum ve Örgütsel Bağlılık üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma’, *Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Derisi*, Cilt 16, Sayı 2 (2007), s 239.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Dora Yayınları.
- Efil, İsmail (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, 10. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa
- Ekinci, H. ve Sabancı, A. (2021). İş-yaşam Dengesi Ölçeği’nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(1), 151-163.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R. and Beck, I. M. (1991). The Structure of Work Values: A Cross Cultural Comparison, *Journal Organizational Behavior*, No. 12, pp. 21: 38.
- Eren, E. (2010), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren, Erol, (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları, 8. Baskı. Erişim tarihi:(15/05/2025)
- Euronews (2021) “İzlanda'da haftada 4 gün çalışma denemesi kanıtladı: Hizmet aksamıyor hatta iyileşiyor”, <https://tr.euronews.com/2021/07/06/izlanda-da-haftada-4-gun-cal-sma-denemesi-kan-tladihizmet-aksam-yor-hatta-iyilesiyor>, (18.04.2025).
- Euronews (2022) “Belçika'da haftada 4 gün çalışma seçeneği yürürlüğe girdi”, <https://tr.euronews.com/2022/11/22/belcikada-haftada-4-gun-calisma-secenegi-yururluge-girdi>, (18.04.2025).
- Faveron, L. W. & Heath, R. G. (2012). Generational Perspectives in The Workplace: Interpreting The Discourses That Constitute Women’s Struggle To Balance Work And Life, *Journal of Business Communication*, 49(4), 332-356.
- Ferreras-Garcia, R., Sales-Zaguirre, J., & Serradell-López, E. (2021). Sustainable innovation in higher education: The impact of gender on innovation competences. *Sustainability*, 13(9), 5004.
- Fidan, F. (2000). Kapitalizmin gelişme sürecinde kadının çok yönlü konumu (Medya örneği). *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 117-133.

- Filiz, Y. (2011), Esnek Çalışma Biçimlerinin Kadın İstihdamına Etkileri:Avrupa Birliği İstihdam Politikaları ve Türkiye Karşılaştırması, Uzmanlık Tezi, T.C.Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü
- Four Day Week Global. (2025). *4 Day Work Week in Germany*. 4dayweek.io. Erişim tarihi: 18 Nisan 2025, <https://4dayweek.io/country/germany>
- Four Day Week Global. (t.y.). *4 Day Work Week in Australia*. 4dayweek.io. Erişim tarihi: 18 Nisan 2025, <https://4dayweek.io/country/australia>
- Four Day Week Global. (t.y.). *4 Day Work Week in Denmark*. 4dayweek.io. Erişim tarihi: 18 Nisan 2025, <https://4dayweek.io/country/denmark>
- Four Day Week Global. (t.y.). *4 Day Work Week in Ireland*. 4dayweek.io. Erişim tarihi: 18 Nisan 2025, <https://4dayweek.io/country/ireland>
- Four Day Week Global. (t.y.). *4 Day Work Week in Japan*. 4dayweek.io. Erişim tarihi: 18 Nisan 2025, <https://4dayweek.io/country/japan>
- Four Day Week Global. (t.y.). *4 Day Work Week in South Africa*. 4dayweek.io. Erişim tarihi: 18 Nisan 2025, <https://4dayweek.io/country/south-africa>
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association
- Garg, P. & Rastogi, R. (2006). New model for job design: Motivating employees performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587.
- Genç, Nurullah. *Yönetime Katılma ve Çatışma Açısından Motivasyon*, At.Ü.Fındıkoğlu Arş. Merkezi, cilt: 8(2), Erzurum, 1990.
- Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership* (2nd ed.). SAGE Publications.s.261.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. (1997). *Behavior in Organizations*. 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Guest, D. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279.
- Guest, D. E. (2003). Exploring the meaning of work–life balance: A personal perspective. Centre for Research into the Management of Employment and Organisations, Working Paper.
- Güleryüz, İ. (2016). İşten ayrılma niyetinin yordayıcısı olarak, iş-yaşam dengesi ve çalışmaya tutkunluk (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir

- Güneş, E., & Ceylan, M. (2023). Sınıf Öğretmenlerinin Eğitime İnanma Düzeyleri İle Mesleki Motivasyon Faktörleri Arasındaki İlişki / The Relationship between Class Teachers' Levels of Belief in Education and Professional Motivation Factors. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 96-116
- Güney, S. (2013). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Gürel, E. (2018). Yaş ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişki. *İşletme ve Yönetim Dergisi*, 14(2), 30-44.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279
- Hagemann, G. (1997). *Motivasyon El Kitabı*. İstanbul: Rota Yayınları, Bireysel Yatırım Dizisi.
- Heller, D., & Watson, D. (2005). The dynamic spillover of satisfaction between work and marriage: The role of time and mood. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1273-1279.
- Henley Business School. (2019). *Four better or four worse?* [White paper]. Henley Business School. Erişim tarihi: 5 Mayıs 2025, https://assets.henley.ac.uk/v3/fileUploads/Journalists-Regatta-2019-White-Paper-FINAL.pdf?_ga=...
- Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49-58.
- Hogarth, T., Hasluck, C., Pierre, G., Winterbotham, M., & Vivian, D. (2001). *Work-life balance 2000: Results from the baseline study*. Department for Education and Employment Research Report No. 249.
- Hueck, H. (1993). Esnek çalışma zamanları ve işletmelerin esnekliği. *Çalışma Ortamı Dergisi*, 2(15), 108-109.
- Hueck, R. (1995). Tele çalışma: Yeni bir çalışma biçimi. *İşletme ve İletişim*, 11(4), 115-119.
- Jain, S. (2023, 12 Nisan) "Four-day work week: Is India ready for it?", <https://www.forbesindia.com/article/take-one-big-story-of-the-day/fourday-work-week-is-india-ready-for-it/84349/1>, (18.04.2025).
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.

- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323-327.
- Kanfer, R., Chen, G., ve Pritchard, R. D. (2008). Work motivation: Forging new perspectives and directions in the post-millennium. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (ss. 601–631). New York: Taylor & Francis.
- Karakaya, A., Ay, F.A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31 (1), 55-67.
- Karakoyunlu, E. (2003). Ya esneklik olmazsa...? *İşveren Dergisi*, 41(5), 7–8.
- Kavi, Hüsamettin. “Küreselleşme ve Esnek Çalışma”, *MESS Mercek Dergisi*, Temmuz, 1999.
- Kaya, T. B. (2017). Örgütlerde Ücretleme Şekilleri Birey ve Örgüt Açısından Yansımaları. *Journal Of Social and Humanities Sciences Research*. 4(13), 1348-1365.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106.
- Keskin, G., & Çelikli, S. Özmutaf, Ö. G. D. N. M., Sezgin, B., (2009). Sağlık Misyonu Sahip Sivil Toplum Kuruluşlarına Birey Motivasyonu: Ampirik Bir Yaklaşım. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4(13), 1977-1996.
- Khateeb, F. R. (2021). Work life balance-A review of theories, definitions and policies. *Cross-Cultural Management Journal*, 23(1), 27-55.
- Kıcıır, A. (2015). Kadınların iş-yaşam dengesi: Ataerkil toplumdaki zorluklar. *Toplumsal Araştırmalar Dergisi*, 33(1), 29-40.
- Kocacık, Faruk ve Veda B. Gökkaya, “Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, s.195-219, 2005.
- Koçel, T. (1999), *İşletme Yöneticiliği*, (7. Basım). İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Koçel, Tamer. (2001), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koray, M. (2000). *Esnek çalışma ve sendikal örgütlenme*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2010). Work-family policy and organizational culture: Linking flexible work arrangements to employee outcomes. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 323-346). American Psychological Association.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life

- satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesine etkisi (Doctoral dissertation, Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey).
- Künarçı, Z. (2016). Sağlık çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlerin analizi (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü), s.18- 24
- Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, 43(3), 239–257.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516.
- Latham, G.P. (2007) *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Locke, Edwin, A., Latham, Gary P. (2004), “What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-First Century”, *Academy of Management Review*, C. 29, S. 3.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Executive*, 13(2), 49–57
- Luthans, F., (1992) *Organizational Behavior*, 6. Ed., McGraw-Hill, Inc. USA.

- Luthans, F., Luthans, K. W., Luthans, B. C., & Chaffin, T. D. (2019). Academic grit: The role of psychological capital. *Journal of Happiness Studies*, 20(6), 1601–1622
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.
- McClelland, D. C. Watson, Robert, I. (1973), Power Motivation and Risk-Taking Behavior, *Journal of Personality*, Vol: 41, No: 1, pp: 121-139.
- MESS, “Çalışma Sürelerinde Esneklik Geleceğe Açılım”, 2002 ÖZEL, Y., “Esnek Çalışma Modeli ve İmalat Sanayinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Araştırma”, Karaman Sanayi ve Ticaret Odası,2006
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 7(1), 80-88.
- Mullins L.J. (2005), *Management and Organizational Behaviour*, Prentice Hall, s 4
- Near, J. P., Rice, R. W., & Hunt, R. G. (1980). The relationship between work and nonwork domains: A review of empirical research. *Academy of management review*, 5(3), 415-429.
- Northcraft, G.B. VE NEALE, M. A. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*, The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc. , USA.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, Sage publications.
- Noyan, Mehmet Ali. *Türkiye’de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.
- Odaman, A., & Erdek, M. (2005). Esnek çalışma ve istihdam politikaları. *İktisat Dergisi*, 21(4), 50-60.
- Ofluoğlu, M., & Aksoy, G. D. (2022). Akademisyenlerin iş-yaşam dengesi üzerine bir araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 6(1), 1–15.
- Omırtay, B. (2009). Motivasyon teorileri kapsamında, motivasyon (özendirme) araçlarının farklı işletmeler açısından analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Ankara

