

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**HİZMET SEKTÖRÜNDE HİBRİT ÇALIŞANLARIN İŞ
AİLE YAŞAM DENGESİ VE MOTİVASYON DÜZEYİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Enes KÖKOĞLU

İstanbul, 2023

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**HİZMET SEKTÖRÜNDE HİBRİT ÇALIŞANLARIN İŞ
AİLE YAŞAM DENGESİ VE MOTİVASYON DÜZEYİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Enes KÖKOĞLU

1955045089

Orcid ID: 0000-0002-9213-8132

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Vedat ZEKİ YENEN

İstanbul, 2023

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “*Hizmet Sektöründe Hibrit Çalışanların İş Aile Yaşam Dengesi ve Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 04.02.2023

Enes KÖKOĞLU

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

04./02/2023

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı Yüksek Lisans öğrencilerinden **1955045089** numaralı **Enes KÖKOĞLU**'nun "Beykent Üniversitesi Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddesine göre hazırlayarak Enstitümüze teslim ettiği "**Hizmet Sektöründe Hibrit Çalışanların İş Aile Yaşam Dengesi ve Motivasyon Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 10/01/2023 tarih ve 2022/02 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince 45 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında "**OYBİRLİĞİ**" ile "**KABUL**" kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 2 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Ve*** Ze*** YE***
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Prof. Dr. Er*** AL***
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Doç. Dr. Sı*** SÖN***
(İstanbul Ticaret Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Enes KÖKOĞLU
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Vedat Zeki YENEN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2023
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Hibrit Çalışma, İş-Aile-Yaşam Dengesi, Motivasyon

ÖZ

HİZMET SEKTÖRÜNDE HİBRİT ÇALIŞANLARIN İŞ AİLE YAŞAM DENGESİ VE MOTİVASYON DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Hibrit çalışma, hem ev hem ofisten çalışan bireylerin uyguladığı bir çalışma stilidir. İş-aile-yaşam dengesi, hibrit çalışan bireylerin motivasyon düzeyleri üzerinde oldukça etkilidir. Bu çalışmada, hizmet sektöründe hibrit çalışan bireyler kapsamında iş-aile-yaşam dengesi ve motivasyon düzeyleri birlikte değerlendirilmiştir. Analizlerde ampirik model kullanılmıştır. Araştırma on sekiz yaş ve üzeri yetişkin bireylere belirli ölçekler aracılığıyla çevrimiçi anket formu şeklinde uygulanarak yapılmıştır. Araştırma evrenini 102 kadın (%50,5), 100 erkek (%49,5) olmak üzere 202 adet hizmet sektöründe hibrit çalışan kişiler oluşturmaktadır. Çalışmada, “İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği”, “Yetişkin Motivasyon Ölçeği”, ve demografik form kullanılmıştır. Araştırmanın değişkenleri arasında bir ilişki bulunmazken işin aileye olumsuz etkisi ile ailenin işe olumsuz etkisi arasında düşük orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Name and Surname : Enes KÖKOĞLU
Supervisor : Dr. Lecturer Vedat Zeki YENEN
Degree and Date : Master Thesis, 2023
Major : Business Administration
Key Words : Hybrid Working, Work-Family-Life Balance, Motivation

ABSTRACT

AN INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK-FAMILY-LIFE BALANCE AND THE MOTIVATION LEVEL OF HYBRID EMPLOYEES IN SERVICE SECTOR

Hybrid working is a working style practiced by individuals working from both home and office. Work-family-life balance is highly effective on the motivation levels of hybrid workers. In this study, work-family-life balance and motivation levels were evaluated together within the scope of hybrid employees in the service sector. A empirical survey model was used. The research was carried out by applying an online questionnaire form to adult individuals aged eighteen and older through certain scales. The population of the research consists of 202 hybrid workers in the service sector, 102 women (50.5%) and 100 men (49.5%). In the study, “Work-Family-Life Balance Scale”, “Adult Motivation Scale”, and demographic form were used. While there was no relationship between the variables of the study, low medium level positive relationship was found between the negative impact of the work on the family and the negative impact of the family on the work.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ iii

