

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**COVID-19 SÜRECİNDE UZAKTAN ÇALIŞMA,
İŞ-YAŞAM DENGESİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİ: MEDYA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

MESUT ALTUN

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. N. ÖYKÜ İYİĞÜN**

İSTANBUL, 2021

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**COVID-19 SÜRECİNDE UZAKTAN ÇALIŞMA,
İŞ-YAŞAM DENGESİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİ: MEDYA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

MESUT ALTUN

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. N. ÖYKÜ İYİGÜN**

İSTANBUL, 2021

TEZ ONAY SAYFASI

Bu tez tarafımızca okunmuş olup kapsam ve nitelik açısından, İşletme alanında Yüksek Lisans Derecesini alabilmek için yeterli olduğuna karar verilmiştir.

Tez Jürisi Üyeleri

Unvanı – Adı Soyadı

Kanaati

İmza

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bu tezin İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından konulan tüm standartlara uygun şekilde yazıldığı teyit edilmiştir.

Teslim Tarihi

Mühür/İmza

AKADEMİK DÜRÜSTLÜK BEYANI

Bu çalışmada yer alan tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, söz konusu kurallar ve ilkelerin zorunlu kıldığı çerçevede, çalışmada özgün olmayan tüm bilgi ve belgelere, alıntılama standartlarına uygun olarak referans verilmiş olduğunu beyan ederim.

Adı Soyadı: Mesut ALTUN

İmza:

X X X X

ÖZ

COVID-19 SÜRECİNDE UZAKTAN ÇALIŞMA, İŞ-YAŞAM DENGESİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: MEDYA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Altun, Mesut

İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Öğrenci Numarası: 194036022

Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0000-0002-3201-6862

Ulusal Tez Merkezi Referans Numarası: 10407714

Tez Danışmanı: Prof. Dr. N. Öykü İYİGÜN

Ağustos 2021, 139 sayfa

2019'un sonunda başlayıp kısa sürede tüm dünyaya yayılan Covid-19 salgını, teknolojik imkânlardaki gelişmelerle giderek yaygınlaşan uzaktan çalışmayı, şirketler ve çalışanlar açısından tercihten öte bir zorunluluk haline getirmiştir. Çalışma yaşamında bu zorlayıcı ve ani değişimin getirdiği yeni koşullar, şirketlerin başarısında belirleyici olan iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık kavramlarının önemini artırmıştır. Bu araştırmanın amacı, Covid-19 süreci özelinde uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da faaliyet gösteren bir medya grubunun çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma, Mayıs-Haziran 2021 tarihlerinde televizyon, gazete, dergi ve dijital yayınlarda çalışan 258 medya çalışanı ile anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde betimleyici ve karşılaştırmalı istatistikler ile korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada, katılımcıların iş-yaşam dengesi ile örgüte bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesine kısmen olumlu etki yaptığı tespit edilmiştir. Covid-19 sürecinde “sürekli evden çalışan” bireylerin, “hiç evden çalışmayan” bireylere göre iş-yaşam dengesini daha iyi sağlayabildiği görülmüştür. İş-yaşam uyumunun ise örgüte bağlılığı artırdığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Uzaktan Çalışma, İş-Yaşam Dengesi, Örgüte Bağlılık, Medya

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN REMOTE WORK, WORK-LIFE BALANCE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT DURING COVID-19 PANDEMIC: A SAMPLE OF MEDIA INDUSTRY

Altun, Mesut

MA in Manegement

Student Number: 194036022

Open Researcher and Contributor ID (ORC-ID): 0000-0002-3201-6862

National Thesis Center Referance Number: 10407714

Thesis Supervisor: Prof. N. Öykü İYİGÜN

August 2021, 139 pages

The Covid -19 epidemic which began at the end of 2019 and spread all over the world in a short time has made remote work that become widespread with the improvements in technological opportunities, a necessity rather than a choice for companies and employees. The new conditions brought by this sudden change in working life have enhanced the significance of the notions of work-life balance and commitment to the organization, which are determinative in the success of companies. The aim of this reseach is to determine the connection between the remote work, work-life balance and organizational commitment in the Covid-19 process. The sample of the study consists of the employees of a media group operating in Istanbul. The research was made by using a questionnaire on 258 media workers between May-June 2021. In the study, it has been determined that there is a positive and important connection between the work-life balance and level of commitment to the organization. It has been detected that remote work has a partially positive effect on work-life balance. It has been observed that individuals who constantly work from home have better work-life balance than individuals who never work from home. It has been determined that ‘Work-Life Harmony’ increased the commitment to the organization.

Keywords: Remote Work, Work- Life Balance, Organizational Commitment, Media

TEŞEKKÜR

Uzun soluklu araştırma ve tez yazım sürecinde pozitif enerjisi, ufkumu genişleten pratik yönlendirmeleri ile tezimi yazmamda büyük pay sahibi olan değerli hocam Prof. Dr. N. Öykü İYİGÜN'e teşekkürü borç bilirim. Yüksek Lisans eğitimim süresince desteklerini esirgemeyen ve araştırmayı gerçekleştirmem için gerekli imkânı sağlayan Turkuvaz Medya Grubu'na Őükranlarımı sunarım.

Onlara ayırmam gereken vakitten kısararak zamanımın büyük bölümünü tez yazarak geçirdiğim süre zarfında; araştırmaya konsantre olup çalışmalarımı yürütebilmem için sonsuz bir anlayışla yardımcı olan sevgili eşime, motivasyon ve mutluluk kaynağı çocuklarıma, ayrıca manevi desteklerini her zaman arkamda hissettiğim çok değerli anneme, babama, ağabeyime ve kız kardeşime çok teşekkür ederim.

Mesut ALTUN
İSTANBUL / 2021

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xi
SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xii
BÖLÜM I GİRİŞ	1
1.1. Çalışma Kavramı	4
1.2. Çalışma Yaşamında Esneklik.....	5
1.2.1. Esneklik Kavramı	6
1.2.2. Esnek Çalışma	7
1.3. Esnekleştirme Talebini Ortaya Çıkaran Etkenler	8
1.3.1. İşsizlik	8
1.3.2. Uluslararası Rekabet	9
1.3.3. Sektörel Değişiklikler	9
1.3.4. Teknolojik Gelişmeler	10
1.3.5. Küresel Salgın Etkisi	10
1.4. Esnek Çalışma Türleri	11
1.4.1. Sayısal Esneklik.....	11
1.4.2. Fonksiyonel (İşlevsel) Esneklik	13
1.4.3. Ücret Esnekliği	14
1.4.4. Uzaklaştırma Stratejisi.....	15
1.4.5. Çalışma Süreleri Açısından Esneklik	15
1.4.6. Uzaktan Çalışma.....	20
BÖLÜM II COVID-19 SÜRECİNİN ÇALIŞMA YAŞAMINA ETKİLERİ	26
2.1. Salgın ve Büyük Dönüşüm	26
2.1.1. Küresel Kriz Etkisi	28
2.1.2. Uzaktan Çalışmaya Zorunlu Geçiş	30
2.1.3. Salgın Öncesi ve Sonrası.....	31

2.1.4. Dijitalleşme	33
2.2. Esnek Çalışma ve Uzaktan Çalışma Düzenlemeleri	34
2.2.1. Kamuda Esnek Çalışma Uygulaması.....	34
2.2.2. Kısa Çalışma	35
2.2.3. Uzaktan Çalışma Yönetmeliği.....	37
2.3. Medya ve Uzaktan Çalışma	38
2.3.1. Medya Kavramı	38
2.3.2. Geçmişten Günümüze Medya	39
2.3.3. Örgütlenme Yapısı.....	39
2.3.4. Medyada Uzaktan Çalışma Uygulaması.....	41
2.4. Evden Çalışabilmek ve Yeni Düzene Adaptasyon.....	42
2.5. Uzaktan Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları.....	44
2.6. Uzaktan Çalışmanın Geleceği	46
BÖLÜM III ÖRGÜTE BAĞLILIK	48
3.1 Örgüte Bağlılık Kavramı	48
3.2. Örgüte Bağlılık Üzerine Yaklaşımlar	50
3.2.1. Becker'ın Yaklaşımı	51
3.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	52
3.2.3. Kanter'in Yaklaşımı.....	53
3.2.4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	53
3.2.5. Meyer ve Allen'ın Yaklaşımı	54
3.2.6. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı	56
3.2.7. Wiener'in Yaklaşımı.....	56
3.2.8. Mowday'in Yaklaşımı	56
3.3. Örgüte Bağlılığın Düzeyleri.....	57
3.3.1. Düşük Bağlılık.....	57
3.3.2. İlk Bağlılık	57
3.3.3. Yüksek Bağlılık	58
3.4. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler	58
3.5. Örgüte Bağlılığın Sonuçları	59
3.6. Demografik Faktörlerle Örgüte Bağlılık İlişkisi	61
3.6.1. Yaş Faktörü	61
3.6.2. Cinsiyet Faktörü	62

3.6.3. Medeni Durum Faktörü.....	62
3.6.4. Eğitim Faktörü.....	63
3.7. Esnek Çalışma ve Örgüte Bağlılık İlişkisi	63
3.8. Sosyal Mübadele Kuramı.....	65
BÖLÜM IV İŞ-YAŞAM DENGESİ	67
4.1. Tarihsel Süreç.....	67
4.2. İş-Yaşam Dengesi Kavramı	68
4.3. Kuramsal Yaklaşımlar	70
4.3.1. Bölünme Kuramı	70
4.3.2. Taşma Kuramı	71
4.3.3. Dengeleme Kuramı.....	71
4.3.4. Araçsallık Kuramı.....	71
4.3.5. Rol Kuramı.....	72
4.3.6. Çatışma Kuramı.....	72
4.3.7. Dağılma Kuramı	73
4.3.8. Genişleme Kuramı.....	73
4.4. İş-Yaşam Çatışması	74
4.5. İş-Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi.....	76
4.6. İş-Yaşam Dengesi ve Esneklik.....	79
4.7. Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi Üzerine Araştırmalar	80
4.7.1. Verimlilik, Motivasyon ve Performans	81
4.7.2. İş-Yaşam Sınırları.....	82
4.7.3. Yabancılaşma, İzolasyon ve Teknostres	83
BÖLÜM V COVID-19 SÜRECİNDE UZAKTAN ÇALIŞMA, İŞ-YAŞAM DENGESİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA ...	86
5.1. Araştırmanın Kapsamı, Amacı ve Yöntemi.....	86
5.1.1. Araştırmanın Konusu ve Soruları	86
5.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	87
5.1.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	88
5.1.4. Evren ve Örneklem	90
5.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	90
5.1.6. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	91

5.1.7. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	92
5.1.8. Anketin Uygulanması	96
5.1.9. Analiz Yöntemleri	96
5.2. Araştırmanın Bulguları	97
5.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	97
5.2.2. Katılımcıların Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışma Durumu.....	99
5.2.3. Demografik Özellikler ile İş-Yaşam Dengesi Boyutları ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	100
5.2.4. İş-Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi	110
5.2.5. İş-Yaşam Dengesi Boyutlarının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi	112
BÖLÜM VI SONUÇ	114
REFERANSLAR	117
EKLER.....	135
ÖZGEÇMİŞ	139

TABLolar LİSTESİ

Tablo 5.1. İş-Yaşam Dengesi Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Yapısının İncelenmesi.....	94
Tablo 5.2. Örgüte Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Yapısının İncelenmesi	95
Tablo 5.3. Katılımcıların Genel Özellikleri	97
Tablo 5.4. Katılımcıların Mesleki Özellikleri	98
Tablo 5.5. Katılımcıların Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışma Durumu	99
Tablo 5.6. Cinsiyet ile İş-Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi.....	100
Tablo 5.7. Medeni Durum ile İş-Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi.....	102
Tablo 5.8. Yaş ile İş-Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi.....	103
Tablo 5.9. Eğitim Durumu ile İş-Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi	105
Tablo 5.10. Covid-19 Sürecinde Uzaktan/Evden Çalışma Durumu ile İş-Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi.....	107
Tablo 5.11. İş-Yaşam Dengesi Boyutları ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki	110
Tablo 5.12. İş-Yaşam Dengesi Boyutlarının Örgüte Bağlılık Düzeyine Etkisi	112

SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BİT	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
Covid-19	Koronavirüs Hastalığı
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization)
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Testi
TİSK	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
WHO	Dünya Sağlık Örgütü
vb	Ve benzeri

BÖLÜM I

GİRİŞ

Varoluştan bu yana insan ilişkilerinde ve toplumsal hayatta değişim kaçınılmaz bir gerçekliktir. İnsanların hayatını sürdürebilmek için en büyük gereksinimlerinden biri olan çalışma yaşamı da zamanın getirdiği gelişmeler ışığında bu değişimden nasibini almaktadır. Bu konudaki en büyük değişimlerden biri 18. yüzyılda Sanayi Devrimi ile meydana gelmiştir.

Fordist üretim sistemine geçişle birlikte ev ile iş hayatı birbirinden ayrılırken, toplumsal olaylar, savaşlar ve ekonomik buhranların etkisiyle değişime uğrayan çalışma yaşamı, küreselleşme süreci ile yeni bir boyut kazanmıştır. Özellikle 80'li yıllardan itibaren hız kazanan teknolojik gelişmelerin (Kutal & Dereli, 1995) etkisiyle ortaya çıkan uluslararası rekabet ve yeni üretim teknikleri; artan talep ve işgücü ihtiyacını karşılamak isteyen işletmelerin esnek çalışma modellerine geçişine zemin hazırlamıştır.

Üretim sürecinin kesintisiz devam etmesi, işletmelerin ayakta kalması ve çalışanların işini koruması gibi avantajlar sağlayan esnek çalışma modellerinden biri olan ve bu araştırmanın odağında yer alan uzaktan/evden çalışma ise, 90'lı yıllarda iş hayatında uygulanmaya başlayıp günümüze kadar yaygınlaşmıştır. Uzaktan çalışmanın adeta zirve yaptığı süreç, 2019'un sonundan itibaren dünyayı saran yeni tip koronavirüs (Covid-19) pandemisi ile başlamıştır.

Ölümcül sonuçlar doğuran salgın nedeniyle çalışma hayatı sekteye uğramış ve dünya ekonomisi büyük darbe almıştır. *"İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana yaşanan en ağır küresel kriz"* olarak tanımlanan salgının ardından yapılan araştırmalar, ekonomide yaşanan krizin boyutlarını gözler önüne sermektedir. Covid-19 sürecinde, sokağa çıkma kısıtlamalarının da etkisiyle tarihin en büyük toplu uzaktan çalışma deneyimi yaşanmıştır (ILO, 2020a).

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de hem kamu kurumları hem özel işletmeler, pandemi sürecinde “zorunlu” olarak uzaktan/evden çalışmayı hayata geçirmek durumunda kalmıştır. (Eurofound, 2020; ILO, 2020a; KPMG, 2020a). Özellikle çalışmanın bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) kullanılarak yapıldığı sektörlerin neredeyse tamamında uzaktan/evden çalışma yüksek oranda uygulanmıştır. Bu sektörlerin başında ise teknolojinin üst düzeyde kullanıldığı medya sektörü gelmektedir (Fadinger & Schymik, 2020; Deloitte, 2020). Bu tespit, araştırmanın medya çalışanları üzerinde gerçekleştirilmesinin de temel nedenini oluşturmaktadır.

İşin eve taşındığı bu süreçte, uzaktan/evden çalışmanın iş-yaşam dengesine etkileri ile ilgili birçok araştırma kaleme alınmıştır (Waizenegger vd. 2020; Deloitte, 2020; Cartmill, 2020; Uşen, 2020; Irawanto, 2020; Eurofound, 2020; ILO, 2020a; Akca & Küçüköğlü, 2020; Rubin vd. 2020; KPMG, 2020b). Yapılan araştırmalar sonucunda, uzaktan çalışmanın “iş-yaşam uyumu”, “iş tatmini”, “motivasyon” ve “üretkenlik” gibi olumlu etkilerinin yanı sıra “iş ve yaşam sınırının kaybolması”, “aile ve iş çatışması” gibi olumsuz etkileri de ortaya konulmaktadır.

Pandemi ile değişime uğrayan iş yaşamında birey-örgüt ilişkileri de önem kazanmıştır. Alan yazında, çalışanların “örgüte bağlılık” düzeyinin “performans” ve “verimlilik” üzerinde olumlu etkisi bulunduğunu gösteren çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda; örgüte bağlılığın işletmelere rekabet avantajı sağlayan “iş tatmini” ve “performans” üzerinde olumlu etki yaptığı (Chen ve Francesco, 2003; Balcı, 2003; Babadağ, 2015), örgüte bağlılığın artmasıyla performansı olumsuz etkileyen “işe devamsızlık” ve “işten ayrılma niyeti” gibi faktörlerin azaldığı (Mowday vd. 1982; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Maltin, 2010) sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda örgüte bağlılık, insan kaynağını en iyi şekilde değerlendirerek başarıya ulaşmak isteyen işletmeler için oldukça önemlidir.

İş-yaşam dengesi ise, örgüte bağlılığı etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Alan yazında, iş-yaşam dengesinin örgüte bağlılığı artırdığı (Korkmaz ve Erdoğan, 2014; Durna ve Babayiğit, 2015; Apaydın 2015), “verimlilik” (Thompson vd. 1999), “motivasyon” (Bond & Wise, 2003) ve “iş tatmini” (Chimote & Srivastava, 2013) üzerinde de olumlu etkileri bulunduğunu gösteren araştırmalar yer almaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın temel konusu; Covid-19 sürecinde uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Yapılan alan yazın taramasında Covid-19 süreci özelinde uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılığın birlikte ele alınarak üç kavram arasındaki ilişkinin incelendiği Türkçe veya İngilizce bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan araştırmanın alan yazındaki boşluğun doldurulmasına ve yeni çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın odağında yer alan uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin açıklanmasında, “*Sosyal Mübadele Teorisi*” kullanılmıştır. Bu teorinin dayandığı “karşılıklık” ilkesine göre bir tarafın yaptığı iyilik karşı tarafta iyilik yapma yükümlülüğü doğurmaktadır. Covid-19 sürecinde, işverenlerin zorunluluk dahi olsa uzaktan/evden çalışma imkânı sağlamasının çalışanlarda işe ve işverene karşı olumlu duygular gelişmesini sağladığı, birey-örgüt ilişkilerinin de bu durumdan olumlu etkilendiği ifade edilebilir.

Araştırmanın birinci bölümünde, uzaktan çalışmanın kavramsal çerçevesi üzerinde durulmuştur. Çalışma kavramı, esneklik kavramı, esnek çalışma türleri ve uzaktan çalışma ile ilgili tanımlayıcı genel bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde, Covid-19 sürecinin çalışma yaşamında meydana getirdiği değişim ele alınmaktadır. Uzaktan çalışmaya zorunlu geçiş süreci, hukuki düzenlemeler ve medya sektörünün durumu ile uzaktan çalışmanın avantaj ve dezavantajları anlatılmaktadır.

Üçüncü bölümde, örgüte bağlılığın kavramsal çerçevesine yer verilmektedir. Örgüte bağlılıkla ilgili teoriler, örgüte bağlılığı etkileyen faktörler ile iş-yaşam dengesi ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki konu edilmektedir.

Dördüncü bölümde, araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş-yaşam dengesinin kavramsal çerçevesi ele alınmaktadır. Covid-19 sürecinde uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesine etkileri, ampirik araştırmalar ışığında değerlendirilmektedir.

Beşinci bölümde araştırmanın amacı, yöntemi, hipotezleri ve sınırlılıklarının yanı sıra medya çalışanları üzerinde yapılan anket neticesinde elde edilen verilerin analizi ve bulgular; altıncı bölümde ise sonuç ve öneriler yer almaktadır.

1.1. Çalışma Kavramı

Çalışma hayatı, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren hız kazanan küreselleşme sonrası belki de en zor dönemini Covid-19 salgını sürecinde yaşadı. İnsanların hastalık kapma endişesiyle evlerine kapandığı, ülkelerin sınırlarını kapattığı bu süreçte iş yaşamında zaruri değişimler baş gösterdi. İletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte giderek yaygınlaşan esnek çalışma uygulamaları ise salgın sırasında hem işletmelerin hem de çalışanların can simidi oldu.

Özellikle bilgi işçilerine bir mekâna bağlı kalmadan çalışabilme imkânı sunan uzaktan çalışma uygulaması bu süreçte büyük önem kazandı. Bu noktadan hareketle, araştırmanın bu bölümünde uzaktan çalışma kavramının kapsamının ve diğer esnek çalışma uygulamalarından farkının daha iyi anlaşılması için, çalışma ve esneklik kavramları ile esnek çalışma türleri ele alınacaktır.

Çalışma kavramıyla ilgili geçmişten günümüze farklı algı ve tanımlar bulunmaktadır. Çalışma kavramının etimolojik köklerine bakıldığında, Eski Yunanlılar ve Romalılarda “acı”, “yorgunluk” ve “zahmet” gibi anlamlarda kullanıldığı görülmektedir (Lordoğlu, Özkaplan, & Törüner, 1999). Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğü’ne göre ise çalışma, “Bir şeyi oluşturmak veya ortaya çıkarmak için emek harcamak”, “Herhangi bir iş üzerinde olmak”, “İşi veya görevi olmak, bulunmak” olarak tanımlanmaktadır.

Akat’a (1982) göre çalışma, insanın yaşadığı dış çevreyi etkileyen, biçimlendiren ve yaşantısının büyük kısmını kapsayan eylem ve fiillerin toplamıdır. Bir başka ifadeye göre, bir şey yapma, oluşturma ve ortaya koymanın yanı sıra fiziksel ve zihinsel çaba ve emektir (Püsküllüoğlu, 1995, s. 349). Bu çaba ve emeğin zihinsel veya bedensel olarak planlı bir şekilde belli bir amaca yönelik yapılmasıdır (Soyer, 1996, s. 175).

Bu bağlamda çalışmayı, belli bir mekânda makineler aracılığıyla yapılan ve işgörenlerin günlük olarak işe gidip geldiği, iş ile aile yaşamının belirgin olarak birbirinden ayrıldığı üretim süreci ve eylemi olarak ifade etmek mümkündür. Ayrıca, bir işin belli bir ücret karşılığında yerine getirilmesi karşılığında yerine getirilmesi olarak da ele alınmaktadır. İş Hukuku’na göre, işgörenin bir işverene bağımlı ve sosyal güvenlik kurumuna kayıtlı olması zorunludur (Edgell, 2006).

Yaşamını idame ettirebilmek için sürekli çalışmak zorunda olan insanoğlu, Sanayi Devrimi ve endüstrileşme süreciyle birlikte ev ile iş yaşamı arasına sıkışıp kalmıştır. Daha önce insanlar toprağı ekip biçerek, ürettiklerini tüketerek yaşamış ve bu sürecin dönüm noktası niteliğindeki Sanayi Devrimi sonrasında makinelere bağımlı bir düzen kurulmuştur. Çalışma kavramının tanımı da bu değişime paralel olarak farklılaşmıştır (Ören & Yüksel, 2012).

Çalışma hayatı son dönemde büyük bir değişim yaşamaktadır. Özellikle bilgisayar ve internet teknolojilerindeki gelişmeler, işyerine gitmeden farklı bir ortamda çalışmaya olanak sağlamaktadır. Bu durum uzaktan ve evden çalışma gibi yeni esnek çalışma biçimlerinin de ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

1.2. Çalışma Yaşamında Esneklik

Teknolojik imkanların İkinci Dünya Savaşı'nın hemen akabinde hızla gelişmeye başlaması, işgücü piyasasında, üretimin şekli ve yapısında kaçınılmaz bir değişimi beraberinde getirmiştir. Özellikle 1973'te dünyada baş gösteren petrol krizi ile birlikte bu değişim hız kazanmıştır. 1970'li yıllara kadar yaygın olan kitlesel üretim, iş bölümü ve tam gün standart istihdamı önceleyen “*Fordist üretim sistemi*” çalışma yaşamındaki geçerliliğini yitirme sürecine girmiştir.

1900'lerin başlarında ilk kez Ford otomobil fabrikasında uygulanmaya başlayan bir üretim sistemi olarak Fordizm, “üretimin sürekli kayan bir montaj hattı üzerinde, özel amaçlı makineler ve ağırlıklı olarak niteliksiz emek kullanılarak yapıldığı seri/ kitlesel üretim sistemi” olarak tanımlanmaktadır. (Alkan, 2007, s. 23).

Esneklik, yeni teknolojilerin Fordizm sürecinde oluşturduğu krizle beraber ortaya çıkan dönüşümü ifade etmektedir. Arz-talep değişiklikleri ve konjonktürel dalgalanmalar gibi faktörler ayak uydurabilmek için işgücü piyasasının esnek bir yapıya sahip olması ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Dünyanın içinden geçtiği zorlu süreçler gelişmiş ülkeleri bile işsizlik sorunu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Ülkelerin bu sorunu aşmak için uyguladığı sosyal politikalar, zaman içinde esnek istihdam stratejilerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Özellikle teknolojik gelişmelerin hız kazandığı 80’li yıllardan itibaren atipik çalışma modelleri işletmelerde yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Uluslararası rekabet şartları ve yeni üretim tekniklerinin etkisiyle işletmelerin yöneldiği esnek çalışma, üretim süreçlerinin kesintisiz devam etmesi, üretim maliyetlerinin düşürülerek işletmelerin ayakta kalması ve çalışanların işini koruyabilmesi açısından önemli bir avantajlar sağlamaktadır.

İşletmelerin küreselleşme ile birlikte uluslararası alanda varlıklarını sürdürebilmesi, rekabet gücünü artırabilmesine yönelik çabalar, çalışma türleri ve biçimlerinde farklı uygulamalara zemin hazırlamıştır. Çalışma hayatında yaşanan değişim, çalışanların talepleri ile işverenlerin zorunlulukları arasında denge sağlama açısından yeni esnek çalışma biçimlerini ortaya çıkarmıştır.

1.2.1. Esneklik Kavramı

Esneklik kavramı, çalışma hayatı açısından ekonomik, sosyal ve teknolojik anlamda yaşanan değişim ve ilerlemelere ayak uydurabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Noyan, 2007). Türk İş Hukuku’nda esneklik kavramı, işletmelerin üretim kapasitesinin yanı sıra piyasa ve rekabet koşullarına uyum açısından ele alınmaktadır. (Tuncay, 1995a, s. 58).

Esneklik, dünyanın büyük bir hızla küreselleştiği süreçte işletmelere, ekonomik ve sosyal şartlardaki değişime, teknolojiye ve giderek artan uluslararası rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri için çalışma tür ve koşullarını istedikleri gibi belirleyebilme serbestisi sunmaktadır. (Güzel, 2000, s. 204).

Uluslararası Çalışma Örgütü’ne (ILO) göre esneklik kavramı, “belirli bir işgücü piyasasının ekonomik, sosyal ve teknolojik koşullara adapte olma kapasitesiyle ilgili katılımını ya da esnekliğini” ifade eder. Çalışanlar açısından esneklik, çalışma türünü ve şartlarını kendi ihtiyaçlarına göre belirleyebilme özgürlüğüne sahip olunmasıdır (İnciroğlu, 2011, s. 13-14).

Çalışma yasaları ve uygulamalarına, zamanın getirdiği köklü değişimler çerçevesinde yeni bir bakış açısı getirebilmek de esneklik olarak ifade edilmektedir (Ekin, 1999).

Ayrıca esneklik, işletmelerin ücret yapısı ve seviyesini piyasa koşullarına göre çalışanların performansını olumsuz etkilemeyecek şekilde ayarlayabilme serbestisi olarak da tanımlanmaktadır (Karakoyunlu, 2003).

1.2.2. Esnek Çalışma

Esnek çalışma, geleneksel çalışma yöntemlerinin dışında kalan tüm çalışma uygulamalarını tanımlayan geniş bir terimdir (Selby, Wilson, Korte, Millard, & Carter, 2001, s. 3). Esnek çalışma, atipik istihdam veya alternatif çalışma programları, geleneksel olarak kabul gören “sekizden-beşe, pazartesten-cumaya” veya “belirli bir yerde, belirli gün ve saatlerde” yapılan çalışma düzeni dışında kalan yeni çalışma şekilleri olarak adlandırılabilir (Karakoyun, 2007, s. 6).

Esneklik, çalışanlar ve işveren açısından farklı şekillerde tanımlanabilmektedir:

- *Personel düzeyindeki çalışanlara göre;* aile hayatı ve çocuk bakımı gibi sorumluluklar ile diğer uğraşlar için boş vakit sağlayacak şekilde düzenlenen çalışma biçimidir.
- *Yönetici düzeyinde çalışanlara göre;* mesleki amaçlara uygun çalışma taleplerine imkân veren çalışma türüdür.
- *İşverenlere göre;* müşterilerin değişen ihtiyaçları ve taleplerini karşılamak amacıyla işgücü kaynaklarını organize etmektir (Selby, Wilson, Korte, Millard, & Carter, 2001, s. 3).

Esnek çalışma, işgörenlerin çalışma biçiminin işin niteliği, yapısı, çalışma zamanı ve mekân gibi faktörlere göre standardın dışına çıkılarak hukuk ve toplu iş sözleşmesi gibi düzenlemeler çerçevesinde farklı şekillerde düzenlenebilmesidir. Bu açıdan esnek çalışma, işverenin talebi ekseninde şekillenmektedir. (Seyyar & Öz, 2007, s. 20). Bir başka tanıma göre ise esnek çalışma, işin farklı mekân ve farklı zamanlarda yapılmasına müsaade eden politika ve uygulamalardır (Maxwell, Rankine, Bell, & Macvicar, 2007, s. 138).

Esnek çalışma, işveren ile çalışan arasında gelişen menfaat ilişkisinde dengenin sağlanabilmesine katkısı açısından oldukça önemlidir. Çalışma yaşamındaki esneklik uygulamaları, işverene ekonomik açıdan işletmeye nefes aldıracak düzenlemeleri yapabilmesi için imkân tanırken, çalışanlara ise bir makine değil de insan olduklarını hatırlatacak koşullar sunabilmektedir (Zeytinoğlu, 2012, s. 157-174). Buna karşın, esnek çalışmanın işgörenlerin aleyhine işleyen bir sistem olduğu da çalışanlar tarafından dile getirilmektedir (Ekonomi, 1994, s. 60).

Karakoyunlu'ya (2003) göre, esnek çalışmanın en önemli amacı, işletmenin değişen piyasa koşullarına en hızlı ve en iyi şekilde uyum sağlanması ve rekabet gücünün artırılmasıdır. Esnek çalışma, iş yaşamına ilişkin katı kuralların yumuşatılmasına, taraflara sağladığı serbestlik sayesinde çalışanların sosyal ihtiyaçlarının sağlanmasını da kolaylaştırıcı bir etki yapmaktadır (Tuncay, 1995a, s. 58). Farklı bakış açılarıyla ele alınan esnek çalışmayı rekabet koşulları sonucunda gereklilik haline gelen bir süreç olarak yorumlayan işverenler, çalışanların motivasyonu ve verimliliği, yaratıcılığı ve özgürlüğünü artırmak için çalışma yaşamında esnekliği kriz dönemlerinde istihdama katkı olarak da değerlendirmektedir.

1.3. Esnekleştirme Talebini Ortaya Çıkaran Etkenler

İş hayatında esnekleştirme yapılması yönündeki taleplere neden olan faktörleri, dünyada yaşanan ekonomik krizler, uluslararası ticarete yaşanan çetin rekabet koşulları, teknolojik gelişmelerin büyük hız kazanması ve dünya çapında yaşanan ebola, sars, mers ve Covid-19 gibi salgın hastalıkların ortaya çıkması olarak sıralanabilir.

1.3.1. İşsizlik

Ekonomik kriz ve piyasada yaşanan durgunluklar, işletmelerin yatırımlarını etkilemekte ve üretimde yaşanan düşüşle birlikte istihdamın daraltılması, işten çıkarmalar ve işsizlik kronik bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. İşsizlik esnekliği doğuran önemli ekonomik faktörlerin başında gelmektedir.

1970’li yıllarda petrol krizinin etkisiyle ekonomide yaşanan durgunluk ve belirsizlik ortamının ülkeleri ekonomik açıdan darboğaza sürüklemesi ile işsizlik artmıştır. Esnek çalışma biçimleri de, kriz döneminde işsizliğin azaltılmasına bir çare olarak görülerek uygulanmaya başlamıştır (TİSK, 1999, s. 11).

Avrupa’da özellikle 1980 sonrası uzun süreli işsizliğin önüne geçilmesi amacıyla istihdam biçimlerinin esnekleştirilmesine yönelik uygulamalar ön plana çıkmıştır. Uzun süreli işsizlikle mücadele konusunda 1984’te alınan kararda, yeni istihdam yaratılması ile bağ kurularak işgücü piyasasının esnekleştirilmesinin artırılması önerilmiştir. Avrupa Birliği (AB) tarafından 1997’de düzenlenen Lüksemburg Avrupa Konseyi’nde ve Amsterdam Antlaşması’nda, istihdamın artırılması ile ilgili politika geliştirilmesi konusunda üye ülkelerin sorumluluğuna dikkat çekilerek, işgücü piyasasının esnekleştirilmesi hedef olarak benimsenmiştir. (Çelik, 2007, s. 39).

1.3.2. Uluslararası Rekabet

Çalışma hayatında esnekliği zorunlu kılan etkenler arasında küreselleşmeyle birlikte uluslararası işletmeler arasında artan rekabet de yer almaktadır. İşletmeler, uluslararası rekabet koşullarına uyum sağlamak için daha düşük maliyetle, daha üretken ve daha verimli çalışma koşullarını oluşturma zorunluluğu ile birim maliyet içindeki emeğin maliyetini düşürmek yoluna gitmektedir. Uluslararası alanda rekabet etme amacı güden işletmeler, faaliyetlerini bu amaca yönelik olarak geliştirmek ve küresel sisteme entegre olmak zorundadır (Tağraf, 2002). Bu açıdan esnek çalışma, şirketlere küresel rekabet ortamında avantaj sağlaması açısından oldukça önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

1.3.3. Sektörel Değişiklikler

Esnekleşmenin ortaya çıkmasında sektörel yapıdaki değişimin rolü büyüktür. Özellikle sanayileşme sonrası işgücü, tarım sektöründe azalmaya sanayi ve hizmet sektöründe ise artmaya başlamıştır. Endüstriyel topluma geçişle birlikte ise sanayi sektöründeki işgücünün de azalmaya başladığı, ancak hizmet sektöründeki işgücünün artışı sürdürdüğü dikkat çekmektedir. Hizmet sektörü ise, esnek çalışmaya en uygun sektör olarak görülmektedir.

Dolayısıyla hizmet sektöründeki işgücü artışı, esneklik uygulamalarının da artmasına ve yaygınlaşmasına zemin hazırlamaktadır (MESS, 1995, s. 99). Günümüzde bankacılık, turizm, medya ve sağlık gibi alanlarda hizmet talebinin artması, 24 saat kesintisiz hizmet sağlanması zorunluluğu da esnekliği getiren etken olarak ortaya çıkmaktadır.

1.3.4. Teknolojik Gelişmeler

Çalışma yaşamında esnekliği ortaya çıkararak ve esnekliğin uygulanabilmesine zemin hazırlayan faktörlerin başında dijital çağla birlikte büyük bir hız kazanan teknolojik gelişmeler gelmektedir. Süreklilik arz eden gelişim ve değişimden çalışma yaşamı da etkilenmektedir. Çalışma koşulları ve biçimleri teknolojik gelişmeler çerçevesinde şekillenmektedir.

Teknik eleman ihtiyacının arttığı yeni dönemde, genel olarak işgücüne olan ihtiyaç ise giderek azalmaktadır. Bilgisayar üzerinden yapılan işlerin yaygınlaşması bir yandan işgören sayısının azaltılmasına yol açarken, diğer yandan ise esnek çalışma düzenlemelerinin yapılmasında, özellikle de uzaktan çalışma uygulanmasında önemli rol oynamaktadır (Kördeve, 2016).

1.3.5. Küresel Salgın Etkisi

Covid-19 salgını başta olmak üzere son yıllarda yaşanan küresel krizlerin etkisiyle uluslararası ekonomide ciddi daralmalar yaşanırken, istihdamda ciddi negatif etkiler ortaya çıkmaktadır. Esnek çalışma düzenlemeleri uluslararası alanda etkili olan kriz süreçlerinde işletmelerin ayakta kalabilmesinde ve çalışanların işlerini korumasında fayda sağlamaktadır.

Yukarıda ifade edilen sebeplere bağlı olarak işletmeler, ortama ve değişen şartlara göre yeni çalışma şekilleri geliştirmek mecburiyetindedir. Bu bakımdan esnek çalışma uygulamalarının küreselleşme sürecinin vazgeçilmezi olduğu ifade edilebilmektedir (Tozlu, 2011, s. 10).

1.4. Esnek Çalışma Türleri

Esnek çalışma, 1970'lerde yaşanan ekonomi krizin etkisiyle ön plana çıkmış ve esnek çalışma türleri giderek yaygınlaşmaya başlamıştır. Esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması ile ilgili süreç devam etmektedir (Yavuz, 1995). Esnek çalışma uygulamaları, son yıllarda işin dizayn edilmesine yönelik tekniklerden biri olarak kullanılmaktadır (Karakoyun, 2007, s. 6).

Uluslararası İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Derneği'nce 1985'te düzenlenen kongrede ortaya çıkan raporda, esnek istihdamın 30 farklı türü belirlenmiştir. Buna göre esnek çalışma türleri, "sayısal esneklik", "fonksiyonel esneklik", "ücret esnekliği" ve "çalışma sürelerinde esneklik" olmak üzere dört temel başlıkta ele alınmaktadır (Seyyar, 1998).

Esnek çalışma biçimleri, her ülkenin kendine özgün şartlarına göre değişebilmektedir. Teknolojik gelişmişlik, toplumsal ve ekonomik koşullardaki değişime bağlı olarak esnek çalışma uygulamaları da farklılık göstermektedir. İşin niteliği, zamanı veya mekânı açısından çalışanlara ve işverene farklı alternatifler sunan esnek çalışma türleri bulunmaktadır. Bu nedenle esnek çalışma biçimlerinin sayısı kesin olarak belirlenmiş değildir. Alan yazında genel kabul gören esnek çalışma türleri ve uygulama biçimlerine burada kısaca değinmek yararlı olacaktır.

1.4.1. Sayısal Esneklik

Sayısal esneklik, bir işletmede işçi sayısının ihtiyaçlar gözetilerek belli bir kurala bağlı olmaksızın azaltılabilmesi ve yeni eleman alınabilmesi olarak ifade edilmektedir. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu'na (TİSK) göre sayısal esneklik, işletmelerin piyasada yaşanan talep değişimlerine uyum sağlayabilmesi için işgücü miktarını ve niteliğini hızlıca belirleyebilmesine olanak tanımaktadır. İşletmelerin küresel rekabet ortamında pazar ve talepte yaşanan dinamik değişim karşısında esnek bir yapıya sahip olmaları zorunluluk haline gelmiştir. Esnek istihdam, çalışma süresini arttırma-azaltma, işgücünü daha kolay işe alma ve çıkarma, sağlık ve güvenlik açısından yüksek risk taşıyan işlerde taşeron kullanabilme yolları ile işletmelerin riskten kaçınmalarına imkân vermektedir (Tekin & Zerenler, 2007).

“Dış esneklik” veya “istihdam esnekliği” olarak da isimlendirilen sayısal esnekliğe, işletmelerin işçi alım veya çıkarmalarında yasal ve sendikal engellerle karşılaşmasının daha az olduğu durumlarda başvurulmaktadır (Koray, 1994, s. 85). Sayısal esneklik, daha yüksek ücret ve iş güvencesine sahip nitelikli çalışanlardan oluşan “çekirdek işgücü” için uygulanabileceği gibi, esas itibarıyla kendisine gerekli zamanda gerektiği kadar başvuru, çekirdek işgücüne göre daha güvencesiz çalışanlardan oluşan “çevre işgücü” için de uygulanmaktadır (Yavuz, 1995).

Özel istihdam büroları ya da alt işveren aracılığıyla sağlanan çevre işgücü ile asıl işveren ile arasında direkt bir bağımlılık bulunmamaktadır. Bu nedenle işten çıkarma durumunda yeni işçi bulmak daha kolaydır. Sayısal esneklik modelinin, çevre işgücüne yönelik daha yaygın kullanıldığı görülmektedir (Koray, 1994, s. 68).