- Oral, Saime ve Zeynep Kuşluvan. (1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. Verimlilik Dergisi, 3 (3), 93-116.
- Önen, L., & Tüzün, M. B. (2005). Motivasyon. Epsilon Yayınevi: İstanbul.
- Önen, S. Mustafa & Kanayran, Hasibe Gül (2015/2016). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi, 5(2), 43–64
- Özaydın, M. M. (2013). Kadınların çalışma hayatındaki iş yaşam dengesi sorunları ve çözüm önerileri (Yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). YÖK Ulusal Tez Merkezi
- Özaydın, M. M. (2014). Cinsiyete dayalı refah sınıflandırmaları temelinde iş ve aile yaşamının uyumlaştırılması sorunu. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15*(3), 47–72.
- Özmen, Zeynep: “4857 Sayılı Yeni İş Kanununda Esnek Çalışma İlişkilerinin Hukuki Durumu”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 321 Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2006.
- Parlak, M., & Özdemir, B. (2011). Esnek çalışma ve işgücü piyasalarındaki yansımaları. İş ve İnsan Dergisi, 1(2), 3–12.
- Pinder, C. C. (2014). Work motivation in organizational behavior. Psychology Press.
- Platin Dergisi. (2023, 3 Nisan). *Aksa Akrilik'te haftada 4 gün mesai kalıcı hale geldi: Türkiye'de bir ilk gerçekleşti*. PlatinOnline. Erişim tarihi: 10 Nisan 2025, <https://www.platinonline.com/is-dunyasi/aksa-akrilikte-haftada-4-gun-mesai-kalici-hale-geldi-turkiyede-bir-ilk-gerceklesti-1087055>
- Ritchie, S., & Martin, P. (1999). Motivation management. Gower Publishing. s,45
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. Administrative Science Quarterly, 15(2), 150–163.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2012). Management. Pearson Education Inc. New Jersey.
- Saif, S. K., Malik, M. I., & Awan, H. M. (2011). Employee work satisfaction and work-life balance: A Pakistan'i perspective. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(5), 606–617.

- Sapancalı, F. (1993), “Çalışanların Gdlenmesinde Kullanılan zendirici Araçlar”, Verimlilik Dergisi, 4, ss.55-74.
- Sapancalı, F. (1993), “Çalışanların Gdlenmesinde Kullanılan zendirici Araçlar”, Verimlilik Dergisi, 4, ss.55-74.
- Schaffer, B. (2008). Leadership and motivation. Supervision, 69(2), 6.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293–315.
- Schermerhorn, J. R. Jr., Hunt, J. G. Ve Osborn, R. N. (1998). Basic Organizational Behavior. New York: John Wiley & Sons. Inc
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. Journal of Occupational Health Psychology, 3(4), 356–367.
- Şahin, S., & Çankır, B. (2018). İş tatmininin iş performansına etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracı rolü. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 17, 389–401.
- Şahin-Söylemez, S., & Alpar, B. I. (2022). İş-yaşam dengesi arayışında Japonya: İş, aile ve yaşam alanlarına dair bir değerlendirme. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 82, 223–266.
- Şen, H. (2000). Esneklik kavramı zerine. Çalışma ve Toplum Dergisi, 2, 29–38.
- Şimşek, M. Ş. (2014). Esnek Çalışma ve Yönetim Yaklaşımları. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik (2008), Davranış Bilimlerine Giriş ve rgtlerde Davranış, 6. Baskı, Gazi Yayınları, Ankara.
- Talaş, C. (1997). Sosyal politika. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Tan, E. (2014), Avrupa Birliği ve Türkiye’de Esnek Đstihdam, Avrupa Birliği Uzmanlık Tezi, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı
- Tan, G. (2007). Atipik İş Sözleşmelerinden Evde Çalışma Ve Tele Çalışma. Yüksek lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 5, s s:26, 35.
- Taşdan, M., & Erdem, M. (2010). İlköğretim Okulu ğretmenlerinin İş Yaşamı Kalitesi İle rgtsel Değer Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi (ss. 92-113). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(2), 92-113.
- Thompson, C. A., & Protas, D. J. (2006). Relationships among organizational family

support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100-118.

Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415.

TİSK. (1995). Çalışma hayatında esneklik ve sosyal güvenlik. Türk İhracatçılar Sendikası Yayınları.

Tuğsal, Türker, İş-Yaşam Dengesi, Sosyal Destek ve Sosyo-Demografik Faktörlerin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi, Cinius Yayınları, 1. Baskı Haziran, İstanbul, 2018.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88(1), s. 87-108.

Tutar, H. (2016). Davranış Bilimleri, Seçkin Yayıncılık (5. Baskı), s.150, Ankara.

Uçkun, Gazi ve PELİT, Elbeyi (2003), “Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi”, *Standard*, Yıl:42, Sayı:493, 49-54.

Ufuk Selen, age., s.40. 134 Aydın Yılmaz, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış, Detay Yayıncılık, Ankara, 2019, ss.45-46, Salih Güney, Liderlik, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, 2020, s.257

Vallerand, R. J. ve Ratelle, C. F. (2004). Intrinsic and extrinsic motivation: A hierarchical model. E. L. Deci ve R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination içinde* (37-65), Rochester: University of Rochester Press.

Vallerand, R. J., & Ratelle, C. F. (2004). Intrinsic and extrinsic motivation: A hierarchical model. In E. L.

Verslype, A. (2025, 12 Şubat). *The 4 day work week is good for the climate and the environment*. 4 Day Week Global. Erişim tarihi: 16 Mayıs 2025, <https://www.4dayweek.com/news-posts/environmental-benefits-2hxgl>

Vlems, A. (2005). Work–life balance: Benefits for employees and employers. Vlems (2005)’in Igbinomwanhia vd. (2012) ve Demirer (2011) tarafından aktarıldığı ikincil kaynaklardan derlenmiştir.

Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398-412.

Voydanoff, P. (2005). Consequences of boundary-spanning demands and resources for work-to-family conflict and perceived stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 491–503.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*, New York: Wiley

Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. (2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 445-461.

World Economic Forum, 2023 AKSA, Erişim tarihi: 10/04/2025

Yapar, T. (2005). Motivasyonun iş verimliliği üzerine etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yavuz, Arif (1995) Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkileri' ne Etkisi, Ankara: Kamu İşletmeleri İşveren Sendikası.

Yavuz, Arif: "Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1995.

Yavuz, H. (2017). Fonksiyonel esneklik ve mesleki eğitim ilişkisi: Türkiye örneği. *Eğitim ve İş Dünyası Dergisi*, 12(3), 10-25.

Yavuz, M. (1995). Esnek çalışma biçimleri ve çalışan hakları. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yavuz, M. (2018). İş-yaşam dengesinde bireysel faktörlerin önemi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 10-20.

Yeşil, A. (2016) Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180

Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2006). Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 31-58.

Yılmaz, Ö. Öztürk, Z., & Erdem, Ö. (2019). Hastanelerde Sağlık Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Etkileri: Kırıkkale İli Örneği. *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 5(1), 21-50.

Yılmaz, B. (2012). The validity and reliability study of Work Motivation Scale for Turkish population. *Energy Education Science and Technology Part B-Social and Educational Studies*, 4(1), 197–204.

Zengingönül, O. (2003). Esnekliğin çalışma hayatına yansımaları. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2, 159–170.

Zengingönül, Oğul (2003), "Sosyal Modelin Modernleştirilmesi Ekseninde Avrupa Birliği'nin İstihdam Politikalarında Esneklik Arayışı", *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 4, Temmuz 2003, s. 4–23.

ANKET FORMU

- 1) CİNSİYETİNİZ: KADIN ERKEK
- 2) MEDENİ DURUMUNUZ: EVLİ BEKAR
- 3) YAŞ ARALIĞINIZ: 25-34 35-44 45-54 55 ve üzeri
- 4) HİZMET YILI: 1 YILDAN AZ 1-5 YIL 6-10 YIL 11-15 15-20 20 YIL VE ÜZERİ
- 5) EĞİTİM DÜZEYİNİZ: LİSE LİSANS YÜKSEKLİSANS/ DOKTORA
- 6) HAFTADA KAÇ GÜN ÇALIŞIYORSUNUZ: 5 5,5-6
- 7) ÇALIŞTIĞINIZ SEKTÖR: KAMU ÖZEL
- 8) ÇALIŞTIĞINIZ KURUM: LÜTFEN BELİRTİNİZ:
- 9) ÇALIŞTIĞINIZ BÖLÜM: LÜTFEN BELİRTİNİZ:

		Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kısmen Katılıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
10	Haftada dört gün çalışmaya başlarsak iş hayatımda daha aktif olurum.	1	2	3	4	5
11	Haftada dört gün çalışmaya başlarsam iş stresim azalır.	1	2	3	4	5
12	Haftada dört gün çalışmaya başlarsam işe olan bağlılığım artar.	1	2	3	4	5
13	Haftada dört gün çalışırsam kendimi geliştirmeye başlarım.	1	2	3	4	5
14	Haftada dört gün çalışmak sektörümüz için uygundur.	1	2	3	4	5
15	Haftada dört gün çalışmaya geçilirse işletmenin büyük bir öncü olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
16	Dört günlük çalışma düzenlemesi görevlerimi yapmakta zorluk çekmeme neden olabilir.	1	2	3	4	5

17	Yöneticilerim hafta da dört gün çalışma düzenlemelisi kullanan kişilere olumlu tepki verir.	1	2	3	4	5
18	Hafta da dört gün çalışma düzenlemelisi organizasyon içerisindeki yükselmeme olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
19	Hafta da dört gün çalışma düzenlemelisi kullanan insanlar personel toplantıları, eğitim seansları vb. önemli olayları kaçırmaz.	1	2	3	4	5
20	Hafta da dört gün çalışma düzenlemelisi işyerinde işime daha iyi konsantre olmamı sağlar.	1	2	3	4	5
21	Hafta da dört gün çalışma düzenlemelisi iş dışındaki diğer ilgi ve sorumluluklarımı yerine getirebilmem için gereklidir.	1	2	3	4	5
22	Belli bir hayat standardına ulaşmak istediğim için bu mesleği yapıyorum.	1	2	3	4	5
23	Bu meslekte her zaman öğreneceğim ilginç şeyler olduğu için bu mesleği yapıyorum.	1	2	3	4	5
24	Bu meslek bana çok keyifli zamanlar sağladığı için bu mesleği yapıyorum.	1	2	3	4	5
25	Kariyerimi böyle bir meslekte sürdürmeyi istediğim için bu mesleği yapıyorum.	1	2	3	4	5
26	İşimi yaparken yaratıcılığımı kanıtlamaktan zevk aldığım için bu mesleği yapıyorum.	1	2	3	4	5
27	Bu meslekle ilgili işleri yerine getirmekten aldığım yoğun hazdan dolayı bu mesleği yapıyorum.	1	2	3	4	5
28	İlginç şeyler hakkında bilgimi derinleştirmekten zevk aldığım için bu mesleği yapıyorum.	1	2	3	4	5
29	Kariyerimle ilgili projeleri gerçekleştirmek için bu mesleği yapıyorum.	1	2	3	4	5
30	İşim benim hayatımdır ve başarısız olmak istemiyorum.	1	2	3	4	5

31	Haftada dört gün çalışırsam motivasyonum artar.	1	2	3	4	5
32	Özel hayatımda olup bitenler nedeniyle işte verimli olamayacak kadar yorgun oluyorum.	1	2	3	4	5
33	Özel hayatımda stiregelen şeyler olmazsa, işe daha fazla zaman ayırırdım.	1	2	3	4	5
34	İşteyken, iş dışında yapmam gerekenler nedeniyle endişeli oluyorum.	1	2	3	4	5
35	Özel hayatım işimi yapmam için gerekli olan enerjiyi tüketiyor.	1	2	3	4	5
36	Özel hayatım işimden dolayı zarar görüyor.	1	2	3	4	5
37	İşim sayesinde evdeki ruh halim daha iyi oluyor.	1	2	3	4	5
38	İşyerinde yaptıklarım, evdeki kişisel ve günlük işlerle başa çıkmamı kolaylaştırıyor.	1	2	3	4	5

ANKET QR



ANKET LİNK

https://docs.google.com/forms/d/1jEEBavWdZxbfp2EL1vRokA_oxY1MNA11A35Ss0HgVSs/edit

ETİK KURUL ONAYI

Evrak Tarih ve Sayısı: 19.02.2025-106366



T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : E-59394181-604.01-106366
Konu : Buket Turgut Etik Kurul Raporu

19.02.2025

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz İşletme Türkçe Tezli Yüksek Lisans Programı 22316918006 numaralı öğrencisi Buket Turgut'un "Haftada dört gün çalışma sistemini Türkiye'deki kurumlara uygulanabilirliği ve çalışan motivasyonu ve iş-yaşam dengesine etkisi" başlıklı çalışması kapsamında yapmayı planladığı anket çalışması "Atılım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu" üyeleri tarafından onaylanmıştır.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr. Veli Cengiz ÖZALP
Rektör Yardımcısı

Ek:
1- Buket Turgut Etik Kurul Raporu (1 Sayfa)
2- Etik Kurulu(Buket TURGUT) (18 Sayfa)