SÖZLÜK..... v

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI veya GENEL BİLGİLER..... 3

1.1. Hizmet Sektörü Tanım ve Kategorizasyonu 3

1.2. Çalışma Kavramı ve Pandeminin Çalışma Türlerine Etkisi..... 4

1.3. Hibrit Çalışma Tanımı..... 5

1.4. Hibrit Çalışmanın Literatürde İncelenmesi 6

1.5. İş-Aile-Yaşam Dengesi 7

1.5.1. İş-Aile-Yaşam Dengesinin Tanımı 8

1.5.2. İş-Aile-Yaşam Dengesi Kapsamında Literatürde Bulunan
Çalışmalar 9

1.6. Motivasyon..... 11

1.6.1. Motivasyon: Tanım..... 12

1.6.2. Motivasyon ile İlgili Kuram ve Teoriler 12

1.6.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 13

1.6.2.2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi 14

1.6.2.3. Alderfer'in Varolma-İlişki-Gelişme Teorisi 14

1.6.2.4. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı 15

1.6.2.5. Vroom'un Beklenti Teorisi 15

1.6.2.6. Porter ve Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi 15

1.6.3. Çalışma Motivasyonu Kapsamında Yapılan Çalışmalar 16

İKİNCİ BÖLÜM

2. GEREÇ VE YÖNTEM.....	19
2.1. Araştırmanın Amacı	19
2.2. Araştırma Sürecinin Belirlenmesi	19
2.3. Araştırma Yöntemi	20
2.3.1. Araştırma Modeli ve Verilerin Analizi	20
2.3.2. Örneklem ve Evren	20
2.3.3. Veri Toplama Araçları	20
2.3.3.1. Demografik Bilgi Formu	20
2.3.3.2. İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği	21
2.3.3.3. Yetişkin Motivasyon Ölçeği	21

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR.....	22
SONUÇ	40
KAYNAKÇA.....	44
EKLER	
EK 1: İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği	56
EK 2: Yetişkin Motivasyon Ölçeği	57
EK 3: Demografik Bilgi Formu	58
EK 4: Etik Kurul Formu.....	59

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Sosyodemografik Özelliklerin Dağılımı.....	22
Tablo 2. Ölçeklerin Güvenilirliği.....	23
Tablo 3. Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	24
Tablo 4. Ölçeklerin Normal Dağılım İncelemesi.....	24
Tablo 5. İşin Aileye Olumsuz Etkisi ve Ailenin İşe Olumsuz Etkisi Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	25
Tablo 6. Dışsal Motivasyon ve İçsel Motivasyon Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	25
Tablo 7. İşin Aileye Olumsuz Etkisi ve Ailenin İşe Olumsuz Etkisi Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması	26
Tablo 8. Dışsal Motivasyon ve İçsel Motivasyon Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	26
Tablo 9. İşin Aileye Olumsuz Etkisi ve Ailenin İşe Olumsuz Etkisi Ölçek Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması	27
Tablo 10. Dışsal Motivasyon ve İçsel Motivasyon Ölçek Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması	27
Tablo 11. İşin Aileye Olumsuz Etkisi ve Ailenin İşe Olumsuz Etkisi Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	28
Tablo 12. Dışsal Motivasyon ve İçsel Motivasyon Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	28
Tablo 13. İşin Aileye Olumsuz Etkisi ve Ailenin İşe Olumsuz Etkisi Ölçek Puanlarının Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması	29
Tablo 14. Dışsal Motivasyon ve İçsel Motivasyon Ölçek Puanlarının Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması	29
Tablo 15. İşin Aileye Olumsuz Etkisi ve Ailenin İşe Olumsuz Etkisi Ölçek Puanlarının Ünvana Göre Karşılaştırılması.....	30
Tablo 16. Dışsal Motivasyon ve İçsel Motivasyon Ölçek Puanlarının Ünvana Göre Karşılaştırılması	30
Tablo 17: Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon, İşin Aileye Olumsuz Etkisi ve Ailenin İşe Olumsuz Etkisi Ölçek Puanlarının Korelasyon Analizi	31