İşletme için gerekli çekirdek işgücü ile ihtiyaç halinde başvuru çevre işgücünün beraber kullanılması, işletmeye önemli bir avantaj sağlamaktadır. Sayısal esneklik, özellikle ekonomik kriz süreçlerinin işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri söz konusu olduğunda önem kazanmaktadır. İşten çıkarma yapılmaması için alınan yasal önlemler, ekonomik kriz dönemlerinde işverenler için ciddi bir maliyet yükü getirebilmektedir (TİSK, 1999).

Bu esneklik sayesinde işletmeler, piyasa koşullarında yaşanan değişime göre işçi alıp çıkarabilmektedir. Sayısal esneklik, işverene sağladığı bu imkân nedeniyle oldukça tartışma konusu olan bir esnek çalışma biçimidir. Sayısal esneklik uygulamalarına, belirli veya geçici süreli işler, fason iş yaptırma ve taşeronla çalışma örnek olarak gösterilebilir.

1.4.1.1. Geçici (Ödünç) İş İlişkisi

Geçici iş ilişkisi, alan yazında ödünç iş ilişkisi olarak da ifade edilmektedir. Bir iş sözleşmesi kapsamında işletmeye bağlı olan çalışanın iş görme ediminin kendi rızası dahilinde geçici süreliğine bir başka işletmeye ödünç verilmesi olarak tanımlanabilir (Güner, 2013, s. 267). Ekonomide, teknolojiye ve sosyal yaşamdaki gelişmeler sonucunda ortaya çıkan esnek çalışma modellerinden biridir (Demir & Gerşil, 2008).

Ödünç iş ilişkisi, çalışan ve bağlı olduğu işletme ile çalışanın iş yapma ediminden geçici olarak faydalanmak isteyen farklı bir işletme arasında kurulan üçlü ilişkiyi ifade etmektedir. İşletmeler çeşitli nedenlerle çalışanlarının belirli bir süreliğine başka bir işletmenin yanında çalışmasını talep edebilmektedir. Ancak çalışanın bu talebi kabul etme zorunluluğu yoktur. Çalışanın rızası halinde bu çalışma biçimi uygulanabilmektedir. Çalışan bu uygulama sırasında iş yapma edimini geçici olarak çalıştığı işletmeye karşı yerine getirmekle yükümlüdür (Başmanav, 2016, s. 141).

Ödünç iş ilişkisinin, sürekli şekilde istihdam edilen çalışanın geçici bir süreyle başka bir işletmeye ödünç verilmesi yoluyla kurulmasına “meslek edinilmemiş ödünç iş ilişkisi”, işletmelere ödünç vermek üzere çalışan istihdam eden özel istihdam büroları aracılığıyla kurulmasına ise “meslek edinilmiş ödünç iş ilişkisi” denilmektedir (Başkan, 2017, s. 4).

1.4.1.2. Belirli Süreli İş Sözleşmesi

Çalışan ile işveren arasında süresi önceden belirlenmiş olan bir işin yapılması için yapılan sözleşmedir. Esnek çalışma sözleşmeleri, işverenler açısından dönemsel olarak ürün ve hizmet talebinde yaşanan dalgalanmalar karşısında pozisyon alabilmeyi mümkün hale getirmektedir.

4857 sayılı İş Kanunu’nda şu tanım yapılmıştır: “Belirli süreli işlerde veya belirli bir işin tamamlanması veya belirli bir olgunun ortaya çıkması gibi objektif koşullara bağlı olarak işveren ve işçi arasında yazılı şekilde yapılan iş sözleşmesi, belirli süreli iş sözleşmesidir.” (Tuncay, 1995b, s. 215). Belirli süreli iş sözleşmesi, sözleşmeyi imzalayan tarafından belirlediği sürenin sonunda kendiliğinden sona erer. Bu yönüyle geçici süreli iş sözleşmesinden farklıdır. Geçici süreli iş sözleşmesinde, işin süresi geçici olmakla beraber bitim tarihi kesin olarak belli değildir (Noyan, 2007, s. 112).

1.4.2. Fonksiyonel (İşlevsel) Esneklik

İşgücünün organizasyonu, beceri ve yeteneklerini kapsayan esneklik türüdür. “İşlevsel esneklik” olarak adlandırıldığı gibi “iç esneklik” olarak da ifade edilmektedir.

İşletme içinde, çalışanların farklı işlerde görevlendirilmesi ve yaptığı iş dışında işler üslenebilmesine olanak sağlamaktadır. İşçi eksenli bir esneklik türü olan fonksiyonel esneklik, işgücünün miktarından ziyade vasıf ve kabiliyetleriyle ilgilidir. Bu nedenle, çalışanların teknolojik şartlar, iş yükü ve üretim metotları gibi faktörlere uyum sağlayabilme kabiliyeti önem taşımaktadır (Bilgin, 2000, s. 42).

Fonksiyonel esneklikte, işçilerin sadece bir alanla sınırlı bırakılmayıp, işletme içinde işgücüne ihtiyaç hissedilen herhangi bir alanda çalıştırılabilmesi öngörülmektedir. Bu bağlamda, çeşitli eğitim ve kurslarla bilgi ve becerileri geliştirilen çalışanlar, işletmenin tümünde belli bir donanım gerektiren zorlayıcı işlerde de çalıştırılabilir hale getirilmektedir. Bu açıdan, yüksek nitelikli işgücü ve işgücünün eğitimi, fonksiyonel esnekliğin uygulanabilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Farklılaşan üretim metotları, teknolojik şartlar ve iş yüküne bağlı olarak iş tanımlarının değiştirilebilmesi, işgücüne değişik alanlarda görev ve sorumluluk verilebilmesi işletmelere önemli avantaj sağlamaktadır. Yeni işçi alımı yapmadan mevcut işgücü ile üretim faaliyeti sürdürülebilmektedir (Pinhas, 2007, s. 46).

1.4.3. Ücret Esnekliği

İşverenlerin, çalışanların ücretlerini artırma ve azaltma konusunda esnek davranabilme özgürlüğüne sahip olmasıdır. Diğer esneklik uygulamalarından etkilenen veya onları destekleyici nitelikte olan ücret esnekliği, yüksek vasıflı işçilerin işletme tarafından ödüllendirilebilmesinin yanı sıra ekonomik kriz zamanlarında ücret düşürebilme imkânı ile işletmelere rekabet avantajı sağlayabilmektedir.

Yavuz'a (1995) göre, ücret esnekliği sektör ve işletme düzeyinde, endüstriyel farklılık, mesleki özellikler ve firmaların ekonomik gücüne bağlı esnekliği ifade etmektedir. Makro düzeydeki ücret esnekliği ise, ücretlerin genel anlamda ekonomideki iniş çıkışlara uyum sağlama kabiliyetidir (s.17). Ücret esnekliği, "işletmelerin sürekli değişen piyasa koşullarına göre ücret düzeyini ayarlayabilme serbestisi" olarak da tanımlanmaktadır.

Fonksiyonel ve sayısal esnekliğin uygulanmasını destekler nitelikteki ücret esnekliği ile liyakat, beceri ve verim üstünlüğü ödüllendirilmektedir. Çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi, hem verimli çalışmanın teşvik edilmesinde hem de üretimin artırılmasında önemli bir etkidir (Noyan, 2007).

1.4.4. Uzaklaştırma Stratejisi

Uzaklaştırma, işletmedeki belli başlı işlerin asıl işveren tarafından değil de alt işverenlik gibi başka kişi ya da kurumlar tarafından yapılmasıdır. Uzaklaştırma stratejisinde istihdam ilişkilerinin yerine ticari ilişkiler bulunmaktadır. İşletmeler rekabet gücünü ve verimliliği arttırabilmek, değişkenlik gösteren taleplere uyum sağlama konusunda fonksiyonel ve sayısal esneklikten faydalanırlar.

Bazı işletmeler ise uzaklaştırma stratejilerini benimseyerek alt işveren seçeneğini değerlendirmektedir (Noyan, 2007). Uzaklaştırma stratejisi, işletmelerin yetkin olmadığı, verimlilik ve rekabet güçlerinin zayıf olduğu işleri, bu konuda uzman olan firmalara yaptırmasına imkân sağlamaktadır. Rekabet gücü yüksek firmaların belirlenen işi yapması maliyetleri azaltmaktadır. Böylece kaynak israfının da önüne geçilmektedir. Çünkü bir işletmenin verimli olmadığı bir işi yapması halinde işçi maliyeti ve toplam masrafın daha fazla olacağı ifade edilebilir (Yavuz, 1995). Uzaklaştırma stratejisinin bir başka faydası ise, işin yapılması sırasında oluşabilecek risklerden, piyasa belirsizlikleri ve dalgalanmalardan asıl işvereni korumasıdır. Asıl işveren, ticari sözleşme ile başkalarına yaptırdığı işler esnasında doğabilecek sorunlardan bu strateji ile kurtulabilir.

1.4.5. Çalışma Süreleri Açısından Esneklik

Çalışan ve işverenin, çalışma sürelerini serbestçe düzenleyebilmesine imkân veren bir esneklik türüdür. Özellikle kadınların işgücü piyasasına entegre olabilmesinde ve iş-yaşam dengesinin sağlanmasında kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır. Çalışma sürelerinin yeniden yapılandırılması ile işletmelerin kapasitesinin maksimum düzeye çıkarılması, yaşanan talep değişimlerine uyum sağlanması ve işsizliğe karşı çalışma sürelerinin düşürülmesi yolu ile yeni iş imkânlarının oluşturulması amaçlanmaktadır (ILR, 1992 , s. 259).

Çalışma sürelerinde yapılan düzenlemeler ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki, işgörenlerin çalışma süresinde değişiklik yapılmadan çalışma zamanında esneklik sağlandığı, ikincisi ise verimlilik artışlarıyla birlikte ücrette düşme olmaksızın mevcut çalışma süresinin azaltıldığı ve düzenlendiği uygulamaları kapsamaktadır (Günel, 1999, s. 188).

Çalışma süreleri bakımından esneklik sağlayan düzenlemeler arasında, günlük bazda yapılan düzenlemelerin yanı sıra haftalık çalışma süresinin günlere dağıtılabilmesi konusunda sınırlamanın kaldırıldığı ve ihtiyaca göre yıllık planda çalışma sürelerinin serbestçe düzenlenebildiği uygulamalar da yer almaktadır.

1.4.5.1. Kısmi Süreli (Part Time) Çalışma

Dünyada teknolojik gelişmelere paralel olarak pazarların giderek büyümesi ve üretim artışı, işletmelerde üretimin kesintisiz devam ettirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmış ve tam gün devam eden bir çalışmayı bir gereklilik haline getirmiştir. İşletmelerde tam gün çalışmanın sürekliliği, vardiyalı çalışma ve kısmi zamanlı çalışma gibi esneklik uygulamaları ile sağlanabilmektedir (Yavuz, 2000).

Kısmi süreli çalışma, yaygın olarak uygulanan esnek çalışma türlerinden biridir. Çalışma süresinin, işletmedeki normal çalışma süresinden daha kısa uygulanması halinde kısmi çalışma süresinden söz edilebilir. Kısmi süreli çalışmanın belirli süreli çalışma ve kısa süreli çalışmadan farkı ise sürekli olmasıdır (Centel, 1992, s. 82).

Tam gün çalışmada işgören, günlük ve haftalık çalışma sürelerini tam olarak dolduracak şekilde işverene bağımlı çalışırken, bu çalışmada ise işverene bağımlılık söz konusu olmakla birlikte işveren ve işgören arasında daha esnek bir çalışma ilişkisi bulunmaktadır. Kısmi süreli çalışma ile ilgili ILO tarafından yapılan tanıtımda, kısmi süreli çalışmanın, normal çalışma sürelerinden daha az, düzenli, sürekli ve gönüllü olarak gerçekleştirilen çalışma olduğu ifade edilmektedir (Seyyar, 1998).

Bu çalışma biçimi, işverene işyerinin daha uzun süre açık tutulması avantajını sağlarken personel ihtiyacını karşılama noktasında da bir alternatif olmaktadır. Gelişmiş ülkelerde toplam istihdam içinde kısmi süreli çalışma sürekli artmaktadır.

Bu çalışma biçimini, özellikle eğitimle çalışma hayatını aynı anda yürütmeyi isteyen gençler ile emekliler, engeliler ve ev kadınları tercih etmektedir (Zeytinoğlu, 2004).

1.4.5.2. İş Paylaşımı

İki veya daha fazla işçinin aynı işi, belli bir çalışma süresi içerisinde paylaşması ile söz konusu olan bir esneklik modelidir. 1960'lı yıllardan itibaren Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) uygulanmaya başlanan bu model, zaman içinde Avrupa'ya da yayılmıştır.

İşçilerden birinin herhangi bir gerekçe ile çalışmadığı zaman diliminde işletmede bulunan diğer işçi ya da işçilerin onun yerine çalışma taahhüdünde bulunması, bu çalışma türünün en belirgin özelliğidir. İş paylaşımı uygulamasında, yapılması taahhüt edilen iş grupta yer alan işçiler tarafından ifa edilirken, her işçinin ne kadar süreyle çalışacağını da yine grup belirlemektedir. Ülkemizde iş paylaşımının uygulanmasında mevzuat açısından bir engel bulunmamaktadır (Tuncay, 1995b).

1.4.5.3. Kayan İş Süreleri

Bu esneklik modelinde, işçilerin günlük olarak belirlenen çekirdek (sabit) iş süresi aynı olmak kaydı ile işin başlama ve bitirme zamanını işçilerin belirleyebilmektedir. Dolayısıyla işçiler, gün içinde çalışacakları zamanı, günlük olarak belirlenen çalışma süresini aşmamak şartıyla ayarlama imkânı bulmaktadır. Kayan iş süresi modeli “basit” ve “nitelikli” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Seyyar, 1998).

a. Basit Kayan İş Süresi

Bu modelde, işçinin günlük çekirdek çalışma süresi kesin olarak belirlenmektedir. İşgören, işletmenin açık olduğu süre içerisinde işe hangi vakitte başlayacağını hangi vakitte işi bitireceğini kendisi tayin eder. İşe başlama saatini, dinlenme süresini ve paydos vaktini belirleyen işçi, bu esneklik türü sayesinde çalışmaya erken veya geç başlayıp, bırakabilmektedir (Eyrenci, 1994, s. 164).

b. Nitelikli Kayan İş Süresi

İşgörenin işe başlangıç ve bitiş saatlerini belirlemenin yanı sıra, günlük çalışma süresinin de ne kadar olacağını da belirleyebildiği esnek çalışma modelidir. Daha az ya da fazla çalışma yapabilen işçi, belirli olan günlük sabit çalışma süresini ise, haftalık ya da aylık periyotta denkleştirebilmektedir. Böylelikle işçi çalışmadığı süreleri zaman içinde telafi edebilmektedir. Fazla çalıştığı süreler için mesai ücreti almamakta ve bu süreleri eksik çalışma yaptığı günlerde serbest zaman olarak kullanabilmektedir.

1.4.5.4. Çağrı Üzerine Çalışma

Taraflar arasında yapılan iş sözleşmesi kapsamında işçinin, işvereni tarafından çağrıldığı zaman işletmeye gelip çalışması olarak ifade edilebilir. İşletmede üretime yönelik talebin arttığı dönemlerde işverenin başvurduğu bir esneklik modelidir. İki farklı biçimde uygulanmaktadır. Birincisinde, çalışılması öngörülen süreyi işçi ve işveren beraber belirlemektedir. Taraflar arasında yapılan sözleşme ile işçi çalışacağı süreyi bilmektedir. İkinci uygulamada ise çalışma süresinin belirlenmesinde sadece işveren söz sahibidir. İş kapasitesinde yaşanan değişime uygun olarak çalışmak ve iş sürelerinde esneklik yapmak maliyeti düşürme imkânı sağlamaktadır. Zamanı ve kapsamı öngörülemeyen işler için uygun bir esneklik modelidir (Tuncay, 1995b).

1.4.5.5. Yoğunlaştırılmış İş Haftası

Normal şartlarda 5-6 güne yayılan haftalık çalışma süresinin 3-4 iş gününe sıkıştırılarak işi yapılması ile ortaya çıkan bir esneklik türüdür. Sıkıştırılmış iş haftası olarak da ifade edilmektedir.

Çalışma süresi, sıkıştırılan iş günlerine eşit bir şekilde ya da farklı şekilde dağıtılabilmektedir. Çalışma süresinin 10-15 güne sıkıştırıldığı “yoğunlaştırılmış iş ayı” şeklinde de uygulanabilmektedir (Tuncay, 1995b, s. 212). Yoğunlaştırılmış iş haftası, çalışanın kendisine ve ailesine ayırabileceği daha fazla boş zaman kalmasına olanak sağlamaktadır. İzin alma ihtiyacı duymadan kısa süreli tatil ya da sosyal etkinliklere vakit ayırabilmektedir.

1.4.5.6. Evde Çalışma

İşgörenin bir işletme tarafından verilen işi, belirli bir ücret karşılığında işletmeye gitmeden evinde yapması olarak tanımlanabilir. Bu çalışma türünde, işgörenin bir sözleşme çerçevesinde işletmenin herhangi bir denetimi olmaksızın işletme adına bir mal veya hizmeti ifa etmesi söz konusudur. Evde çalışmada, işgören günlük çalışma süresi, çalışmanın başlama ve bitiş saatlerini kendisi belirleyebilmektedir (Özgener, 2005, s. 65).

Sanayi Devrimi sonrasında ortaya çıkan evde çalışma modeli, özellikle el işleri, dokuma ve paketlenme gibi alanlarda yaygınlaşmıştır. Taraflar arasındaki sözleşme çerçevesinde işçi, kendi belirlediği seçtiği bir mekânda işverenin denetimi olmadan üretim yapabilmektedir. Bu çalışma türünde, zaman esasından ziyade parça başı üretim görülmektedir (Noyan, 2007).

ILO'nun 1996'da yayımladığı Evde Çalışma Sözleşmesi'nde evde çalışma, "Evde çalışan kişi olarak anılan kişi tarafından evinde veya işverenin işyeri dışında kendi seçtiği başka bir yerde, ücret karşılığında, kullanılan ekipmanı, malzemeleri veya diğer girdileri kimin sağladığına bakılmaksızın, işveren tarafından belirlenen bir ürün veya hizmetle sonuçlanan iş" olarak tanımlanmaktadır (ILO, 1996). Evde çalışma ayrıca, "pazara yönelik olarak üretilen mal ve hizmetlerin kişilerin evlerinde üretilmesi" olarak da ifade edilmektedir (Koyuncu, 2008, s. 6).

Evde çalışma değişik biçimlerde uygulanabilmektedir (Karadeniz, 2011). Klasik istihdam tarzına uymayan "ev çalışması", "evde çalışma", "eve iş verme sistemi" ya da "evde üretim" olarak adlandırılan çalışma şekilleri mevcuttur (Eyrenci, 2000).

Evde çalışanlar birden fazla işverene bağlı olarak çalışabilmektedir. Burada ifade edilen bağlılık, bireysel ve hukuki bağlılıktan ziyade ekonomik anlamda bir bağlılığı ifade etmektedir. Evde üretilen her parça ürün için iyi veya kötü olduğuna bakılmaksızın işin başlangıcında belirlenen ücret ödenir. Bu açıdan evde çalışmanın iş sözleşmesinden daha çok "eser sözleşmesine" dayalı olarak yapıldığı söylenebilir (Tuncay, 1995b, s. 222).

Evde çalışmanın yapılabilmesi için gerekli malzemeler veya araçlar çoğunlukla işveren tarafından sağlanmaktadır (Naktiyok & İşcan, 2003). Son dönemde evde çalışma, kol gücü ile yapılan geleneksel üretimin yanı sıra özellikle dijital teknolojilerin kullanıldığı “evden çalışma” olarak tanımlanan çalışma türünü de kapsamı içine almıştır (Koyuncu, 2008, s. 2). Teknolojik imkânların gelişmesi, bazı meslek dallarında çalışanların evden çalışmasına olanak sağlamıştır. Bu açıdan evde çalışmayı bilişim teknolojileri aracılığıyla çalışanlar ve evde fason üretim gerçekleştirerek çalışanlar olarak iki gruba ayırmak gerekmektedir (Karakoyun, 2007, s. 49). Bu ayırım, “uzaktan çalışma” başlığı altında geniş bir şekilde ele alınacaktır.

Evde çalışmanın, iş ve aile dengesini sağlamak, aile içi sorumlulukları daha iyi yerine getirebilmek ve ikinci bir gelir kaynağı oluşturmak adına tercih edildiği söylenebilir. Ayrıca her gün işe gidip gelme sırasında yaşanabilecek trafik sorunu ve yol masrafindan kurtulma gibi kolaylıklar da sağlamaktadır. Bu yönleriyle özellikle kadın işgörenler tarafından tercih edilmektedir. Evde çalışma, geleneksel istihdam türlerinden ayrılan ve işgücü piyasasına daha çok kadın işgücünün katılımını sağlayan bir istihdam biçimidir (Lordoğlu, 1990).

Bu çalışma biçiminin işgören açısından çeşitli dezavantajları da bulunmaktadır. İş sırasında ev içi sorumlukların da yerine getirilmesi ve aile bireylerinden gelen çeşitli talepler işin yürütülmesinde sorunlara yol açabilmekte ve çalışanın işe odaklanmasını zorlaştırıcı etki oluşturabilmektedir. Ev ortamının işgörene nispeten daha rahat hareket imkânı sağlaması çalışma disiplini bozması, tam zamanlı işe göre iş güvencesinin, sosyal güvenlik haklarının daha zayıf olması gibi unsurlar da bu çalışma biçiminin dezavantajları olarak ifade edilmektedir (Çelenk, 2008, s. 51).

1.4.6. Uzaktan Çalışma

Teknolojideki hızlı gelişim, bilgisayar kullanımının yaygınlaşması, makine ve ham maddeye bağımlı şekilde yapılan işleri daha çok iletişim ağırlıklı olarak yapılı hale getirmiştir. Teknolojik imkânların artmasıyla birlikte işyerine gitmeden ev veya başka bir yerden çalışmak suretiyle işletmeye emeğini uzaktan sunan yeni, nitelikli bir işgücü ortaya çıkmıştır (Kutal & Dereli, 1995, s. 567).

Buna bağılı olarak da “uzaktan çalışma”, “tele çalışma” ve “evden çalışma” gibi esnek çalışma biçimleri çalışma hayatında yer almaya başlamıştır. Araştırmamızın odağında yer alan uzaktan çalışma, 90’lı yılların başlarından itibaren uygulanmaya başlayan ve özellikle son 20 yıl içerisinde yaygınlaşan bir esnek çalışma türüdür. Uzaktan çalışmanın usul ve esasları, Türkiye’de 2016’da yapılan bir düzenleme ile 4857 sayılı İş Kanunu’nda yer almıştır.

İş Kanunu’nun 14. Maddesi’nde uzaktan çalışma, “işçinin, iş görme edimini işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu çerçevesinde evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı iş ilişkisi” olarak tanımlanmaktadır. Kanuna göre, uzaktan çalışmada iş ilişkisinin yazılı olarak kurulması, “işin tanımı”, “şekli”, “süresi”, “yeri”, “ücret” ve “ücretin ödenmesi”, “temin edilecek malzemeler” ve “ekipman” gibi unsurların da sözleşme ile düzenlenmesi gerekmektedir.

Uzaktan çalışma, genel olarak işverenin sağladığı mekân dışında akıllı telefon, tablet, dizüstü ve masaüstü bilgisayar gibi teknolojilerin kullanılmasıyla yapılan çalışma biçimini ifade etmektedir. Uzaktan çalışmanın işveren ve çalışan arasında karşılıklı rıza ile hayata geçirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin uzaktan çalışma konusunda uyguladığı politikalar, işe devamlılığın sağlanması noktasında atılması gereken adımların önemli bir parçası haline gelmiştir.

Ofis ya da işyerine gidilmesine engel olabilecek boyutta meydana gelen kötü hava şartları, terörizm veya küresel salgın gibi gelişmeler sırasında çalışanlara işlerini uzaktan yürütebilme olanağı sunan uzaktan çalışma, bu sayede işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesine de imkân sağlamaktadır (ILO, 2020a).

Günümüzde daha çok teknolojik gelişmelere yüksek oranda adaptasyon sağlayan işletmelerin tercih ettiği uzaktan çalışma, “merkez ofislerden veya üretim tesislerinden uzakta, çalışanın merkez ofis veya üretim tesislerindeki çalışanlarla hiçbir kişisel temasının olmadığı, ancak yeni teknolojiyi kullanarak onlarla iletişim kurabileceği yerlerde yapılan iş” olarak ifade edilmektedir (Di Martino & Wirth, 1990).

Alan yazında, “uzaktan çalışma” ve “tele çalışma” kavramlarının birbirleriyle benzer şekilde tanımlandığı, zaman içinde değişen çalışma şartları ile birlikte “evde çalışma” kavramını da kapsayacak şekilde yeni tanımlar ortaya çıktığı görülmektedir. Özellikle çağımızın dijital iletişim imkânları kullanılarak yapılan çalışmayı ifade eden “uzaktan çalışma” Covid-19 salgını sürecinde “evden çalışma” olarak da ifade edilmiştir. Özveri (2020), bu durumu şöyle ifade etmektedir:

Koronavirüs salgınıyla birlikte istisna olan çalışma biçimleri yaygınlaşan bir çalışma biçimine dönüşme eğilimine girmiştir. Evde çalışmanın iki biçimi vardır. Birincisi evde halı dokutma, evde fermuar diktirme gibi geleneksel olarak evde yaptırılan işlerden oluşan çalışma biçimidir. Bu çalışma biçimi 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu’nda “Evde İş Sözleşmesi” başlığı altında 461-469. maddelerinde düzenlenmiştir. Evde çalışmanın ikinci biçimi ise iş yasasının 14. maddesinde “Uzaktan Çalışma” başlığı altında tanımlanmıştır. Dolayısıyla pandemi süreciyle gündeme gelen evde çalışmayla, geleneksel olarak yapılan “Evde İş Sözleşmesi” ile çalışma aynı şey değildir. Her ne kadar her iki çalışma biçimi de evde çalışma olarak adlandırılıyor olsa da pandemi süreciyle gündeme gelen evde çalışma, “Uzaktan Çalışma” başlığı altında düzenlenmiş olan çalışmadır. Uzaktan çalışmanın (evden çalışma) yasal dayanağı 4857 sayılı İş Yasası’nın 14. maddesidir. Bu çalışma uygulamada, “evde çalışma” veya “evden çalışma” olarak adlandırılmaktadır.

Dolayısıyla 4857 sayılı İş Kanunu, evde çalışma ve tele çalışmayı kapsayacak şekilde düzenlenmiştir. Birçok ülkede de aynı şekilde evden çalışma, uzaktan çalışma ve tele çalışma birlikte ele alınmaktadır. Uzaktan çalışma hem merkez ofis dışında hem merkez ofise bağlı tüm birimlerde yapılan çalışmaları, geleneksel olarak asıl işyerinde çalışmakla birlikte işin bir kısmını buradan uzakta yapanları, evde çalışmayı ve doğal olarak da tele çalışmayı kapsayıcı bir anlama sahiptir. (Aydın, 2008)

1.4.6.1. Tele Çalışma

Tele çalışmayla ilgili alan yazında birbirinden farklı birçok tanım bulunmaktadır. Tele haberleşme (telecommuting), uzaktan çalışma (remote work), uzak çalışma (distance work) olarak da ifade edilen tele çalışma, işletmenin merkezi ofis ya da üretim tesisinden uzakta, çalışanın diğer çalışanlarla yeni teknolojiyi kullanarak iletişim kurabildiği bir yerden yürütülen iş olarak tanımlanabilmektedir. Bu kapsayıcı tanım çerçevesinde tele-çalışma, çevrimiçi ya da çevrimdışı olarak, bireysel veya toplu olarak organize edilebilmektedir. Ayrıca çalışanın işinin tamamını veya bir kısmını oluşturabilmekte ya da kendi hesabına çalışan çalışanlar tarafından da yapılabilmektedir (Di Martino & Wirth, 1990).

Tele çalışma konusunda yapılan Avrupa Çerçeve Antlaşması'nın 2'nci maddesine göre tele çalışma, “*Bir iş ilişkisi veya iş sözleşmesi çerçevesinde işverene ait işyerinde de gerçekleştirilmesi mümkün olan bir işin, bilgi teknolojileri kullanılarak ve düzenli biçimde işverene ait işyeri dışında yerine getirildiği iş organizasyonu*” olarak ifade edilmiştir. Bir diğer ifadeyle, bilişim ve iletişim teknolojileri aracılığıyla kısmen ya da tamamen işyerinin dışında gerçekleştirildiği iş organizasyonu olarak tanımlanmaktadır (Aydınöz, 2014).

Uzaktan çalışma ile evde çalışma tanımlarının birbiri ile karıştırılmasına benzer bir durum tele çalışma modeli için de geçerlidir. İş görme ediminin mekânını seçme özgürlüğü sağlayan bu esnek çalışma türü de çalışma mekânı olarak evden yapılabildiği için evde çalışma olarak adlandırılabilir. Ortaya çıktığı ilk dönemde tele çalışma, evde çalışma türlerinden biri olarak ele alınmış ve “*elektronik evde çalışma*” (electronic homework) terimi ile ifade edilmiştir (Aydınöz, 2014).

Ancak evde çalışma ile tele çalışma biçimlerinin birbirine karıştırılmaması gerekir. Tele çalışmada, işletmenin sağladığı teknolojik imkânlar aracılığıyla işgörenin evinden, evi dışında herhangi başka bir yerden çalışabilmesi söz konusuysa, evde çalışmada temel unsur işin evden yürütülmesidir (Kıdır, 2019). Tele çalışma, genellikle evde veya özel bir büroda işveren tarafından kurulan bilgisayar ağı üzerinden gerçekleştirilen çalışmaları kapsamaktadır. Bir işverene bağlı çalışıldığı için işçi asıl işyerine ara sıra uğramak durumundadır (Tuncay, 1995b).

Beyaz yakalı çalışanlar için uygun olan tele çalışmanın mavi yakalı çalışanlara uygulanması da teorik olarak mümkündür. Ancak uygulamada, BİT kullanımına müsait olan işlerde tele çalışma yapılabilir. Telekomünikasyon sektörü bu çalışma biçiminin en fazla uygulandığı alanlardan biridir. (Aydınöz, 2014).

Ayrıca tele çalışmada teknoloji ile sağlanan iletişim bağı dolayısıyla çalışan ile işletme arasındaki bağımlılık, evde çalışmaya oranla daha sıkı olmaktadır. İşveren çalışana iletişim ağı aracılığıyla sürekli olarak talimatlar verebilmekte ve çalışanı denetleyebilmektedir.

Tele çalışma ile ilgili yapılan tanımların, “*organizasyon*”, “*mekân*” ve “*teknoloji*” olmak üzere üç temel kavram üzerinde durduğu gözlenmektedir. Yapılan tanımlardan çoğunun bu üç kavramdan en az ikisinin birleşimine dayandığı görülmektedir.

Bu durum, uzaktan çalışma ve yeni teknolojilerin kullanılması ile örgütsel değişim arasındaki güçlü bağlantıyı da göstermektedir (Tokol, 2003). Haberleşme ve bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni bir çalışma türü olan tele çalışmanın, “evde büro”, “uydu büro”, “komşu büro” ve “gezici büro” gibi farklı uygulama modelleri bulunmaktadır.

a. Evde Büro

“Elektronik ev çalışması” olarak da ifade edilmektedir ve tele çalışma modelinin en yaygın biçimidir. Bu çalışma biçiminde çalışan, kendisine verilen işi evinde elektronik iletişim ağını kullanarak yerine getirmektedir. Muhasebecilik ve bilgisayar programcılığı gibi işler bu çalışma türüne uygundur. İhtiyaç duyulan beceri ve organizasyon biçimi açısından geleneksel evde çalışmadan tamamıyla farklılık göstermektedir. Daha çok el becerilerine dayalı işlerin yapıldığı evde çalışmaya göre işverenle daha etkileşim içinde bir çalışma düzeni vardır (Erdut, 1998, s. 92).

Elektronik ev çalışması, çalışanın yeni bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak kendi evinden gerçekleştirdiği tele çalışmanın en yaygın uygulanma biçimidir. Geleneksel evde çalışmaya kıyasla bu uygulama biçimi tamamen farklı bir beceri yelpazesi, örgütlenme biçimine dayanmaktadır (Di Martino & Wirth, 1990).

b. Uydu Büro

Çoğunlukla pazara ve müşteriye yakın olabilme amacıyla tercih edilen bir tele çalışma biçimidir. Genellikle uydu bürolar belirlenen bölgedeki çalışanların ikametgâhlarına yakın yerlerde kurulur (Çelik, 2007, s. 27). Diğer bir ifadeyle uydu çalışma merkezleri, coğrafi olarak işletmenin merkezinden uzak olan ancak elektronik ağla sürekli iletişim halinde bulunan ayrı birimlerdir (Di Martino & Wirth, 1990, s. 530). Uydu büro çalışanları, bağımlı iş ilişkisi içerisinde işverenin denetiminde çalışmaktadır ve işletme personeli konumundadır. (Erdut, 1998, s. 93).

c. Komşu Büro

Tele çalışmanın bu modeli, iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek bir büro kurması ve işlerin bu bürodan yürütülmesine dayanmaktadır. Elektronik iletişim araçları aracılığı ile benzer sektörde faaliyet gösteren işletmelerin kullandığı bir uygulamadır. Komşu bürolar, serbest çalışan kişiler tarafından da kurulabilmektedir. Personel taşıma giderlerinden ve zamandan tasarruf sağlayan bir sistemdir (Erdut, 1998, s. 93). Çalışanlar, işletmenin ana merkezine gitmeden komşu büroya gelerek hizmet yürütebilmekte ve giderler ortaklaşa karşılanarak tasarruf edilebilmektedir (Tatlıoğlu, 2015, s. 46).

d. Gezici Büro

“Mobil çalışma” olarak da ifade edilen bu çalışma biçiminde, işleri seyahat etmeye yönelik olan çalışanların, elektronik ağlar üzerinden bağlı oldukları işletmenin merkeziyle bağlantı kurdukları çalışma türüdür (Di Martino & Wirth, 1990, s. 530). Bu çalışma biçiminde, şirket ya da işyeri temsilcisi işle ilgili herhangi bir yere yaptığı yolculukta elektronik iletişim araçları vasıtası ile merkezle bağlantı kurabilmektedir.

BÖLÜM II

COVID-19 SÜRECİNİN ÇALIŞMA YAŞAMINA ETKİLERİ

2.1. Salgın ve Büyük Dönüşüm

İnsanlık tarihi ile paralellik gösteren çalışma yaşamı, kurumsal ve resmi anlamda Sanayi Devrimi sonrasında yeni bir işçi ve işveren sınıfının doğuşuyla şimdiki anlamını kazanmıştır (Ören & Yüksel, 2012).

Genel anlamda bireylerin çalıştıkları işle meşgul olarak geçirdikleri süreci ifade etmek için kullanılan çalışma yaşamı kavramı, daha geniş perspektifle bakıldığında iş dışında kalan yaşamın planlanması ve gelişimi noktasında önemli bir role sahiptir. Bireyler üzerinde yaşam boyunca büyük etkisi olduğu görülmektedir. Çalışanların, çalışma yaşamına ilişkin beklentileri bu açıdan önem arz etmektedir. Genel olarak işin iyi gelir getirmesi, saygın olması, kabul görmesi, güvenceli olması, bireysel gelişime imkân sunması, bu beklentiler arasında ifade edilmektedir (Tınar, 1996).

Çalışma yaşamı, tarihsel süreçte toplumsal olaylar, savaşlar ve ekonomik krizlerden etkilenecek günümüze gelene kadar birçok aşamadan geçmiştir. Toplumsal ve sosyolojik şartların değişmesiyle çalışma yaşamının da önemli ölçüde değişime uğradığı değerlendirilmesinde bulunan Keser'e (2009) göre, fabrikasyon üretim süreci ile birlikte ev ve iş hayatı birbirinden ayrılırken, sanayileşmenin getirdiği teknolojik gelişmeler, teknolojik iş bölümünü zorunlu hale getirmiştir.

20. yüzyılın son çeyreği ve 21. yüzyılın başlarında müthiş bir hız kazanan teknolojik gelişmeler dijital çağın kapısını aralamış ve çalışma yaşamı, belki de tarihsel sürecindeki en büyük dönüşümlerden birini yaşamıştır.

Covid-19 salgını ise tam da böyle bir süreçte 2019'un aralık ayında Çin'de ortaya çıkmış ve hızlı bir şekilde dünyanın hemen her köşesine yayılmıştır. Küresel bir boyut kazanan salgını, Dünya Sağlık Örgütü (WHO), 11 Mart 2020'de "pandemi" olarak ilan etmiştir (Serinikli, 2020).

26 Temmuz 2021 tarihi itibarıyla, dünyada Covid-19 vaka sayısı 195 milyonu aşarken, 4 milyon 178 bin 646 kişi salgın yüzünden hayatını kaybetmiştir (AA, 2021). İnsan hayatı için ciddi derecede risk oluşturan salgın, ekonomide ve çalışma yaşamında benzeri görülmemiş değişikliklere yol açmıştır. Covid-19'u "küresel salgın" olarak nitelendiren WHO, tüm dünya ülkelerini sıkı önlemler uygulamaları konusunda uyarıda bulunmuştur. Alınması istenen önlemlerin başında ise ülke çapında "genel tecrit" uygulanması gelmektedir (WHO, 2020).

Covid-19 salgınının önüne geçmek için önemle vurgulanan "sosyal mesafe" kavramı, insanları eve kapanmaya zorlarken, tüm dünya ülkelerini de bu anlamda ciddi kararlar almaya itmiştir. Türkiye'de de ilk vakanın görüldüğü 2020'nin Mart ayından itibaren olağanüstü önlemler alınmaya başlanmıştır. Salgının önüne geçmek amacıyla alınan önlemler kademeli olarak devreye sokulmuştur. Ülke sınırlarının kapatılması, şehirlerarası yolculukların sınırlandırılması, dönemsel olarak Covid-19 vaka sayısının arttığı şehirlerde ve Türkiye genelinde "sokağa çıkma kısıtlaması" uygulanması gibi önlemler uygulamaya konulmuştur. Sosyal mesafe uygulaması, maske takma zorunluluğu ve el hijyeni gibi önlemler de bu süreçte bireysel anlamda hayatın vazgeçilmez parçaları haline gelmiştir.

Karantina uygulamaları ve sokağa çıkma kısıtlamaları, iş hayatı başta olmak üzere günlük yaşamın hemen her alanında büyük değişimlere zemin hazırlamıştır. Öğrenciler yüz yüze eğitim yerine uzaktan eğitime geçerken, iş yaşamında ise çalışanlar için evden çalışmanın yanı sıra esnek ve dönüşümlü çalışma uygulamaları "zorunlu" olarak hayata geçirilmiştir. Akça ve Küçüköğlü (2020), yaşanan bu dönüşümün hızını ve büyüklüğünü şöyle ifade etmektedir:

Sanayi Devrimi'ne kadar dünyanın ticari ve ekonomik gelişimi göz önüne alındığında; nasıl ki medeniyetler binlerce yıllık birikimden yüzyıl içinde başka bir noktaya geldiyse, Covid-19 da insanlığı uzun yıllarda ulaşacağı dönüşümü çok kısa bir sürede yaşamaması hususunda tetiklemiştir.

Prasad ve diğerkleri (2020) ise, Covid-19 salgını sürecinin çalışma ortamını büyük ölçüde değişikliğe uğrattığını, hem kamu kurumlarının hem özel sektörün uzaktan çalışma konusunda öğrendiklerini bir anda uygulamak durumunda kaldığını belirtmektedir. Tüm dünyada farklı uygulamalarla çalışma hayatına yönelik zorlayıcı koşullar aşılmaya çalışılmış; bu bağlamda ülkemizde de kamu kurumları ve özel sektörde evden çalışma ve dönüşümlü çalışma gibi çalışma yaşamına esneklik kazandıran çeşitli karma yaklaşımlar benimsenmiştir (Akca & Küçükoğlu, 2020).

2.1.1. Küresel Kriz Etkisi

Halk sağlığını ciddi düzeyde tehdit eden Covid-19 salgınının oluşturduğu küresel düzeydeki etki, ekonomiler ve işgücü piyasalarında “eşi görülmemiş” şoklara neden olmuştur. Bu kriz, “İkinci Dünya Savaşı’ndan bu yana yaşanan en ağır küresel kriz” olarak tanımlanmaktadır” (ILO, 2020b).