TURNİTİN RAPORU

ORJİNALLIK RAPORU

% **18**
BENZERLİK ENDEKSİ

% **14**
İNTERNET KAYNAKLARI

% **10**
YAYINLAR

% **9**
ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	%2
2	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	%1
3	Bariş, Ahmet. "Çalışanların politik becerilerinin iş motivasyonu ve örgütsel sessizlik üzerinde etkisi: Katılım bankası çalışanları üzerine bir araştırma", İstanbul Sabahattin Zaim University (Turkey) Yayın	%1
4	Submitted to Istanbul Gelisim University Öğrenci Ödevi	%1
5	acikerisim.gelisim.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
6	Submitted to Beykent Universitesi Öğrenci Ödevi	%1
7	acikarsiv.aydin.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
8	isarder.org İnternet Kaynağı	%1
9	docs.google.com İnternet Kaynağı	<%1
10	Ficici, Elif. "Covid-19 Pandemisinde sağlık çalışanlarının Motivasyonuna Etki Eden faktörler: Ampirik Bir araştırma", Dokuz Eylul Üniversitesi (Turkey), 2023 Yayın	<%1

11	Submitted to Istanbul Aydin University Öğrenci Ödevi	<% 1
12	Submitted to Canakkale Onsekiz Mart University Öğrenci Ödevi	<% 1
13	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	<% 1
14	issuu.com İnternet Kaynağı	<% 1
15	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	<% 1
16	jret.org İnternet Kaynağı	<% 1
17	Submitted to Istanbul Medipol Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
18	Submitted to Selçuk Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
19	dergi.sayistay.gov.tr İnternet Kaynağı	<% 1
20	toad.halileksi.net İnternet Kaynağı	<% 1
21	Submitted to Atılım University Öğrenci Ödevi	<% 1
22	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	<% 1
23	www.isarder.org İnternet Kaynağı	<% 1
24	Teker, Sibel. "Okullarda iş-yaşam dengesiyle örgütsel adalet ilişkisi", İstanbul Sabahattin Zaim University (Turkey)	<% 1

25	acikerisim.nku.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
26	Submitted to Istanbul Aehir Aniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
27	Submitted to Higher Education Commission Pakistan Öğrenci Ödevi	<% 1
28	turkcess.net İnternet Kaynağı	<% 1
29	dspace.balikesir.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
30	edoc.tips İnternet Kaynağı	<% 1
31	paperity.org İnternet Kaynağı	<% 1
32	www.ozguryayinlari.com İnternet Kaynağı	<% 1
33	wcssr.org İnternet Kaynağı	<% 1
34	Candas, Tulga Metin. "İsyerinde Psikolojik Taciz ve Havacilik Sektorunde Bir Uygulama", Anadolu University (Turkey), 2021 Yayın	<% 1
35	Aslan Pulat, Zeynep. "Kalkinmada Öncelikli Illerde Çalışan Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumlarının Belirlenmesi (Şirnak ili Örneği)", Necmettin Erbakan University (Turkey) Yayın	<% 1
36	archive.org İnternet Kaynağı	<% 1

37 Acar, Mehmet Cemil. "Çalışanların İletişim Doyum Düzeylerinin Algılanan Hizmet Kalitesine Olan Etkisinin Değerlendirilmesi ve Türkiye Havalimanlarında Bir Uygulama Örneği", Maltepe University (Turkey), 2024
Yayın

38 Turgut, Gizem. "Algılanan Sosyal Destek Ve Duygusal Zeka Düzeyinin İş Tatminine Etkisinin Devlette Çalışan Üç Farklı Meslek Grubunda Karşılaştırılması: Mühendis, Doktor ve Öğretmen", Maltepe University (Turkey), 2024
Yayın

39 Submitted to Dumlupınar University
Öğrenci Ödevi

40 dspace.atilim.edu.tr
İnternet Kaynağı

41 Adalı, Nimet. "İlk ve Ortaöğretim Kurumları Öğretmenlerinin Denetim Odağı Ve Motivasyon Algıları (Kırşehir Örneği).", Kirsehir Ahi Evran University (Turkey)
Yayın

42 Submitted to Yakın Doğu Üniversitesi
Öğrenci Ödevi

43 dare.uva.nl
İnternet Kaynağı

44 journals.manas.edu.kg
İnternet Kaynağı

45 Kaçer, Ayşe. "Devlet üniversitelerinde çalışan idari personelin motivasyonunu etkileyen faktörler: Erciyes Üniversitesi örneği", Bartın University (Turkey), 2024
Yayın

46 Ödemiş, Gizem. "Kadin girişimcilerin İş-yaşam dengesi üzerine bir araştırma: İzmir İli örneği", İzmir Katip Celebi University (Turkey), 2024. <% 1