Tablo 18: Yaşı Göre Çoklu Kıyaslama Tablosu	32
Tablo 19: Eğitim Durumuna Göre Çoklu Kıyaslama Tablosu	33
Tablo 20: İlişki Durumuna Göre Çoklu Kıyaslama Tablosu	34
Tablo 21. Unvan ve Pozisyona Göre Çoklu Kıyaslama Tablosu	35
Tablo 22: Çoklu Kıyaslama Tablosu (Sektöre Göre)	36
Tablo 23: Çoklu Kıyaslama Tablosu (Devamı)	37



SÖZLÜK

Hibrit Çalışma Modeli: Aylık İş Gününün Belirli Günlerinde Ofis İçerisinde, Belirli Günlerinde İse Ofis Dışında Çalışma Şeklinde Uygulanan Bir Çalışma Düzen.

Motivasyon: Belirli Bir Hedefe Ulaşmak İçin Kişiyi Belirli Bir Şekilde Çalışmaya İten Enerji Ve Coşku Durumu.

Yordama: Geleceği Bilimsel Veya İstatiksel Yöntemler ile Tahmin Etmek.



GİRİŞ

Çalışma hayatının ve genel ekonominin büyük bir kısmını hizmet sektörü kapsamaktadır ve pazar payı git gide artmaktadır. Bu büyüme ve gelişme, günümüz dünyasına uyum sağlamak zorundadır. Değişken şartlara bir örnek olarak, 2019 yılı itibariyle pandemik etki yaratan koronavirüs hastalığı gibi büyük değişimler, oluşumlar ve istisnalar, çalışma şeklinde güncellemelere ve farklılıklara gidilmesini gerektirmektedir.

Çoğu sektörde olduğu gibi hizmet sektöründe de yaşanan en büyük çalışma şekli değişikliği, hibrit çalışma düzenine geçilmesi ile yaşanmıştır ve bu doğrultuda bir çok firmanın çalışmaları ve düzenlemeleri süregelmektedir. Gerek sağlık, gerek verim ve motivasyon ve benzeri gibi durumlar göz önünde bulundurularak işverenler, çalışanlarının hem ev hem ofiste çalışmalarına olanak sağlayarak bu tarzda bir karma çalışma düzenine geçebilmektedirler.

Literatür incelendiğinde bulunan çalışmaların çoğunun sadece uzaktan çalışma, diğer adıyla teleçalışma, kapsamında ele alınmış olduğu, kesin bir hibrit çalışma tanımının yapılmadığı görülmektedir. Alanyazında normal şartlar altında uzaktan çalışma ile ilgili çalışmalara daha çok yer verildiği görülmekte olup pandemik koşulların, evden çalışma dinamiğinde, geleneksel uzaktan çalışma tarzına kıyasla değişikliklere sebep olduğu görülmektedir. Firmaların hibrit çalışma düzenine geçişleri aşamasında işveren ve çalışanın, mekan ve zamanın, ve teknolojik altyapının koordinasyonunun önemli bir rol oynadığı açıkça görülmektedir.