Aykaç ve Murat (2020), yaşanan krizin boyutu ile ilgili şu ifadeleri kullanmaktadır:

Covid-19 salgını 21. yüzyılda, 11 Eylül ve 2008 Küresel Finans Krizi’nden sonra insanlığın karşılaştığı üçüncü en önemli sosyal, ekonomik ve finansal şoktur. Salgından etkilenen ülkelerde üretimde durma, tedarik zincirlerinde kopma, piyasalara güvende bir çöküş ve tüketimde keskin bir düşüş yaşanmaktadır. Bu salgının etkisi uzun yıllar sürece kadar büyük ve derin olarak görülmektedir.

Salgının yayılmasını durdurmak için uygulanan genel tecrit ve sokağa çıkma kısıtlamalarına bağlı olarak iş yaşamında büyük aksaklıklar yaşanmıştır. Seyahat kısıtlamaları, okulların kapanması ve diğerk önlemler çalışanlar ve işletmeler üzerinde ani ve büyük etki oluşturmuştur. ILO’nun (2020b) tespitlerine göre, bu ekonomik altüst oluşun sebebi olan Covid-19 krizi, dünya genelinde 3.3 milyarlık işgücünü etkilemiştir.

Kriz, ekonomik faaliyetlerde öngörülemeyen ve keskin düşüşlere neden olurken, hem iş sayısı hem toplam çalışılan süre bakımından istihdamda dramatik düşüşlere yol açmıştır. Birçok ülkede hemen her sektörde ekonomik faaliyetler büyük ölçüde kısıtlanmış, birçok işletmenin gelir akışında benzeri görülmemiş kayıplar meydana gelmiştir.

Başta risk grupları olmak üzere toplumun her kesimini kapsayan kısıtlamalar, sosyal hayatın durdurmasına ve ekonominin büyük ölçüde yavaşlamasına sebep olmuştur. Sosyo-ekonomik hareketliliğin azalması birçok sektörde olumsuz etkiler ortaya çıkarmıştır. Hem ihracatta hem yurt içi satışlarda düşüş yaşanırken, finansmana erişim konusunda sıkıntı yaşayan şirketler, tedarik zincirinde oluşan sorunların yanı sıra üretim maliyetlerinin artmasıyla da oldukça zor bir dönem yaşamıştır (KPMG, 2020a).

ABD'nin yanı sıra İtalya, İspanya, Fransa, İngiltere ve Almanya başta olmak üzere Avrupa ülkeleri, Covid-19 salgını sürecinde ekonomik anlamda ciddi sarsıntı yaşamış ve bu durum istihdamı büyük ölçüde etkilenmiştir. Şirketlerin giderlerini azaltma noktasında fayda sağlayan evden çalışma örneği dışında genel olarak salgını önlemek adına alınan önlemler, üretim ve hizmet kapasitesinin düşmesi ile birlikte finansal kayıpların yaşanmasına zemin hazırlamıştır (Fadinger & Schymik, 2020).

Sınırların kapatılması, uzun süreli sokağa çıkma kısıtlamaları nedeniyle çok sayıda işyerinin kepenk kapattığı süreçte, işletmeler ayakta kalabilmek için yeni iş alternatiflerini değerlendirmeye almıştır. Bu süreçte uzaktan/evden çalışma uygulaması işletmeler için tercihten öte bir zorunlu haline gelmiştir.

Covid-19 salgınının olumsuz etkisiyle iş piyasalarının sarsılması, yeni çalışma türleri ve biçimlerine duyulan ihtiyacı daha çok hissettirmiştir. Pandemi sürecinde kapatılan veya daha kısa süreli çalışmaya geçilen şirketlerde mal ve hizmet üretiminin sürdürülebilmesinde uzaktan çalışmanın önemi görülmüştür (İnciroğlu, 2020, s. 3).

İş Kanunu'nda yer verilen “geçici iş ilişkisi”, “uzaktan (evde-tele) çalışma”, “kısa çalışma”, “denkleştirme uygulamaları”, “telafi çalışması” gibi esnek çalışma türleri, bu sürecin yürütülmesinde hem çalışanlar hem işverenler açısından kilit bir rol üstlenmiştir. İşletmelerin ayakta kalabilmesi, küresel alanda piyasa koşullarına uyum sağlayabilmesi, istihdamın korunabilmesi amacıyla geleneksel çalışma yöntemleri yerine BİT'ten yararlanılarak yapılan çalışma biçimlerine geçilmesinin doğru bir yöntem olduğu ifade edilebilir (İnciroğlu, 2020, s. 3).

2.1.2. Uzaktan Çalışmaya Zorunlu Geçiş

Ölümcül sonuçlara yol açan Covid-19 salgınına karşı şirketler, hem çalışanlarını salgından korumak hem de üretim faaliyetlerini sürdürebilmek amacıyla çeşitli önlemler almıştır. Her sektörün kendi içindeki çalışma dinamiği ve ekonomide salgın süreciyle birlikte yaşanan durgunluk, şirketlerin çalışanlarını salgın riskinden uzak tutmak için aldığı önlemleri de şekillendirmiştir. Salgınla mücadelede işçilerin korunması açısından şirketlerin aldığı önlemlerin başında uzaktan/evden çalışma ve esnek çalışma düzenlemeleri gelmektedir. Ayrıca iş sağlığı ve güvenliği hakkında bilgilendirme, Covid-19 temelli ayrımcılık ve dışlanmanın önlenmesi ile ebeveynler için çocuk bakım desteği verilmesi gibi düzenlemeler de yapılmıştır (ILO, 2020c).

Sokağa çıkma kısıtlamaları ve evde kalma önlemleri sırasında çalışanların büyük bölümü, yaptıkları işin uygunluk durumuna göre çalışmaya uzaktan devam etme konusunda yönlendirilmiştir. WHO'nun tavsiyesiyle salgının etkilerini azaltmak amacıyla işçi sağlığı ve güvenliği konusunda önlemleri artırmanın yanı sıra uygun esnek çalışma düzenlemeleri de bu süreçte teşvik edilmiştir (ILO, 2020c). Bu bağlamda, bazı işletmelerin geçici olarak kapatıldığı bazılarının ise uzaktan çalışma uygulamasından faydalanarak faaliyetini sürdürdüğü görülmüştür.

Şirketler bu süreçte, işin uygunluk durumu ve kendi tercihlerine göre, çalışanların tamamının veya sadece beyaz yakalı çalışanların uzaktan çalışmaya geçirilmesinin yanı sıra dönüşümlü çalışma ve kısa çalışma gibi yöntemler uygulamıştır. Ayrıca, çalışanlara yıllık izin kullandırılması, dezenfeksiyon ve kontrol prosedürlerinin artırılması, çalışma ortamında güvenli mesafe düzenlemesinin yanı sıra tüm işletmeyi kapatma da alınan önlemler arasındadır (KPMG, 2020a).

Dockery ve Bawa'ya (2020) göre evden çalışma modeli ile işletme çalışanlarının yanı sıra müşteriler ve tedarik zincirindeki diğer şirketlerin çalışanları açısından da risk azaltılmaktadır. Ayrıca kalabalık şehirlerde işe gitmek için toplu taşıma araçlarını kullanmaktan kaynaklanan riskin azalması da böylece sağlanmaktadır.

Covid-19 nedeniyle işveren ve çalışanların büyük bölümü, daha önce hiç deneyimlemedikleri uzaktan çalışma sistemine geçiş yapmıştır (Akıncı, 2020).

Uzaktan çalışmada önceden deneyimli olan şirketlerin yanı sıra bu yöntemi ilk kez deneyen şirketler de “*tarihteki en kapsamlı toplu uzaktan çalışma deneyi*” olarak ifade edilebilecek olan bir sürecin içinde yerini almıştır (ILO, 2020a). Uzaktan/evden çalışma, salgın riskini ve etkilerini azaltmaya yönelik önemli adımlardan biri olmuş ve tüm dünyada farklı düzeylerde uygulanmıştır. Çalışanlar, ailelerini ve toplum sağlığını koruma amaçlı bu çalışma yöntemini benimsemiştir (Akca & Küçüköğlü, 2020).

Türkiye’de işletmeler, uzun süredir üzerinde konuştukları fakat aksiyon almadıkları uzaktan çalışma uygulamasına pandemi ile bir anda geçmiş ve bu yeni çalışma düzenini test etme fırsatı bulmuştur. Uzaktan çalışmanın farklı alandaki pek çok iş için uygun olduğunun bu sayede fark edildiği de söylenebilir (Günay & Torgalöz, 2020).

Şirketlerin her gün işe gidip gelen çalışanlardan oluşan işgücü anlayışı, küresel salgının ortaya çıkmasıyla birlikte büyük bir dönüşüme uğradı. Çalışanların evden çalışmak zorunda kalmasıyla iş, bir mekân olmaktan öteye taşındı.

2.1.3. Salgın Öncesi ve Sonrası

Avrupa ülkeleri üzerinde yapılan araştırmalar, kısmi veya tam süreli uzaktan çalışan kişi sayısının son yıllarda arttığını göstermektedir (Eurostat, 2018). Covid-19 salgını, uzaktan çalışmanın işverenler tarafından benimsenmesine büyük hız kazandırmıştır. Küresel salgın öncesinde Avrupa’da işgücünün yalnızca küçük bir bölümü ara sıra evden çalışırken, salgın sonrası her 10 çalışandan 4’ü işini uzaktan çalışma uygulaması ile sürdürmeye başlamıştır. Uzaktan çalışma, salgının daha çok etkili olduğu ülkelerde ve salgın öncesinde de uzaktan çalışmanın yaygın olarak benimsendiği ülkelerde daha fazla uygulanabilmiştir (Eurofound, 2020).

Salgın öncesinde uzaktan çalışmanın en fazla Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde uygulandığı görülmektedir. İsviçre, Danimarka ve Hollanda gibi ülkelerde düzenli olarak ya da ara sıra uzaktan çalışanların oranı %30 düzeyindeyken, ABD’de de bu oran %20, Japonya’da %16, İtalya, Çek Cumhuriyeti, Yunanistan ve Polonya’da %10, Arjantin’de ise yalnızca %1.6 civarındaydı (ILO, 2020a).

Salgın sonrası uzaktan çalışma oranlarının hemen her ülkede arttığı gözlenmiştir. Örneğin, Finlandiya'da uzaktan çalışmaya geçenlerin oranı %60'ı bulurken, Hollanda, Belçika, Danimarka ve Lüksemburg'da uzaktan çalışanların oranı %50'yi geçmiştir. Avusturya, İtalya, İsveç ve İrlanda'da ise çalışanların %40'ı evden çalışmaya başlamıştır. AB ülkelerinde ortalama olarak daha önce hiç evden çalışma deneyimi olmayanların %24'ü, ara sıra evden çalışan bireylerin ise %56'sı bu süreçte uzaktan çalışmaya başlamıştır (ILO, 2020a).

ABD'de, Covid-19 salgını sırasında Nisan-Mayıs 2020 tarihlerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, katılımcıların %35.2'si uzaktan/evden çalışmaya geçtiğini, yüzde 35.2'si ise işe gelip gittiğini, %10.1'i de salgınla birlikte işten çıkarıldığını ya da izne ayrıldığını ifade etmiştir (Brynjolfsson, ve diğerleri, 2020).

KPMG Türkiye Strateji ve Operasyonlar Danışmanlığı tarafından Nisan 2020'de farklı sektörlerden katılımcılara uygulanan “*İş Dünyası Gözünden Covid-19'un Etkileri*” başlıklı anketin sonuçlarına göre, şirketlerin %60'ı tüm çalışanlar için evden çalışma uygulamasına geçerken, %22'si sadece beyaz yakalı çalışanlar için evden çalışma uygulamasını başlatmıştır. Ankete göre, şirketlerin %21'i haftanın belli günleri evden çalışma, %19'u vardiyalı çalışma uygulamalarını başlatırken %1'inin ise herhangi önlem almadığı kaydedilmektedir (KPMG, 2020a).

Nisan 2020'de Türkiye odaklı yapılan “*İşin Geleceği: Uzaktan Çalışma Sisteminde Organizasyonel Dayanıklılığı Korumak*” başlıklı araştırmada ise, “*Evden Çalışma Uygulamasına Geçiş Yaptınız mı?*” sorusuna ankete katılan şirketlerin yarısına yakını, çalışanlarının tamamının evden çalıştığını belirtmiştir. Şirkete giderek çalışmayı sürdürenlerin oranının %10'un altında olduğu, kısmi olarak evden çalışmaya geçiş yapanların oranının ise %43.2 ile oldukça yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Aynı araştırmada, İstanbul'da bulunan şirketlerin %45'inin kısmi olarak veya belirli çalışan gruplarına yönelik evden çalışma modeline geçtiği belirtilen araştırmada, bu durumun sebebi olarak ise İstanbul'da uzaktan çalışmaya uygun sektörlerin fazla olması gösterilmiştir. Diğer illerde şirketlerin tamamen uzaktan çalışmaya geçme oranının %36 olduğu, %23'ünün ise şirket ve fabrikada çalışmayı sürdürdüğü belirlenmiştir (Deloitte, 2020).

2.1.4. Dijitalleşme

Covid-19 salgını dünyadaki dijitalleşme hızını da artırmıştır. İşletmelerin evden çalışanlara yönelik dijital teknolojilerden daha fazla yararlanma eğilimi bunda etkili olmuştur. Toplum sağlığının korunması amacıyla uygulamaya konulan evden çalışma, dijital dönüşüm ekseninde hem uzaktan hem verimli çalışma imkânı sunan yeniliklerin oluşumuna hız kazandırmıştır (Müftüler-Baç, 2020).

Küresel salgının neredeyse bir gecede tüm dünyada yaşama ve çalışma şeklini değiştirdiğini ifade eden Stephenson ve Sen (2020), bu krizin zaten büyüyen dijitalleşme eğilimini hızlandırdığı görüşünü dile getirmektedir. Evden çalışma ya da uzaktan eğitimin birçok ülkede hızlı şekilde uygulanabilmesi, iletişim teknolojilerinde son yirmi yıl içinde yaşanan devrim niteliğindeki ilerleme sayesinde mümkün olabilmektedir (Erşen, 2020).

Uzaktan görüntülü görüşme olanağı sunan Microsoft Teams, Zoom, Skype, WhatsApp gibi uygulamalar, çalışanların ve şirketlerin uzaktan çalışma deneyiminde önemli bir rol oynamıştır. Sanal toplantılar, konferanslar, çalıştaylar ve seminerler gibi birçok etkinlik bu iletişim araçları aracılığıyla sağlanmıştır (Prasad, Mangipudi, Vaidya, & Muralidhar, 2020).

Yücel (2020), dijital uygulamaların salgın sırasında çalışma yaşamının sürdürülmesine olan katkısı ile ilgili olarak *“Bugün, dünyayı uzun zamandır bu denli sarsmamış ciddi bir durumla, küresel alarm seviyesini gelmiş geçmiş en yüksek düzeylerinden birine çıkaran viral bir salgın ile karşı karşıyayız. Hemen her iş uzaktan, dijital ve elektronik biçimde yürütülüyor”* ifadelerini kullanmaktadır.

Sosyal izolasyon tedbirlerine uyma zorunluluğu, özellikle iş ve eğitim dünyasında, faaliyetlerin uzaktan erişimle sağlanması konusunda normal şartlarda çok uzun zaman alabilecek bir atılımın gerçekleşmesinin yolunu açmıştır. Bu sayede, çalışma ve eğitim hayatının devamının uzaktan erişim modelleri ile mümkün olabildiği görülmüştür. Kamu ve özel sektördeki çalışmaların uzaktan sürdürülmesi, çalışma sisteminde fiziksel mekânın dayattığı sınırların aşıldığı yeni bir düzenin sinyallerini vermektedir (Müftüler-Baç, 2020).

2.2. Esnek Çalışma ve Uzaktan Çalışma Düzenlemeleri

Türkiye’de Covid-19’a karşı yürütülen mücadele kapsamında, çalışma yaşamında da izolasyon tedbirleri uygulamaya konulmuş ve hem özel sektör hem kamu kurumlarında esnek ve uzaktan çalışmaya yönelik düzenlemeler yapılmıştır.

2.2.1. Kamuda Esnek Çalışma Uygulaması

Pandeminin ortaya çıkardığı “aciliyet” ve “zorunluluk” durumu ile atılan önemli adımlardan biri ise kamuda esnek çalışma saatleri ve koşullarının kabul edilmesi olmuştur. Salgının yayılmasını durdurmak amacıyla pek çok alanda farklı tedbir alınmış ve kamuda çalışan personelin çalışma esaslarında düzenleme yapılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Buğdaycı, 2020).

Resmi Gazete’de 22 Mart 2020’de yayımlanan 2020/4 sayılı “COVID-19 Kapsamında Kamu Çalışanlarına Yönelik İlave Tedbirler” konulu Cumhurbaşkanlığı Genelgesi ile kamu personelinin esnek çalışma düzenine geçebileceği ifade edilmiştir. Genelgede şu ifadeler yer almıştır (Resmi Gazete, 2020):

COVID-19 salgınının ülkemizde yayılımının en aza indirilmesi amacıyla, salgınla mücadeleyi ve salgının etkilerinin azaltılmasına yönelik faaliyetleri zafiyete uğratmayacak ve kamu hizmetlerini aksatmayacak şekilde, ihtiyacı karşılayacak kadar asgari sayıda personelin bulundurulması şartıyla; çalıştırılma biçimine bakılmaksızın kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlara uzaktan çalışma, dönüşümlü çalışma gibi esnek çalışma yöntemleri uygulanabilir.

Genelgede, “*Uzaktan veya dönüşümlü çalışanlar ile görev yerinde çalışanlar hizmetin yürütülmesi sorumluluğu açısından eşittir*” ifadesi kullanılmış ve esnek çalışma koşullarında çalışan kamu personeli ile görev yerinde fiilen çalışan personel arasında, sorumluluk bakımından bir ayrım yapılmamıştır.

Cumhurbaşkanlığı Genelgesi üzerine, mekânsal ve kişisel esnek çalışma modellerine geçilmesi esası benimsenmiş ve her üniversite kendi bünyesinde personelin esnek mesaisine ilişkin düzenleme yapmıştır (Buğdaycı, 2020).

Türkiye’deki kamu kurumlarında 22 Mart 2020 tarihi itibarıyla başlayan esnek/dönüşümlü çalışma modeli normalleşme süreci kapsamında 2020/8 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi ile 1 Haziran 2020 tarihinde sona ermiştir. Bu açıdan bakıldığında, pandemi sürecinde kamuda uygulanan esnek ve dönüşümlü çalışma yöntemlerinin istisnai ve geçici bir uygulama olduğu söylenebilir.

657 sayılı Kanun, her ne kadar esnek çalışma açısından modelleri bakımından belli bir esneklik payı bırakmışsa da, bu pay “*yürütülen hizmetin özelliğine göre*” genişleyip daralabilmektedir. Dolayısıyla “kanunilik” ilkesinin hakim olduğu Kamu Personel Hukuku’nda, çalışma süre ve koşulları bakımından esnekliğin bir kural haline geldiğinden söz etmek mümkün değildir (Buğdaycı, 2020).

2.2.2. Kısa Çalışma

Covid-19 salgını sürecinde tüm dünyada uygulanan karantinalar, sokağa çıkma kısıtlamaları ve işyerlerinin kapatılması, işveren ve işçileri zorlayıcı bir süreci de beraberinde getirdi. Ülkemizde, üretim faaliyetlerinin yavaşlaması ile hem işveren hem işçiler açısından ortaya çıkan olumsuz durumu bertaraf etmek için devlet tarafından birtakım adımlar atılmıştır. 4857 sayılı İş Kanunu'nun esneklik sağlayan düzenlemelerinden biri olan “kısa çalışma” uygulaması da bu adımlardan biridir.

Ekonomik krizler ve zorlayıcı sebeplerin ortaya çıkması halinde “ücretsiz izin” uygulamasının önüne geçmek ve çalışanlara sınırlı da olsa bir gelir güvencesi sağlamak üzere başvurulmuş “kısa çalışma” ve “kısa çalışma ödeneği”, işyeri ve işçilerin yaşadığı ekonomik zorlukları hafifletme amacı taşımaktadır (Narmanlıoğlu, 2013). 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu’nda kısa çalışma, şu ifadelerle hüküm altına alınmıştır:

Genel ekonomik, sektörel veya bölgesel kriz ile zorlayıcı sebeplerle işyerindeki haftalık çalışma sürelerinin geçici olarak en az üçte bir oranında azaltılması veya süreklilik koşulu aranmaksızın işyerinde faaliyetin tamamen veya kısmen en az dört hafta süreyle durdurulması hallerinde, işyerinde üç ayı aşmamak üzere kısa çalışma yapılabilecektir.

Bu kapsamda işçilere çalışmadıkları süre için Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) tarafından İşsizlik Sigortası Fonu'ndan “Kısa Çalışma Ödeneği” adı altında gelir desteği sağlanmaktadır (İpek, 2008).

Kısa çalışma imkânı, işyerinde çeşitli nedenlere bağlı olarak uygulanan ücretsiz izin uygulamasının sakıncalarını gidermek amacıyla getirilmiştir. Bu sayede işçi azaltılmış olsa da parasal bir destek alabilmektedir. (Zeytinoğlu, 2004, s. 170). İşçinin uğradığı gelir kaybı, Anayasa'nın “sosyal devlet” ilkesine uygun olarak “kısa çalışma ödeneği” ile telafi edilmektedir.

Kriz dönemlerine has bir uygulama olan kısa çalışma, önemli bir istihdam politikası önlemi olarak da görülmektedir (Aydoğdu, 2012). Devletin, üretim yapamadıkları sıkıntılı zamanlarında işverenin yanında olduğunu göstermeyi amaçlayan kısa çalışma uygulaması, işçi maliyetinin azaltılması ve istihdamın devamlılığını sağlaması açısından faydalı bir düzenlemedir (İnciroğlu, 2020).

Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği Hakkında Yönetmelik'te 2018'de yapılan değişiklikle kısa çalışmayı gerektiren zorlayıcı sebeplerin kapsamı genişletilmiştir. Buna göre,

İşverenin kendi sevk ve idaresinden kaynaklanmayan, önceden kestirilemeyen, bunun sonucu olarak bertaraf edilmesine imkân bulunmayan, geçici olarak çalışma süresinin azaltılması veya faaliyetin tamamen veya kısmen durdurulması ile sonuçlanan dışsal etkilerden kaynaklanan dönemsel durumlar ya da deprem, yangın, su baskını, heyelan, salgın hastalık, karantina, sokağa çıkma yasağı, seferberlik durumlarında

kısa çalışma uygulanabilmektedir.

Covid-19 salgını ortaya çıkmasının ardından zorlayıcı sebep kavramı, bu kez dışsal etkilerden kaynaklanan dönemsel durum olarak değerlendirilerek İŞKUR Yönetim Kurulu tarafından 16 Mart 2020'de karara bağlandı ve kısa çalışma başvurularının kabul edileceği ilan edildi.

Salgın sürecinin işçi ve işverenler açısından çalışma ilişkilerini derinden sarması nedeniyle kısa çalışmadan yararlanmanın kriterleri geçici olarak esnetilerek yararlanıcıların kapsamı genişletilmiştir (İnciroğlu, 2020).

2.2.3. Uzaktan Çalışma Yönetmeliği

Covid-19 salgını sürecinde, vaka artışına neden olması ve sağlık açısından risk oluşturması nedeniyle işyeri ortamında çalışmanın kısıtlanması işletme faaliyetlerinin sektöre uğramasına yol açarken, bu durum başta uzaktan çalışma olmak üzere esnek çalışma uygulamalarının çalışma yaşamındaki önemini artırmıştır.

2016'da 6715 sayılı Kanun'da ve 4857 sayılı İş Kanunu'nun 14'üncü maddesinde yapılan değişiklikle hukukumuzda yerini alan “evde çalışma” ve “tele çalışma” kavramlarının ikisini birden kapsayacak şekilde düzenlenen uzaktan çalışmanın (İnciroğlu, 2020), bu süreçte yoğun olarak uygulanması, işçi ve işveren arasındaki ilişkinin hukuki zeminde yeniden ele alınması ihtiyacını doğurmuştur.

Covid-19 salgını sonrasında, uzaktan çalışma sözleşmelerinin artması nedeniyle bu alanda yeni bir hukuki düzenleme yapılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nca Uzaktan Çalışma Yönetmeliği hazırlanmıştır. 10 Mart 2021'de yürürlüğe giren yönetmelikte, uzaktan çalışmaya ilişkin usul ve esaslar ortaya konulmuştur (Özer & Akçay, 2021).

Uzaktan Çalışma Yönetmeliği'nin 6. maddesinde, uzaktan çalışmaya ilişkin işçi ve işveren tarafından yapılan sözleşmelerin yazılı olması, işe başlanmadan önce çalışma mekânıyla ilgili gerekli düzenlemelerin yapılması ve bu düzenlemeler nedeniyle ortaya çıkan maliyetlerin nasıl karşılanacağını belirlenmesi gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca uzaktan çalışmanın süresi ile hangi zaman aralığında yapılacağını da düzenlenen iş sözleşmesinde yer alması gerektiği kaydedilmektedir.

Türk hukukunda ayrıca, evden çalışma sırasında iş sağlığı ve güvenliğine yönelik alınması gereken tedbirlerle ilgili bazı düzenlemeler yer almaktadır. Örneğin, 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun 417/2 maddesinde işverenin, ev çalışmalarının niteliği gereği yerine getirme imkânına sahip bulunmadığı önlemler dışında iş sağlığı ve güvenliği konusunda tüm önlemleri almakla sorumlu olduğu ifade edilmektedir (Süzek, 2005).

Bir görüşe göre, işveren uzaktan çalışılan mekandaki çalışma şartları ve alt yapı yeterliliğini denetlemek zorundadır. İşveren nasıl ki iş yeri ortamında iş sağlığı ve güvenliği açısından gerekli tedbiri almakla yükümlü ise, uzaktan çalışan işçinin evindeki riskleri de dikkate alarak tedbir almak durumundadır. Bu bağlamda, uzaktan çalışan işçinin kullandığı alet ve ekipmanın işçi tarafından sağlanması halinde, işveren bu araçları kontrol etmelidir (İnciroğlu, 2020).

2.3. Medya ve Uzaktan Çalışma

Araştırmamızı medya sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirdiğimiz için bu bölümde medyanın tanımı, geçmişten günümüze medya sektörünün gelişimi, istihdam ve organizasyon yapısına dair bilgiler vermek faydalı olacaktır.

2.3.1. Medya Kavramı

Medya kavramı, daha çok televizyon, gazete, radyo ve internet gibi “*kitle iletişim araçları*” için kullanılmaktadır. İngilizce’de iletişim aracını ifade eden “*media*” sözcüğü, 1990’lı yılların başında özel radyo ve televizyonların kurulması ve yaygınlaşmaya başlaması ile birlikte “*medya*” olarak dilimize geçmiştir. Zamanla basın-yayın sektörünün adı haline gelen medya sözcüğü, yazılı, sözlü ve görüntülü basını tanımlamaktadır (İspirli, 2000).

Bülbül’ün (2000) tanıma göre ise medya:

Yazı, ses ya da görüntü aracılığıyla iletişim kurmayı sağlayan yazılı basın (gazete ve dergi) elektronik basın (radyo, televizyon, sinema ve film) ile sinevizyon multivizyon, hypermedia, internet, bilgisayar, video, kitap, tele foto, radyo-foto, lifaks, frekans planlaması, telefon, teleks, faks, telekomünikasyon uydusu, vb. kitle iletişim araçlarının bütünüdür.

Medya denildiğinde, haberden reklama, filmde müziğe, yarışma ve tartışma programlarından sanat ve spora kadar uzanan çeşitli faaliyetler akla gelmektedir (Sözeri & Güney, 2011).

2.3.2. Geçmişten Günümüze Medya

Türkiye’de medya faaliyetleri, 1950’lere kadar devlet tekeliyle sürdürülürken, bu tarihten sonra basın-yayın kuruluşları yüksek sermayeli işletmelere dönüşmüştür. 1980’lerde Batı ülkeleriyle aynı dönemde başlayan serbest piyasa ekonomisine geçiş süreci, başka bir ifadeyle küreselleşme, diğer sektörlerde olduğu kadar medya sektörü üzerinde de büyük değişim ve dönüşüme neden olmuştur (Taşçı, Kırel, & Kıcırcı, 2016).

Dünyada teknolojik gelişmelerde yaşanan hızlı değişim sayesinde kitle iletişim teknolojisinin yaygın kullanımında çok önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak Türkiye’de, 1990’lı yılların başından itibaren tam manasıyla “medya devrimi” yaşanmıştır (Arslan, 2006). Kurulan çok sayıda özel televizyon kanalı, uluslararası ve ulusal bazda yayın yapmaya başlamıştır. O döneme kadar devletin tekelinde olan bu alanda artık özel sektörün söz sahibi olduğu bir döneme girilmiştir. Ekonomik faktörlerin etkisinin artması ile gazete sahipleri holdingleşme adımları atarken, farklı sektörlerde iş yapan sermaye sahipleri de medya alanına yönelmeye başlamıştır (Sözeri & Güney, 2011).

Türkiye’de medyanın öncüsü olan gazete ve televizyonların hemen hepsi belli bir medya grubu içerisinde yer almaktadır. Günümüzde özel medya kuruluşları, Albayrak Medya Grubu, Ciner Medya Grubu, Demirören Medya Grubu, Doğuş Yayın Grubu, İhlas Yayın Holding ve Turkuvaz Medya Grubu gibi çok sektörlü büyük şirket grupları tarafından yönetilmektedir (Vikipedi, 2021). Medya gruplarının çoğu bir holding bünyesinde yer almakta ve holding çatısı altında bankacılık, sigortacılık, otomotiv, sanayi, turizm, eğitim ve pazarlama gibi diğer ticari faaliyetlerin yürütüldüğü işletmeler de yer almaktadır (Koçer & Erdoğan, 2011).

2.3.3. Örgütlenme Yapısı

Birbirinden farklı alanlarda faaliyet gösteren holdingler bünyesinde yer alan medya işletmelerinde, haliyle standart bir organizasyon yapılanmasından söz etmek mümkün değildir. Sahip oldukları televizyon, gazete, dergi, radyo, haber ajansı, internet siteleri ile yayıncılık faaliyetini sürdüren medya gruplarının organizasyon yapıları da farklılık göstermektedir.

Genel hatları ile medyadaki örgütlenme yapısına bakıldığında, üst yönetimin altında yönetim kurulu ve genel yayın yönetmeni, idari yönetim altında ise insan kaynakları, muhasebe, ilan-reklâm ve dağıtım gibi birimler bulunmaktadır. İdari işler, mali işler, insan kaynakları ve reklam birimleri medya grubundaki tüm birimlere hizmet sağlamaktadır. (Koçer & Erdoğan, 2011).

Televizyon işletmelerinin bünyesinde, haber merkezi ekibinin yanı sıra yapım-yönetim ekibi, teknik ekip ve idari ekip bulunmaktadır. Yayınlanan programların yapım-yönetim ekibinde yapımcı, yönetmen, prodüktör, stüdyo şefi gibi çalışanlar yer almaktadır. Teknik ekipte ise sesçi, ışıkçı, kameraman, grafiker, kurgucu, prompter operatörü gibi çalışanlar görev yapmaktadır. (MEB, 2011).

Gazetelerin yazı işleri ise haber merkezi, dış haber servisi, yurt haberleri servisi, ekonomi servisi, spor servisi, kültür sanat servisi, magazin servisi ve fotoğraf servisi birimlerinden oluşmaktadır (Aytekin, 2016). Gazete ve televizyonların haber servislerinde çalışan ekipte genel yayın yönetmeni, yayın koordinatörü, haber koordinatörü, haber müdürü, editör ve muhabir yer almaktadır. Gazetelerde bunların yanı sıra, yazı işleri müdürü, foto muhabiri, görsel yönetmen, sayfa sekreteri ve redaktör gibi işkolları da bulunmaktadır.

İletişim teknolojilerinde yaşanan gelişme ve değişimleri yakından izleyen medya örgütlenmeleri, dinamik bir yapıya sahiptir. Bu anlamda zaman içinde yapısal değişiklikler yaşayan medya, her geçen gün yeni özellikler kazanarak gelişmektedir. İlgi çekecek yeni ürün ve hizmet geliştirmeye odaklanan medya sektörünün teknolojik gelişmelere paralel olarak üretim süreçlerinde yaşanan farklılaşma, işgücü çeşitliliği ve çalışma koşullarını da medya işletmesine uygun olarak biçimlendirmektedir.

Medya grupları, son dönemde iş dünyasının içinden gelen işletmecilik alanında tecrübeye sahip profesyoneller tarafından yönetilmekte ve bu kapsamda medya grupları yeni gelir alanları oluşturma amacına uygun çalışan gruplarını istihdam etmeye yönelik adımlar atmaktadır. Medyada çalışan yelpazesi, her ne kadar yeni ihtiyaçlar etrafında çeşitlenmeye devam etse de, “*medya çalışanları*” denildiğinde geleneksel medyada halen ilk olarak akla gazeteciler, yani “*fikir işçileri*” gelmektedir (Seçkin, 2013).

Seçkin'e (2013) göre medya örgütlenmesi, "içerik, üretim, sunum, iletim-dağıtım ve tüketim" teknolojilerindeki dönüşümle birlikte değişime uğramaktadır. Medyanın teknolojideki yeni imkanları kullanma gayreti "yeni çalışan" ve "yeni üreten" sınıflandırmasını ortaya çıkarmıştır. Bu yapı içerisinde, esnek istihdam modeline uygun olarak çalışanlar, kendilerine ayrılan sayfa veya köşelerinde uzmanlık alanları ile ilgili bilgiler sunan farklı alanlardan profesyonellerin yanı sıra, blog yazarları, okurlar, izleyiciler ve sosyal medya kullanıcıları da doğrudan veya dolaylı olarak içerik üreten konumunda yer alabilmektedir.

"İnsan odaklı" sektörlerin başında gelen medyada istihdam oldukça önemli olmasına karşın, gerek sektördeki personel sirkülasyonunun fazla olması, gerekse yaşanan ekonomik krizler nedeniyle medya çalışanları işsiz kalma endişesini yoğun olarak hissetmektedir. Sektörde sıklıkla gözlemlenen çalışan sirkülasyonunun, personel devir hızının yüksek olmasının, transferler ve istifaların medya sektörü açısından güçlü olmayan örgütsel bağların göstergesi olduğu söylenebilir (Taşçı, Kırnel, & Kıcıır, 2016).

2.3.4. Medyada Uzaktan Çalışma Uygulaması

Teknolojik gelişmelerin getirdiği avantajlarla kolaylaşan uzaktan çalışma biçimleri, Covid-19 sürecinde birçok sektörde olduğu gibi medya sektöründe de yaygınlaşmaya başlamış ve medya sahipleri de çoğunlukla bu çalışma biçimini benimsemiştir. Teknolojik imkânların fazlaca kullanıldığı medya sektörü, uzaktan çalışmanın yüksek oranda uygulanabildiği alanların başında gelmektedir (Fadinger & Schymik, 2020).

Deloitte (2020) tarafından yapılan bir araştırmada, "medya, reklam, hizmet, teknoloji, e-ticaret, enerji ve eğitim" sektörlerinin uzaktan çalışmaya geçen sektörler arasında üst sırada yer aldığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, salgın sırasında çalışanlarının %87.5'i uzaktan çalışmaya geçen medya ve reklam sektörü ilk sırada yer alırken, bunu %80.3 oranla hizmet sektörü izlemektedir. Teknoloji ve e-ticaret sektörleri de öne çıkan sektörler arasında yer almaktadır.

Yapılan araştırmalar, özellikle BİT kullanımının yaygın olduğu sektörlerde uzaktan/evden çalışmaya geçişin yüksek olduğunu göstermektedir.

Bu bağlamda, teknolojik imkânların daha yoğun olarak kullanıldığı iş alanlarında, uzaktan/evden çalışma uygulamasının etkinliğinin daha yüksek olduğu söylenebilir (Dockery & Bawa, 2020).

Covid-19 salgınına karşı alınan tedbirlerle birlikte medya sektöründeki çalışma düzeninde de değişiklikler yaşanmıştır. Bu kapsamda, bünyesinde gazete, televizyon ve dergilerin yer aldığı medya grupları, büyük bir hızla uzaktan/evden çalışma uygulamasına geçmiştir. Bunda medya kuruluşlarının dijital teknolojileri yüksek oranda kullanmasının yanı sıra işgücünün yüksek oranda uzaktan/evden çalışmaya uygun çalışanlardan oluşması da etkili olmuştur.

Salgının ortaya çıkmasının ardından medya gruplarında, özellikle yazılı basın (gazete ve dergi) çalışanları evden çalışmaya geçmiştir. Tam zamanlı uzaktan çalışma yerine ağırlıklı olarak çalışanların “dönüşümlü” olarak evden çalışmasına olanak sağlanmıştır.

İşin doğası gereği sahada çalışmak durumunda olan kameraman ve muhabirlere, ofise gelmeden çalışmalarını sürdürebilecekleri teknik donanım sağlanarak uzaktan çalışma imkânı oluşturulmuş, editör ve grafiker gibi çalışanlar ise uzaktan erişim programlarını kullanarak evden çalışmaya başlamıştır. Uzaktan erişim ve video konferans sistemleri bu süreçte etkin olarak kullanılarak ofiste çalışanlar ile evden çalışanlar arasındaki bağlantı kurulmuş ve işin yürütülmesi için gerekli ortam oluşturulmuştur (Gazeterüzgarlı, 2020).

2.4. Evden Çalışabilmek ve Yeni Düzene Adaptasyon

Covid-19 sürecinde hangi bireylerin ya da meslek gruplarının evden çalışıp çalışamayacağını belirlemek önem kazanmıştır. Çünkü bazı mesleklerde işin yapılabilmesi için çalışanın işyerinde olma zorunluluğu vardır (Irawanto, 2020). Fadinger ve Schymik'e (2020) göre, işyerinde çalışmalarını bilgisayar üzerinden gerçekleştirenler açısından fiziksel mekân farklılığı sorun oluşturmamakta ve bu kişiler işlerini evlerinden de yapabilmektedir.

Özellikle büyük işletmelerde çalışan, eğitim düzeyi yüksek olan, bir iş sözleşmesine bağlı bulunan ve gelir dağılımının büyük payına sahip olanların evden çalışma olanağı daha yüksektir. Buna karşın, gelir dağılımında altta yer alan çalışanların ise evden çalışma potansiyelinin daha az olduğu görülmektedir (Akca & Küçüköğlü, 2020).

Türkiye’de yapılan bir araştırma, çalışanların yüzde 83’ünün pandemi sürecindeki yeni çalışma biçimine adapte olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmaya göre, çalışanların yüzde 74’ü işverenlerinin pandemi sırasında kendilerini zihinsel ve duygusal olarak desteklediğini düşünüyor. Yüzde %35’i ise evden çalışma ile ofise gitmeyi birleştiren hibrit bir çalışma ortamını tercih ediyor (Randstad, 2021a).

Dünyanın dört bir yanındaki 27 bin çalışan üzerinde yapılan bir başka anketin sonuçlarına göre, kısıtlamalar ve güvenlik endişelerinden yorulmuş işgücünün daha iyimser ve umutlu bir görünüm sergilediğini ortaya koymaktadır. Çalışanların büyük bölümünün haftada en az birkaç gün iş yerlerine geri dönmeye ve iş arkadaşlarıyla yüz yüze görüşmeye hazır olduklarını gösteren araştırmada, tam zamanlı olmasa da en azından kısmen işyerine geri dönmek isteyenlerin oranı %79 olarak belirlendi. Araştırmaya katılanların %50’si ise, pandemi sırasındaki iş deneyimlerinin kendilerini uzun süre işverenlerinde kalmaya motive ettiğini ifade etmiştir (Randstad, 2021b).

Citrix ve OnePoll tarafından 6 ülkede yapılan araştırmada ise, 10 bin çalışanın yüzde 70’i uzaktan çalışırken ofisteki gibi üretken olduklarını söylemektedir. Bu çalışanların yüzde 83’ü ise ofis dışında çalışırken iş yaşamı ile özel yaşam arasındaki dengeyi daha iyi sağlayabildiklerini belirtmektedir. Başka bir araştırmada ise, 2.500 bilgi işçisinin uzaktan çalışma isteği sorulmuştur. Katılımcıların yüzde 95’i kendilerine fırsat verilmesi halinde haftada ortalama olarak 2.4 gün evden çalışabileceklerini belirtmektedir (Hürriyet, 2021).