Yayın

47 Bayır, Emre. "Üniversitelerde idari personele göre algılanan güç mesafesi ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişki", İstanbul Sabahattin Zaim University (Turkey) <% 1

Yayın

48 Dumlu, Betül. "Mesleğe yeni başlayan fen öğretmenlerinin kapsayıcı eğitime yönelik farkındalıkları ile farklılaştırılmış öğretim öz yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi", Marmara Üniversitesi (Turkey), 2024 <% 1

Yayın

49 Submitted to Marmara University <% 1

Öğrenci Ödevi

50 acikerisim.ikcu.edu.tr <% 1

İnternet Kaynağı

51 acikerisim.sakarya.edu.tr <% 1

İnternet Kaynağı

52 www.iconte.org <% 1

İnternet Kaynağı

53 9lib.net <% 1

İnternet Kaynağı

54 Submitted to Karabük Üniversitesi <% 1

Öğrenci Ödevi

55 Submitted to Düzce Üniversitesi <% 1

Öğrenci Ödevi

56 Aymak, Özlem. "Sınıf Öğretmenlerinin Bilimsel Okuryazarlık Düzeyleri Ve Bilim Tarihine <% 1

Yönelik Tutumlarının İncelenmesi", Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey), 2023

Yayın

57 Submitted to Bahcesehir University <% 1

Öğrenci Ödevi

58 acikerisim.nku.edu.tr <% 1

İnternet Kaynağı

59 www.sos-con.com <% 1

İnternet Kaynağı

60 Turan, Mürvet. "Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi (Marmara Bölgesi Örneği)", Sakarya Üniversitesi (Turkey), 2022 <% 1

Yayın

61 imamoglu, Seval. "Genc Yetiskinlikte Kisilerarasi Iliskilerin Cinsiyet, Cinsiyet Rollerine Ve Yalnizlik Algisi Acisindan Incelenmesi", Marmara Üniversitesi (Turkey), 2021 <% 1

Yayın

62 int-e.net <% 1

İnternet Kaynağı

63 www.springermedizin.de <% 1

İnternet Kaynağı

64 753d5f54-1e4f-437a-9e75-f5baa8a89b3f.filesusr.com <% 1

İnternet Kaynağı

65 Adnan KARATAŞ. "The Effect of Nurses' Perceptions of Mobbing on Burnout and Organizational Trust: The Moderating Role of Public Leadership Roles", Springer Science and Business Media LLC, 2025 <% 1

Yayın

66 Submitted to Dublin City University

		<% 1
67	Erdem, Fatma. "Sağlık Çalışanlarında Kalite Algısı: İki Devlet Hastanesi Karşılaştırma Örneği", Maltepe University (Turkey) Yayın	<% 1
68	Kaymaz, Levent. "İlköğretim kurumları yöneticilerinin karşılaştıkları idari sorunların iş doyumları ve mesleki tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi", Istanbul Sabahattin Zaim University (Turkey) Yayın	<% 1
69	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Ödevi	<% 1
70	Yalcinkaya, Esra. "öğrenilmiş Gucluluk İle İS- Yasam Dengesi Arasındaki İliSki: Otomotiv Sektorunde Bir Arastırma", Bursa Uludag University (Turkey), 2022 Yayın	<% 1
71	Yüksel, Özlem. "Türkiye'de işsizlikle mücadelede sosyal güvenlik uygulamaları: Bartın ili sosyal güvenlik kurumu örneği", Bartın University (Turkey), 2024 Yayın	<% 1
72	Olwan, Heba. "Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri İLe Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki", Necmettin Erbakan University (Turkey), 2023 Yayın	<% 1
73	Sarıkaya, Aykut. "Sağlık Hizmetlerinde Algılanan Kalite ile Satın Alma Niyeti Arasındaki İlişki", Balıkesir University (Turkey) Yayın	<% 1
74	dergipark.ulakbim.gov.tr İnternet Kaynağı	