Deloitte’in (2020) yürüttüğü araştırmada, “Covid-19 Salgını Öncesinde Yaygın ve Yerleşmiş Bir Evden Çalışma Uygulamanız Bulunmakta mıydı?” sorusuna verilen yanıtlar, Covid-19 öncesinde uzaktan çalışmanın şirketlerde pek yaygın olmadığını ortaya koymaktadır. Şirketlerin dörtte üçü bu soruya “Hayır” yanıtı vermiştir.

Ancak buna rağmen şirketlerin hızlı bir şekilde uzaktan çalışmaya adapte olması, şirketlerin dijitalleşme konusunda son dönemde önemli gelişme kaydettiğini göstermektedir (Deloitte, 2020).

2.5. Uzaktan Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları

Motivasyon ve üretkenliğe olumsuz etki ettiği gerekçesiyle Covid-19 salgını öncesinde temkinli yaklaşılan uzaktan çalışmaya yönelik eğilim, salgın sonrasında artmaya başlamıştır. Covid-19 süreci, uzaktan çalışmanın işe devamlılığın sağlanması açısından önemli bir yöntem olduğunu göstermekle birlikte bu çalışma şeklinin sağladığı avantajların hem çalışanlar hem işverenler tarafından fark edilmesine de zemin hazırlamıştır.

Uzaktan çalışmanın, işe gidip-gelmek için ekstra zaman harcanmaması, iş ve aile yaşamı arasındaki dengenin kurulabilmesi gibi olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir. Çalışanlar ayrıca esnek bir çalışma programı ile alternatif bir mekânda çalışma özgürlüğü fırsatı bulmaktadır (ILO, 2020a).

Çalışanların işe gidip gelirken trafikte harcadıkları zamanı uzaktan çalışma sırasında dinlenmek için kullanmaları, yorgunluk düzeylerinin azalmasını ve kendilerini daha enerjik hissetmelerini sağlamaktadır. Ayrıca evden çalışanlar, aileleri ile daha çok vakit geçirebilmekte, çocukları ile daha çok ilgilenebilmekte ve evin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli zamanı bulabilmektedir (Akca & Küçüköğlü, 2020).

Öztürkoğlu'na (2013) göre de uzaktan çalışma, “Çalışanın çalışma saatlerini kendi ayarlayabilmesi”, “Serbest iş kıyafetleri”, “Bireysel maliyetlerde düşüş sağlanması (eğer işveren tarafından karşılanmıyorsa ulaşım, yemek vb.)” ve “Zamanın istenildiği gibi planlanması” gibi avantajlar sağlamaktadır.

Uzaktan çalışma, çalışanlara işe gidip gelme süresinden ve trafikten kaçınma, yaşam kalitesini artırma ve stresi azaltma gibi birçok faydanın yanı sıra konum ve zaman açısından esneklik sunar, çalışanların istedikleri yerde, istedikleri zaman çalışmalarına olanak tanır (Hosboyar, Ensari, & Lopez, 2018).

Uzaktan çalışanlar aileleri ile daha fazla zaman geçirebilmekte, özellikle kadınlar çalışanlar çocukları ile daha fazla ilgilenme imkânı bulmaktadır (Serinikli, 2020).

ILO tarafından uzaktan çalışmanın olumsuz yönleri de belirlenmiştir. Buna göre, “bilgi teknolojisi masraflarının artması”, “dijital güvenlik sorunları”, “iş ile ilgili kontrol kaybı”, “iş ve yaşam sınırının karışması”, “aile ve iş çatışması”, “tatilde çalışma”, “iş ile bağıni koparamama”, “sosyal ve profesyonel yaşamdan izolasyon ve kaçırılan fırsatlar” gibi durumlar, pandemi sürecinde karşılaşılan dezavantajlar olarak ifade edilmektedir (Tuna & Türkmendağ, 2020).

Uzaktan çalışma, sosyal izolasyon nedeniyle stres yükü yaşanmasına, iş ve aile hayatının birbirine karışmasına ve statü belirsizliği nedeniyle sosyal güvenceden yoksun kalınmasına yol açabilmektedir (Tuncay, 1995b ve Erdut, 1998). Ayrıca teknolojik altyapı yetersizliği nedeniyle yaşanan aksaklıklar gibi bazı dezavantajları bulunmaktadır (Rubin, Nikoleva, Nello-Dekain, & Brömmelstroet, 2020).

Akbaş ve Tuna (2020) tarafından yapılan araştırmada, Covid-19 sürecinde beyaz yakalı çalışanların uzaktan çalışma sırasında yaşadığı değişim ve çalışma motivasyonlarının nasıl etkilendiği belirlenmeye çalışılmıştır. İş ortamını değişmesi, bilgi teknolojileri altyapısı ihtiyacı, çalışma zamanının uzaması, çocuklu evlerde toplantı yapmanın zorluğu, iş yükünün artması ve işyeri disiplininin bozulması gibi nedenlerin motivasyon üzerinde olumsuz etkiler oluşturduğu belirlenmiştir. Araştırmada uzaktan çalışmanın vakit tasarrufu, rahat ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlaması, iş verimliliğini artırması gibi olumlu yönleri de tespit edilmiştir.

İş-yaşam dengesine olumlu katkı yapsa bile ev işleri nedeniyle çalışmanın kesintiye uğraması gibi durumlar, evden çalışmanın genel olarak kabul görmemesine neden olabilmektedir (Mustajab, ve diğerleri, 2020).

Uzaktan çalışma, ulaşım, yemek, yakıt, kırtasiye ve enerji kullanımı gibi giderlerin azalmasına imkân sağlamakta ve bu açıdan işveren açısından da bir avantaja dönüşebilmektedir. İşyerinde başta enerji ve su olmak üzere giderlerin azalmasının yanı sıra çalışanların ulaşım ve servis maliyetinden tasarruf sağlanması ile sabit giderlere ayrılan maliyet önemli oranda düşürülebilmektedir (Gülmez, 2019).

İşveren açısından uzaktan çalışmanın sağladığı başlıca avantajlar; esnek üretime olanak vermesi, personel maliyetlerini ve işletme giderlerini düşürmesi olarak sıralanabilir. Bunun yanı sıra, işin sürekliliği ya da kalitesine olumsuz etkisi, kurumsal bağlılık ve kurum kültürünü olumsuz etkilemesi, örgütsel öğrenmeyi azaltması, iş güvenliğinin az olması, işgörenin performansının izlenmesi ve ölçülmesinde zorluk ve işyerinde sosyal paylaşım olmaması nedeniyle yabancılaşıma dezavantajlar olarak ifade edilebilir (Öztürkoğlu, 2013).

Prasad ve diğerleri (2020), bilgi teknolojisi ve e-ticaret sektörü çalışanları üzerinde ilişkin bir anket yapmıştır. Sokağa çıkma kısıtlamaları sırasında yapılan araştırmada, iletişim, organizasyon iklimi, organizasyon politikaları, iş tatmini ve psikolojik faktörlerin çalışanların psikolojik refahını önemli ölçüde etkilediği belirlenmiştir.

Uzaktan çalışmadan istenen performansın sağlanması için sürecin iyi planlanarak yönetilmesi gerekmektedir. Bu da çalışanların gerekli destek ve eğitimlerin verilmesi, motive edilerek güçlendirilmesi yoluyla gerçekleştirilebilir (Dockery & Bawa, 2020).

Araştırma sonuçlarından da görüleceği üzere, uzaktan çalışmanın Covid-19 sürecinde bireyler üzerinde nasıl etki oluşturduğuna ilişkin pozitif ya da negatif bir kanıya varmak güçtür. Çalışanların demografik özelliklerine, yapılan işin türüne, yoğunluğuna veya işverenin tavrına göre bu etkinin değişebileceği ifade edilebilir.

2.6. Uzaktan Çalışmanın Geleceği

Uzaktan/evden çalışma uygulamasının pandemi sonrasında bazı mesleklerde sürekli hale gelebileceği belirtilmektedir. Özellikle yazılı basın ve dijital yayın yapan gruplarda bu “*yeni normal*”in kalıcı olması beklenmektedir. Günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmesi için bir mecburiyet haline gelen dijital dönüşüme olan gereksinimin Covid-19 sürecinde yüksek oranda hissedildiği ve dijital dönüşümün öneminin ciddi düzeyde anlaşıldığı ifade edilmektedir (AA, 2020).

Uzaktan çalışmaya dair yapılan bir araştırmada, uzaktan çalışmanın Covid-19 sonrasında daha yaygın olacağını düşünenlerin oranı yüzde 82 olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların yüzde 21'i salgının çalışma yaşamlarını ve kariyerlerini negatif yönde etkilediğini söylerken yüzde 28'i ise esneklik, performans ve zaman yönetimi açısından pozitif etki hissettiklerini belirtmektedir. Araştırmaya katılanların yüzde 17'si işyerine gitmek zorunda olmamasının ailesine daha çok vakit ayırmasına katkı sağladığını vurgularken, yüzde 12'si bu sayede bir hobi edindiğini, yüzde 15'i de uykusunu daha iyi aldığını ve özel yaşamının olumlu etkilediğini ifade etmektedir. Katılımcıların yüzde 52'si pandemiden sonra bazen ofiste bazen evde çalışabileceği bir hibrit çalışma modelini tercih edebileceğini söylerken, katılımcıların sadece yüzde 14'ü hep işyerinde çalışmayı istemektedir (Citrix, 2021).

Türkiye'de, Covid-19 salgını sırasında çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada ise, katılımcıların neredeyse yarısı evden çalışmanın kalıcı olmasını istediğini ifade etmiştir. Araştırmanın sonucu, uzaktan/evden çalışma uygulamasının gelecek dönemde daha da yaygınlaşarak süreceğini göstermektedir. Ayrıca uzaktan çalışmanın sadece teknolojik boyutları açısından değil, kültürel bakımdan ele alınması gerektiği kaydedilmektedir. Yine aynı araştırmanın sonucuna göre, katılımcıların yüzde 30'u çalıştıkları işletmenin altyapısının uzaktan çalışma sistemine uygun olmadığını söylediği, uzun vadede tamamlanması planlanan dijital dönüşüm sürecinin Covid-19 sonrası hızlandığı ifade edilmektedir. (AA, 2020).

BÖLÜM III

ÖRGÜTE BAĞLILIK

3.1. Örgüte Bağlılık Kavramı

Hem şirketler hem çalışanlar açısından önemli bir sınama olan Covid-19 süreci, işçi ve işveren arasında güçlü bağlar kurulmasının önemini ortaya çıkarmıştır. Şirketlerin ciddi zorluklar yaşadığı bu dönemde, çalışanlar işlerini uzaktan çalışarak işlerini yürütebilme imkânı bulmuş ve şirketleri ile olan bağlarını sürdürmüştür. Şirketler ise, üretim faaliyetinin devamlılığında insan kaynağının ve yetkin işgücünün etkisini hissetmiştir. Bu bağlamda, “*örgüte bağlılık*” önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Küreselleşme ve yeni teknolojik gelişmelerin etkisiyle sürekli gelişen ve değişen iş yaşamında, işletmelerin ayakta kalabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için rekabet gücü önem taşımaktadır. Bu gücü sağlayabilmenin yolu ise şirketin örgütsel yapısını güçlendirmekten, dolayısıyla insan faktörüne daha fazla önem göstermekten geçmektedir. Örgüte rekabet gücü ve avantajı sağlayan unsurların başında gelen çalışanların örgüte olan bağlılığı bu anlamda kritik bir önem taşımaktadır.

İşgörenlerin çalıştıkları örgüte yönelik tutumları, davranışları konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Özellikle çetin rekabet koşullarının bulunduğu, ülkeler arasında ekonomik sınırların kaybolduğu bir ortamda, işletmelerin ayakta kalması açısından değerli olan örgüte bağlılık kavramı son 30 yılda çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. İşgörenlerin davranış ve tutumlarında etkili olan örgüte bağlılık üzerine ülkemizde yapılan araştırmaların ise sınırlı olduğu görülmektedir. Şirketlerin kâr elde etme hedefinin hayata geçirebilmesinde, bünyesindeki insan sermayesini ne derece etkili kullanabildiği oldukça önemlidir. İnsan kaynağının etkili bir biçimde kullanılması konusunda örgüte bağlılık, en mühim unsurlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır (Durmaz, 2018).

Örgüte bağlılıkla alan yazında ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Araştırmacılar kendi disiplinleri çerçevesinde örgüte bağlılığı açıklamaya çalıştıkları için birbirinden farklı tanımlar yapılmıştır (Mowday, Steers, & Porter, 1982).

Mowday ve arkadaşları (1979), örgüte bağlılığın ana çerçevesini şu üç madde etrafında şekillendirmiştir:

1. *Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme.*
2. *Örgütün amaçlarına ulaşması için gayret sarf etme.*
3. *Örgütte kalma konusunda güçlü bir istek duyma.*

Buchanan (1974) örgüte bağlılığı, “*örgüte karşı duyulan ilgi*” olarak tanımlarken, bir diğer tanıma göre örgüte bağlılık, “*örgütün bakış açısı ile özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesi*” olarak ifade edilmektedir (O'Reilly & Chatman, 1986). Diğer bir deyişle, işgörenin örgütün sahip olduğu amaç ve değerleri benimsemesi, örgütün kazancı için çaba göstermesi ve örgüt için çalışma isteğidir (Çöl, 2004).

Birey ile örgüt arasında karşılıklı bir değişim süreci içerisinde gerçekleşen örgüte bağlılık süreci, bireyin belli bir ödül veya fayda sağlama karşılığında kendini örgüte adanması durumu olarak tanımlanabilir (Balcı, 2003). Çalışanın örgütle olan bağının gücünü ifade eden örgüte bağlılık kavramının, bireyin örgüte sadakat duyması, örgüt için özveride bulunması ile ilişkili olduğu ifade edilebilir (İyigün, 2015).

Bu bağlamda örgüte bağlılık, işe katılım gösterme, sadakat ve örgüt değerlerine inanç gibi faktörlerin öne çıktığı psikolojik bağlanma durumu olarak ele alınmaktadır. Bir şirketin sürdürülebilir başarıyı yakalamasında, çalışanlarının kurumla kendini özdeşleştirmesi önem arz etmektedir. Örgüte bağlılığı yüksek düzeydeki çalışanlar, sergiledikleri yüksek performansla örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Günümüzde işverenler, uluslararası rekabet ortamında başarının, örgütte yer alan her bireyin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesine, bunun devamlılığının sağlanmasına bağlı olduğunu idrak etmiştir. Bu açıdan işgücünün örgüte bağlılık düzeyi, önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerin hem başarılı olması hem uzun vadeli olarak yaşamını sürdürebilmesi, çalışanların motive edilmesi ve işe devam etme konusunda hevesli olmalarının sağlanması ile mümkün olmaktadır. Joo ve Park (2010)'a göre, işgücü piyasasında sürdürülebilirliklerini sağlamak isteyen işletmelerin örgüte bağlılığı güçlü ve kendisini işe adanmış çalışanlara ihtiyaçları vardır.

Örgüte bağlılığın örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkilerine yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar, örgüte bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların, kuruma olan katkısının daha fazla olacağı yönündedir. Mathieu ve Zajac (1990), örgüte bağlılığın işe devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma durumlarının azalmasını sağladığına dikkat çekmektedir. Örgüte bağlılık duyan işgörenlerin daha üretken olmasının yanı sıra “iş bırakma”, “devamsızlık”, “stres” gibi sorunları daha düşük oranda yaşadıkları görülmektedir. (Demir & Öztürk, 2011).

Balcı'ya (2003) göre, işten ayrılma durumu ile örgüte bağlılık arasında ters orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Örgüte bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, çıkarları elverdiği ölçüde örgütte kalmayı sürdürmekte ve örgüt değerlerini kendi değerleri ile özdeşleştirebilmektedir. Örgütün başarıya ulaşmasında bu durum önemli rol oynamaktadır (Dağlı, Çiçek, & Han, 2018).

Örgüte bağlılığın yüksek iş tatmini, işten ayrılma isteğini azaltma ve çalışma performansında artış gibi örgüte rekabet avantajı getirecek sonuçları bulunmaktadır. (Babadağ, 2015). Buna karşın örgüte bağlılığı düşük olan çalışanlar, kendilerini işe yeterince veremedikleri, örgütün amaç ve değerlerine adayamadıkları için yeterince başarılı olamamaktadır (Ceylan & Şenyüz, 2003).

3.2. Örgüte Bağlılık Üzerine Yaklaşımlar

Alan yazında, örgüte bağlılık üzerine yapılan birbirinden farklı tanımlama ve sınıflandırmaların genel olarak “*tutumusal*” ve “*davranışsal*” çerçevede ele alındığı görülmektedir. Bu kapsamda geliştirilen yaklaşımlar ise ‘*tutumusal bağlılık*’ ve ‘*davranışsal bağlılık*’ olarak ifade edilen sınıflandırma çerçevesinde şekillenmektedir.

Davranışsal bağlılık, bireylerin örgütten ziyade yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmasıyla gerçekleşirken, tutumsal bağlılık ise örgütle bütünleşmeyi kapsayan duygusal bir süreçtir (Bayram, 2005).

Örgüte bağlılığı bu çerçevede ele alan Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers ve Porter (1979), O'Reilly ve Chatman (1986) ile Meyer ve Allen (1990) ortaya koydukları yaklaşımlarla öne çıkmaktadır (Afşar, 2011). Örgüte bağlılık konusunda farklı sınıflandırmalar yapan bu araştırmacıların yaklaşımları, alan yazında yapılan birçok araştırmaya temel oluşturmaktadır. Bu bağlamda genel kabul gören örgüte bağlılık yaklaşımlarından bazılarına değinmekte fayda görülmektedir.

3.2.1. Becker'in Yaklaşımı

1950'lerden bu yana çok sayıda araştırmacı, örgüte bağlılık boyutlarını ele alan çalışmalar yürütmüştür. Örgüte bağlılık konusunda ilk sınıflandırma ise 1960'ta Howard Becker tarafından yapılmıştır. Çalışanın "*bilinçli bir taraf tutma davranışı*" içerisinde hareket ettiğini ifade eden Becker'e göre, duygusal açıdan örgüte bir bağlılık hissetmeyen çalışan, örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceklerinin (emeklilik aylığı, kıdem vb). farkında olduğu için örgüte bağlılık hisseder (Becker, 1960).

Becker, çalışanın işletmeye olan bağlılığını "kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ile edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılık" olarak ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre bağlılık, kişinin davranışlarını bazı yan bahisler etrafında şekillenen çıkarlarıyla birleştirmesiyle oluşur (Gül, 2002).

3.2.1.1. Yan Bahisler Bağlılığı

Becker, örgüte bağlılık sürecinin çalışan ile örgüt arasında "side-bets" olarak ifade ettiği yan bahisler etrafında şekillendiğini öne sürmektedir. Becker, çalışanın davranışlarını sınırlandıran yan bahisleri, "toplumsal beklentiler", "bürokratik düzenlemeler", "sosyal etkileşimler" ve "sosyal roller" başlıkları altında incelemiştir. Buna göre, örneğin toplumda sık sık iş değiştirenlere güvenilirlik anlamında olumsuz bakılması, örgüte bağlılık konusundaki davranışı belirleyici bir etken olabilir.

Ayrıca bürokratik düzenlemeler çerçevesinde emeklilik hakkına kavuşmak isteyen bir çalışan, örgüte bağlılık davranışı gösterebilmektedir. İşgörenler, iletişim halinde olduğu kişilerin kendisiyle ilgili kanaatlerinin bozulmaması için ya da alıştığı ve uyum sağladığı sosyal rolün dışına çıkmanın zorluğu nedeniyle örgüte bağlılık davranışını geliştirebilmektedir (Afşar, 2011).

3.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni (1961), çalışanların örgütün otoritesine uyumu çerçevesinde açıkladığı örgüte bağlılığı “ahlaki”, “yabancılaşmış” ve “hesapçı” olmak üzere üçe ayırmıştır.

3.2.2.1. Ahlaki Bağlılık

Ahlaki bağlılığa sahip çalışanlar örgütün amaç, değer ve kurallarını güçlü bir şekilde benimsemekte ve kendisi ile özdeşleştirmektedir. Çalışanlar işine değer vermekte ve örgüte bağlılığı da bu çerçevede şekillenmektedir. Ayrıca topluma katkı sağlama hedefine yönelik işlerde bu bağlılık daha güçlü olabilmektedir (Balay, 2000).

Kızılay ve Yeşilay gibi örgütlerde çalışan bireylerin toplumsal faydayı gözeten işler yapmaları nedeniyle örgüte olan bağlılıklarının artması buna örnek olarak gösterilebilir. Diğer taraftan böyle bir bağlılık gösteren çalışanlara örgüt yöneticilerinin yaklaşımı daha ılımlı olmaktadır. (Bayram, 2005)

3.2.2.2. Hesapçı Bağlılık

Bu bağlılık türü, çalışanların örgüte katkı yaptıkları sürece ödül alması ile doğru orantılı olarak gelişmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların örgüte olan katkıları, ödül alacaklarını bildikleri için daha fazla olabilmektedir.

Verilen ödüle göre örgüte bağlılık da artmaktadır. Çalışanın örgüt ile olan ilişkisi, belli bir çıkar çerçevesinde oluşmaktadır. Örgüt, çalışanların bağlılığını verdiği ödül ile diri tutmakta ve bu sayede faydayı yükseltmektedir (Afşar, 2011).

3.2.2.3. Yabancılaşmış Bağlılık

Bu bağlılık türünde, çalışanın örgüte olan bağlılığı çok zayıftır. Çalışan psikolojik anlamda kendisini örgüte uzak hisseder ve örgütle ilgili negatif duygular besler. Çalışanların davranışlarının örgüt yöneticileri tarafından kısıtlanmasının bir sonucu olarak çalışan örgüte karşı olumsuz bir tutum sergilemektedir (Bayram, 2005). Bu tür çalışanlar, belli zorunluluklar çerçevesinde örgütte kalmaya devam etmektedir.

3.2.3. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968), örgüte bağlılığı “bireyin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba harcadığı bir süreç” olarak ifade etmektedir. Örgüte bağlılığı, “devamlılık bağlılığı”, “kenetlenme bağlılığı” ve “kontrol bağlılığı” olarak üçe ayıran Kanter, bu üç bağlılığın birbirleri ile etkileşim içerisinde ortaya çıktığını ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı, örgüt adına fedakârlıklar yapan bireyin örgütün devamı için kendisini adanmasıdır.

Kenetlenme bağlılığı ise bireyin diğer örgüt üyeleriyle arasındaki ilişki çerçevesinde gelişir ve bu tür bağlılığın görüldüğü örgütlerde grup bilinci ve birliğinin yüksek olması beklenir. Kontrol bağlılığı ise, bireyin örgüt normlarına olan bağlılığını ifade etmektedir (Afşar, 2011).

3.2.4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgüte bağlılığı, birey ile örgüt arasında oluşan psikolojik bir bağ olarak izah etmektedir. Bu bağın derecesi, örgütün genel özellikleri ve bakış açısı gibi unsurları kabul etme, kendini buna adapte etme durumuna göre değerlendirilebilir (Topaloğlu & Sökmen, 2001).

Bu yaklaşıma göre yapılan sınıflandırma ile örgüte bağlılık, “uyum bağlılığı”, “özdeşleşme bağlılığı” ve “içselleştirme bağlılığı” olarak üç başlıkta ele alınmaktadır (Bayram, 2005).

3.2.4.1. Uyum bağlılığı

Bu bağlılık türü, ödül odaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Uyum bağlılığı gelişmiş olan bireylerin davranışlarının ödüle ulaşma ve öngörülen cezalardan kurtulma temelinde davranışlarını şekillendirdiği ifade edilmektedir. Buna göre, bireylerin bağlılık göstergesi olan tutum ve davranışlarının temel amacı, belli dlleri kazanmak ve belli cezalardan da kurtulmaktır (Gl, 2002).

3.2.4.2. Özdeşleşme Bağlılığı

Meyer ve Allen'ın (1990) sınıflandırmasındaki bireyin, örgütün amaç ve değerlerini yüksek düzeyde benimsemesi durumunda ortaya çıkan duygusal bağlılık boyutu ile benzerlik göstermektedir. Birey kendisi ile örgüt ve örgüte ye kişiler arasında uyum olduğunu düşünür ve kendisini örgüte ait bir parça olarak görerek özdeşleştirir. Kendi çıkarları ile örgütün çıkarlarını bir tutar, örgütün yesi olmaktan gurur duyar.

3.2.4.3. İçselleştirme Bağlılığı

Bu bağlılık türü, birey ile örgütün değerleri arasındaki uyum olarak açıklanmaktadır (Balay, 2000). Birey, örgütün değerlerine çok fazla önem atfeder ve bu durumu içselleştirerek bağlı olduğu örgütün çıkarlarını ön planda tutmaya başlar. O'Reilly ve Chatman (1986), içselleştirme bağlılığının bireyin örgütle olan psikolojik bağının gelişmesini sağlayan en önemli bağlılık türü olduğunu ifade etmektedir. O'Reilly ve Chatman, daha sonra yaptıkları çalışmalarda özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığının ayrımını yapmakta zorlanmış ve bu iki boyutu normatif bağlılık olarak ifade etmişlerdir (Meyer & Herscovitch, 2001).

3.2.5. Meyer ve Allen'ın Yaklaşımı

Örgüte bağlılığın boyutları bakımından en çok benimsenen yaklaşım, Allen ve Meyer (1990) tarafından ortaya konulan sınıflandırmadır. (Babadağ, 2015). Allen ve Meyer'e göre örgüte bağlılık, "duygusal bağlılık", "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" olmak üzere üç boyuttur.

3.2.5.1. Duygusal Bağlılık

Çalışanların örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek örgütle özdeşleşmesini ifade eder. Duygusal bağlılığı güçlü çalışanlar, örgüt içinde kalma ve örgüte fayda sağlamak için çaba harcama konusunda isteklidir (Allen & Meyer, 1996).

Bireyler örgütün amaç ve değerlerini tam olarak benimsemeleri halinde gerçekleşen duygusal bağlılık, örgüt açısından çalışanlarda oluşması en çok arzu edilen bağlılık türüdür. Örgüte duygusal olarak bağlanan çalışanlar, örgütün başarıya ulaşmasında kendilerini sorumlu görürler. Bu tür çalışanlar, genellikle yüksek performans ve pozitif bir tutum sergilerler (Dağlı, Çiçek, & Han, 2018).

3.2.5.2. Devam Bağlılığı

Çalışanların örgütten ayrılması halinde kendisi açısından ortaya çıkacak maliyetin farkında olmasını ifade eden bir bağlılık türüdür (Allen & Meyer, 1996). Çalışan işten ayrıldığında zarara uğrayacağını düşündüğü için örgüte bağlı kalmaktadır. Bu nedenle devam bağlılığı güçlü olan çalışanlar olası bir finansal kayba uğramamak için örgütte kalma konusunda kendilerini zorunlu hissederler. İçinde bulunulan koşullar gereğince örgütte kalmayı sürdürürler. Bunda iş alternatiflerinin azlığının da etkisi olmaktadır. Ayrıca bu çalışanlar, asgari düzeyde bir çalışma performansı ortaya koyarlar. Bu açıdan örgütlerin istemediği bir bağlılık biçimidir (Afşar, 2011).

Bu bağlılık türüne sahip çalışanlar, örgütle olan ilişkilerinde öncelikli olarak gösterdikleri çaba karşılığında ne kazandıklarını, örgütten ayrılınca ne kaybedeceklerini göz önünde bulundururlar. İyi bir çaba sergilemeleri için ödüllerin beklentileriyle uyumu gerekmektedir (Dağlı, Çiçek, & Han, 2018).

3.2.5.3. Normatif Bağlılık

Bireylerin örgütte kalma zorunluluğu hissettiği durumlarda ortaya çıkan bağlılık türüdür (Allen & Meyer, 1996). Bu bağlılık türünde, ahlaki boyut ve çalışanın sorumluluk duygusu ön plandadır.

Örgüt için çalışmayı bir görev olarak benimseyen çalışanlar, örgüte bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler. Normatif bağlılık ile kişiye özel sadakat normları arasında bir etkileşim bulunmakta ve bireyin sosyokültürel özellikleri bu bağlılık türünde etkili olmaktadır (Afşar, 2011). Araştırmalar, itaat duygusu ve ihtiyatlı olmaya değer veren ve normatif bağlılık gösteren bireylerin, duygusal bağlılık gösterenler ile aynı tutum ve davranışları sergileme eğiliminde olduğunu göstermektedir (Dağlı, Çiçek, & Han, 2018).

3.2.6. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı

Katz ve Kahn (1977), örgüt ortamında bireyleri üstlendikleri rolün gereğini yerine getirmeye ve örgüte bağlılık duymaya yönlendiren unsurların temelinde içsel ve dışsal ödüllerin olduğu fikrini ileri sürmektedir (Cengil & Çimen, 2019).

Buna göre bireyin örgüte bağlılık derecesi ödüle göre değişiklik göstermektedir. Ödül, bir nevi güdüleme işlevi görmektedir. Ödül ihtiyacı karşılanmayan bireylerin örgüt ile sorunlar yaşayabileceği, bu durumun ise örgütün zarar görmesine yol açabileceği belirtilmektedir.

3.2.7. Wiener'in Yaklaşımı

Wiener, örgüte bağlılık kavramını “araçsal bağlılık” ve “normatif bağlılık” olarak sınıflandırmaktadır. Buna göre, araçsal bağlılık bireyin şahsi menfaatleri için örgütle kurduğu bağ olarak ifade edilmektedir. Normatif bağlılık ise, kişinin inançları ve değerleri etrafında oluşan bir güdüleme sonucunda örgüte hissettiği bağlılık olarak açıklanmıştır. Örgütle olan çıkar ilişkisi, bireyin değer yargılarını da olumlu yönde etkilemekte ve örgüte bağlılığı güçlendirmektedir. (Balay, 2000).

3.2.8. Mowday'in Yaklaşımı

Mowday, örgüte bağlılığı “tutumsal bağlılık” ve “davranışsal bağlılık” olarak iki boyutta incelemektedir (Balay, 2000). Tutumsal bağlılıkta, bireyin örgütün amaçları ile özdeşleşmesi ve bu doğrultuda çalışma isteği duyması söz konusudur.

Davranışsal bağlılıkta ise, birey ile örgüt arasındaki çıkar ilişkisi daha fazla öne çıkmaktadır. Buna göre bireyin davranışları, çıkarları doğrultusunda şekillenmektedir.

Bu konudaki araştırmalarda, tutumsal bağlılık ile davranışsal bağlılık arasında döngüsel bir ilişki olduğu öne sürülmüştür. Örgüte yönelik bağlılık tutumunun bağlılık davranışına dönüştüğü ve bu davranışların bağlılık tutumunu kuvvetlendirdiği ifade edilmektedir (Çöl, 2004). Bu durum bireyin örgütten ayrılmasının da önüne geçmektedir. Bireyin elde ettiği kazanımlarla zaman içinde örgüte daha fazla bağlanması, örgütün ve kendisinin değer ve hedeflerini birleştirmesi beklenmektedir.

3.3. Örgüte Bağlılığın Düzeyleri

Randall (1987) yaptığı araştırmada, örgüte bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin birey ve örgüt üzerindeki pozitif ve negatif etkilerini ele almıştır. Bu çalışmaya göre, örgüte bağlılık düzeyleri “düşük”, “ılımlı” ve “yüksek” olmak üzere üçe ayrılmıştır.

3.3.1. Düşük Bağlılık

Bu düzeydeki bireylerin örgüt ile aralarındaki bağ zayıftır. Birey kendisini örgüte bağlayacak olan tutum ve eğilimlerden yoksundur. Bu tür bir bağla örgütte kendisini konumlandıran çalışanların, hem görevlerini yerine getirme hem de grup bağlılığının güçlendirilmesi konusunda daha az çaba gösterdiği ifade edilmektedir. Örgüte bağlılığı düşük çalışanlar, “duygusuz çalışanlar” olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışanlar, gelişmeye ve yeni iş olanaklarına karşı açıktır. Randall (1987), örgüte düşük düzeydeki bağlılığın söylenti, itiraz etme ve şikâyet gibi örgütte yayılabilen zararlı sonuçlar doğuracağını, bu durumun örgütün otoritesini tehdit ettiği gibi müşteri güvenini olumsuz etkileyeceği ve gelir kayıplarına yol açabileceğini ifade etmektedir.

3.3.2. İlık Bağlılık

Bireylerde örgütsel özdeşleşme ve bağlılığın tam olmadığı bu düzeyde, birey deneyimi güçlü değildir. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün değerlerini tamamen kabul etme konusunda bireysel olarak korumacı bir tavır sergilemektedir.

Örgütün bazı değerlerini kabul etmeye açık olan bu işgörenler, bir taraftan örgüte bütünlüşmeye, bir taraftan ise kişisel değerleri korumaya devam etmektedir. Bu düzeydeki işgörenlerin zaman zaman kararsızlığa düşebileceği, bunun da örgütün işleyişinde verimsizliğe yol açabileceği ifade edilmektedir.

3.3.3. Yüksek Bağlılık

Bu düzeydeki bireyler, örgüte bağlılıkta güçlü bir tutum ve eğilim göstermektedir. Bu durum bireye mesleki başarısı ve ücrette doyum konusunda önemli bir avantaj sağlayabilmektedir. İşgörenin sadakatine karşılık örgüt içinde yetki ve üst pozisyonlar gelme imkânı verilerek ödüllendirilebilmektedir. Bu işgörenlerin yaptıkları işle ilgili doyumunu yüksektir. Ancak örgütten ayrılmaları çok beklenmese de bireysel mutsuzluk hali, iş konusunda doyumsuzluk yaşamaları ya da örgüt kültürü ve amacının değişmesi gibi durumlarda örgütten ayrılabilenlerdir. Bu bağlılık düzeyinin işgörenin gelişmesi ve hareketlilik kabiliyetini sınırladığı, yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastıracağı kaydedilmektedir.

3.4. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Alan yazında, örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Değişken bir yapıya sahip olan örgüte bağlılık, çeşitli faktörlerin etkisi ile artmakta ya da azalabilmektedir. Örgüte bağlılığın belirleyicileri ve ilişkide olduğu etmenler konusunda en fazla referans gösterilen çalışma Mowday ve diğerleri (1982) tarafından yapılmıştır. Mowday vd. (1982), bireylerin örgüte bağlılığını etkileyen faktörleri, “kişisel faktörler”, “örgütsel faktörler” ve “örgüt dışı faktörler” olarak sıralamıştır. (Küçüközkan, 2015).

Kişisel faktörler; demografik özellikler, iş beklentileri ve psikolojik sözleşmeden oluşurken örgütsel faktörler ise; örgüt yapısı, örgüt kültürü, ücret, ödüller, yönetim tarzı, rol belirsizliği, rol çatışması, işin niteliği, işin önemi, takım çalışması ve liderlik olarak ifade edilmiştir. Örgüt dışı faktörler de, sektördeki durum, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı, profesyonellik ve yeni iş bulma olanakları olarak belirlenmiştir (Babadag, 2015).

Mathieu ve Zajac (1990) tarafından yapılan çalışmada, örgüte bağlılık ile 48 değişken arasında ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Bu değişkenler arasında, “medeni durum”, “yetenek”, “ücret”, “yetenek çeşitliliği” ve “faaliyet alanı”, “görev bağlılığı”, “lider iletişimi” ve “katılımcı liderlik” kavramlarının örgüte bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğu görülmüştür. Ancak bu faktörlerden hangisinin bağlılığı daha güçlü şekilde etkilediği, kestirdiği yönünde kesin ifadeler kullanılamamaktadır.

Örgüte bağlılığı etkileyen bazı faktörler şunlardır (Balay, 2000; Bayram, 2005):

- Yaş, cinsiyet ve deneyim.
- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini.
- Rol belirliliği, rol çatışması.
- Karar alma sürecine katılım.
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma.
- Medeni durum ve ücret haricinde sağlanan haklar.
- Terfi olanakları, ücret, diğer çalışanlar.

Oliver (1990) tarafından örgüte bağlılık üzerinde etkili olan faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütsel ödüller ve iş değerleri ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin demografik faktörlerle örgüte bağlılık arasındaki ilişkiye göre daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı değerleri güçlü olan çalışanların örgüte bağlılık düzeyinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Bayram, 2005).

3.5. Örgüte Bağlılığın Sonuçları

İşgörenler, çalışma grupları ve örgüt açısından farklı sonuçlar doğuran örgüte bağlılık konusunun popüler bir araştırma alanlarından biri olmasının nedeninin örgütsel bağlılığın doğurduğu önemli sonuçlardır (Morgan & Hunt, 1994). İşgörenlerin örgüte bağlılık düzeyinin yüksek olması halinde, performanslarının arttığı, iş veriminin yükseldiği ve bu durumun örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurduğu yapılan birçok araştırma ile ortaya konulmuştur.

Chen ve Francesco (2003) yaptıkları bir çalışmada farklı kültürlerden olan çalışanların örgüte bağlılık düzeyi ve iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Mathieu ve Zajac'ın (1990) yaptığı araştırma sonucunda ise, örgüte bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara kıyasla işe devamsızlığının önemli ölçüde düşük olduğu saptanmıştır.

Örgüte bağlılığı yüksek işgören, zor dönemlerinde örgütün yanında yer alıp fedakârlık yaparak fazladan çalışmakta ve örgütün hedeflerini yakalayabilmesi için çaba göstererek örgütün varlığını korumaktadır.

Mowday ve diğerleri (1982) tarafından yapılan araştırma kapsamında, örgüte olan bağlılığı yüksek olan çalışanların yer aldığı çalışma grubunun örgüte daha az bağlı çalışanlara göre örgüt içindeki etkinlikleri daha fazla olduğu ve örgütte kalma sürelerinin de uzun olduğu görülmüştür. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerini aksatmadığı, örgütten ayrılma olasılıklarının da düşük olduğu belirlenmiştir.

Örgüte bağlılığın işgörenin davranışına olan etkisi ile ilgili çıktılar dört başlıkta ele alınmaktadır (Balcı, 2003):

- Örgütün amacına ve değerlerine kendisini adayan bireyler, örgüt içindeki etkinliklerde aktif rol alırlar.
- Örgüte bağlı işgörenler, genel olarak örgütte kalma ve örgütün hedeflerine ulaşmasında pay sahibi olma konusunda isteklidir.
- Örgüte bağlılık düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında ters orantı vardır.
- İş doyumunu, başlangıç döneminde işten ayrılmanın önemli bir kestiricisi iken, zaman geçtikçe örgüte bağlılık, işte ayrılma konusunda iş doyumundan daha güçlü bir kestirici olabilmektedir.

Alan yazında yapılan araştırmalar, örgüte bağlılığın işgörenlerin güdülenme düzeyleri, yetenek ve rol belirginliği gibi bazı faktörlere bağlı olan performans üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Performansın örgüte bağlılık oranı nispetinde arttığı ya da azaldığı dikkate alındığında, başarıya ulaşmak isteyen örgütlerin de çalışanların örgüte bağlılığının ne derece önemli olduğunun farkına varması ve buna yön veren faktörleri iyi analiz etmesi önemli bir gereklilik halini almıştır.

3.6. Demografik Faktörlerle Örgüte Bağlılık İlişkisi

Bireylerin kişisel ve sosyo-demografik özelliklerinin örgüte bağlılığa etkisini inceleyen birçok araştırma bulunmakta ve elde edilen sonuçların farklılık gösterdiği dikkat çekmektedir. Bu çalışmada ise, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve medeni duruma göre iş-yaşam dengesi ile örgüte bağlılığın farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Dolayısıyla bu dört faktöre değinmek faydalı olacaktır.

3.6.1. Yaş Faktörü

Yaşın örgüte bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili olarak yaygın olan kanı; yaş ilerledikçe örgüte bağlılık düzeyinin artacağı yönündedir. Bu yaklaşımın, yaş arttıkça işten ayrılmanın daha riskli olması ve yaşça büyük çalışanların terfi etme imkânının genç çalışanlara göre daha yüksek olduğuna inanmaları gibi nedenlere dayandığını ifade edilmektedir (Babadağ, 2015).

Mathieu ve Zajac (1990), yaptıkları çalışmada yaş ile örgüte bağlılık arasında pozitif yönde korelasyon ilişkisi bulunduğunu belirlemiştir. Buckho vd. (1998), Colbert ve Kwon (2000), Meyer vd. (2002), araştırmalarında benzer bir sonuca ulaşarak yaş ile örgüte bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu saptamıştır. Alan yazında yaş arttıkça örgüte bağlılığın arttığını gösteren araştırmalar dikkat çekmektedir. Angle ve Perry (1981) ile Hrebiniak (1974) yaş ilerledikçe örgüte bağlılığın da arttığını tespit etmiştir.

Koreli işçilerin örgüte bağlılıklarına yönelik araştırma yapan Sommer vd. (1996) ise, benzer şekilde yaşın artmasına bağlı olarak örgüte bağlılığın da artış gösterdiğini belirlemiştir. Bunun yanı sıra alan yazında az sayıda da olsa, genç çalışanların örgüte bağlılığının yüksek olduğunu ortaya koyan araştırmalar da yer almaktadır.

Kırel (1999)'in çalışmasında, genç çalışanların örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Stevens, Beyer ve Trice (1978); Morris ve Sherman (1981); Hartman ve Bambacas (2000); Gümüş, Hamarat ve Erdem (2003); Iqbal (2010); Bashir ve Ismail Ramay (2008) yaptıkları çalışmalarda yaş ile örgüte bağlılık arasında anlamlı ilişkiye rastlayamamışlardır.

Araştırmalar incelendiğinde, genel olarak yaş ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyle ilgili net bir kanıya varmanın mümkün olmadığı görünmektedir.

3.6.2. Cinsiyet Faktörü

Bireylerin örgüte bağlılık düzeyi ile cinsiyet faktörü arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalarda farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Yapılan bir araştırmada, kadınların örgüte bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır (Durna & Eren, 2005).

Bu sonuç, kadınların evlilik ve çocuk bakımı gibi nedenlerle yeni iş fırsatlarını değerlendirme konusunda tereddüt yaşadıkları için örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu şeklinde değerlendirilmektedir. Coğunlukla iş yaşamında kadınlara göre daha iyi pozisyonlara gelebilen ve daha fazla ücretle çalışan erkeklerin örgüte bağlılığının daha yüksek olduğunu öne süren araştırmalar da bulunmaktadır (Küçüközkan, 2015).

Cinsiyet ile örgüte bağlılık ilişkisinde genel olarak kadınların erkeklere kıyasla örgüte bağlılığının daha düşük olduğuna yönelik bir beklenti vardır. Kadınların aile ve ev yaşamı ilgili rollerine erkeklerden daha çok önem vermesi ve toplumda kadınların yaşadığı engellerin bu algıya yol açtığı ifade edilebilir (Babadağ, 2015).

İstanbul'da sınıf öğretmenleri üzerinde yapılan bir araştırmada, örgüte bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre farklılaştığı, erkek öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. (Bayraktar & Uzunpınar, 2020). Pala ve diğerleri (2008) tarafından yapılan araştırma da yine benzer şekilde erkek işgörenlerin örgüte bağlılığının kadın işgörelere göre yüksek olduğu belirlenmiştir.

3.6.3. Medeni Durum Faktörü

Medeni durum örgüte bağlılığı etkileyen demografik faktörlerden biridir. Evli çalışanların ailelerine karşı ekonomik sorumluluklarının daha fazla olması nedeniyle işe devamlılık konusunda daha dikkatli davrandıkları ve örgüte bağlılıklarının da bu oranda yüksek olduğu yönünde yaygın bir görüş hakimdir (Babadağ, 2015).

Özkaya ve diğeri (2006), medeni durum ile örgüte bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunduğunu, evlilerin örgüte bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğunu saptamıştır.

3.6.4. Eğitim Faktörü

Bireylerin eğitim durumu ile örgüte bağlılık düzeyinin ilişkili olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Genel kanı, ilköğretim seviyesinde eğitim düzeyine sahip olan çalışanların örgüte bağlılık düzeyinin üniversite ve lisansüstü eğitim seviyesindeki çalışanlara göre daha yüksek olduğu yönündedir. Bu bağlamda, Mathieu ve Zajac (1990) ve Iqbal (2010) tarafından yapılan araştırmalarda, eğitim durumu ile örgüte bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir (Babadag, 2015).

İş bulma konusunda daha fazla seçeneğe sahip oldukları düşünüldüğünde eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların eğitim seviyesi düşük olanlara göre örgüte bağlılıklarının daha düşük olacağı söylenebilir. Bu bağlamda, eğitim seviyesinin örgüte bağlılık ile ters yönlü bir ilişkide olduğu ifade edilebilir.

3.7. Esnek Çalışma ve Örgüte Bağlılık İlişkisi

Alan yazında esnek çalışma düzenlemelerinin örgüte bağlılığa olumlu yönde etki yaptığını ilişkin araştırmalar yer almaktadır. Jain ve Swami (2014) yaptıkları araştırmada, büyüyen ekonomiler ve rekabet ortamının güçlü olduğu pazarlarda kabiliyetli çalışanları örgütte tutabilmek için esnek çalışma uygulamalarının iyi bir yöntem olduğunu savunmaktadır. Esnek çalışma imkânı tanınan çalışanların örgüte daha iyi hizmet vereceği belirtilen çalışmada, bu sayede verimliliğin artacağı ve devamsızlığın azalacağı kaydedilmektedir.

Teknolojik gelişmelerin çalışma yaşamındaki esneklik kabiliyetini artırması ile işletmeler, maksimum düzeyde esnekliği teşvik edici insan kaynakları uygulamalarını benimsemeye başlamış ve değişime uyum sağlamanın önemini fark etmiştir. Geleneksel “sabah sekiz-akşam beş” arasında işyerinde çalışma şekli dışında farklı iş düzenlemeleri hayata geçirilmiş ve birçok işletme coğrafi ve mekânsal sınırlandırmayı ortadan kaldıran evden çalışma stratejisini benimsemiştir (Naktiyok & İşcan, 2003).

Çalışanların örgüte bağlılık düzeyini artıran etmenler arasında ödüllendirme, ücrette artış, kariyer ve eğitim olanakları sağlamak gibi özendirici unsurların yanı sıra esnek çalışma düzenlemeleri de önemli yer tutmaktadır. Özellikle daha fazla bilgi işçisi istihdam edilen işletmelerde, çalışanların motivasyonunu artırmak amacıyla esnek iş düzenlemeleri daha önemli hale gelmiştir. Çünkü bilgi işçileri, iş-yaşam kalitesi, iş özerkliği ve serbest zamana daha fazla önem vermektedir. (Naktiyok & İşcan, 2003).

Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesinin iyileştirilmesine olanak sunduğu, çalışanların iş tatmini ve bağlılık düzeyini artırabildiği ifade edilmektedir (Kırel, 1999). Esnek çalışmayı gönüllü olarak seçen çalışanların iş tatmin düzeylerinin yükseldiği, yorgunluk ve stres düzeyinin azaldığı, ailesi ve yakınları ile ilişkilerinin, sosyal hayatlarının daha iyi hale geldiği görülmektedir (Ertuğrul, 2000).

İşletmeye büyük rekabet avantajı sağlaması beklenen “toplam kalite yönetimi”, “re-engineering” (yeniden yapılanma) gibi organizasyonel değişim programlarının bile çalışanların onayı alınmadan uygulandığında başarısızlıkla sonuçlanabileceği yönünde bir beklenti hakimdir. Esnek çalışma uygulamaları da organizasyonel değişikliklere neden olmakta ve bu değişim, çalışanlar uyum gösterdiği sürece örgüte bağlılığı arttırmaktadır (Jackson & Wielen, 1998).

Subramaniam ve diğerleri (2015) tarafından Malezya'da hizmet sektöründe yer alan 14 kuruluşta yapılan bir araştırmada, kadın çalışanların esnek çalışma düzenlemeleri ile iş hayatı dengesi arasındaki ilişkiye yönelik algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda esnek çalışma düzenlemelerinin iş-yaşam dengesini sağlamada önemli rol oynadığı, esnek çalışmanın eğitimli ve yüksek gelir elde eden kadınlar tarafından daha fazla tercih edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kelliher ve Anderson (2010), tarafından yapılan araştırma esnek çalışanların esnek çalışmayan meslektaşlarına göre daha yüksek düzeyde iş tatmini ve örgüte bağlılık kaydettiğini göstermiştir. Araştırmada hem çalışma saatleri azaltılmış hem de uzaktan çalışanlar tarafından deneyimlenen iş yoğunluğu da ölçülmüştür ve esnek çalışanlarda iş yoğunlaştırmasının daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Buna “*dayatılan yoğunlaştırma*”, “*etkinleştirilen yoğunlaştırma*” ve bir “*karşılıklılık*” veya “*değişim*” eylemi” olarak üç farklı nedeni olabileceği belirtilen araştırmada, iş yoğunluğu ile yüksek iş tatmini ve örgüte bağlılık arasındaki paradoksun, çalışanların “çaba ve esnekliği takas etmesi” ile açıklanabileceği savunulmaktadır. Bu noktada, araştırmamızın kuramsal çerçevesini oluşturan Sosyal Mübadele Kuramı’na değinmek faydalı olacaktır.

3.8. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal Mübadele Kuramı, bireylerin kurduğu ilişkilerde karşılıklı bağımlılık geliştiği fikrinden hareketle ortaya çıkmıştır. Gouldner (1960), sosyal mübadele ilişkisinin merkezinde “*karşılıklılık*” ilkesi bulunduğunu söyler. Bu yaklaşıma göre; bir tarafın yaptığı iyiliğe karşı diğer taraf da olumlu şekilde davranış gösterir.

Sosyal mübadele ifadesini ilk ortaya atan Blau’ya (1964) göre, bireyler iyilik gördüklerinde karşı tarafa iyilik yapma yükümlülüğü hissetmektedir. İyilik yapan da bu iyiliğin kendisine geri döneceği yönelik bir beklenti içine girmektedir. Çalışan-örgüt ilişkilerinde sosyal mübadele; çalışanın emeği ve sadakatinin, örgütün ekonomik (maaş vb.) ve sosyo-duygusal kaynakları (takdir etme, değer ve saygı gösterme vb.) ile değiştiği bir süreç olarak ifade edilmektedir. (Karagonlar, Öztürk, & Özmen, 2015).

Çalışan-örgüt ilişkilerini, sosyal mübadele teorisi çerçevesinde ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Buna göre, örgütün çalışanlara karşı olumlu yaklaşımının, karşılıklılık ilkesi gereğince çalışanları örgüte fayda sağlayacak tutum ve davranışlara yönlendirdiğini (Rhoades & Eisenberger, 2002), çalışanın performansı, örgüte karşı güven ve bağlılık duygusu (Shore, Bommer, Rao, & Seo, 2009) üzerinde olumlu etkiler yaptığını ortaya koymaktadır.

Bu bilgiler ışığında, araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan sosyal mübadele teorisi bağlamında, sağlık açısından ciddi riskler barındıran ve ölümcül sonuçlara yol açan Covid-19 salgını sürecinde uygulanan karantinalar nedeniyle “zorunluluk” dahi olsa, işverenlerin uzaktan/evden çalışma imkânı sağlamasının çalışanlarda işe ve işverene yönelik olumlu duygular gelişmesine zemin hazırladığı ifade edilebilir.

Bir önceki bölümde yer verilen iki araştırmanın sonucu da bu öngörüü destekler niteliktedir. Buna göre katılımcıların, işverenlerinin pandemi sırasında kendilerini zihinsel ve duygusal olarak desteklediğini düşündüğü (Randstad, 2021a), pandemi sırasındaki iş deneyimlerinin kendilerini uzun süre işverenlerinde kalmaya motive ettiğini ifade ettiğı belirtilmektedir (Randstad, 2021b).

Bu bağlamda, pandemi sırasında evden çalışma uygulaması ile sağlıklarını tehdit eden risklerden uzak kalarak çalışma imkânı bulan bireylerin iş-yaşam dengesinin bundan olumlu etkilendiğı; bu durumun ise bireylerin örgüte bağlılık düzeyini artırdığı ifade edilebilir.



BÖLÜM IV

İŞ-YAŞAM DENGESİ

4.1. Tarihsel Süreç

İnsan kaynağı, bir örgütün en büyük zenginliğidir. Bu açıdan bakıldığında iş-yaşam dengesinin bir örgütün başarıya ulaşmasında büyük pay sahibi olduğu söylenebilir. Örgüte rekabet avantajı kazandıran faktörlerden biri olan iş-yaşam dengesi, özellikle son 15 yıldır şirketlerin dikkatini çekmeye başlamış ve insan kaynakları birimlerinin de üzerinde yoğunlaştığı bir çalışma alanı olarak ön plana çıkmıştır.

İş-yaşam dengesi kavramının temeli, 1930’lu yıllarda başlatılan iş-aile ve yaşam programlarına dayanmaktadır. İkinci Dünya Savaşı öncesinde W.K. Kellogg şirketi, “üç gün sekiz saatlik çalışma” düzeni yerine “dört ile altı saatlik vardiya” düzenine geçmiş ve bu sistem çalışanların moral ve verimliliklerinin artmasıyla sonuçlanmıştır. Bu uygulama bir iş-yaşam dengesi politikası örneği teşkil etmiştir.

McIntosh’a (2003) göre ise, iş-yaşam dengesi konusu, 1970’lerde çok sayıda kadının işgücüne girmesiyle tartışılmaya başlamıştır. 1977’de Rosabeth Moss Kanter’in “Amerika Birleşik Devletleri’nde İş ve Aile” adlı kitabında kullanılmasıyla dikkat çeken iş-yaşam dengesi kavramı, ilk kez 1986’da ABD’de bireylerin işle ilgili konulara daha çok zaman harcarken yaşamlarının geri kalan kısmına az zaman ayırdıklarını ifade etmek için kullanılmıştır (Smith, 2010).

20. yüzyılın sonlarından itibaren çocuk sahibi kadınların işgücündeki rolünün ve sayısının artmaya başlaması ile birlikte iş ve yaşam arasındaki dengenin sağlanmasına duyulan ihtiyaç ve farkındalık düzeyi de artmaya başlamıştır (Tosun & Keskin, 2017). Kadınların eğitim düzeyinin zaman içinde giderek yükselmesi, bununla ilişkili olarak çocuk sayısındaki düşüş, kadınların çalışma hayatında daha çok yer almasını ve daha görünür hale gelmesini sağlamıştır (Kapız, 2002, s. 145).

Apaydın'a (2011) göre, kadınların sanayileşme sonrası özellikle Batı'da iş hayatına girmesiyle birlikte aileye dair sorumluluklara ayrılan zamanın azalmaya başlaması da iş-yaşam dengesinin öneminin fark edilmesine zemin hazırlayan bir etken olmuştur. Buna bağlı olarak çalışanların işleri ile özel yaşamları arasındaki ahenk olarak tanımlanabilecek olan bireyin kendi mutluluğunu göz ardı etmemesi durumu ön plana çıkmıştır.

Alan yazında iş-yaşam dengesi kavramının kullanım şekilleri farklılaşmakla birlikte, en belirgin farklılaşmanın "*iş-aile dengesi*" şeklindeki kullanımın zaman içinde "*iş-yaşam dengesi*" ifadesine dönüşmesiyle olduğu görülmektedir. 1990'larda, 'iş-aile' konusundaki araştırmaların özellikle çalışan annelere odaklanmaya başlamasıyla birlikte dilbilimsel bir değişim yaşanmış ve araştırmalar 'iş-yaşam dengesi' söylemi üzerinden yapılmaya başlamıştır (Lewis, Gambles, & Rapoport, 2007, s. 360). Kavramın kapsamının zamanla genişlemesi ve tüm çalışan bireyleri çatısı altına toplaması da bu dönüşümün ana sebeplerindedir.

Şirketlerin 1980'lerden itibaren çalışanlarına yönelik sunduğu iş-yaşam dengesi programları, öncelikle çocuklu kadınları desteklemeye yönelik olurken, sonraki yıllarda daha az cinsiyet odaklı hale gelmiştir. Bu bağlamda, "*denge*" kelimesi "*eşitlik*" anlamı taşımakta ve iş-yaşam dengesi kavramı yaş, cinsiyet, medeni durum gibi farklılıklar gözetilmeksizin her çalışmanı ilgilendirmektedir (Polat, 2019). Çalışma hayatında yaşanan demografik değişim ile birlikte işyerinde çocuk bakımı yapılabilecek bölümler oluşturulması, çalışanlara yaşlı bakımında destek verilmesi ve çalışma saatinin esnekleştirilmesi gibi iş-yaşam dengesi programları benimsenmeye başlanmış ve bu yöndeki uygulamalar artmıştır (Wang & Verma, 2012).

4.2. İş-Yaşam Dengesi Kavramı

Alan yazında, iş-yaşam dengesine ilişkin farklı yaklaşımlar yer almaktadır. İş-yaşam dengesi, "Çalışan bireylerin aile ve iş sorumlulukları açısından uyumlu bir yaşam tarzı oluşturması" olarak tanımlanmaktadır (Kapız, 2002).

Zedeck (1992), iş-yaşam dengesini “çalışanların iş yaşamı ile özel yaşamı arasında çatışma yaşanmaması” olarak tanımlarken, Lockwood (2003) ise, “bireyin işi ve kişisel yaşamıyla ilgili beklentilerinin dengede olması” ifadesiyle açıklamıştır.

Clark (2000)’ın “En az rol çatışması ile evde ve işyerinde memnuniyet” olarak ifade ettiği iş yaşam dengesi, benzer bir tanıma göre de çalışanın iş ve özel yaşamında üstlendiği rollerin uyumu ve bireyin yaşamı ile ilgili duyduğu memnuniyet düzeyidir (Susi & Jawaharrani, 2011).

İş-yaşam dengesi, bireylerin ev ve iş yerindeki sorumluluklarını yerine getirmek için yeterli zamana sahip olmaları şeklinde ifade edildiği gibi, rol çatışmasını azaltarak bireylerin ev ve işte doyumunu sağlaması olarak da tanımlanmaktadır (Guest, 2001). Barnett (1999)’e göre bu kavram, iş yaşamında kontrollü olmanın yanı sıra işte ve işin dışındaki aktivitelerde sosyal ve bireysel olmayı da içine alan bir esnekliği kapsamaktadır.

Alan yazında iş-yaşam dengesi kavramının, iş ve aile sorumlulukları arasında dengeyi sağlamak ve tamamlayıcı olmaya dönük politikalara atıfta bulunmak için kullanıldığı görülmektedir (Redmond, Valiulis, & Drew, 2006). Ayrıca iş yükümlülükleri ve özel yaşam arasındaki uyumlu veya tatmin edici düzenlemeleri ifade etmektedir (Sverko, Arambasic, & Galesic, 2002).

Clark (2000), bireyin işte ve iş dışında üstlendiği roller arasındaki çatışma ne kadar azaltılabilirse iş-yaşam dengesinin de o kadar sağlanabileceğini öngörmektedir. Bu da çalışanların rollerine eşit düzeyde zaman ayırabilmesinin yanı sıra enerji, zaman ve bağlılığını dengeli şekilde paylaşırması ile mümkün olabilmektedir.

İş-yaşam dengesi, “zaman dengesi”, “bağlılık dengesi” ve “tatmin dengesi” olmak üzere üç faktörden oluşmaktadır. Buna göre, bireyin rollerine eşit zaman ayrılması, eşit düzeyde bağlılık duyması ve rollerinden eşit düzeyde tatmin olması ile dengenin sağlanması mümkün olabilir (Gökkaya, 2014).

İş-yaşam dengesi ile ilgili araştırmalarda öne çıkan konular ise şöyle sıralamaktadır (Blazovich vd. (2014):

- 1- Aile üyeleriyle kaliteli vakit geçirme.
- 2- Dinlenmek ve rahatlamak için serbest zaman olanağı.
- 3- Aile bireylerinin mutluluğu ve sağlığı.
- 4- İletişimin yüksek kalitede olması.
- 5- Çocuk bakımı ve eğitiminde yüksek kalite.
- 6- İşyeri ve evde, iş yükünden memnuniyet.

Bu bağlamda çalışanların, ailesiyle kaliteli vakit geçirmesi, dinlenebilmek için ihtiyacı olan zamanı bulabilmesi, hem işte hem de evdeki iş yükünden memnuniyet duyması, iş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi için önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

4.3. Kuramsal Yaklaşımlar

İş-yaşam dengesi konusundaki kuramsal yaklaşımlar, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren gelişmeye başlamıştır. Kuramsal yaklaşımların, iş ve iş dışı yaşam arasındaki etkileşimin boyutuna göre yapılandığı görülmektedir. En çok kabul gören yaklaşımlardan bazıları, “bölünme”, “taşma”, “araçsallık”, “rol”, “dengeleme”, “çatışma”, “genişleme” ve “dağılma” kuramlarıdır (Özaydın, 2013).

4.3.1. Bölünme Kuramı

İlk olarak Wilensky tarafından 1960'ta ortaya atılmış, Meissner (1971) ve Dubin (1956) tarafından ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Bölünme kuramına göre, çalışma yaşamı ile iş dışı yaşam birbirinden bağımsızdır ve aralarında etkileşim bulunmamaktadır. İş ve iş dışı alanın birbiri üzerinde hiçbir etkisi olmayan iki farklı alan olduğunu savunan kuramda, bireyin bir alandaki deneyim, mutluluk ve başarısının diğer alandan bağımsız olduğu ifade edilmektedir (Gupta & Beehr, 1981). İş ve aile yaşamının ayrılması ile bireyin, ailesi ile birlikteyken işiyle ilgili streslerini, işyerindeyken de ailesiyle ilgili streslerini unutabileceği öngörülmektedir.

4.3.2. Taşma Kuramı

Bu kuram, iş yaşamı ve aile yaşamı alanlarından herhangi birisinde yaşanan gelişmelerin diğer alanı olumlu ya da olumsuz etkileyeceği varsayımına dayanmaktadır (Greenhaus & Beutell, 1985). Buna göre, her iki alandan birinde ortaya çıkan olumsuz durum diğer yaşam alanında sıkıntıya neden olacaktır.

Aynı şekilde iki alanda yaşanabilecek olum gelişmeler de diğer alana yansıtacaktır. Çalışanın işinde başarılı ve iş doyumunun yüksek olmasının oluşturduğu olumlu etki, aile yaşamını da olumlu etkileyecek ve birey kendisini mutlu hissedecektir. Benzer biçimde, aile hayatındaki mutluluk iş yaşamına yansıtacaktır (Leiter & Durup, 1996).

4.3.3. Dengeleme Kuramı

Bireyin iş ve iş dışı yaşam alanlarından birinde yaşadığı tatminsizliği, diğer alanda fazlasıyla tatmin olma çabası göstererek dengeleyebileceğini savunan kuramdır. Bu kurama göre, aile yaşamında tatmin düzeyi düşük olan bireyler, bu olumsuzluğu dengelemek için iş yaşamında yaşam daha faal olarak tatmin düzeyini yükseltmektedir.

Benzer şekilde, iş yaşamında beklentilerini elde edemeyen bireylerin aile, akraba ve arkadaşlık ilişkilerinin kuvvetli olacağı ve iş dışı yaşamdaki tatmin duygusunu artırmaya çalışacakları savunulmaktadır (Elizur, 1991).

4.3.4. Araçsallık Kuramı

Bu kurama göre, bireyin bir alandaki faaliyetleri, tecrübesi ve sahip olduğu kaynaklar, diğer alanda başarı yakalamasını kolaylaştırmaktadır. Örneğin, özel yaşamlarında memnuniyete ulaşmak ve bunu sürekli hale getirebilmek isteyen bireyler için iş yaşamı araçsal bir niteliğe dönüşmektedir. Kazancını artırmak için uzun saatler boyunca çalışan bir işgören, ev ve araba gibi mülklere sahip olarak kazancını bunlar aracılığıyla mutluluğa dönüştürebilir (Guest, 2001).

4.3.5. Rol Kuramı

Parsons (1951) ve Merton (1957) adlı iki sosyoloğun ortaya koyduğu rol kuramı, sosyal bilimcilerin dikkatini en çok çeken kuramlardan birisidir. Parsons'un rol yorumları, Kahn ve arkadaşları tarafından sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanına aktarılmıştır (Küçükusta, 2007). Bu kuram, bireylerin sosyal kimlikleri ve durumlarına göre davranışlarının farklı ve öngörülebilir olacağı gerçeğinden yola çıkılarak oluşturulmuştur.

Rol kuramı, fonksiyonel, yapısal, örgütsel, etkileşimsel ve algısal rol kuramları olarak beş farklı boyuttan oluşmaktadır. Rol uyumu, rol birliği, rol çatışması ve rol edinme kavramlarıyla zenginleşen rol kuramı, sosyal sistemlerin farklı biçimlerini çözümlmek için tercih edilmektedir (Biddle, 1986, s. 67).

Bu kurama göre, bireyler hem iş hem iş dışı yaşamlarında, sahip oldukları rol/roller çerçevesinde hareket etmektedir. Bireyin kendisinden beklenen rolleri yerine getirememesi, bireysel yaşam ile iş ve aile yaşamı arasında çatışmaya yol açmaktadır. Rol çatışması durumunda bireyler belli role daha fazla zaman ayırmak zorunda kalmakta ve bu durum birey üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır (Polat, 2019).

4.3.6. Çatışma Kuramı

Bireylerin iş ve yaşam süreçlerine sınırlı bir zaman ve enerji ayırmak durumunda olduğu düşüncesini temel alan bu kuram, iş ve yaşam alanı arasında dengelenmesi imkansız olan bir mücadele yaşandığı varsayımına dayanmaktadır. (Özaydın, 2013). Bu kurama göre, bir alanda mutluluk ve tatminin oluşması, diğer alandan fedakârlık yapılmasına bağlıdır (Zedeck & Moiser, 1990).

İş ve aile alanlarının farklı norm ve ihtiyaçlar çerçevesinde işlemesi nedeniyle uyumsuz olduğu kabul edilen kurama göre, bir alanda yakalanan başarı veya tatmin diğer alanda fedakârlık yapmayı gerektirecektir. Birey zaman ya da enerjisini yaşam alanlarına eşit olarak dağıtamayacak, her halükârda bir alan ihmal edilecek ve bu durum bireyi yaşam alanları arasında çatışmaya sürükleyecektir.

Örneğin zorunlu olarak fazla mesaiye kalan bir çalışandan, aile üyelerinin de eve zamanında gelmesini beklemesi durumunda birey rol çatışması yaşayacaktır.

4.3.7. Dağılma Kuramı

Bu kuram, iş ve yaşam alanındaki doyumun eş zamanlı gerçekleşebileceği fikrine dayanmaktadır. Hill, Ferris ve Martinson (2003), dağılma kuramını iş ve aile mikro sistemleri arasında şartların olumlu ve olumsuz anlamda dağılması olarak tanımlamaktadır. İş ve aile etkileşiminin katı yapılandırılması durumunda enerji, zaman ve davranış açısından negatif bir dağılma söz konusu olacaktır (Apaydın, 2011).

Dağılma kuramına göre, bireyin işindeki doyumunu iş dışı yaşamındaki doyumunu doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte iş yaşamında ortaya çıkabilecek olumsuzluklar da (işini kaybetme korkusu vb.), yaşam doyumunu üzerinde olumsuz etki yapacaktır. Bireyin iş hayatına verdiği önem arttıkça, iş yaşamı ile özel yaşam doyumunu da artacaktır (Özaydın, 2013). Zedeck ve Mosier'e (1990) göre, esnek çalışma düşüncesi dağılmayı pozitif yönde etkilemekte ve iş-aile dengesinin sağlanmasına araç olmaktadır. Dağılma kuramında iş yaşamındaki duygusal hislerin özel yaşama taşıdığı öngörülmektedir. Bunun tersi de mümkündür (Apaydın, 2011).

Bu kuram, taşma kuramı ile benzerlik göstermekte ancak iş ve yaşam doyumunu merkeze alması ile taşma kuramından ayrılmaktadır. İş ve yaşam dengesi konusundaki kuramsal yaklaşımlar, bu iki alan arasında uyumun gerekliliğini vurgulamaktadır. Her iki alanda da tatmin düzeyine ulaşamayan bireylerin hem iş hayatlarında hem aile ve özel hayatlarında mutsuz ve başarısız oldukları ifade edilmektedir.

4.3.8. Genişleme Kuramı

Bu kuram, bireylerin iş ve iş dışı yaşamındaki rolleri arasında sıkıştığını öne süren çatışma kuramına yönelik kuşkunun sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Marks (1977) ve Sieber (1974), bireylerin çoklu rollere sahip olmasının bir avantaj olduğunu ve böylece dezavantajlı durumların aşılacağı düşüncesiyle genişleme kuramını ileri sürmüştür.

Bu kurama göre bireyin rollerindeki zaman talebi aşırıya kaçmadığı sürece, çoklu rollerin bireye fayda ve enerji sağlayabileceği ifade edilmektedir. Bireyin birden fazla role sahip olması onun için bir avantaj olup, bu durum hem çalışma yaşamında hem de çalışma dışı yaşamda ona başarı olarak geri dönebilecektir (Polat, 2019).

Genişleme kuramı, bireyin iş ve iş dışı alanda sahip olduğu rolleri gerçekleştirme konusundaki kabiliyetini fiziksel ve ruhsal olarak ilişkilerinde başarıya ulaşması ile bağdaştırmaktadır. Çoklu rol üstlenmenin zihinsel ve fiziksel bağlamda sağlıklı olabilmek açısından fayda sağladığını öngörmektedir (Apaydın, 2011).

4.4. İş-Yaşam Çatışması

Bir insanın hayatı boyunca yaşamın bir gereği olarak çok sayıda rol üstlenmektedir. Aynı anda birden çok rolü yerine getirme zorunluluğu ve bunlar için gerekli olan enerji ve zamanın aynı anda talep edilmesi ile iş-yaşam çatışması ortaya çıkmaktadır (Duxbury & Higgins, 2001; akt. Doğru & Tekeli, 2010).

İş-yaşam dengesine etki eden unsurlar arasında rol çatışması, aşırı iş yükü, cinsiyet ve eğitim gibi faktörler ön planda yer almaktadır. Bireysel yaşam ile iş ve aile yaşamındaki rollerin çatışması sonucunda bireyin iş ve aile yaşamındaki uyumsuzluk bir soruna dönüşmektedir. Bireyin üstlendiği rol dışında kendisinden beklenen diğer rolleri yerine getirememesi çatışmanın nedenini oluşturmaktadır. (Özaydın, 2013).

Bireylerin kişisel ve iş yaşamında üstlendiği roller cinsiyete göre farklılık gösterir. Toplumda genel olarak kadın, aile, ev ve çocuk bakımından sorumlu görülürken erkek ise “ekmek parası kazanan”, “aile reisi” tanımlaması ile sınıflandırılmıştır. Buna karşın kadınların iş yaşamında daha fazla rol almaya başlaması ile rolleri de farklılaşmış ve artmıştır. “Çalışan”, “eş” ve/veya “anne” rollerini aynı anda yerine getirmek durumunda kalan kadınlar iş-yaşam çatışması yaşamakta, bu zorlayıcı durum ise iş ve yaşam dengesinin oluşturulmasını bir mecburiyet olarak karşımıza çıkarmaktadır. Dengenin sağlanması sadece kadınlar değil erkekler için de önemli bir unsurdur (Doğrul & Tekeli, 2010).

Yapılan araştırmalar, evde kendilerine biçilen rollerden dolayı kadınların iş-yaşam dengesini kurmakta erkeklere göre daha fazla zorlandığını göstermektedir. İş ve aile yaşam alanı arasında etkileşimin boyutlarının değiştiği ve iki alan arasında dengeyi sağlayabilmenin daha da önemli hale geldiği görülmektedir (Kapız, 2002, s. 139).

Öte yandan iş hayatında yaşanan değişime uyum sağlamak için planlanma, müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğu, yeni bilgilerin artması, hizmet kalitesini yükseltmek gibi birçok faktör çalışanlar üzerinde baskı unsuru haline gelmektedir. İşgörenler daha uzun saatler boyunca çalışmak zorunda kalması ve iş kaynaklı taleplerin kişinin özel yaşamında daha baskın hale gelmesi ile iş-yaşam dengesizliği konuşmaya başlamıştır (Guest, 2002).

Araştırmalar, iş-aile çatışması yaşayan bireylerin diğer çalışanlardan daha düşük performans gösterdiğini ve devamsızlık sorunu yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Birden fazla rolün yerine getirilme zorunluluğunun oluşturduğu stres, bireylerin yaşamını olumsuz etkilerken, aile yaşamlarında da mutsuz olmalarına yol açmaktadır (Doğrul & Tekeli, 2010).

Duxbury ve Higgins (2001), Kanada'da iş-yaşam çatışmasının etkilerine yönelik yaptıkları araştırmada, 1991 ve 2001 yıllarında yürütölen bir dizi iş ve aile çalışmasından elde edilen verileri, “aşırı iş yükü”, “işten aileye müdahale” (işin ailenin önüne geçmesi) ve “aileden işe müdahale” (ailenin işin önüne geçmesi) olmak üzere üç başlıkta incelemiştir. 1990'larda iş-yaşam çatışmasının önemli ölçüde arttığını ortaya koyan araştırmada, ebeveynliğin çalışan kadınlar için erkeklere göre daha zor olduğu, iş-yaşam çatışmasının örgütsel performans ve çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca iş-yaşam çatışması yüksek olan çalışanların sağlık problemleri nedeniyle Kanada'nın sağlık sisteminden daha çok yararlandığı ortaya çıkmıştır. Araştırmada, rol taleplerinin artması ile iş yükünün fazlaştığı, işin ailenin önüne geçtiği ve işten aileye müdahalenin arttığı ortaya konulmuştur.

Turunç ve Erkuş (2010) ise, çalışanların iş yaşamına etki eden faktörlerden birisi olan iş ve aile yaşamı arasındaki çatışma üzerinde bankacılık sektöründe bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, iş-aile yaşam çatışmasının iş tatmini ve örgüte bağlılığı negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

İş-yaşam dengesi uygulamalarının kurumsal performansı artırmak ve çalışanların iş-yaşam çatışmasını azaltmaya yönelik olduğunu ifade eden Beauregard ve Henry (2009)'e göre, iş-yaşam çatışmasının azaltılması yoluyla performansın olumlu etkilediğine yönelik yeterli araştırma bulunmadığına, bu konuda daha fazla araştırma yapılmasının önemine dikkat çekmektedir.

4.5. İş-Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi

Bireylerin hayatında, işleri ile özel yaşamları arasındaki dengeyi sağlamak büyük öneme sahiptir. Alan yazında yapılan bu konuda yapılan araştırmalarda, iş-yaşam dengesinin çalışanların moralini olumlu etkilediği, iş tatminini, iş performansını ve verimliliği artırmasının yanı sıra örgüte bağlılığa da olumlu etki yaptığı görülmektedir. İş-yaşam dengesinin sağlanması ile çalışanların verimliliği artmakta, devamsızlığı ve işten ayrılma niyetini ise azalmaktadır. İş-yaşam dengesini sağlamaya dönük uygulamaların en çok örgüte bağlılık ve çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Teker, 2015).

İş-yaşam dengesini yüksek oranda sağlayan bireylerin iş yerinde performansının ve verimliliğinin arttığı yönündeki tespitler, işverenleri çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik adımlar atmaya yöneltmektedir. Ayrıca iş-yaşam dengesi ile ilgili programları etkin bir şekilde uygulamaya koyan örgütlerin, daha iyi finansal performans gösterdikleri ve pazar paylarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. (Korkmaz & Erdoğan, 2014, s. 544).

Bundan dolayı işletmeler, çalışanların iş-yaşam dengelerini artırmalarını sağlayacak politika ve uygulamalarla çalışanlarına kişisel değer kazandırmayı, örgütün verimliliğini ve kârlılığını da artırmayı hedeflemektedir (Tosun & Keskin, 2017).

Çalışanların hem kişisel ve hem iş yaşamlarında duydukları memnuniyet, işletmeleri olumlu etkilemektedir. İşgörenlerin kendilerini yetiştirebilmek için gerekli zamana sahip olması ile kalite ve becerileri artmakta, bu durum ise beraberinde verimlilik artışını getirmektedir (Doğrul & Tekeli, 2010).

İş-yaşam dengesinin sağlanması çalışanların refahını, mutluluğunu, iş tatminini artırmakta, bunun sonucunda stres ve iş yükünün yönetilebilir hale gelmesi ile çalışanlar rollerini kolayca yerine getirebilmektedir (Tosun & Keskin, 2017). Dengeyi sağlayamadığı için verimsiz ve stresli çalışan, sık devamsızlık yapan bireylerin varlığı, iş-yaşam dengesini işverenler açısından üzerinde durulması gereken bir konu haline getirmektedir (Kağnıcıoğlu, 2013).

İş-yaşam dengesinin bozulması halinde bireyin, iş ve iş dışındaki yaşamında sahip olduğu roller arasında çatışma yaşayabileceği ifade edilmektedir. Bu çatışma, örgüte bağlılık üzerinde en çok etkisi olan çatışma türlerinden biridir. Örneğin, ailesine fazla zaman ayırmak isteyen birey işyerinden gelen yoğun çalışma talebi ile rol gerginliği yaşayabilmektedir. (Kapız, 2002). Çalışma saatleri, rol çatışması, iş güvenliği, aşırı iş yükü ve çalışma ortamı gibi etkenler işgörenlerin stres düzeyini artırıp sağlıkları üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir (Kılıç & Sakallı, 2013, s. 20).

Bu bağlamda iş-yaşam dengesi, işgörenlerin motivasyonunu, örgüte bağlılığını, iş doyumunu olumlu yönde etkileyen, işyerinde sorun ve stres oluşturan durumları azaltan, örgütlere ise yetenekli ve değerli çalışanlarını kaybetmeme konusunda avantaj sağlayan önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Küçükusta, 2007).

Korkmaz ve Erdoğan (2014) tarafından Türkiye Taş Kömürü Kurumu Genel Müdürlüğü'nde beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, iş-yaşam dengesinin örgüte bağlılığı arttırdığı, örgüte bağlılığın ise çalışan memnuniyetine olumlu etki yaptığı tespit edilmiştir. Çalışanların özel yaşamını destekleyen uygulama ve politikaların hayata geçirilmesinin örgüte bağlılığı, verimlilik ve üretkenliği artırdığına ilişkin çok sayıda tespit bulunmaktadır (Korkmaz & Erdoğan, 2014).

Apaydın (2011) tarafından öğretim üyelerine yönelik Ankara Üniversitesi'nde yapılan çalışmada, öğretim üyelerinin iş-yaşam dengesi düzeyinin unvanları ve çalıştıkları alana göre farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur. Çalışmada ayrıca, öğretim üyelerinin işe bağımlılıkları ile iş-yaşam dengesi düzeylerinin ters yönlü bir ilişki içinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Durna ve Babayiğit (2015) ise Afyon'da taşeron firmalarda çalışan işçiler üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışanların iş-yaşam dengesi boyutlarının örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada, çalışanların iş-yaşam uyumunu sağladığı takdirde örgüte olan bağlılıklarının arttığı, yaşamlarını ihmal ettiklerinde ya da yaşamlarını işten ibaret olarak gördüklerinde ise örgüte olan bağlılıklarının azaldığı tespit edilmiştir. Bireylerin, iki alandaki rollerini yerine getirmeleri halinde yaşamsal tatmine ulaştığı ve bunun da örgütsel ve bireysel verimliliği olumlu bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca, işletmelerin ekonomik rekabet ortamında verimliliği artırarak başarıya ulaşması için, işgörenlerin örgüte bağlılığının artırılması ve çalışanların iş-yaşam dengesini kurmalarında destek olunması gerektiği ifade edilmektedir.

Bu bağlamda verimliliği maksimum düzeye çıkarmayı amaçlayan işletmeler, nitelikli çalışanlarını elde tutabilmek için onların iş ve iş dışı yaşamları arasındaki entegrasyonunu daha iyi sağlamak durumundadır (Barnett, 1999).

Thompson vd. (1999) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise çalışanların iş-yaşam dengesinin sağlanması noktasında desteklenmediği örgütlerde, işgörenlerin özel hayatlarında ortaya çıkan gerilimlere bağlı olarak işe odaklanmakta zorluk çektikleri ve iş verimliliğinin düştüğü belirlenmiştir. Bond ve Wise (2003) ise, iş-yaşam dengesi konusunda destek veren bir örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanların motivasyonlarının arttığını, stres düzeyinin ve işe devamsızlık oranının da azaldığını ifade etmektedir.

İlaç sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada da yine benzer şekilde iş-yaşam çatışmasının örgüte bağlılık üzerinde negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. (Efeoğlu & Özgen, 2007).

Chimote ve Srivastava (2013) tarafından iş-yaşam dengesinin faydalarını tespit etmek amacıyla 100 çağrı merkezi çalışanı üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre ise, iş-yaşam dengesinin sağlanmasının örgüte bağlılığı ve üretkenliği, iş tatminini artırdığı, iş stresini, sağlık problemleri, devamsızlık ve işten ayrılmayı ise azalttığı ortaya konulmuştur.