		<% 1
75	f749d2de-b9db-4cec-b6d0-ee07a424fefb.filesusr.com Internet Kaynağı	<% 1
76	mafiadoc.com Internet Kaynağı	<% 1
77	web.sakarya.edu.tr Internet Kaynağı	<% 1
78	www.acarindex.com Internet Kaynağı	<% 1
79	(3-3-15) http://193.255.206.126/ufbmek2014/wp-content/uploads/2014/09/ufbmek2014_ozet.pdf Internet Kaynağı	<% 1
80	Demirtaş, Caner. "İş Stresinin iş Yaşam Dengesi Algısına Etkisi Üzerine Teknoloji Sektöründe bir Araştırma", Marmara Üniversitesi (Turkey), 2022 Yayın	<% 1
81	Kal, Burçin Emel. "İş Yaşam Dengesinin Esenlik Üzerindeki Etkisinde Çalışan Deneyiminin Rolü", Marmara Üniversitesi (Turkey) Yayın	<% 1
82	Karkı, Ahmet. "İş Özellikleri ve Örgüt Kültürünün İş Erteleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde dış Kontrol Odaklılığın Düzenleyici Rolü", Hitit University (Turkey) Yayın	<% 1
83	Ozkilicci, Gokce. "Orgutsel Adalet algisi ile orgutsel iletişim arasındaki ilişkinin Belirlenmesine yönelik Bir araştırma", Marmara Üniversitesi (Turkey), 2021	<% 1

84 Ozturk, Yagmur. "Oecd Ulkelerinde is Gucu Verimlilikini Etkileyen Faktorlerin Panel Veri Modelleri Ile Analizi.", Marmara Universitesi (Turkey), 2021

Yayın

<% 1

85 Türkel, Elif. "Özel Hastanelerdeki Hemşirelerin İş-aile, Aile-iş Çatışması ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki : Samsun İlinde bir Uygulama", Anadolu University (Turkey), 2022

Yayın

<% 1

86 acikerisim.istanbul.edu.tr

İnternet Kaynağı

<% 1

87 acikerisim.pau.edu.tr:8080

İnternet Kaynağı

<% 1

88 openaccess.tau.edu.tr

İnternet Kaynağı

<% 1

89 w3.beun.edu.tr

İnternet Kaynağı

<% 1

90 www.icomep.com

İnternet Kaynağı

<% 1

91 www.pefa.org.tr

İnternet Kaynağı

<% 1

92 Üçer, Ömer. "Müzik Öğretmeni Adaylarının Bireysel Ses Eğitimi Dersi Motivasyon ve Ders Çalışma Becerilerinin İncelenmesi", Marmara Universitesi (Turkey), 2023

Yayın

<% 1

93 Akcebe, Furkan. "Pandemi sürecinde tele çalışmaya ilişkin tutum ve iş yaşam dengesi üzerine bir araştırma", İzmir Katip Celebi University (Turkey), 2024

Yayın

<% 1

- 94 Doğan, Nihan. "Uzaktan alışmanın Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi", Maltepe University (Turkey)
Yayın <% 1
- 95 Saraçoğlu, Semih. "Ofis alışanlarında Esnek alışma Uygulamalarının X ve Y Kuşağı alışanların Performansına Etkisi", Maltepe University (Turkey)
Yayın <% 1
- 96 Özari, Serim Elif. "alışma yaşamı kalitesi ve iş-yaşam dengesi ilişkisinin belirlenmesi üzerine bir araştırma", Dokuz Eylul Üniversitesi (Turkey), 2024
Yayın <% 1
- 97 Girdap, Emine. "Kariyerizm ile iş-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki Üzerine bir Araştırma", Sakarya Üniversitesi (Turkey), 2022
Yayın <% 1
- 98 Rife, Heidi Lynn. "Work-Life Balance Initiatives as Predictors of Employee Commitment", Grand Canyon University
Yayın <% 1
- 99 Soykenar, Mehmet. "Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi`Nde Örnek Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey), 2024
Yayın <% 1
- 100 Tabak, Defne Hikmet. "İs-yaşam Dengesi Ve Stres: İstanbul'da İlce Belediyelerinde çalışanlar üzerinde Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi (Turkey), 2020
Yayın <% 1

101

Yalçın, Burçak. "İş yaşamında var olmama durumu ve İş-yaşam dengesi arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey), 2024

Yayın

<% 1

102

Yüksel, Gamze Atalan. "Okulda Çalışan Psikolojik Danışmanların İş ve Yaşam Doyumlarının Yordayıcıları Olarak Rol Belirsizliği Rol Çatışması ve Örgütsel Destek", Ankara Üniversitesi (Turkey), 2024

Yayın

<% 1

103

İzki, Özkan. "Öğretmenlerin iş aile yaşam dengesinin performanslarına etkisi", İstanbul Sabahattin Zaim University (Turkey)

Yayın

<% 1

ÖZGEÇMİŞ

AD SOYAD: Buket TURGUT

ÖĞRENİM DURUM: Yüksek lisans 2022-

DERECE	ALAN	ÜNİVERSİTE	YIL
Lisans	İşletme Fakültesi İşletme Bölümü	Atılım Üniversitesi	2017-2021
Yüksek Lisans	Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı	Atılım Üniversitesi	2022-2025

Yabancı Diller: İngilizce

Yayınlar:

Tarih: (Savunma Tarihi): 26/06/2025