4.6. İş-Yaşam Dengesi ve Esneklik

Araştırmamızın ilk bölümünde ele aldığımız esneklik uygulamaları ile iş yaşam dengesi arasında güçlü bir bağ vardır. İşyerinde esnek çalışma uygulamaları, iş-yaşam dengesinin sağlanmasında önemli bir unsurdur. İş ve kişisel yaşamları arasında denge sağlayan bireyin işe ve işyerine bağlılığı artmakta, verimlilik oranı yükselmektedir. (Doğrul & Tekeli, 2010). Kelliher ve Anderson (2010), yaptıkları araştırmada, esnek çalışanların diğer çalışanlara göre daha yüksek düzeyde iş tatmini ve kurumsal bağlılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Cowan ve Hoffman (2007), çalışanların iş-yaşam dengesi kavramını nasıl tanımladıklarını belirlemeye çalışmış ve çalışanların iş-yaşam dengesiyle ilgili en önemli unsur olarak “esnekliği” gördüğünü ortaya koymuştur. Araştırmada, “zaman esnekliği”, “mekân esnekliği”, “değerlendirme esnekliği” ve “ücret esnekliği” olmak üzere dört esneklik biçimi ortaya çıkmıştır. Katılımcılar fiziksel mekân esnekliğini “evden çalışma” olarak ifade ederken, zihinsel mekân esnekliğini ise, “özel yaşam alanında işle ilgili konularda ve aynı zamanda çalışma alanında da özel yaşamla ilgili konularda düşünebilmek” olarak ifade etmiştir (Tosun & Keskin, 2017).

Buna sınıflandırmaya göre;

- *Zaman esnekliği*, iş dışı alana ayrılan vakitte işle, işyerindeyken ise iş dışı yaşamla ilgilenmek olarak ifade edilebilir.
- *Mekân esnekliği*, bir alanla ilgili mekânda diğer alana dair rollerin yerine getirilebilmesidir. Mesela, evin bir odası çalışma ofisi olarak kullanılabilir.
- *Değerlendirme esnekliği*, çalışanların işteki başarılarının değerlendirilmesi ile ilgilidir. Çok uzun süre çalışmaktan ziyade daha az ama verimli çalışan bir işgören, başarısının değerlendirilmesinde bu durumun göz önünde bulundurulmasını bekleyebilir.
- *Ücret esnekliği*, çalışanın yeterli finansal kaynaklara sahip olmasını ifade etmektedir.

Bu esneklik sınıflandırmasında özellikle mekân esnekliği uzaktan çalışma uygulaması ile doğrudan ilişkilidir. Mekân esnekliği sayesinde işlerini ofis dışından da olsa işyerinin amaçlarına uygun olarak yapma imkânı bulan çalışanların, üstlendikleri diğer rolleri yerine getirmeleri de kolaylaşmaktadır. Bu esneklik iş-yaşam dengesi için uygun koşulların oluşmasında büyük önem taşımaktadır.

Günümüzde özellikle beyaz yakalı işgörenler, teknolojik imkânların sağladığı mekânsal özgürlük işlerini istedikleri yerden yapabilmekte, evlerinde hatta tatildayken bile çalışmalarını kolaylıkla yerine getirebilmektedir (Kinnuen, Vermulst, Gerris, & Maikikangas, 2003). Bu esneklik çalışana önemli bir avantaj sağlasa da iş-yaşam dengesi için esnek çalışma tek başına yeterli değildir. Duxbury ve Higgins (2001)'e göre, dengenin sağlanabilmesi için çalışanları destekleyici politikalar uygulanmalı ve çalışanlar bu konuda daha fazla bilgilendirilmelidir. Bu kapsamda ön plana çıkan “insan yönetimi” alanına işletmeler daha fazla kaynak aktarmalıdır.

4.7. Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi Üzerine Araştırmalar

Covid-19 sürecindeki zorunlu evden çalışma, uzaktan çalışma alan yazında pek rastlanmayan bir durum ortaya çıkardığı için üzerinde durulması gereken bir konu haline almıştır. Modern tarihte ilk kez bilgi işçilerinin dünya çapında evden çalışmaya zorlandığı bir süreç yaşandı. Daha önce örgütsel politikalar nedeniyle evden çalışılmasına izin verilmeyen çalışanlar, toplu izolasyon sürecinde evden çalışmaya geçmiş ve bu durum çalışanları birçok yeni teknolojik zorlukla başa çıkmak zorunda bırakmıştır. Evden çalışanlar üzerinde iş ile ev ortamını aynı anda yönetme baskısı ortaya çıkmıştır (Waizenegger, McKenna, Cai, & Bendz, 2020).

Alan yazında uzaktan çalışma, genellikle iş-yaşam sınırları (Golden, 2012), özerklik (Dimitrova, 2003), üretkenlik (Sheeyh, 2008) ve sosyal rollere etki (Marsh & Musson, 2008) açısından ele alınmıştır. Bazı araştırmalarda, uzaktan/evden çalışmanın çalışana daha özgür bir alan sağladığı, bilgi çalışanlarının ofisin dikkat dağıtıcı etkisinden ve işe gidip gelmekten kurtardığı, ayrıca bireysel görevlere odaklanmaya da yardımcı olduğu (Kelliher ve Anderson, 2010) yönünde tespitler ortaya konulmuştur.

Bir başka araştırmada, uzaktan çalışmanın iş tatmini artırdığı (Fonner & Stache, 2012) belirlenirken, Delanoetje ve diğerleri (2019) ise yaptıkları araştırmada, uzaktan çalışmanın çalışanların refahına katkıda bulunduğunu tespit etmiştir.

Uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesine olumsuz etkilerini ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır. Uzaktan çalışmanın olumsuz etkileri arasında ise ilk olarak ev ile iş arasındaki sınırın bulanıklaşması, eve kapanma, bilgi ve iletişimin kolaylığı nedeniyle her zaman ulaşılabilir hale gelerek iş yükünün yoğunlaşması gibi faktörler sayılmaktadır (Derks, Bakker, Peters, & Wingerden, 2016).

Covid-19 sürecinde uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesine etkilerine ilişkin yapılan araştırmalarda, daha önceki araştırmalarda yapılan tespitleri destekler nitelikte sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmalar, uzaktan çalışmanın verimlilik, motivasyon ve iş-yaşam dengesine olumlu etki yaptığını gösterirken, bazı araştırmalarda ise, iş-yaşam sınırının kaybolması, yabancılaşma, aile yaşamındaki sorumlulukların etkisi ile iş yükünün ve stres düzeyinin artması gibi olumsuz etkiler ortaya konulmuştur.

4.7.1. Verimlilik, Motivasyon ve Performans

Deloitte (2020) tarafından Türkiye’de yapılan araştırmada katılımcıların %38.2’si uzaktan çalışmanın iş süreçleri ve verimliliğe olumlu etkisi olduğunu belirtirken, %39.2’si olumlu ya da olumsuz bir etkisi bulunmadığını vurgulamış, %24.6’sı ise olumsuz etkisi olduğunu kaydetmiştir.

Çevrimiçi sigorta şirketi MCL InsureTech’in çalışanlarına yaptığı ankete katılanların %70.88’i daha iyi bir iş-yaşam dengesine sahip olduklarını, daha az stresli hissettiklerini ve bunun daha sağlıklı bir yaşam tarzına katkı sağladığını belirtmiştir. Katılımcıların %76’sı evden çalışma düzenlemelerinden memnun olduğunu ve evden daha verimli çalışabileceklerine inandıklarını belirtirken, %85’i ise ev ortamında çalışırken daha fazla üretken olduklarını ifade etmiştir. Günlük işe gidip gelmeyi kesmek, kişisel harcamalardan tasarruf etmek ve daha iyi bir iş-yaşam dengesinin evden çalışmanın en çekici unsurları olduğu ifade edilmektedir (Cartmill, 2020).

Çalışanlara gerekli teknolojik altyapının sağlanmasından sonra evden çalışma uygulaması sırasında karşılaştığı zorlukların sorulduğu bir araştırmada ise, katılımcıların “çalışma motivasyonunun sürdürülmesi”, “iş performansının takibi ve geri bildirim” “görevlerin zaman planları ile netleştirilmesi”, “evde uygun bir çalışma alanı yaratılması”, “iş ve özel hayat dengesinin sağlanması” ve “yalnız çalışabilme” gibi konularda zorluk yaşadığı belirlenmiştir. Uzaktan çalışmada, çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak ve iş-özel yaşam dengesinin korunması konusunda yaşanan zorluğun, iş verimliliğini de etkilediği araştırmanın bulguları arasında yer almaktadır (KPMG, 2020b). Başka bir araştırmada ise, katılımcıların %56’sı evden çalışma sürecinde daha az üretken olduklarını belirtmektedir (Rubin, Nikoleva, Nello-Dekain, & Brömmelstroet, 2020).

İstanbul’da, Covid-19 salgını sırasında zorunlu olarak evden çalışan beyaz yakalı hizmet sektörü çalışanlarının iş yaşamları ile iş dışı yaşamları arasındaki dengeyi tespit amacıyla yapılan bir araştırmada ise, salgın sürecinin iş yaşamının kalıplaşmış “9-5 sendromunu” yıktığı, hem işveren hem işgörenler açısından “evden çalışma” ile ilgili önyargıları değiştirdiği sonucuna varılmıştır. Katılımcıların hemen hemen yarısı, iş ve aile yaşamı arasında denge sağlayabildiklerini ifade ederken bu konuda kararsız kalanların oranı da oldukça yüksek çıkmıştır. Bu nedenle evde çalışma ile iş-yaşam dengesinin kurulabildiğinin net olarak söylenemeyeceği ifade edilmiştir. Araştırmada, evden çalışmada verimliliğinin arttığını söyleyenlerin oranı %37 olurken, katılımcıların yarıdan fazlası ise iş özerkliğine göre verimliliğinde artış olmadığını düşünmektedir. Buna rağmen katılımcıların çoğunluğu, evden çalışmanın motivasyon ve iş performansının artmasında olumlu etki yaptığını söylemektedir. (Uşen, 2020).

4.7.2. İş-Yaşam Sınırları

Günümüzde, bireylerin iş ve yaşam alanları arasındaki ilişkiye yönelik ilginin artmasında, çalışma şartlarının bireylerin özel yaşamdan fedakârlık etmesini gerektirecek düzeyde yoğunlaşması önemli rol oynamaktadır. İletişim teknolojilerinin gelişimiyle birlikte haberleşme cihazlarının insanları zaman ve mekan sınırlaması olmaksızın sürekli iletişime açık hale getirmesi, iş-yaşam arasındaki sınırların da bulanıklaşmasına zemin hazırlamaktadır (Gerçek, Atay, & DüNDAR, 2015).

Derks ve diğeri (2016) tarafından yapılan araştırmaya göre, ev ile iş arasındaki sınırın belirsizleşmesi, sürekli ulaşılabilir olma durumu nedeniyle çalışanların işten kendini soyutlaması zorlaşmakta ve bu durum ise iş yoğunluğuna yol açmaktadır. Matusik ve Mickel (2011)'e göre BİT, iş ve yaşam düzenlemeleri için esneklik sağlarken, bilgi çalışanlarına sürekli bağlantı ve yanıt verme konusunda baskı uygular. Pandemi sürecinde evden çalışanların çalışma saatlerini inceleyen araştırmalar, evden çalışanların çalışma saati dışına taşan bir Şekilde çalıştığını göstermektedir. Neredeyse her dört kişiden birinin, iş talebini yerine getirebilmek için serbest zamanlarında bile çalıştığı belirtilmektedir (Eurofound, 2020).

Eurofound'un Covid-19 sürecinde yaptığı çalışmaya göre, özellikle ocuk sahibi işgörenlerin işlerini ve çocuklarıyla ilgili bakım sorumluluklarını dengelemekte zorlanmaktadır. Evden alışanların iş ile özel yaşam arasındaki sınırın bulanıklaşması sebebiyle, işyerinde çalıştıklarından daha uzun süre çalıştığı görülmektedir. Uzaktan alışma, özellikle akşamları ve hafta sonları daha çok çalışmaya yol açabilmektedir (ILO, 2020a).

İşvereninin uzaktan çalışan üzerinde doğrudan bir gözetim ve denetimi söz konusu olmamakla birlikte; teknolojik gelişmeler işverene, çalışanın özel yaşam alanına kolaylıkla müdahale edebilme imkânı sunmaktadır. İşveren, teknolojik imkânlar sayesinde gerek duyması halinde çalışma saatleri dışında bile işçiye ulaşabilmekte, yaptığı işi uzaktan izleyebilmekte hatta yaptığı işi içerik olarak denetleyebilmektedir. Bu durum, işçinin özel hayatı ile iş hayatı arasındaki sınır çizgisinin belirsizleşmesine yol açabilmektedir (Aydınöz, 2014).

4.7.3. Yabancılaşma, İzolasyon ve Teknostres

Araştırmalar, uzaktan çalışanların iş yoğunluğu ve iş-aile atışması nedeniyle stres düzeylerinde olumsuz etkiler yaşadığını göstermektedir. Uzaktan çalışmanın olumsuz etkileri ile ilgili en çok tartışma konusu olan faktörlerin başında, işçinin yalnızlaşma ve stres kaynaklı olarak psikolojik ya da fiziksel anlamda zarar görmesi riski gelmektedir (Di Martino & Wirth, 1990). Bu bağlamda, ortaya çıkabilecek sağlık sorunlarının önlenmesi için uzaktan çalışmanın kısmi zamanlı uygulanması gerektiği görüşü dile getirilmiştir.

Sonntag ve diğeri (2008) tarafından yapılan araştırmada, ev ve iş yakınlığının duygusal olarak zorlayıcı olduğu, yorgunluğa ve olumsuz duygulara yol açtığı tespit edilmiştir.

Covid-19 salgını sürecinde evden çalışmanın normal şartlarda yapılan uzaktan çalışmadan farklı olduğu ve krizin sağlık, sosyal ve ekonomik sonuçları nedeniyle çalışanlarda yoğun bir kaygıya yol açtığı belirtilmektedir. AB’de Nisan 2020’de yapılan çalışmada, katılımcıların %18’i kendini gergin hissettiğini ifade etmektedir. Bu oran 2016’da yapılan bir çalışmada ise yalnızca %11’dir (Eurofound, 2020).

Özellikle çocuk sahibi kişiler, Covid-19 sürecinde okul ve kreşlerin kapanması nedeniyle tam süreli uzaktan çalışmayı zorlayıcı bulmaktadır. Tam süreli uzaktan çalışmanın yorgunluk, hırçınlık ve işi durdurup dinlenememe halini artıran teknostres ve teknoloji bağımlılığının yanı sıra uzun süre boyunca oturarak çalışmanın getirdiği kas-iskelet sistemi bozuklukları, göz yorgunluğu, şişmanlık, kalp hastalığı gibi sağlık sorunu risklerini de artırdığı belirtilmektedir. (ILO, 2020a).

Uzaktan çalışanların fiziksel mesafe nedeniyle yabancılaşma, izolasyon, teknostres ve iş memnuniyetsizliği (Suh & Lee, 2017) yaşayacağı öne sürölmektedir. Uzaktan çalışanların, ofiste çalışan meslektaşlarına kıyasla sosyal ve profesyonel duygulardan izole edilerek marjinalleştirildiği, şirket ortamındaki öğrenme fırsatlarını kaçırdığı ve şirketlerinden daha az destek aldığı yönünde görüşler de bulunmaktadır (Waizenegger, McKenna, Cai, & Bendz, 2020).

Sosyal izolasyon duygularıyla mücadele etmek ve iş tatminini artırmak için uzaktan çalışanlara örgütsel destek önemlidir (Mulki & Jaramillo, 2011). Ayrıca evden çalışmanın olası olumsuz sonuçlarını azaltmak için uzaktan çalışanların ekip üyeleriyle BİT’in etkin kullanımını yoluyla sık sık iletişim kurmaları da önerilmektedir (Sewell & Taskin, 2015).

Irawanto’ya (2020) göre, ne tür bir kuruluşta çalıştıklarına bakılmaksızın çalışanları evden çalışmaya zorlayan Covid-19 süreci, yeni bir çalışma alışkanlığı yaratabilir.

Bazılarına göre iş-yaşam dengesini daha iyi hale getirebilecek olan bu durum, belki de iş verimliliği açısından yeni sorunları beraberinde getirebilir. Ayrıca örgütsel davranış araştırmacılarına yeni bir bakış açısı getirebilir ve yeni araştırmalara konu olabilir.

Alan yazın incelendiğinde, uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesine olumlu veya olumsuz etki yaptığını net olarak söylemenin mümkün olmadığı görülmektedir. Bu durum, sektöre ve yapılan işe göre farklılık gösterdiği gibi, çalışanın ev yaşamındaki üstlendiği sorumlulukların da bu anlamda önemli bir rolü olduğunu gözden kaçırmamak gerektiği ifade edilebilir.



BÖLÜM V

COVID-19 SÜRECİNDE UZAKTAN ÇALIŞMA, İŞ-YAŞAM DENGESİ VE ÖRGÜTE BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Kapsamı, Amacı ve Yöntemi

Çalışmanın bu kısmında; araştırmanın amacı, kapsamı, evreni, örnekleme, veri toplama yöntemi, araştırmanın sınırlılıkları ile verilerin analizi ve bulgular yer almaktadır.

5.1.1. Araştırmanın Konusu ve Soruları

Çalışmaya konu olan üç temel kavram; uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılıktır. Covid-19 sürecinde ortaya çıkan toplumsal gelişmelere dair gözlemler ve alan yazın taraması sonucunda araştırmanın konusu; uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, uzaktan çalışma durumu, yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durum gibi demografik faktörlere göre çalışanların iş-yaşam dengesi ile örgüte bağlılık düzeylerinde bir farklılık olup olmadığı ve iş-yaşam dengesi ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada şu sorulara cevap aranmaktadır:

- Uzaktan çalışma durumu, yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durum gibi sosyo-demografik faktörlere göre, iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık düzeyleri arasında bir farklılık var mıdır?
- İş-yaşam dengesi ile örgüte bağlılık üzerinde arasında bir ilişki var mıdır? Eğer varsa bu ilişkinin düzeyi ve yönü (pozitif-negatif) nasıldır?
- İş-yaşam dengesinin örgüte bağlılık üzerinde etkisi var mıdır?

5.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Covid-19 salgını, her alanda olduğu gibi iş yaşamında da köklü değişim ve dönüşüme neden oldu. Hastalığın bulaşma riski nedeniyle dünya genelinde birçok şirket, özellikle teknolojik imkânlar kullanılarak yapılan işlerde uzaktan/evden çalışmayı uygulamaya başladı. Ani değişimle ofis ortamının eve taşınması, çalışanları alışık olmadıkları zorlayıcı bir süreçle karşı karşıya bıraktı. Bu durum, çalışanların verimliliği üzerinde olumlu etkileri alan yazında yapılan birçok araştırma ile ortaya konulan iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık kavramlarını daha da önemli hale getirdi.

Pandemi sürecinde yapılan çeşitli araştırmalarda çoğunlukla uzaktan/evden çalışmanın iş-yaşam dengesinin sağlanmasında olumlu yönde bir etki yaptığı görülmektedir. (Eurofound, 2020; Deloitte, 2020; Cartmill, 2020). Ancak bunun aksini ortaya koyan, evden çalışırken iş-yaşam çatışmasının arttığını ve verimliliğin düştüğünü gösteren araştırmalar da mevcuttur (ILO, 2020a; Rubin vd. 2020; KPMG, 2020b; Uşen, 2020).

Şirketlerin rekabet ortamında mücadele edebilmesinde en önemli unsurlardan biri de insan kaynağıdır. Bu kaynağı etkili kullanmanın yolu da çalışanların performans ve verimliliğinin önünde engellerin kaldırılması ile mümkün olabilir. İş-yaşam dengesinin sağlanmasının çalışanların iş verimi üzerinde olumlu etki yaptığı birçok araştırmada ifade edilmektedir. Çalışanların verimliliğini artıran bir diğer önemli etken ise örgüte bağlılıktır. İş-yaşam dengesi ile örgüte bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Alan yazındaki araştırmalara göre, iş-yaşam dengesini sağlayan çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yukarıda ifade edilen bilgiler ışığında;

Araştırmanın amacı; Covid-19 sürecinde uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık arasındaki ilişki düzeyleri ile iş-yaşam dengesinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirlemektir. Günümüzde önem kazanan iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılığın sağlanması konusunda, uzaktan çalışan bireyler ile ofisten çalışan bireyler arasında bir farklılık olup olmadığını, iş-yaşam dengesinin örgüte bağlılığa etkisinin ne düzeyde olduğunu ortaya koymak açısından bu araştırmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın önemi; Covid-19 salgını sürecinin iş yaşamındaki etkileri, başlı başına yeni bir araştırma alanı ortaya çıkarmıştır. Alan yazın incelemesinde, daha önce oldukça az sayıda araştırmacı tarafından üzerinde araştırma yapıldığı görülen uzaktan çalışma, bu süreçte en ilgi çeken araştırma konulardan biri haline gelmiştir.

Covid-19 sürecinde uzaktan çalışma ile ilgili, bilgi teknolojilerinin rolü ve kurumsal performans (Mustajab, ve diğerleri, 2020), dijital dönüşüm (Stephenson & Sen, 2020), işletmelerin sürece adaptasyonu (Randstad, 2021), motivasyona etkisi (Akbaş ve Tuna, 2020), iş yaşamına etkileri (Akca & Küçüköğlü, 2020), avantaj ve dezavantajları (Rubin vd. 2020; Tuna & Türkmendağ, 2020; Serinikli, 2020, Dockery & Bawa, 2020), iş tatmini ve psikolojik etkiler (Prasad vd., 2020), iş süreçlerine ve verimliliğe katkısı (Deloitte, 2020; Irawanto, 2020) gibi konularda araştırmalar yürütüldüğü görülmüştür.

Alan yazında Covid-19 sürecinde uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık ilişkisinin birlikte ele alınarak incelendiği Türkçe veya İngilizce bir araştırmaya rastlanmamıştır. Araştırma ile bu alandaki boşluğun doldurulması ve alan yazına katkı sunulması amaçlanmaktadır. Ayrıca bu araştırmanın; uzaktan çalışma uygulamasını deneyimleyen şirketlere, çalışanların iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık düzeylerinin bu durumdan nasıl etkileneceği konusunda fikir vereceği ve insan kaynakları politikaları geliştirilmesi açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

5.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında, Covid-19 salgını başladıktan sonra medya sektöründe sürekli veya kısmen uzaktan/evden çalışanlar ile sürekli ofiste çalışan işgörenlerin iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu gibi demografik özelliklerinin yanı sıra işgörenlerin uzaktan çalışma durumuna göre iş-yaşam dengesi boyutları ve örgüte bağlılık düzeyinde yaşanan farklılıklar ortaya konulmuştur. İş-yaşam dengesinin, “İş-Yaşam Uyumu”, “Yaşamı İhmal Etme”, “Kendine Zaman Ayırma” ve “Yaşamın İşten İbaret Olması” boyutları ile “Örgüte Bağlılık” düzeyi arasındaki ilişki incelenmiş ve iş-yaşam dengesinin örgüte bağlılığı ne ölçüde etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu bağlamda araştırmanın temel hipotezleri şöyledir;

H₁: Covid-19 sürecinde medya çalışanlarının iş-yaşam dengesi ile örgüte bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Covid-19 sürecinde medya çalışanlarının iş-yaşam dengesi boyutlarının örgüte bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

Araştırma kapsamında, çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyi gibi demografik özellikleri ile Covid-19 sürecinde evden çalışma durumuna göre iş-yaşam dengesi boyutları ve örgüte bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla şu alt hipotezler kurulmuştur;

H₃: Medya çalışanları arasında, cinsiyete göre iş-yaşam dengesi boyutları açısından bir farklılık vardır.

H₄: Medya çalışanları arasında, cinsiyete göre örgüte bağlılık düzeyleri açısından bir farklılık vardır.

H₅: Medya çalışanları arasında, medeni duruma göre iş-yaşam dengesi boyutları açısından bir farklılık vardır.

H₆: Medya çalışanları arasında, medeni duruma göre örgüte bağlılık düzeyleri açısından bir farklılık vardır.

H₇: Medya çalışanları arasında, yaşa göre iş-yaşam dengesi açısından bir farklılık vardır.

H₈: Medya çalışanları arasında, yaşa göre örgüte bağlılık açısından bir farklılık vardır.

H₉: Medya çalışanları arasında, eğitim düzeyine göre iş-yaşam dengesi boyutları açısından bir farklılık vardır.

H₁₀: Medya çalışanları arasında, eğitim düzeyine göre örgüte bağlılık düzeyleri açısından bir farklılık vardır.

H₁₁: Medya çalışanları arasında, Covid-19 sürecinde evden çalışma durumuna göre iş-yaşam dengesi boyutları açısından bir farklılık vardır.

H₁₂: Medya çalışanları arasında, Covid-19 sürecinde evden çalışma durumuna göre örgüte bağlılık düzeyleri açısından bir farklılık vardır.

5.1.4. Evren ve Örneklem

Küçük bir grubu inceleyerek büyük grup hakkında doğru fikir yürütülmesine imkân sağlayacağı için evreni temsil kabiliyetine sahip örneklem seçimi oldukça önemlidir. (Neuman, 2017, s. 319).

Uzaktan çalışanların iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık düzeylerinin belirlemeye yönelik bu araştırma; İstanbul ilindeki bir medya grubu bünyesinde yer alan televizyon, gazete, dergi ve dijital yayın mecralarında çalışan işgörenlerin gönüllü katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın bir medya grubunda yapılmasında, medyanın Covid-19 sürecinde uzaktan çalışmaya yüksek oranda geçiş sağlayan sektörlerin başında gelmesi belirleyici olmuştur.

Medya grubunda görev yapan N=708 medya çalışanı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışmada “*basit rastgele örnekleme*” yöntemi ile %5 hata ve %95 güven ile en az 251 kişinin evreni temsil edebileceği tespit edilmiştir. Araştırmada ulaşılan örneklem sayısı ise 258 kişidir. Bu sayının yeterli olduğu ve evreni temsil edebileceği görülmüştür.

5.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın, sektörü temsilen belli bir ilde ve sadece bir medya grubunda çalışanlar üzerinde yapılması temel sınırlılıklardan biridir.

Bununla birlikte araştırmanın, söz konusu medya grubu içerisinde sadece televizyon, gazete, dergi ve dijital yayımlar gibi mecraların yayın sürecinde bizzat çalışan işgörenlere uygulanması ise bir diğer sınırlılıktır. Ayrıca örneklem grubunda, Covid-19 süreci öncesinde uzaktan çalışmayıp salgınla sonrası uzaktan çalışmaya geçen işgörenler yer almaktadır.

Bu nedenle araştırmada, uzaktan çalışanların iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık düzeylerine ilişkin sonuçların sadece Covid-19 süreci ile sınırlı olacağı varsayılabılır. Bu sınırlılıklara rağmen, “gazeteci” ya da “televizyoncu” olarak ifade edilebilen tanım içerisine giren çalışanlar üzerinde uygulanan araştırma sonuçlarının, sektördeki uzaktan/evden çalışma stratejilerine yön vereceği ve çalışanların iş-yaşam dengesi ile örgüte bağlılık düzeylerinin kontrolüne ilişkin medya grubu yöneticilerine önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

5.1.6. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmada, verilerin toplanmasında nicel araştırma yöntemlerinden olan anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu oluşturulurken, araştırmanın değişkenleri (iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık) incelenmiş ve araştırmanın yapısına uygunluk durumuna göre daha önce yapılan araştırmalarda kullanılarak güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş ölçekler tercih edilmiştir.

Araştırmada uygulanan anket formu, sırasıyla “demografik özellikler”, “iş-yaşam-dengesi ölçeği” ve “örgüte bağlılık ölçeği” olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunda, 29 likert soru, 10 demografik soru olmak üzere toplam 39 soru bulunmaktadır. Likert sorulardan 20’si iş-yaşam dengesini, 9’u ise örgüte bağlılığı ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

Sosyo-demografik bilgilerin yer aldığı birinci bölümde; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, işte deneyim süresi, çalışılan alan ve pozisyon gibi bilgilerin yanı sıra katılımcıların “Covid-19 sürecinde uzaktan/evden çalışma süresi” ve “İşin uzaktan/evden çalışmaya uygunluk durumu” gibi araştırma özelinde iki faktöre yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde, araştırmada “*bağımsız değişken*” olarak belirlenen iş-yaşam dengesi düzeylerinin belirlenmesi için Apaydın (2011) tarafından geliştirilen “*İş-Yaşam Dengesi Ölçeği*” kullanılmıştır. Ölçek, “İş-Yaşam Uyumu”, “Yaşamı İhmal Etme”, “Kendine Zaman Ayırma” ve “Yaşamın İşten İbaret Olması” olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır.

Ölçekte, iş-yaşam dengesi düzeyinin belirlenmesi için oluşturulmuş 20 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerin değerlendirilmesinde, “Hiç katılmıyorum”, “Çok az katılıyorum”, “Biraz katılıyorum”, “Büyük ölçüde katılıyorum” ve “Tam katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipi dereceleme kullanılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde ise, araştırmada “*bağımlı değişken*” olarak belirlenen örgüte bağlılık düzeylerinin tespiti amacıyla Mowday vd. (1979) tarafından geliştirilen “*Örgüte Bağlılık Ölçeği*” kullanılmıştır.

Türkçe tercümesi Topaloğlu ve Sökmen (2001) tarafından yapılmış olan, İyigün (2015) ve Babadağ (2015) tarafından da kullanılan ölçeğin orijinali 15 sorudan oluşmaktadır. Araştırmamızda ölçeğin 9 maddeye indirgenmiş olan hali kullanılmıştır. Ölçek bu haliyle yüksek oranda içsel tutarlılık göstermektedir (Mowday vd., 1979).

Örgüte bağlılık düzeyinin belirlenmesinde kullanılan ölçekte yer alan 9 ifadenin değerlendirilmesinde, 7’li likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Bu dereceleme, “Kesinlikle katılmıyorum”, “Orta derecede katılmıyorum”, “Biraz katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Biraz katılıyorum”, “Orta derecede katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır.

5.1.7. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada uygulanan İş-Yaşam Dengesi Ölçeği ve Örgüte Bağlılık Ölçeği’nin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Çalışmada yer alan ölçek ile ilgili ifadelerin güvenilirlik ve geçerlilik düzeylerinin belirlenmesi için güvenilirlik analizi ve faktör analizi uygulanmıştır.

Örneklem grubuna uygulanan anket sonucunda ortaya çıkan verilerin, analiz için yeterli olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi kullanılmıştır. Verilerin açımlayıcı faktör analizine uygunluğu KMO testi ile açıklanabilir. KMO, “0 ile 1 arasında” değer alır ve değer 1’e ne kadar yakınsa örneklemin analize uygunluk derecesi de o kadar yüksek demektir.

KMO testi sonucunda, değer 0.50 den büyük olması beklenir. 0.5’ten küçük olması halinde faktör analizine devam edilemeyeceği ifade edilir. Değerin sıfıra yakın çıkması korelasyon dağılımında dağınıklık olduğunu gösterdiği için bu değerler baz alınarak yorum yapılamaz (Çokluk, Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2012).

Ölçeklerdeki ifadelerin güvenilirlik ve iç tutarlılık düzeylerinin belirlenmesinde ise Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde her iki ölçeğin de güvenilirlik, geçerlilik ve iç tutarlılık açısından yeterli olduğu görülmüştür.

5.1.7.1. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği’nin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada, KMO örneklem yeterlilik düzeyinin 0.91 olduğu belirlenmiştir. Yapılan 258 anketin faktör yükünü ortaya koyma açısından “*mükemmel derecede*” yeterli olduğu görülmektedir. Ölçek genelinde güvenilirlik düzeyi 0.93 olarak belirlenmiştir (Alpha>0.70).

Bu katsayı ölçeğin yeterli seviyede güvenilir olduğunun göstergesidir. Çalışmada 4 alt boyutlu ölçeğin iç tutarlılık düzeylerinin; “İş-Yaşam Uyumu” alt boyutunda 0.78, “Yaşamı İhmal Etme” alt boyutunda 0.79, “Kendine Zaman Ayırma” alt boyutunda 0.74, “Yaşamın İşten İbaret Olması” alt boyutunda ise 0.75 olduğu tespit edilmiştir.

Genel olarak ölçeğin oldukça güvenilir ve tutarlı bir ölçüm aracı olduğu görülmüştür. Açıklanan varyans oranı toplamda %75 civarındadır ve bu oranın yeterli olduğu ifade edilebilir.

Tablo 5.1. İş Yaşam Dengesi Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Yapısının İncelenmesi

İfadeler	Boyut	Faktör yükü	Açıklanan	İç
			varyans	tutarlılık
Madde-6. Yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum.		0.56		
Madde-7. İş yaşamımda önceliklerimin neler olduğuna karar veriyor ve bu doğrultuda hareket ediyorum.		0.66		
Madde-8. İşim ve kişisel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum.	İş-Yaşam Uyumu	0.66	20%	0.78
Madde-9. İş yükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum.		0.65		
Madde-17. İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum.		0.85		
Madde-19. Hem iş hem özel yaşamıma zamanımı uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum.		0.76		
Madde-1. Gün içinde basit şeyler için bile zaman bulamıyorum.		0.65		
Madde-2. Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum.		0.45		
Madde-4. Yaşamı geriden izlediğimi düşünüyorum.	Yaşamı İhmal Etme	0.55	24%	0.79
Madde-5. Çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığım için uyku, düzenli beslenme ve hareket etme gibi temel yaşamsal etkinliklerden fedakârlık ediyorum.		0.55		
Madde-10. İşlerimin yoğunluğuna yetişemiyorum.		0.75		
Madde-11. Yaşamımın ideal yaşam biçimini yansıttığımı düşünsem de bir şeyleri kaçırdığım düşüncesiyle yaşıyorum.		0.50		
Madde-12. Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıksız kararlar veriyorum.		0.65		
Madde-13. “Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurum” diye düşünüyorum.	Kendine Zaman Ayırma	0.70	13%	0.74
Madde-18. İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor.		0.56		
Madde-20. Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum.		0.61		
Madde-3. Hafta sonlarımı eşimle ve/veya arkadaşım ile birlikte bir şeyler yaparak geçiriyorum.	Yaşamın İşten İbaret Olması	0.56	18%	0.75
Madde-14. İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum.		0.55		
Madde-15. Hafta sonları aralıksız çalışmaya devam ediyorum.		0.51		
Madde-16. İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özlüyorum.		0.51		

5.1.7.2. Örgüte Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Çalışmada örgüte bağlılığa ilişkin katılımcıların tutum düzeylerini belirlemek için kullanılan Örgüte Bağlılık Ölçeği'nin güvenilirlik düzeylerinin 0.81 olduğu ve ölçeğin güvenilir olduğu görülmüştür ($\alpha > 0,70$).

Ölçekteki ifadeler faktör analizine tabi tutulduğunda tek bir boyutun oluştuğu görülmüştür. Bu boyut örgüte bağlılık düzeyi olarak ifade edilmiştir. Elde edilen boyut toplam varyansın %65'ini oluşturmaktadır. Varyans oranının tek boyutlu ölçeklerde %50 ve üzerinde olması beklenir. KMO örneklem yeterlilik düzeylerinin ise "iyi derece" olarak ifade eden 0.80 düzeyinde olduğu ve uygulanan anket sayısının yeterli olduğu görülmüştür.

Tablo 5.2. Örgüte Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Yapısının İncelenmesi

İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Güvenilirlik
Madde-1. Bu iş yerinin bir parçası olduğumu diğerlerine anlatmaktan gurur duyarım.	0.79		
Madde-2. İş yerimi arkadaşlarıma çalışılması harika bir iş yeri olarak anlatırım.	0.82		
Madde-3. Benim için bu işyeri diğer olası iş yerlerinin en iyisidir.	0.81		
Madde-4. Kendi değerlerimi ve iş yerimin değerlerini çok benzer bulurum.	0.80		
Madde-5. Bu iş yeri, iş performansı açısından bana gerçekten çok iyi ilham veriyor.	0.76		
Madde-6. Bu iş yerine katıldığım zamanı değerlendirdiğimde, diğer iş yerlerinde çalışmak yerine bu iş yerinde çalışmayı seçtiğim için memnunum.	0.83	%65.0	0.88
Madde-7. Bu iş yerinin geleceğini gerçekten önemsiyorum.	0.73		
Madde-8. İş yerimde çalışmaya devam etmek için neredeyse verilecek her görevi kabul ederim.	0.56		
Madde-9. İş yerimin başarılı olmasına yardım etmek için normal olarak beklenenin ötesinde büyük bir çaba göstermeye istekliyim.	0.71		

5.1.8. Anketin Uygulanması

Araştırma kapsamında, 11 Mayıs-11 Haziran 2021 tarihleri arasında araştırmanın evreni olan medya grubundaki çalışanlara yönelik “*online anket*” uygulanmıştır. Anket formu web sitesi üzerinde hazırlanmış ve sitenin ankete katılım sağlanabilmesi için oluşturduğu bağlantı linki, çalışanlara e-posta ve WhatsApp uygulaması üzerinden ulaştırılmıştır.

Bazı katılımcılara anketle ilgili yüz yüze bilgi verilirken, birçoğunun ise mail ortamında ankete katılımları talep edilerek anketin doldurulması sağlanmıştır. Her katılımcının anketi yalnızca bir kere doldurmasını sağlamak için ise IP kısıtlaması getirilmiştir. Böylece ankete aynı cihaz üzerinden birden fazla katılım yapılmasının önüne geçilmiştir. Bu kısıtlama, anketin güvenilir olduğunu göstermek açısından oldukça önemlidir.

Üç bölümden oluşan ankette, bir sonraki bölüme geçebilmek için her ifadeyi işaretleme zorunluluğu getirilmiş ve böylelikle katılımcının boş seçenek bırakmaması sağlanmıştır. Web sitesinin veri tabanında, ankete yapılan giriş sayısının 700’ün üzerinde olduğu görülmüştür. Ancak sadece 258 katılımcı anketin tamamlamış ve bu anket formlarının tamamı analize dahil edilmiştir.

5.1.9. Analiz Yöntemleri

Verilerin analizi konusunda tanımlayıcı istatistikler; frekans, yüzde, ortalama, standart sapma ve ortalama değerleri ile sunulmuştur. Çalışmaya katılan bireylerin demografik farklılıkları ile iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık düzeylerindeki farklılığın incelenmesi amacıyla t-testi ve Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır.

İş-yaşam dengesi boyutları ve örgüte bağlılık düzeyleri arasında ilişkilerinin incelenmesi için korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Çalışmada 0.05’ten küçük “p” değerleri, istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Analizler SPSS 25.0 paket programı ile yapılmıştır.

5.2. Araştırmanın Bulguları

5.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışmada yer alan katılımcıların %70.2'si erkek ve %29.8'i kadındır. Katılımcıların %4.26'sının 18-25 yaş, %39.27'sinin 26-35 yaş, %36.8'inin 36-45 yaş, %18.2'sinin 46-55 yaş ve %5.4'ünün 56 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %14'ünün lise, %10.1'inin ön lisans, %62.8'inin lisans ve %13.2'sinin lisansüstü düzeyde eğitime sahip olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların %62.8'inin evli, %37.2'sinin ise bekâr olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılardan %48.4'ünün çocuğu olmadığı, %26.4'ünün tek, %22.1'inin iki ve %3.1'inin ise üç çocuk sahibi olduğu görülmüştür.

Tablo 5.3. Katılımcıların Genel Özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Erkek	181	70.2%
	Kadın	77	29.8%
Yaş	18-25	11	4.26%
	26-35	91	35.27%
	36-45	95	36.8%
	46-55	47	18.2%
	56 ve üzeri	14	5.4%
Eğitim Düzeyi	Lise	36	14.0%
	Önlisans	26	10.1%
	Lisans	162	62.8%
	Lisansüstü	34	13.2%
Medeni Durum	Evli	162	62.8%
	Bekâr	96	37.2%
Çocuk Sahibi Olma Durumu	Yok	125	48.4%
	Tek	68	26.4%
	İki	57	22.1%
	Üç	8	3.1%

Tablo 5.4. Katılımcıların Mesleki Özellikleri

		n	%
Medya sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?	1-5 Yıl	42	16.3%
	6-10 Yıl	50	19.4%
	11-15 Yıl	34	13.2%
	16-20 Yıl	47	18.2%
	21 Yıl ve üzeri	85	32.9%
Hangi alanda çalışıyorsunuz?	Televizyon	96	37.2%
	Gazete	99	38.4%
	Dergi	25	9.7%
	Dijital Yayınlar	38	14.7%
Ne iş yapıyorsunuz?	Editör	87	33.7%
	Muhabir	26	10.1%
	Diğer	15	5.8%
	Haber Müdürü/Şef	15	5.8%
	Sayfa Sekreteri	13	5.0%
	Görsel Yönetmen	11	4.3%
	Yayın Müdürü/Şef	10	3.9%
	Yönetmen	10	3.9%
	Grafiker	8	3.1%
	İçerik/Kurgu Uzmanı	7	2.7%
	Yayın/Haber Koordinatörü	7	2.7%
	Foto Muhabiri	6	2.3%
	Genel Yayın Yönetmeni	6	2.3%
	Prodüktör	6	2.3%
	Sunucu/Spiker	6	2.3%
	Yazar	6	2.3%
	Yazı İşleri Müdürü	6	2.3%
	Arşiv Uzmanı	5	1.9%
	Kameraman	5	1.9%
Matbaa Personeli	2	0.8%	
Redaktör	1	0.4%	

Sektörde çalışma süresine göre; katılımcıların %16.3'ünün 1-5 yıl, % 19.4'ünün 6-10 yıl, %13.2'sinin 11-15 yıl, %18.2'sinin 16-20 yıl, %32.9'unun ise 21 yıl ve üzerinde süredir sektörde çalıştığı görülmüştür. Katılımcılar arasında 21 yıldan fazla süredir medya sektöründe çalışanların oranının oldukça yüksek olması, katılımcıların sektördeki devamlılığını göstermesi bakımından dikkat çekicidir.

Medyada çalışılan alan konusunda katılımcıların %37.2'si televizyon, %38.4'ü gazete, %9.7'si dergi ve %14.7'si dijital yayınlarda çalıştıklarını ifade etmiştir. Katılımcıların %33.70'inin editör, %10.1'inin muhabir, %5.8'inin haber müdürü ve %5'inin sayfa sekreteri, %4.3'ünün ise görsel yönetmen olduğu görülmüştür. Sektörde, daha az sayıda kişinin icra ettiği işler açısından bakıldığında; katılımcılar arasında yer alan Yayın Müdürü ve Yönetmen oranının %3.9, Genel Yayın Yönetmeni, Yazar, Sunucu/Spiker ve Yazı İşleri Müdürü oranlarının ise %2.3 düzeyinde olması, araştırmanın medyadaki çalışan portföyünün genelini kapsadığını göstermesi açısından değerlidir.

5.2.2. Katılımcıların Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışma Durumu

Katılımcılar Covid-19 salgını sürecinde uzaktan çalışma durumlarına göre incelendiğinde ise; %17.4'ünün sürekli olarak, %36'sının kısmen, %4.7'sinin haftada 1-2 gün, %12.4'ünün ayda 15 gün uzaktan çalıştığı, %29.5'inin ise hiç uzaktan çalışmadığı görülmektedir. Çalışanların yaptıkları işin “uzak çalışmaya uygunluk” durumu açısından bakıldığında; katılımcıların %45.7'si işinin uzaktan çalışmaya uygun olduğunu, %27.1'i kısmen uygun olduğunu belirtirken, %27.1'i ise işinin uzaktan çalışmaya uygun olmadığını ifade etmiştir.

Tablo 5.5. Katılımcıların Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışma Durumu

		n	%
Covid-19 sürecinde ne kadar süreyle uzaktan/evden çalıştınız?	Sürekli	45	17.4%
	Kısmen	93	36.0%
	Haftada 1-2 gün	12	4.7%
	Ayda 15 gün	32	12.4%
	Hiç	76	29.5%
İşinizin uzaktan/evden çalışmaya uygunluk durumu nedir?	Uygun	118	45.7%
	Kısmen Uygun	70	27.1%
	Uygun Değil	70	27.1%

Katılımcılar arasında uzaktan çalışanların oranının yüksek düzeyde olması, araştırmanın uzaktan çalışanlarla hiç uzaktan çalışmayanların iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık düzeylerindeki farklılıkların analizi açısından önemlidir.

Ayrıca işin uzaktan çalışmaya uygun olmadığını belirten katılımcıların oranı (%27.1) ile hiç uzaktan çalışmadığını ifade eden katılımcıların oranının (%29.5) birbirine çok yakın olması, araştırmanın yapıldığı medya grubunda uzaktan çalışmanın yapılan işin elverişli olması durumunda yüksek oranda (yaklaşık %90 düzeyinde) uygulandığı ifade edilebilir. Bu durum uzaktan çalışma uygulamasına geçişte medya sektörünün ilk sırada yer aldığını gösteren araştırmaları (Fadinger & Schymik, 2020; Deloitte 2020) desteklemektedir.

5.2.3. Demografik Özellikler ile İş-Yaşam Dengesi Boyutları ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırma kapsamında, katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve medeni durum gibi demografik özellikleri ile uzaktan/evden çalışma durumuna göre iş-yaşam dengesi ile örgüte bağlılık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

5.2.3.1 Cinsiyet Faktörü ile İş-Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi

Tablo 5.6. Cinsiyet ile İş-Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi

Boyutlar	Cinsiyet	N	X	s.s.	t	p
İş-Yaşam Uyumu	Erkek	181	3.16	0.80	-1.39	0.17
	Kadın	77	3.31	0.78		
Yaşamı İhmal Etme	Erkek	181	3.01	0.85	0.50	0.62
	Kadın	77	2.95	0.98		
Kendine Zaman Ayırma	Erkek	181	2.48	0.85	1.41	0.16
	Kadın	77	2.32	0.74		
Yaşamın İşten İbaret Olması	Erkek	181	3.18	0.74	2.35	0.02*
	Kadın	77	2.95	0.68		
Örgüte Bağlılık	Erkek	181	4.79	1.52	0.80	0.43
	Kadın	77	4.63	1.40		

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Katılımcıların cinsiyetine göre, “İş-Yaşam Uyumu”, “Yaşamı İhmal Etme”, “Kendine Zaman Ayırma” ve “Yaşamın İşten İbaret Olması” boyutları ile “Örgüte Bağlılık” düzeylerinde farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Analiz sonucuna göre; “İş-Yaşam Uyumu”, “Yaşamı İhmal Etme” ve “Kendine Zaman Ayırma” boyutlarının katılımcıların cinsiyetlerine göre farklı seviyelerde olmadığı belirlenmiştir.

İş-Yaşam Uyumu boyutunun ($p=0.17$), Yaşamı İhmal Etme boyutunun ($p=0.62$) ve Kendine Zaman Ayırma boyutunun ($p=0.16$) kadın ve erkek katılımcılar tarafından benzer şekilde algılandığı görülmektedir.

“Yaşamın İşten İbaret Olması” boyutunun ise cinsiyete göre farklı düzeylerde olduğu belirlenmiştir. Farkın nedeninin ise erkek katılımcıların Yaşamın İşten İbaret Olması boyutuna ilişkin algılarının kadınlara göre daha yüksek düzeyde olmasından kaynaklandığı görülmektedir ($p=0.02$).

- **“Medya çalışanları arasında, cinsiyete göre iş-yaşam dengesi boyutları açısından bir farklılık vardır”** şeklindeki H_3 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Örgüte Bağlılık düzeylerinin ise katılımcıların cinsiyetlerine göre farklı seviyelerde olmadığı, örgüte bağlılığın kadın ve erkek katılımcılarda benzer düzeylerde olduğu belirlenmiştir ($p=0,43$).

- **“Medya çalışanları arasında, cinsiyete göre örgüte bağlılık düzeyleri açısından bir farklılık vardır”** şeklindeki H_4 hipotezi kabul edilmemiştir.

5.2.3.2. Medeni Durum Faktörü ile İş-Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Katılımcıların medeni durumuna göre, “İş-Yaşam Uyumu”, “Yaşamı İhmal Etme”, “Kendine Zaman Ayırma” ve “Yaşamın İşten İbaret Olması” boyutları ile “Örgüte Bağlılık” düzeylerinde farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Tablo 5.7. Medeni Durum ile İş-Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi

Boyutlar	Medeni Durum	N	X	s.s.	t	p
İş-Yaşam Uyumu	Evli	162	3.23	0.76	0.77	0.44
	Bekâr	96	3.15	0.86		
Yaşamı İhmal Etme	Evli	162	3.04	0.87	0.99	0.32
	Bekâr	96	2.92	0.93		
Kendine Zaman Ayırma	Evli	162	2.42	0.80	-0.14	0.89
	Bekâr	96	2.44	0.85		
Yaşamın İşten İbaret Olması	Evli	162	3.21	0.69	2.71	0.01*
	Bekâr	96	2.96	0.78		
Örgüte Bağlılık	Evli	162	4.86	1.47	1.78	0.08
	Bekâr	96	4.53	1.49		

***0,05 düzeyinde anlamlı farklılık**

“İş-Yaşam Uyumu”, “Yaşamı İhmal Etme” ve “Kendine Zaman Ayırma” boyutlarının katılımcıların medeni duruma göre farklı seviyelerde olmadığı görülmüştür. İş-Yaşam Uyumu ($p=0.44$), Yaşamı İhmal Etme ($p=0.32$) ve Kendine Zaman Ayırma ($p=0.89$) boyutu düzeylerinin, katılımcıların medeni durumlarına göre farklı seviyelerde olmadığı, evli ve bekâr katılımcılar tarafından benzer şekilde algılandığı belirlenmiştir. Yaşamın İşten İbaret Olması boyutu burada diğer boyutlardan ayrılmıştır. Medeni duruma göre Yaşamın İşten İbaret Olması boyutunun farklı düzeylerde olduğu ve evli bireylerin Yaşamın İşten İbaret Olması boyutuna ilişkin algılarının bekârlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür ($p=0.01$).

Evli bireylerin bekârlara göre daha fazla işin yaşamın önüne geçtiğini düşündüğü ve bu nedenle iş-yaşam dengesini sağlama açısından sorun yaşadıkları ifade edilebilir.

- **“Medya çalışanları arasında, medeni duruma göre iş-yaşam dengesi boyutları açısından bir farklılık vardır”** şeklindeki H_5 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Ayrıca Örgüte Bağlılık düzeylerinin katılımcıların medeni durumlarına göre farklı seviyelerde olmadığı belirlenmiştir. Örgüte bağlılığın evli ve bekâr olan katılımcılarda benzer düzeylerde olduğu görülmüştür ($p=0.08$).

- “Medya çalışanları arasında, medeni duruma göre örgüte bağlılık düzeyleri açısından bir farklılık vardır” şeklindeki H_6 hipotezi kabul edilmemiştir.

5.2.3.3. Yaş Faktörü ile İş Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Katılımcıların yaş farklılığının, “İş-Yaşam Uyumunu”, “Yaşamı İhmal Etme”, “Kendine Zaman Ayırma” ve “Yaşamın İşten İbaret Olması” boyutları ile “Örgüte Bağlılık” düzeylerinde farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 5.8. Yaş ile İş Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi

Boyut	Yaş	n	X	s.s.	F	P
İş-Yaşam Uyumunu	18-25 / 26-35	102	3.25	0.77	2.81	0.05
	36-45	95	3.07	0.75		
	46-55	47	3.21	0.90		
	56 ve üzeri	14	3.69	0.69		
Yaşamı İhmal Etme	18-25 / 26-35	102	3.01	0.91	2.05	0.11
	36-45	95	3.09	0.89		
	46-55	47	2.93	0.80		
	56 ve üzeri	14	2.48	0.96		
Kendine Zaman Ayırma	18-25 / 26-35	102	2.41	0.78	1.02	0.38
	36-45	95	2.46	0.80		
	46-55	47	2.51	0.90		
	56 ve üzeri	14	2.09	0.91		
Yaşamın İşten İbaret Olması	18-25 / 26-35	102	2.97	0.73	3.65	0.01*
	36-45	95	3.18	0.68		
	46-55	47	3.36	0.73		
	56 ve üzeri	14	2.95	0.87		
Örgüte Bağlılık	18-25 / 26-35	102	4.57	1.42	0.88	0.45
	36-45	95	4.83	1.47		
	46-55	47	4.95	1.43		
	56 ve üzeri	14	4.63	2.10		

“İş-Yaşam Uyumunu”, “Yaşamı İhmal Etme” ve “Kendine Zaman Ayırma” boyutlarının katılımcıların yaşlarına göre farklı seviyelerde olmadığı görülmüştür.

İş-Yaşam Uyumu ($p=0.05$), Yaşamı İhmal Etme ($p=0.11$) ve Kendine Zaman Ayırma ($p=0.38$) boyutlarının, farklı yaştaki katılımcılar tarafından benzer şekilde algılandığı belirlenmiştir.

“Yaşamın İşten İbaret Olması” boyutunun ise yaşa göre farklı düzeylerde olduğu belirlenmiştir. Katılımcılardan 26-35 yaş grubu ile 56 yaş ve üzerinde olan bireylerin, Yaşamın İşten İbaret Olması boyutuna ilişkin algılarının daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür ($p=0.01$).

Genel katılımcılar arasında %4.26’lık oranı ile en az sayıda olan 18-25 yaş aralığındaki çalışanlar, 26-35 yaş grubuyla birlikte ele alınmıştır. Bu nedenle, çıkan istatistiksel veriler her iki yaş grubunu da bağlamaktadır. Analiz sonucuna göre, 18-25 yaş grubu ve 26-35 yaş grubu katılımcılar ile 56 ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların, yaşamlarının işten ibaret olmadığını düşündüğü ve iş-yaşam dengesini sağlama konusunda diğer yaş gruplarına göre daha iyi durumda olduğu ifade edilebilir.

- **“Medya çalışanları arasında, yaşa göre iş-yaşam dengesi boyutları açısından bir farklılık vardır”** şeklindeki H_7 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Örgüte Bağlılık düzeylerinin katılımcıların yaşlarına göre farklı seviyelerde olmadığı, örgüte bağlılığın farklı yaşlarda olan katılımcılarda benzer düzeylerde olduğu görülmüştür ($p=0.45$)

- **“Medya çalışanları arasında, yaşa göre örgüte bağlılık düzeyleri açısından bir farklılık vardır”** şeklindeki H_8 hipotezi kabul edilmemiştir.

5.2.3.4. Eğitim Durumu Faktörü ile İş Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Katılımcıların eğitim durumuna göre, “İş-Yaşam Uyumu”, “Yaşamı İhmal Etme”, “Kendine Zaman Ayırma” ve “Yaşamın İşten İbaret Olması” boyutları ile “Örgüte Bağlılık” düzeylerinde farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 5.9. Eğitim Durumu ile İş Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi

Boyutlar	Eğitim	n	X	s.s.	F	p
İş-Yaşam Uyumu	Lise	36	3.28	0.90	0.73	0.53
	Önlisans	26	3.16	0.87		
	Lisans	162	3.16	0.75		
	Lisansüstü	34	3.35	0.82		
Yaşamı İhmal Etme	Lise	36	2.98	0.92	0.53	0.66
	Önlisans	26	3.07	1.03		
	Lisans	162	3.02	0.86		
	Lisansüstü	34	2.82	0.92		
Kendine Zaman Ayırma	Lise	36	2.47	0.82	1.49	0.22
	Önlisans	26	2.69	0.95		
	Lisans	162	2.42	0.81		
	Lisansüstü	34	2.25	0.74		
Yaşamın İşten İbareti Olması	Lise	36	3.25	0.80	0.78	0.50
	Önlisans	26	3.04	0.65		
	Lisans	162	3.12	0.72		
	Lisansüstü	34	3.00	0.77		
Örgüte Bağlılık	Lise	36	5.22	1.56	2.27	0.08
	Önlisans	26	5.07	1.33		
	Lisans	162	4.59	1.41		
	Lisansüstü	34	4.69	1.74		

“İş-Yaşam Uyumu”, “Yaşamı İhmal Etme”, “Kendine Zaman Ayırma” ve “Yaşamın İşten İbareti Olması” boyutlarının katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklı seviyelerde olmadığı görülmüştür. İş-Yaşam Uyumu (p=0.53), Yaşamı İhmal Etme (p=0.66), Kendine Zaman Ayırma (p=0.22) ve Yaşamın İşten İbareti Olması (p=0.50) boyutlarının eğitim seviyesine göre benzer düzeydedir.

Farklı eğitim düzeylerine sahip olan bireylerin iş-yaşam dengesi alt boyutlarına ilişkin algılarının benzer olduğu görülmüştür.

- “Medya çalışanları arasında, eğitim düzeyine göre iş-yaşam dengesi boyutları açısından bir farklılık vardır” şeklindeki H_9 hipotezi kabul edilmemiştir.

Örgüte Bağlılık düzeylerinin katılımcıların eğitim seviyelerine göre farklı olmadığı, farklı eğitim seviyesindeki katılımcılarda örgüte bağlılığın benzer olduğu görülmüştür (p=0.08).

- “Medya çalışanları arasında, eğitim düzeyine göre örgüte bağlılık düzeyleri açısından bir farklılık vardır” şeklindeki H_{10} hipotezi kabul edilmemiştir.

Katılımcıların demografik özellikleri ile iş-yaşam dengesinin alt boyutları ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde;

“Yaşamın İşten İbaret Olması” boyutunun cinsiyet, medeni durum ve yaşa göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Diğer boyutlarda demografik özelliklere göre bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuca göre, erkek çalışanlar, kadınlara göre daha fazla yaşamın işten ibaret olduğunu düşünmektedir.

Bu boyutta yer alan, “hafta sonları aralıksız çalışma”, “işyerinden çoğunlukla geç çıkma”, “işe harcadığı zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özleme”, “hafta sonlarını eşi ve/veya arkadaşlarıyla birlikte vakit geçirme” gibi ifadeler erkeklerin daha yüksek oranda katıldığı görülmektedir. Aynı şekilde evli olan çalışanların, bu konudaki algı düzeyinin bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yaşa göre yapılan değerlendirmede de 36-55 yaş arasındaki çalışanlarda yaşamın işten ibaret olması algısının 26-35 ile 56 yaş ve üzerindeki çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bakımdan 36-55 yaş grubunun iş-yaşam dengesini sağlama konusunda zorlandığı ifade edilebilir.

Katılımcıların örgüte bağlılık düzeylerinin ise cinsiyet, yaş, eğitim ve medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuç alan yazında demografik özelliklerin örgüte bağlılığa etkisi olmadığını ortaya koyan araştırmalarla benzerlik göstermektedir.

5.2.3.5. Covid-19 Sürecinde Uzaktan/Evden Çalışma Faktörü ile İş Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çalışma kapsamında, katılımcıların Covid-19 salgını sürecinde uzaktan/evden çalışma durumu ile iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin tespitine yönelik korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 5.10. Covid-19 Sürecinde Uzaktan/Evden Çalışma Durumu ile İş-Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi

Boyutlar	Uzaktan Çalışma Durumu	n	X	s.s.	F	p
İş-Yaşam Uyumu	Sürekli	45	3.35	0.70	0.66	0.62
	Kısmen	93	3.19	0.77		
	Haftada 1-2 gün	12	3.04	0.94		
	Ayda 15 gün	32	3.23	0.83		
	Hiç	76	3.14	0.84		
Yaşamı İhmal Etme	Sürekli	45	2.68	0.88	2.68	0.04*
	Kısmen	93	2.99	0.88		
	Haftada 1-2 gün	12	3.10	0.90		
	Ayda 15 gün	32	2.93	0.73		
	Hiç	76	3.19	0.94		
Kendine Zaman Ayırma	Sürekli	45	2.28	0.60	0.58	0.68
	Kısmen	93	2.48	0.88		
	Haftada 1-2 gün	12	2.38	0.82		
	Ayda 15 gün	32	2.52	1.01		
	Hiç	76	2.43	0.77		
Yaşamın İşten İbareti Olması	Sürekli	45	2.83	0.69	3.07	0.02*
	Kısmen	93	3.07	0.73		
	Haftada 1-2 gün	12	3.15	0.69		
	Ayda 15 gün	32	3.24	0.66		
	Hiç	76	3.28	0.75		
Örgüte Bağlılık	Sürekli	45	4.35	1.65	2.22	0.07
	Kısmen	93	4.72	1.47		
	Haftada 1-2 gün	12	4.91	1.61		
	Ayda 15 gün	32	4.44	1.45		
	Hiç	76	5.09	1.33		

*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Covid-19 sürecinde bazı çalışanlar yaptıkları iş gereği uzaktan çalışma imkânı bulurken, bir kısım çalışanlar ise işlerinin gerektirdiği ölçüde bu imkânı bulabilmiş bazıları ise hiç bulamamıştır. Bu noktada katılımcıların uzaktan çalışabilme durumunun tespiti, araştırmamızın temelini oluşturan uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde kritik öneme sahiptir. Bu nedenle anketin demografik bilgiler bölümünde katılımcıların uzaktan çalışma durumuna ilişkin soruya yer verilmiş ve bu faktörün iş-yaşam dengesinin alt boyutları ve örgüte bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Analiz sonucuna göre, “İş-Yaşam Uyumunu” ve “Kendine Zaman Ayırma” boyutlarının katılımcıların Covid-19 sürecinde uzaktan/evden çalışabilme durumlarına göre farklı seviyelerde olmadığı, İş-Yaşam Uyumunu ($p=0.62$) ile Kendine Zaman Ayırma ($p=0.68$) boyutlarının pandemide farklı sıklıklarda uzaktan/evden çalışabilen katılımcılar tarafından benzer şekilde algılandığı görülmüştür.

“Yaşamı İhmal Etme” boyutunun katılımcıların pandemide uzaktan/evden çalışabilme durumlarına göre farklı seviyelerde olduğu belirlenmiştir. Yaşamı İhmal Etme boyutuna ilişkin algıların sürekli evden çalışan bireylerde düşük, hiç evden çalışmayan bireylerde ise yüksek olduğu görülmüştür ($p=0.04$).

“Yaşamın İşten İbaret Olması” boyutunun pandemide uzaktan/evden çalışabilme durumlarına göre farklı düzeylerde olduğu belirlenmiştir. Yaşamın İşten İbaret Olması boyutunun sürekli evden çalışan bireylerde düşük, 15 gün evde çalışan ve hiç evden çalışmayan bireylerde ise yüksek algılandığı görülmüştür ($p=0.02$).

- **“Medya çalışanları arasında, Covid-19 sürecinde evden çalışma durumuna göre iş-yaşam dengesi boyutları açısından bir farklılık vardır”** şeklindeki H_{11} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Örgüte bağlılık düzeylerinin ise katılımcıların pandemide uzaktan/evden çalışabilme durumlarına göre farklı seviyelerde olmadığı, örgüte bağlılık düzeylerinin farklı sıklıklarda evden çalışabilen katılımcılar tarafından benzer şekilde algılandığı görülmüştür ($p=0,07$)

- “Medya çalışanları arasında, Covid-19 sürecinde evden çalışma durumuna göre örgüte bağlılık düzeyleri açısından bir farklılık vardır” şeklindeki H_{12} hipotezi kabul edilmemiştir.

Analiz tablosu genel olarak incelendiğinde, tüm katılımcıların iş yaşam dengesi düzeyinin orta seviyede (5’li likert ölçeği üzerinden 2.80) olduğu, örgüte bağlılık düzeyinin ise orta seviyenin üzerinde bir oranda (7’li likert ölçeği üzerinden yaklaşık 4.72) olduğu görülmektedir.

Covid-19 salgını sürecinde uzaktan/evden çalışma durumu ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan analiz sonuçları değerlendirildiğinde;

“Yaşamı İhmal Etme” boyutuna ilişkin algıların Covid-19 sürecinde “*sürekli evden çalışan*” bireylerde düşük olduğu, “*hiç evden çalışmayan*” bireylerde ise yüksek olduğu yönündeki tespit dikkat çekicidir.

Bu boyutta, “gün içinde basit şeyler için bile zaman bulamama”, “yaşamı geriden izlediği düşüncesi”, “iş yoğunluğuna yetişememe”, “çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığı için uyku, düzenli beslenme ve hareket etme gibi yaşamsal etkinliklerden fedakârlık etme”, “bir şeyleri kaçırdığı düşüncesi ile yaşama” ve “kendisini sadece çalışmayı bilen ve yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görme” gibi ifadeler yer almaktadır.

Hiç evden çalışmayan bireylerde “Yaşamı İhmal Etme” boyutunun yüksek oranda çıkması, bu bireylerin iş-yaşam dengesini sağlamakta zorlandığını göstermektedir. Bu bireylerin iş yaşamının, iş dışı yaşamlarının önüne geçtiği ve bu nedenle iş dışı yaşam alanına yeterli vakit ayıramadıkları ifade edilebilir.

Sürekli evden çalışanların “Yaşamı İhmal Etme” boyutunun düşük çıkması ise, uzaktan/evden çalışmanın iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç, alan yazındaki uzaktan çalışma ile iş-yaşam dengesi arasında pozitif ilişki bulunduğu yönelik araştırma bulgularını da destekler niteliktedir.

“Yaşamın İşten İbaret Olması” boyutunun, sürekli evden çalışan bireylerde düşük, ayda 15 gün süreyle evde çalışan ve hiç evden çalışmayan bireylerde ise yüksek algılanmasının da uzaktan/evden çalışmanın iş-yaşam dengesine olumlu etkisinden kaynaklandığı söylenebilir. Buna göre, Covid-19 sürecinde sürekli evden çalışan katılımcıların, ailelerine ve kendilerine vakit ayırmakta sorun yaşamadıkları ve bu sayede iş ile yaşam arasındaki dengesini sağlayabildikleri ifade edilebilir.

Covid-19 sürecinde dönüşümlü olarak ofise giden çalışanlar ile hiç evden çalışmayıp sürekli ofise gitmek durumunda kalan çalışanların ise, iş dışındaki yaşama vakit ayırmakta zorlandıkları ve bu durumun iş-yaşam dengesine olumsuz etki yaptığı değerlendirilmektedir.

Öte yandan salgın sürecindeki hastalık riski ve psikolojik anlamdaki zorlayıcı durumun da işe gitmek durumunda kalan çalışanların “Yaşamın İşten İbaret Olması” boyutuna yönelik algılarına olumsuz yansıdığı ve sonuca etki ettiği varsayımında bulunulabilir.

5.2.4. İş-Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi

Katılımcıların İş-Yaşam Dengesi ile Örgüte Bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin tespiti için korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 5.11. İş-Yaşam Dengesi Boyutları ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki

Boyutlar	İş-Yaşam Uyumu	Yaşamı İhmal Etme	Kendine Zaman Ayırma	Yaşamın İşten İbaret Olması	
Örgüte Bağlılık	r	0.30	-0.02	-0.28	-0.09
	p	0.01	0.69	0.01	0.15

****Korelasyon analizi uygulanmıştır. *0.05 düzeyinde anlamlı ilişki**

Katılımcıların Örgüte Bağlılık düzeyleri ile İş-Yaşam Uyumu boyutu arasında zayıf düzeyde pozitif korelasyon bulunmaktadır. Çalışanların İş-Yaşam Uyumu algılarının artması örgüte olan bağlılığı da artırmaktadır (r=0.30, p=0.01).

Çalışanların iş-yaşam uyumunu sağlaması ile örgüte bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ve iş-yaşam uyumunun örgüte bağlılığın arttırılmasında önemli bir faktör olduğu ifade edilebilir.

- Buna göre araştırmanın temel hipotezi olan **“Covid-19 sürecinde medya çalışanlarının iş-yaşam dengesi ile örgüte bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır”** şeklindeki **H₁** hipotezi kabul edilmiştir.

Alan yazında yapılan birçok araştırmada, iş-yaşam dengesinin örgüte bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya konulmuştur. Bu sonuç da alan yazındaki benzer araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Ayrıca katılımcıların örgüte bağlılık düzeyleri ile Kendine Zaman Ayırma boyutu arasında zayıf düzeyde ile negatif korelasyon bulunmaktadır. Çalışanların kendine zaman ayırma konusunda olumsuz algıların artması örgüte olan bağlılığı azaltacaktır ($r=-0.28$, $p=0.01$). Katılımcıların örgüte bağlılık düzeyleri ile Yaşamı İhmal Etme boyutu ($p=0.02$, $p=0.69$) ve Yaşamın İşten İbaret Olması boyutu ($p=-0.09$, $p=0.15$) arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

“İş-Yaşam Uyumunu” boyutunda yer alan; “İş yaşamımda önceliklerimin neler olduğuna karar veriyor ve bu doğrultuda hareket ediyorum”, “İşim ve kişisel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum”, “İş yükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum”, “Hem iş hem özel yaşamıma zamanımı uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum”, “Yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum”, “İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum” ifadelerine yüksek oranda katılan çalışanların, anketteki örgüte bağlılık ifadelerine de yüksek oranda katıldıkları görülmektedir.

“Kendine Zaman Ayırma” boyutunda yer alan, “Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurum”, “Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıksız kararlar veriyorum”, “Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum”, “İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor” şeklindeki olumsuz ifadelere daha fazla katılan çalışanların, örgüte bağlılık oranlarının düşük olduğu görülmektedir.

Bu sonuç, çalışanların kendine zaman ayırma konusunda zorluk yaşamasının örgüte bağlılığı olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Kısaca; çalışanların İş-Yaşam Uyumu algılarının artması örgüte olan bağlılığı arttırmaktadır. Çalışanların Kendine Zaman Ayırma boyutuna ilişkin algılarının artması ise örgüte olan bağlılığı düşürmektedir. Yaşamı İhmal Etme ve Yaşamın İşten İbaret Olması boyutları ise örgüte bağlılık düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilememektedir.

5.2.5. İş-Yaşam Dengesi Boyutlarının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Araştırma kapsamında, İş-Yaşam Dengesi alt boyutlarının Örgüte Bağlılık üzerinde bir etkisi olup olmadığının belirlenebilmesi için regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 5.12. İş-Yaşam Dengesi Boyutlarının Örgüte Bağlılık Düzeyine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler		F _{Model}	R ²
	İş-Yaşam Uyumu	Kendine Zaman Ayırma		
	(β)	(β)		
Örgüte Bağlılık (Y)	0.27	-0.18	F=16.58	0.42
	t=-4.23	t=2.85	(p=0.01)	
	p=0.01	p=0.01		

**Regresyon analizi uygulanmıştır, * Modelde yer alan değişkenler, D.W;1.96

Analiz sonuçları incelendiğinde, Örgüte Bağlılık ile İş-Yaşam Uyumu ve Kendine Zaman Ayırma boyutlarının anlamlı düzeyde çoklu şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Yaşamı İhmal Etme ve Yaşamın İşten İbaret Olması boyutları ile örgüte bağlılık arasında anlamlı düzeyde ilişki olmadığı için modelde yer almamıştır.

Analiz sonucunda elde edilen model aşağıdaki gibidir;

Örgüte Bağıllık (Y) = (0.27)* İş Yaşam Uyumu - (0.18)* Kendine Zaman Ayırma

Çalışmada, örgüte bağıllık ile İş-Yaşam Uyumu ve Kendine Zaman Ayırma alt boyutları arasında tespit edilen modelin anlamlı olduğı belirlenmiştir (F=16.58, p=0.01, p<0.05). Modelin açıklama yüzdesinin %42 (R²=0.42) olduğı ve bu oranının kabul edilebilir düzeyde yüksek olduğı tespit edilmiştir. Modelde oto korelasyon varlığının incelenmesi amacı ile yapılan Durbin Watson (D.W;1.96) testi sonuçlarına göre modelde oto korelasyon olmadığı, sonuç olarak modelin anlamlı olduğı görülmüştür.

Ayrıca İş-Yaşam Uyumu ve Kendine Zaman Ayırma alt boyutları katsayılarının da anlamlı olduğı belirlenmiştir (p=0.01, p<0.05). Örgüte bağıllık düzeyine etki eden en önemli değışkenin İş-Yaşam Uyumu becerileri olduğı görülmüştür. Kendine Zaman Ayırma alt boyutunun etkisi ise düşük düzeydir. Örgüte bağıllık düzeyleri, İş-Yaşam Uyumu boyutundan olumlu olarak etkilenmektedir. Kendine Zaman Ayırma boyutunun ise örgüte bağıllığı olumsuz olarak etkilediğı ifade edilebilir.

Buna göre; **“Covid-19 sürecinde medya çalışanlarının iş-yaşam dengesi boyutlarının örgüte bağıllık düzeyleri üzerinde etkisi vardır”** şeklindeki H₂ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

BÖLÜM VI

SONUÇ

İş yaşamında, çalışanların örgüte olan bağlılığının başarıyı getiren en önemli unsurlardan biri olduğu bilinmektedir. Geçmişten günümüze bu konuda yapılan araştırmalarda, örgüte bağlılığı artıran politikalar üretmenin işverenler açısından bir gereklilik olduğuna vurgu yapılmaktadır.

Örgüte bağlılığa etkisi olduğu savunulan faktörler arasında ise çalışanların refahı ve mutluluğu ile özdeşleşen iş-yaşam dengesi ön sıralarda yer almaktadır. Çalışanların iş-yaşam dengesini sağlama konusundaki becerilerinin örgüte bağlılığı artıracığı yönündeki düşünce, bu alanda yapılan çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra iş-yaşam dengesi üzerinde esnek ve uzaktan çalışma düzenlemelerinin rolüne ilişkin alan yazında birçok araştırma bulunmaktadır.

Covid-19 salgını sürecinde, özellikle beyaz yakalı çalışanların “zorunlu” olarak uzaktan/evden çalışmaya geçmesi ile iş yaşamında gerçekleşen dönüşüm, iş-yaşam dengesinin yanı sıra çalışan-örgüt ilişkilerini ön plana çıkarmış ve bu konuyu yeni bir bakış açısıyla inceleme fırsatı sunmuştur. Alan yazında Covid-19 süreci özelinde uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık ilişkisinin incelendiği bir araştırmaya rastlanılmaması dolayısıyla alan yazındaki boşluğun doldurulmasına katkı sağlama düşüncesi ise bu araştırmanın çıkış noktası olmuştur.

Araştırma sonucunda özetle; Covid-19 sürecinde sürekli evden çalışma imkânı bulan çalışanların hiç evden çalışmayanlara göre iş-yaşam dengesini daha fazla sağlayabildiği ve bu çalışanların örgüte bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçtan yola çıkılarak, uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesinin sağlanmasında olumlu etki yaptığı, iş-yaşam dengesinin ise çalışan-örgüt ilişkisine pozitif yönde bir etki yaparak örgüte bağlılığı artırdığı ifade edilebilir.

Uzaktan/evden çalışan bireylerin iş-yaşam uyumu düzeyinin diğer çalışanlara göre yüksek olmasına ilişkin araştırma sonucunun, uzaktan çalışmanın sunduğu esneklik sayesinde çalışanların refahına katkıda bulunduğunu (Delanoeije, Verbruggen, & Germeys, 2019) bireysel görevlere odaklanmaya yardımcı olduğunu (Kelliher ve Anderson, 2010), iş tatminini artırdığını (Fonner & Stache, 2012) ortaya koyan araştırmaların sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Alan yazında uzaktan çalışmanın olumlu etkilerinin yanı sıra iş-yaşam sınırının belirsizleşmesi (Derks, Bakker, Peters, & Wingerden, 2016), işten soyutlanamamak (Matusik & Mickel, 2011) ve iş talebinin artması (Eurofound, 2020) gibi olumsuz etkilerinin bulunduğunu gösteren araştırmalar da bulunmaktadır. Ancak pandemi sürecinde uzaktan çalışanlara yönelik bazı araştırmalarda, uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesini olumlu etkilediğini söyleyen katılımcıların olumsuz etkilediğini söyleyenlere oranla daha fazla olduğu görülmektedir (Deloitte, 2020; Uşen, 2020).

Uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisi, demografik özellikler, işin niteliği, çalışma saatleri, çalışmanın yürütüldüğü mekân ve işverenin sağladığı olanaklar gibi birçok faktöre göre değişebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesini olumlu etkilediğine ilişkin kesin bir ifade kullanmak ya da olumlu etkilerinin olumsuz etkilerine göre daha fazla olduğu söylemek güçtür.

Araştırmada, katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeylerinde cinsiyet, medeni durum ve yaşa göre farklılık gözlenirken, katılımcıların örgüte bağlılık düzeylerinin ise cinsiyet, yaş, eğitim ve medeni durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuç ile araştırmanın, eğitim seviyesi (Mathieu ve Zajac, 1990; Iqbal, 2010) medeni durum (Özkaya, Kocakoç, & Kara, 2006), cinsiyet (Durna & Eren, 2005; Bayraktar & Uzunpınar, 2020; Pala, Eker, & Eker, 2008) ve yaş (Kırel, 1999) faktörleri ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılan araştırmalardan ayrıldığı söylenebilir.

Buna karşın, yaş ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koyan araştırmalarla (Stevens, Beyer ve Trice, 1978); Morris ve Sherman, 1981; Bashir ve Ismail Ramay, 2008) benzer sonuca ulaşıldığı ifade edilebilir.

Araştırmanın en dikkate değer sonucu, araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş-yaşam dengesi ile bağımlı değişkeni olan örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve iş-yaşam dengesinin örgüte bağlılık düzeylerini artırdığı yönündeki tespittir. Bu sonuç, Korkmaz ve Erdoğan (2014), Apaydın (2015), Durna ve Babayiğit (2015) tarafından yapılan ve iş-yaşam dengesinin örgüte bağlılığa olumlu etkisini ortaya koyan araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Araştırma sonuçlarının, Sosyal Mücadele Teorisi'ne katkıda bulunmanın yanı sıra, salgın döneminde uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengesine ilişkin ortaya çıkan yeni bakış açılarına ve Covid-19 sonrası döneme dair çıkarımlar sağlanmasına zemin hazırlayacağı öngörülmektedir. Sadece medya sektöründe bir grubun çalışanlarına yönelik yapılan araştırmanın sınırlılığı dikkate alındığında, araştırma sonuçlarından yola çıkarak uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık ilişkisine dair tüm çalışanları kapsayan genel bir kanıya varmak mümkün değildir. Uzaktan çalışma için bir milat olan Covid-19 süreci ile birlikte, farklı çalışma koşullarına sahip sektörlerde iş-yaşam dengesi ekseninde verimlilik, iş tatmini, birey-örgüt ilişkisi gibi alanları da kapsayan yeni araştırmalar yapılması önem taşımaktadır.

Bu tespitler ışığında; Covid-19 sürecinde çalışanların iş-yaşam dengesinin sağlanmasında, uzaktan/evden çalışma uygulamasının büyük rol oynadığı ifade edilebilir. Alan yazındaki araştırmalarda örgüte bağlılığın verimlilik ve iş performansını artırdığı (Chen ve Francesco, 2003; Balcı, 2003; Babadağ, 2015) yönündeki tespit de göz önünde bulundurulduğunda; uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık ilişkisi bağlamında atılacak doğru adımların hem çalışanlar hem işverenler açısından olumlu çıktılar ortaya koyacağı öngörülmektedir.

Bu bağlamda, şirketlerin iş-yaşam dengesi politikalarının geliştirilmesinde, uzaktan çalışma uygulamasının etkili bir faktör olarak kullanılabileceği ifade edilebilir. Özellikle pandemi sonrası dijital dönüşüm ve uzaktan çalışma sistemine geçiş konusunda hazırlık yapan şirketler için bu araştırma sonuçları, iş-yaşam dengesi ve örgüte bağlılık ekseninde yeni stratejiler geliştirilmesinde önemli ipuçları sağlayabilir. Ayrıca araştırma sonuçlarının, bu alanda çalışan araştırmacılara Covid-19 sürecinin iş yaşamındaki yansımalarını görme ve farklı bakış açıları oluşturma açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

REFERANSLAR

- AA. (2020, Nisan 20). *Uzaktan çalışma yöntemi Kovid-19 salgını sonrası kalıcı hale gelebilir*. Anadolu Ajansı: <https://www.aa.com.tr/tr/turkiye/uzaktan-calisma-yontemi-kovid-19-salgini-sonrasi-kalici-hale-gelebilir/1811201> adresinden alındı
- AA. (2021, Temmuz 26). *Dünya Genelinde Kovid-19 Vaka Sayısı 195 Milyonu Geçti*. Anadolu Ajansı: <https://www.aa.com.tr/tr/koronavirus/dunya-genelinde-kovid-19-vaka-sayisi-195-milyonu-gecti/2314654> adresinden alındı
- Afşar, S. T. (2011). *Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerine nicel bir araştırma*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Akat, İ. (1982). *Endüstri Sosyolojisi*. İzmir: Mas Ambalaj.
- Akca, M., & Küçükoğlu, M. T. (2020). Covid-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma. *Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives*, 8 (1) (2020) 71–81.
- Akıncı, E. (2020). Covid-19 salgını kapsamında şirket yöneticilerinin almaları gereken önlemlere genel bir bakış. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(38), 202-223.
- Alkan, Ö. (2007). *Esnek Çalışma Biçimleri ve Çağrı Merkezi Örneği*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Angle, H. L., & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness . *Administrative Science Quarterly*, c. 21, ss.1–14.
- Apaydın, Ç. (2011). *Öğretim Üyelerinin İşe Bağlılık Düzeyi ile İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Arslan, A. (2006). Günümüz Türkiye’inde Medya Gerçeği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, ISSN: 1303-5134.
- Aydın, U. (2008). *Tele Çalışma ve Tele Çalışma Çerçeve Avrupa Sözleşmesi*. İstanbul.

- Aydınöz, G. (2014). *İş Hukukunda Tele (Uzaktan) Çalışma*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk (İş Ve Sosyal Güvenlik Hukuku) Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Aydoğdu, C. (2012). *Avrupa Birliği'ne Katılım Sürecinde Türkiye'de Esnek Çalışma ve Kadın İstihdamına Yönelik Olarak Yapılan Çalışmalar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Uzmanlık Tezi*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı .
- Aykaç, M., & Murat, G. (2020). Covid- 19 Ve Emek Piyasaları: Etkiler Ve Muhtemel Yönelişler. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, Cilt:8 Sayı:2 (91-122).
- Aytekin, M. (2016). *Medya Endüstrisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Babadağ, M. (2015). Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2): 313-332.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barnett, C. R. (1999). A New Work-Life Model for the Twenty First Century. *Academy of Political and Social Science*, 562, 1.
- Bashir, S., & Ramay, M. I. (2008). Determinants of Organizational Commitment: A Study of Information Technology Professionals in Pakistan . *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2): 226-238.
- Başkan, Ş. E. (2017). Türk İş Hukukunda Meslek Edinilmiş Geçici İş İlişkisi. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, XXI(2), 3-46.
- Başmanav, Y. (2016). Ödünç İş İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 74, 139-169.
- Bayraktar, H. V., & Uzunpınar, H. (2020). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi. *İZÜ Eğitim Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, 63-83.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık . *Sayıştay Dergisi*, 16(59), 125-139.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the Link between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance. *Human Resource Management Review*, 19(1):9-22.
- Becker, H. S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40. doi: <https://doi.org/10.1086/222820>

- Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, Vol. 12:67-92 .
- Bilgin, M. H. (2000). *Yeni Teknolojiler ve Üretim Sistemlerindeki Değişimin Emek ve İstihdam Üzerindeki Etkileri, Teori ve Türkiye Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Kamu-İş Yayınları.
- Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. *Wiley: New York*.
- Blazovich, J. L., Smith, K. T., & Smith, M. (2014). • BLAZOVICH, L. Janell, vd., (2014), Employee-Friendly Companies And Worklife Balance: Is There An Impact On Financial Performance And Risk Level? *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, Volume 18, Number 2.
- Bond, S., & Wise, S. (2003). Family Leave Policies and Devolution to the Line. *Personnel Review*, 32, 58-72.
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H.-Y. (2020). Covid-19 And Remote Work: An Early Look At Us Data. *NBER Working Papers 27344, National Bureau of Economic Research*.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-546.
- Buchko, A., Weinzimmer, L., & Sergeyev, A. (1998). Effects of cultural context on the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment: A study of Russian workers. *Journal of Business Research*, c. 43, ss. 109–116.
- Buğdaycı, M. Ö. (2020). Pandemi Tedbirleri Kapsamında “Kamuda Esnek Çalışma” Üzerine Bir Değerlendirme. *Koronavirüs Döneminde Güncel Hukuki Meseleler Sempozyumu: Bildiri Tam Metin* (s. 689-711). İstanbul: İbn Haldun Üniversitesi Yayınları.
- Bülbül, A. R. (2000). *İletişim ve Etik* . Konya: Damla Ofset.
- Cartmill, C. (2020, Mayıs 28). *New Survey Shows 87% Of Staff Wish To Work From Home In Post Lockdown World*. Mayıs 30, 2021 tarihinde News Letter: <https://www.newsletter.co.uk/business/new-survey-shows-87-staff-wish-work-home-post-lockdown-world-2864590> adresinden alındı
- Cengil, M., & Çimen, E. (2019). İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma; İskilip Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (67), 654-660.
- Centel, T. (1992). *Centel, T. (1992). Kısmi Çalışma*. (s. 86). İstanbul: İstanbul: Kazancı Hukuk Yayınları.

- Ceylan, A., & Şenyüz, P. B. (2003). Örgütsel Destek Algısı ve Dâhil Olma Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 14 (44): 57-62.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The Relationship between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China . *Journal of Vocational Behavior*, 62, 490-510.
- Chimote, N. K., & Srivastava, V. (2013). Work-Life Balance Benefits: From the Perspective of Organizations and Employees. *The IUP Journal of Management Research*, Vol. XII, No. 1, pp. 62-73.
- Citrix. (2021, Şubat). *Uzaktan Çalışma Kalıcı Hale Getirilmezse İşletmeler En Yetenekli Çalışanları Ellerinden Kaçırabilecekler*. Citrix: <https://www.citrix.com/tr-tr/news/announcements/feb-2021/businesses-to-miss-out-on-top-talent-where-remote-work-is-not-made-permanent-tr.html> adresinden alındı
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53 (6).
- Colbert, A. E., & Kwon, I. (2000). Factors related to the organizational commitment of college and university auditors . *Journal of Managerial Issues*, c.12, ss. 484-502.
- Cowan, R., & Hoffman, M. F. (2007). The Flexible Organization: How Contemporary Employess Construct the Work/Life Border. *Qualitative Research Reports in Communication*, 8(1), 37-44.
- Çelenk, H. (2008). *Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine Ve Rekabet Gücüne Etkisi Ve Tekstil Sektöründe Uygulaması* . Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkiler Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Çelik, S. (2007). *Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2): 4-11.
- Dağlı, A., Çiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlilik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (68), 1765-1777.

- Delanoëje, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict.
- Deloitte. (2020). *İşin Geleceği: Uzaktan Çalışma Sisteminde Organizasyonel Dayanıklılığı Korumak*. Deloitte Türkiye. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calisma-sisteminde-organizasyonel-dayanikligi-korumak.pdf> adresinden alındı
- Demir, C., & Öztürk, U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), s. 17-41.
- Demir, F., & Gerşil, G. (2008). Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.16.
- Derks, D., Bakker, A. B., Peters, P., & Wingerden, P. v. (2016). Work-related smartphone use, work–family conflict and family role performance: The role of segmentation preference. *Human Relations*, 69(5), 1045–1068. <https://doi.org/10.1177/001872671560189> adresinden alındı
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, 129, 529-554.
- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: supervision and flexibility revisited. doi:<https://doi.org/10.1111/1468-005X.00120>
- Dockery, M., & Bawa, S. (2020). Working from Home in the COVID-19 Lockdown. *Bankwest Curtin Economics Centre*.
- Doğrul, B. Ş., & Tekeli, S. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, ISSN: 1309 -8012.
- Durmaz, B. V. (2018). Performans Yönetim Sistemine İlişkin Çalışan Tutumlarının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Yükseköğretimde Bir Araştırma. *Social Sciences Studies Journal*, 4(28): 6305-6320.
- Durna, U., & Babayiğit, A. (2015). İş Görenlerin İş Yaşam Dengesine Yönelik Tutumlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *International Conference on Eurasian Economies, Session 6D: Mikroekonomi II*, (s. 727-731). Kazan-Russia.
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Duxbury, L., & Higgins, C. (2001). Work-Life Balance in the New Millennium: Where are we? Where do we need to go? *CPRN Discussion Paper*.
- Edgell, S. (2006). *The Sociology of Work, Continuity and Change in Paid and Unpaid Work*. Sage Publications.

- Efeoğlu, İ. E., & Özgen, H. (2007). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 237-254.
- Ekin, N. (1999). *Küreselleşme ve Gümrük Birliği* (Güncelleştirilmiş İkinci b.). İstanbul: İTO Yayınları.
- Ekonomi, M. (1994). *Türk İş Hukukunda Esnekleşme Gereği, Çalışma Hayatında Esneklik Semineri*. İzmir: Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayını.
- Elizur, D. (1991). Work and Nonwork Realtions: The Conial Structure of Work and Home Life Relationship . *Journal of Organizational Behavior*, 12, 313-322.
- Erdut, T. (1998). *Yeni Teknolojilerin İş İlişkileri Üzerine Etkisi*. İzmir: TÜHİS. 4, 8, 2021 tarihinde http://tuhis.org.tr/resim/files/t_erdut_1998.pdf adresinden alındı
- Erşen, E. (2020). Koronavirüs, Küreselleşme ve Uluslararası Sistem. *Covid-19 Sonrası Küresel Sistem: Eski Sorunlar Yeni Trendler* (s. 58-61). içinde Ankara: SAM Yayınları.
- Ertuğrul, T. (2000). Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanları Üzerine Etkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (11).
- Etzioni, A. (1961). A Comparative Analaysis of Complex Organizations,. *Free Press of Glencoe*.
- Eurofound. (2020, Eylül 28). *Living, working and COVID-19*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19> adresinden alındı
- Eurostat. (2018, Haziran 20). *Working from home in the EU*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1> adresinden alındı
- Eyrenci, Ö. (1994). *Türkiye'de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi, Çalışma Hayatında Esneklik*. İzmir: Çeşme Altın Yunus Uluslararası Sempozyumu, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı.
- Eyrenci, Ö. (2000). *Dünya'da ve Türkiye'de Evde Çalışma ve Eve İş Verme*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Fadinger, H., & Schymik, J. (2020). The Effects of Working from Home on Covid-19 Infections and Production A Macroeconomic Analysis for Germany. *University of Bonn and University of Mannheim, Germany*.
- Fonner, K. L., & Stache, L. C. (2012). All in a day's work, at home: teleworkers' management of micro role transitions and the work-home boundary. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00290.x>

- Gazeterüzgarlı. (2020, 03 25). *Gazetecilikte korona düzeni: Bina dışında, dönüşümlü, evden, konuklara ateş ölçümü.* gazeteruzgarli.com: <https://www.gazeteruzgarli.com/gazetecilikte-korona-duzeni-bina-disinda-donusumlu-evden/> adresinden alındı
- Gerçek, M., Atay, S. E., & DüNDAR, G. (2015). Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ile Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (KAÜ İİBF) Dergisi*, Cilt: 6 Sayı: 11, ISSN: 1309-4289.
- Golden, L. (2012). The Effects of Working Time on Productivity and Firm Performance, Research Synthesis Paper. *International Labor Organization (ILO) Conditions of Work and Employment Series No. 33, Conditions of Work and Employment Branch.*
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement . *American Sociological Review*, 25, 161-178. doi:10.2307/2092623.
- Gökkaya, Ö. (2014). Yerel Yönetimlerde İş-Yaşam Dengesi ve Çalışan Davranışı İlişkisinin İncelenmesi, Kocaeli Belediyeleri Örneği. *Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırmalar Dergisi* , 2 (3) , 1-18 .
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.
- Guest, D. (2001). *Perspectives on the Study of Work-Life Balance* . Paris: A Discussion Papared for the 2001 ENOP Symposium.
- Guest, D. (2002). Perspectives on The Study of Work-Life Balance. *Social Science Information*, 41, 255-279.
- Gupta, N., & Beehr, T. A. (1981). Relationships Among Employees' Work and Nonwork Responses. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol: 2, No: 3, p. 204.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2 (1) , 37-56.
- Gülmez, L. C. (2019). *Ekonomik Daralma Dönemlerinde Uzaktan Çalışma*. Haziran 2, 2021 tarihinde HRdergi: <https://hrdergi.com/ekonomik-daralma-donemlerinde-uzaktan-calisma> adresinden alındı
- Gümüş, M., Hamarat, B., & Erdem, H. (2003). Örgütsel bağlılığın iş mükemmelliği ile ilişkisinin otel işletmelerinde belirlenmesine yönelik bir araştırma. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 987-998). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Günalp, B. (1999). *Dünyada ve Türkiye’de Esnek Çalışma, Kamuoyunda Esneklik*. MESS Yayınları.

- Günay, E. K., & Torgalöz, A. Ö. (2020). Covid-10 Sürecinde Türkiye'de Uzaktan Çalışma ve İstihdamdaki Dönüşüm. 3. *Uluslararası Akademik Araştırmalar Kongresi*, (s. 404-412).
- Güner, E. (2013). Ödünç İş İlişkisi Hakkında Önemli Hususlar . *Mali Çözüm Dergisi*, 267-272.
- Güzel, A. (2000). *İş Hukukunda Yeniden Yapılanma Süreci Ve İşin Düzenlenmesi Konusunda Esneklik*. Ankara: TTK Basımevi.
- Hartman, L., & Bambacas, M. (2000). Organizational commitment: A multi method scale analysis and test of effects . *The International Journal of Organizational Analysis*, c.8, S.1, ss. 89-108.
- Hill, E. J., Ferris, M., & Martinson, 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, 220–241.
- Hosboyar, M., Ensari, N., & Lopez, P. D. (2018). A Quasi-Experimental Study On Flexible Work Arrangement. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 5 (2), 153-165.
- Hrebiniak, L. (1974). Effects of job level and participation on employee perceptions of influence . *Academy of Management Journal*, c.17, ss.649–662.
- Hürriyet. (2021, Ocak 04). *Esnek Çalışma Modeli Yeni Standart Haline Gelecek*. [www.hurriyet.com.tr: https://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/esnek-calisma-modeli-yeni-standart-haline-gelecek-41705612](https://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/esnek-calisma-modeli-yeni-standart-haline-gelecek-41705612) adresinden alındı
- ILO. (1996). *C 177-Home Work Convention*,. 4, 5, 2021 tarihinde http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312322:NO adresinden alındı
- ILO. (2020a). *COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma, Uluslararası Çalışma Ofisi (ILO) Uygulama Kılavuzu*. Cenevre: Uluslararası Çalışma Ofisi (ILO) Uygulama Kılavuzu, Temmuz 2020. 4, 5, 2021 tarihinde https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf adresinden alındı
- ILO. (2020b). *ILO Gözlem 2nci Baskı: COVID-19 ve Çalışma Yaşamı*. International Labour Organization (ILO), 7 Nisan 2020.
- ILO. (2020c). *COVID-19 ve Çalışma Yaşamı: Etkiler ve Yanıtlar*. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Bilgi Notu, 18 Mart 2020.
- ILR. (1992). *Working Time and Employment: New Arrangements*. International Labour Review.

- İnciroğlu, L. (2011). *Çalışma Hayatında Esnek Çalışma Uygulamaları*. İstanbul: Legal Yayıncılık.
- İnciroğlu, L. (2020). *Çalışma Hayatında Esnek Çalışma Uygulamaları* (Güncellenmiş 2. b.). İstanbul: Legal Yayıncılık.
- İpek, Ş. K. (2008). Esneklik-Güvence Dengesi: AB Deneyimi ve Türkiye. *TİSK Akademi* , 3(6), 42 - 65. .
- Iqbal, A. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(3): 16-27.
- Irawanto, D. W. (2020). Unexpected and Habit Driven: Perspectives of Working from Home during the Covid-19 Pandemic. *Asia-Pacific Management*, 8 (3) 165-168.
- İspirli, M. (2000). *Medya Gerçeği ve Haberciler*. Ankara: Akçağ Yayınları.
- İyigün, N. Ö. (2015). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Örgüte Tutkunluğun Aracılık Etkisi: Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Üzerine Bir Araştırma. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Ekim/October 2015 Cilt/Vol: 17 Sayı:1/Num:4, Sayfa: 170-192.
- Jackson, P. J., & Wielen, J. M. (1998). *Teleworking: International Perspectives*, , 1998. *Routledge*.
- Jain, B., & Swami, Y. (2014). Flexible Work Arrangements and Employee Retention in It Sector. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, Volume, 2 (12), pp: 109-116.
- Joo, B. K., & Park, S. (2010). Career Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention: He Effects of Goal Orientation, Organizational Learning Culture and Developmental Feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500 .
- Kağıncioğlu, D. (2013). Refah Devleti Modellerine Göre Avrupa Birliği'nde İş-Yaşam Çatışması ve İş-Yaşam Dengesi Politikaları. *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası*, 27 (1), 25.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review* , 35, 499-517.
- Kapız, S. Ö. (2002). İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), s.140.
- Karadeniz, O. (2011). Türkiye'de Atipik Çalışan Kadınlar ve Yaygın Sosyal Güvencesizlik. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, (2), s.105-106.

- Karagonlar, G., Öztürk, E. B., & Özmen, Ö. N. (2015). Çalışanın Örgütle Sosyal Mübadele Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti: İşe Cezbolmanın ve Öz Yeterliliğin Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 42 (Aralık), 411-433.
- Karakoyun, Y. (2007). *Esnek Çalışma Yoluyla Kadınların İşgücüne Katılım Oranının Ve İstihdamının Artırılması; İşkur'un Rolü*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi.
- Karakoyunlu, E. (2003, Şubat). Ya Esneklik Olmazsa? *İşveren Dergisi*, 41, 5.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (H. Can, & Y. Bayar, Çev.) Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing More With Less? Flexible Working Practices and The Intensification of Work. *Human Relations*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199> adresinden alındı
- Keser, A. (2009). *Çalışma Psikolojisi*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Kırcı, B. (2019). Evden Çalışma: Özgürlük mü Esaret mi? *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 21(1),, 173-196.
- Kinnuen, U., Vermulst, A., Gerris, J., & Maikikangas, A. (2003). Work- Family Conflict and Its Relations to Well-Being: The role of Personality As a Moderating Factor. *Personality and Individual Differences*, 35 (7), 1669-1683.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi . *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 26 (2).
- Koçer, S., & Erdoğan, N. (2011). Türkiye’de Özel Televizyon Kuruluşlarının Örgüt Yapılarının Dönüşümü . *ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ İİBF DERGİSİ*, 6(2), 235-262.
- Koray, M. (1994). *Değişen Koşullarda Sendikacılık*. İstanbul: TÜSES Yayınları, Sayı: 42. 4 10, 2021 tarihinde <http://www.tuses.org.tr/userfiles/files/degisen%20kosullarda%20sendikac%C4%B1%C4%B1k.pdf> adresinden alındı
- Korkmaz, O., & Erdoğan, E. (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14 (4) .
- Koyuncu, A. G. (2008). *Enformel Sektörde Kadın Emeği*. Ankara Üniversitesi (Doktora Tezi).
- Kördeve, M. K. (2016). *Esnek Çalışma Uygulamalarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Demografik Değişkenlere Göre Sağlık Sektöründe Sağlık Profesyonelleri Harici Personel Üzerinde Bir Uygulama*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi .

- KPMG. (2020a). *İş Dünyası Gözünden Covid-19'un Etkileri Anketi*. KPMG Türkiye Strateji ve Operasyonlar Danışmanlığı. <https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2020/04/is-dunyasi-gozunden-covid19un-etkileri-anketi.html> adresinden alındı
- KPMG. (2020b). *Covid-19 ile Çalışma Hayatındaki Yeni Uygulamalar*. KPMG Türkiye.
- Kutal, M., & Dereli, T. (1995). Ekonomik Kriz ve Dünyada Sendika Hareketi. *Petrol – İş 1993-1994 Yıllığı* (s. 559-581). İstanbul: Petrol-İş Sendikası Yayını.
- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma . *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* , 1 (1); 14-37.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3): 243-268.
- Leiter, M. P., & Durup, M. J. (1996). Work, Home and In-Between: A Longitudinal Study of Spillover. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 29-47.
- Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The constraints of a 'work-life balance' approach: An international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (3), 360-373. <https://doi.org/10.1080/09585190601165577>.
- Lockwood, N. (2003). Work / Life Balance: Challenges and Solutions. *HR Magazine*, 1-11.
- Lordoğlu, K. (1990). *Eve İş Verme Sistemi İçinde Kadın İşgücü Üzerine Bir Alan Araştırması*. İstanbul: Friedrich Ebert Vakfı.
- Lordoğlu, K., Özkaplan, N., & Törüner, M. (1999). *Çalışma İktisadı* (3 b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Marsh, K., & Musson, G. (2008). Men at Work and at Home: Managing Emotion in Telework. *Gender, Work, and Organization*, 15(1), 31–48.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Matusik, S. F., & Mickel, A. E. (2011). Embracing or embattled by converged mobile devices? Users' experiences with a contemporary connectivity technology. *Human Relations*, 64(8), 1001–1030. [doi:https://doi.org/10.1177/0018726711405552](https://doi.org/10.1177/0018726711405552)
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S., & Macvicar, A. (2007). The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Businesses . *Employee Relations*, (s. 138-161).

- McIntosh, S. (2003). Work-Life Balance: How Life Coaching Can Help. *Business Information Review*, 20(4), 183.
- MEB. (2011). *Televizyon Kanalının Personel Yapısı*. 06 08, 2021 tarihinde megep.meb.gov.tr:
http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Televizyon%20Kanal%C4%B1n%C4%B1n%20Personel%20Yap%C4%B1s%C4%B1.pdf
adresinden alındı
- MESS. (1995). *Çalışma Hayatında Esneklik*. MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayınları. Yayın No: 222.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, 65 continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, c. 61, ss. 20–52.
- Meyer, J., Allen, N., & Gellatly, I. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Morris, J. H., & Sherman, & J. (1981). Generalizability of An Organizational Commitment Model . *Academy of Management Journal*, 24(3), 512–526. .
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14 pp. 224-247.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *New York: Academic Press*.
- Mulki, J. P., & Jaramillo, F. (2011). Workplace isolation: Salespeople and supervisors in USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 902–923. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555133>
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Working From Home Phenomenon As an Effort to Prevent COVID-19 Attacks and Its Impacts on Work Productivity. *The International Journal of Applied Business*, 4(1), 13-21.
- Müftüler-Baç, M. (2020). Küresel Salgın Tehdidi Altında Küresel Sistem. *Covid-19 Sonrası Küresel Sistem: Eski Sorunlar Yeni Trendler* (s. 19-23). içinde Ankara: SAM Yayınları.

- Naktiyok, A., & İşcan, Ö. F. (2003). İşgörenlerin Evde Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 6, s. 53-72.
- Narmanlıoğlu, Ü. (2013). *İş Hukuku Toplu İş İlişkileri-II, 2. Baskı*. İzmir.
- Neuman, W. L. (2017). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*. Ankara: Yayınodası Yayıncılık, Çev. Sedef Özge, 9. baskı.
- Noyan, M. A. (2007). *Türkiye’de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi).
- Oliver, N. (1990). Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in An Employee-owned Firm: Evidence From the U.K. . *Human Relations*, 43, 6: 513-526.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499 .
- Ören, K., & Yüksel, H. (2012). Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(1).
- Özaydın, M. M. (2013). Cinsiyete Dayalı Refah Sınıflandırmaları Temelinde İş ve Aile Yaşamının Uyumlaştırılması Sorunu. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 3, s. 51.
- Özer, Y. M., & Akçay, S. (2021, Mart 29). *Kovid-19 Yeni Düzenlemeyi Hızlandırdı: Uzaktan Çalışma Yönetmeliği*. ersoybilgehan.com: <https://www.ersoybilgehan.com/tr/yayin-detay/kovid-19-yeni-duzenlemeyi-hizlandirdi-uzaktan-calisma-yonetmeliği/> adresinden alındı
- Özgener, Ş. (2005). Çalışma Hayatında Esnekliğin İşletme Verimliliği Üzerine Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 38(3), 51-79.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D., & Kara, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2): 77-96.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1 (1), s. 109-129.
- Özveri, M. (2020, 8 19). *Uzaktan çalışma (evden çalışma) yasaldır, ‘ama...’*. 4 1, 2021 tarihinde Evrensel: <https://www.evrensel.net/yazi/86975/uzaktan-calisma-evden-calisma-yasaldir-ama> adresinden alındı
- Pala, F., Eker, S., & Eker, M. (2008). The Effects Of Demographic Characteristics On Organizational Commitment And Job Satisfaction: An Empirical Study On Turkish Health Care Staff. “İş, Güç” *The Journal of Industrial Relations and Human Resources* , Vol:10 No:2 , April 2008, ISSN: 1303-2860.

- Pinhas, M. M. (2007). *Sosyal Politika Boyutunda Avrupa Birliği'nde Esnek Çalışma*. İstanbul : Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Yayınları.
- Polat, K. (2019). *Türkiye'de İş-Yaşam Dengesi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi .
- Prasad, K., Mangipudi, M. R., Vaidya, R. W., & Muralidhar, B. (2020). Organizational climate, opportunities, challenges and psychological wellbeing of the remote working employees during Covid-19 pandemic: A general linear model approach with reference to information technology industry in Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 11 (4).
- Püsküllüoğlu, A. (1995). *Türkçe Sözlük*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12. 1: 460–471.
- Randstad. (2021a, Ocak 27). *Randstad Workmonitor Araştırması*. https://www.randstad.com.tr/workforce360/arsiv/pandemi-doneminde-calisanlar-isverenleri-terafindan-desteklendigini-hissediyor_191/ adresinden alındı
- Randstad. (2021b, Nisan 21). *Randstad Workmonitor 2021* . https://www.randstad.com.tr/workforce360/arsiv/randstad-2021-workmonitor-arastirmasi-yayinlandi-calisanlarin-cogu-isyerine-geri-donmek-istiyor_194/ adresinden alındı
- Redmond, J., Valiulis, M., & Drew, E. (2006). Literature Review of Issues Related to Work-Life Balance, Workplace Culture and Maternity/Childcare Issues. *Crisis Pregnancy Agency Report*, 16 (15).
- Resmi Gazete*. (2020, Mart 22). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/03/20200322M1.pdf> adresinden alındı
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature . *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.
- Rubin, O., Nikoleva, A., Nello-Dekain, S., & Brömmelstroet, M. t. (2020). What can we learn from the COVID-19 pandemic about how people experience working from home and commuting? *University of Amsterdam* , 1-9.
- Seçkin, G. (2013). Medya Sektöründe Ürün, Hizmet ve İçerik Üreticilerindeki Çeşitlenmeler. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (20) , 53-68. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/akil/issue/48086/608041> adresinden alındı

- Selby, C., Wilson, F., Korte, W., Millard, J., & Carter, W. (2001). Flexible Working Handbook. *Flexywork Project, April 2001*. 4 7, 2021 tarihinde <http://www.virtech-bg.com/bg-telework/Handbook-English.pdf> adresinden alındı
- Serinikli, N. (2020). Covid-19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31 (1), 277-288.
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New world of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework . *Organization Studies*, 36, 1507-1529.
- Seyyar, A. (1998). F. Almanya'da Esnek Çalışma Hayatı. (Sayı: 12), *Mercek Dergisi*. 3 24, 2021 tarihinde erişim http://www.sosyalsiyaset.net/documents/F_almanyada_esnek_calisma.htm adresinden alındı
- Seyyar, A., & Öz, C. S. (2007). *İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. İstanbul : Değişim Yayınları.
- Sheeyh, N. (2008). Telework. *An introduction to work and organizational psychology: A European perspective* (s. pp. 190–208). içinde
- Shore, L. M., Bommer, W. H., Rao, A. N., & Seo, J. (2009). Social and Economic Exchange in the Employee-Organization Relationship: The Moderating Role of Reciprocation Wariness. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 701-721.
- Smith, K. T. (2010). Work-Life Balance Perspectives of Future Marketing Professionals. *Journal Sevices Marketing Quarterly*, 31(4), 434-447.
- Sommer, S., Bae, M., & Luthens, F. (1996). Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, c. 49, ss. 977-993.
- Sonnetag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job Performance. doi:10.4135/9781849200448.n24
- Soyer, S. (1996). *Endüstri Sosyolojisine Giriş*. İzmir: Saray Yayıncılık.
- Sözeri, C., & Güney, Z. (2011). *Türkiye'de Medyanın Ekonomi Politikası: Sektör Analizi*. İstanbul: TESEV Yayınları.
- Stephenson, M., & Sen, N. (2020). *How Digital Investment Can Help The Covid-19 Recovery*. Responsible Finance Forum. <https://responsiblefinanceforum.org/digital-investment-can-help-covid-19-recovery/> adresinden alındı
- Stevens, J. M., Beyer, J., & Trice, H. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, c. 21, S. 3, ss. 380-396.

- Subramaniam, G., Overton, J., & Maniam, B. (2015). Flexible Working Arrangements, Work Life Balance and Women in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(1):34-38.
- Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27(1):140-159.
- Susi, S., & Jawaharrani, K. (2011). Work-Life Balance: The Key Driver of Employee Engagement . *Asian Journal of Management Research*, 2(1), 474-483.
- Süzek, S. (2005). *İş Hukuku* . İstanbul.
- Sverko, B., Arambasic, L., & Galesic, M. (2002). Work-Life Balance Among Croatian Employees: Role Time Commitment, Work-Home İnterference and Well-Being. *Social Science İnformation*, Vol: 41, No: 2, p. 282.
- Tağraf, H. (2002). Küreselleşme Süreci Ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2), s. 33-47. .
- Taşçı, D., Kırel, A. Ç., & Kıcıır, G. K. (2016). Medya Endüstrisinde Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının, Örgütsel Bağlılık Konusu Bağlamında Karşılaştırmalı Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(3), 129-152.
- Tathoğlu, E. (2015). Kamu Güvencesiyle Taçlandırılmış Bir Esneklik Mümkün Mü? Yalova Belediyesi Örneği: Kadın Çalışanlar . *Electronic Journal Of Vocational Colleges*, 44-53.
- Teker, S. (2015). *Okullarda İş-Yaşam Dengesiyle Örgütsel Adalet İlişkisi. (Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekin, M., & Zerenler, M. (2007). *Esnek İşletme*. Ankara: Nobel Yayın.
- 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.
- Tınar, M. Y. (1996). *Çalışma Psikolojisi*. İzmir.
- TİSK. (1999). *Çalışma Hayatında Esneklik*. TİSK Yayınları, Yayın No: 190.
- Tokol, A. (2003). Tele Çalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir mi?, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 5(1).
- Topaloğlu, M., & Sökmen, A. (2001). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12, 34-43.

- Tosun, C., & Keskin, F. (2017). Çalışan-Dostu Kurumlarda İş-Yaşam Dengesi Politikaları, Kurumsal İletişim ve Verimlilik. *Verimlilik Dergisi*, 4, 7-27.
- Tozlu, E. (2011). Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri Ve Tele Çalışma Ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(4), 99-116.
- Tuna, A. A., & Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3).
- Tuncay, C. (1995a). *Çalışma Süreleri ve İstihdam Türlerinde Esnekleştirme, Çalışma Hayatında Yeni Gelişmeler, Esneklik*. Ankara: Çimento Müstahsilleri Sendikası Yayını.
- Tuncay, C. (1995b). *Esnekleşmenin Değişik Boyutları, Çalışma Hayatında 21. Yüzyılın Yeni Ufukları*. İstanbul: MESS, Yayın No: 227.
- Turunç, Ö., & Erkuş, A. (2010). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (19), 415-440.
- Uşen, Ş. (2020). *Covid-19 Salgını Döneminde "Zorunlu" Evden Çalışma: İş Ve Özel Yaşama Etkileri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İnsan Kaynakları Araştırma Merkezi.
- Wikipedi. (2021, 06 07). *Türkiye'deki medya grupları listesi*. Wikipedi Özgür Ansiklopedi:
https://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye%27deki_medya_gruplar%C4%B1_listesi adresinden alındı
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29:4, 429-442. doi:10.1080/0960085X.2020.1800417
- Wang, J., & Verma, A. (2012). Explaining Organizational Responsiveness to Work-Life Balance Issues: The Role of Business Strategy and High-Performance Work Systems. *Human Resource Management*, Vol. 51, No. 3. pp. 407– 432.
- WHO. (2020, Mart 11). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. WHO (World Health Organization).
- Yavuz, A. (1995). *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Yavuz, A. (2000). Çalışma Hayatında Esneklik ve Türkiye İçin Öneriler. *TÜHİS Yayınları*, 617-624.

Yücel, G. (2020). Covid-19, Yeni Normal ve Dijital Diplomasi. *Covid-19 Sonrası Küresel Sistem: Eski Sorunlar Yeni Trendler* (s. 139-143). içinde Ankara: SAM Yayınları.

Zedeck, S. (1992). *Work, families, and organizations*. Jossey-Bass.

Zedeck, S., & Moiser, K. L. (1990). Work in The Family and Employing Organization. *American Psychologist*, 45(2), 240–251.

Zeytinoğlu, E. (2004). Kısmi Süreli Çalışma şekilleri 4857 Sayılı İş Kanunundaki Görünüm. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 62(1-2), 449-465.

Zeytinoğlu, E. (2012). Çalışma Barışına Katkısı Olabilecek Bir Sistem: Esneklik. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (22), s.157-175.



EKLER
EK A
DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Değerli katılımcı,

Bu anket formu, İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan “Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışma, İş-Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Medya Sektörü Örneği” konulu Yüksek Lisans Tezi kapsamında düzenlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilecek veriler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacak, bilimsel etik kuralları çerçevesinde gizlilik içinde değerlendirilecektir. Sorulara doğru ve eksiksiz cevap vermeniz çalışmanın güvenilirliğini sağlamak açısından büyük önem taşımaktadır. İlgi gösterdiğiniz ve vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

<p>Mesut ALTUN Yüksek Lisans Öğrencisi İbn Haldun Üniversitesi xxxxxxx@ibnhaldun.edu.tr</p>	<p>Prof. Dr. N. Öykü İYİĞÜN Tez Danışmanı İstanbul Ticaret Üniversitesi xxxxxxx@ticaret.edu.tr</p>
---	--

I. BÖLÜM

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyet: Erkek () Kadın ()

Yaş Aralığı: 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 Yaş ve Üzeri ()

Eğitim Durumu: İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

Medeni Durum: Bekar () Evli ()

Bakmakla Yükümlü Olduğunuz Çocuk Sayısı: Çocuk sahibi değilim () 1 () 2 () 3 () 4 ve Üzeri ()

Medyada Deneyim Süresi: 5 Yıl ve Daha Az () 6-10 Yıl Arası () 11-15 Yıl Arası () 16-20 Yıl Arası () 21 Yıl ve Üstü ()

Çalışılan Alan: Gazete () Televizyon () Dergi () Dijital Yayınlar () Diğer ()

Pozisyon: Genel Yayın Yönetmeni () Yayın/Haber Koordinatörü () Yazı İşleri Müdürü ()

Haber Müdürü/Şef () Editör () Yazar () Muhabir () Foto Muhabiri () Görsel Yönetmen () Sayfa Sekreteri () Redaktör () Yönetmen () Kameraman () Prodüktör () Grafiker () Yayın Müdürü/Şef () İçerik/Kurgu Uzmanı () Sunucu/Spiker () Arşiv Uzmanı () Matbaa Personeli () Diğer ()

Covid-19 Sürecinde Uzaktan/Evden Çalışma Süreniz: Sürekli () Ayda 15 gün () Haftada 1-2 gün () Kısmen () Hiç ()

İşinizin Uzaktan/Evden Çalışmaya Uygunluk Durumu: Uygun () Uygun değil () Kısmen Uygun ()

EK B
İŞ-YAŞAM DENGESİ ÖLÇEĞİ

II. BÖLÜM		İŞ-YAŞAM DENGESİ ÖLÇEĞİ				
		Hiç katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Biraz katılıyorum	Büyük ölçüde katılıyorum	Tam katılıyorum
		<p>AÇIKLAMA: Aşağıda belirtilen her ifadeyi okuyup, bunların sizin için genelde ne derece geçerli olduğunu karşılarındaki değerlendirme bölümünde sırasıyla “Hiç katılmıyorum”, “Çok az katılıyorum”, “Biraz katılıyorum”, “Büyük ölçüde katılıyorum” ve “Tam katılıyorum” ifadelerinden size uygun gelen seçeneği işaretleyerek (X) belirtiniz. Lütfen boş ifade bırakmayınız. Teşekkürler.</p>				
1	Gün içinde basit şeyler için bile zaman bulamıyorum.					
2	Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum.					
3	Hafta sonlarını eşimle ve/veya arkadaşım ile birlikte bir şeyler yaparak geçiriyorum.					
4	Yaşamı geriden izlediğimi düşünüyorum.					
5	Çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığım için uyku, düzenli beslenme ve hareket etme gibi temel yaşamsal etkinliklerden fedakârlık ediyorum.					
6	Yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum.					
7	İş yaşamımda önceliklerimin neler olduğuna karar veriyor ve bu doğrultuda hareket ediyorum.					
8	İşim ve kişisel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum.					
9	İş yükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum.					
10	İşlerimin yoğunluğuna yetişemiyorum.					
11	Yaşamımın ideal yaşam biçimini yansıttığını düşünsem de, bir şeyleri kaçırdığım düşüncesiyle yaşıyorum.					
12	Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıklı kararlar veriyorum.					
13	“Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurum” diye düşünüyorum.					
14	İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum.					
15	Hafta sonları aralıksız çalışmaya devam ediyorum.					
16	İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özlüyorum.					
17	İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum.					
18	İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor.					
19	Hem iş hem özel yaşamıma zamanımı uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum.					
20	Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum.					

EK C
ÖRGÜTE BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

III. BÖLÜM								
ÖRGÜTE BAĞLILIK ÖLÇEĞİ								
AÇIKLAMA: Aşağıda, bireylerin çalıştıkları şirket veya kuruluş hakkında sahip olabilecekleri olası duyguları temsil eden bir dizi ifade yer almaktadır. Şu anda çalışmakta olduğunuz kuruluş hakkında kendi duygularınızla ilgili olarak sunulan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı veya katılmadığınızı 7 değerlendirme seçeneğinden birini işaretleyerek (X) belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Orta Derecede Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu işyerinin bir parçası olduğumu diğerlerine anlatmaktan gurur duyarım.							
2	İşyerimi arkadaşlarıma çalışılması harika bir işyeri olarak anlatırım.							
3	Benim için bu işyeri diğer olası işyerlerinin en iyisidir.							
4	Kendi değerlerimi ve işyerimin değerlerini çok benzer bulurum.							
5	Bu işyeri, iş performansı açısından bana gerçekten çok iyi ilham veriyor.							
6	Bu işyerine katıldığım zamanı değerlendirdiğimde, diğer işyerlerinde çalışmak yerine bu işyerinde çalışmayı seçtiğim için memnunum.							
7	Bu işyerinin geleceğini gerçekten önemsiyorum.							
8	İşyerimde çalışmaya devam etmek için neredeyse verilecek her görevi kabul ederim.							
9	İşyerimin başarılı olmasına yardım etmek için normal olarak beklenenin ötesinde büyük bir çaba göstermeye istekliyim.							

EK D
ETİK KURUL KARARI

Evrak Tarih ve Sayısı: 25.05.2021-3246



T.C.
İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurulu Başkanlığı

Sayı : E-71395021-020-3246
Konu : Mesut ALTUN-Etik Kurul Kararı

25.05.2021

İLGİLİ MAKAMA

Kurulumuza başvuran Mesut ALTUN'un "Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ve Örgüte Bağlılık Üzerinde Etkisi: Medya Sektöründe Bir Uygulama" isimli projesi; amaç, araştırma türü, veri toplama araçları, süreç ve işlemler, veri analizleri dikkate alınmak suretiyle 18.05.2021 tarihinde değerlendirilerek 2021/04- 5 karar numarası ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi arz/rica ederim.

Prof. Dr. Ali YEŞİLIRMAK
Başkan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BS565570C

Adres:Başak Mah. Ordu Cad. No:3 P.K. 34480 Başakşehir / İstanbul
Telefon:0212 692 0212 Faks:0212 551 6464
Kep:ibu@hs01.kep.tr e-Posta:info@ibu.edu.tr Elektronik Ağ:www.ibu.edu.tr

Belge Doğrulama Adresi:
http://belge.ibnhaldun.edu.tr/en/Visyon/Validate_Doc.aspx

Bilgi için: Neslihan Pala
Unvanı: Sekreter



Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Ad ve Soyad:

Mesut Altun

Eğitim:

1998 - 2002 İletişim Lisans, İstanbul Üniversitesi, Türkiye

2019 - ... İşletme Yüksek Lisans, İbn Haldun Üniversitesi, Türkiye

İş Deneyimi:

2002 – Sabah Gazetesi