Son yıllarda gelişen bu çalışma düzeninin verimini ölçebilmek için çalışanların motivasyon düzeylerini incelemenin büyük bir önemi vardır. Bu yeni düzenin, çalışanların ailesi ve günlük yaşamlarını nasıl etkilediği ve aynı şekilde ailenin ve günlük yaşamın işi nasıl etkilediği de çalışan refahı ve işin verimi bakımından ele alınması gereken bir unsurdur. Bu araştırma da hizmet sektöründe süregelen çalışma düzenlerinden biri olan hibrit çalışma düzeninde çalışan bireylerin iş-aile-yaşam dengesi ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla çalışmada hibrit çalışma düzeninin tanımı ve uygulanış biçimleri, iş-aile-yaşam dengesi tanımı ve literatürde benzer değişkenler ile araştırılması sonucu elde

edilen sonuçlar, motivasyon tanımı ve kuramları, ve literatürde farklı çalışmalardan elde edilen sonuçlar paylaşılmıştır.

Hizmet sektöründe hibrit çalışanların iş-aile-yaşam dengesi ve motivasyon düzeylerinin incelenebilmesi adına çalışma evreni olarak hizmet sektöründe hibrit çalışan 18 yaş ve üzeri bireyler ele alınmıştır. Katılımcılara demografik bilgi formu, “İş-aile-yaşam Dengesi Ölçeği”, ve “Yetişkin Motivasyon Ölçeği” uygulanarak analizler sonucu ulaşılabacak olan bulgular tablolar halinde paylaşılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda hibrit çalışma ile iş-aile yaşam dengesi ve motivasyon düzeyleri arasında ilişkinin varlığı ve ilişki bulunması halinde bu ilişkinin yönü belirlenmiştir. Ayrıca elde edilen demografik bilgilerin de çalışma değişkenleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI veya GENEL BİLGİLER

1.1. Hizmet Sektörü Tanım ve Kategorizasyonu

Hizmet, insanların her zaman hayatında olan ancak sistematik olarak ilk defa 1700'lü yıllarda Fransız filozoflar tarafından ele alınan bir kavramdır; o yıllarda hizmet kavramı, hayvansal ve tarımsal eylemler hariç tüm eylemler olarak belirtilmiştir (Midilli, 2011).

Alanyazında hizmet kavramına dair tek kesin bir açıklama yoktur çünkü insanların taleplerinin günden güne değişebilmesi ve artabilmesi sebebiyle hizmet kavramını açıklamak daha da zor bir hal almıştır; en genel tanım ile hizmet, belli bir servisi alacak olan kişinin, fiziki olmayan taleplerine çözüm sunmaya çalışan veya yardım eden faaliyetler olarak tanımlanabilir (İslamoğlu vd., 2006).

Kotler'e göre (2001, 291) hizmet, somut olmaması sebebiyle alındığı zaman bir ürüne sahip olmaktan farklıdır; satış yapılabilmesi adına fayda sağlamak amacıyla sunulan bir faaliyettir. Karahan'a (2000, 21) göre ise hizmet, makine ve insan gücü ile ortaya çıkan soyut ürünlerdir.

Hizmet sektörü teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak tüm aktivitelerin ana üretim faktörü haline gelmiştir ve ekonomik değerin %70-80'ini oluşturmaktadır (Giarini, 2010).

Literatürde hizmet kavramının, satışa sunulan ürünler veya satış ile elde edilen faydalar olarak yorumlandığı olmuştur ancak bu açıklama eksik bulunarak hizmet kavramı için satış ile bağı olmadan karşı tarafın taleplerine cevap verilmesini sağlayan somut olmayan ürünlerdir tanımı yapılmıştır (Öztürk, 2003).

Hizmet sektörü, dünya ekonomisinde en büyük alanı kapsayan ve en hızlı gelişen bir sektör olarak görülmektedir (Sahay, 2005). Hizmet sektörü, artan istihdam oranı ile birlikte son yıllarda daha önemli hale gelerek "üçüncül sektör" olarak adlandırılmaya başlanmıştır;

- Ticaret,
- otel ve restoran endüstrisi,

- ulaşım ve iletişim,
- kredi ve sigorta sektörü,
- gayrimenkul,
- sosyal güvenlik,
- eğitim ve öğretim,
- sağlık ve sosyal hizmet,
- kamu ve kişisel hizmetlerden

oluşan hizmet sektörü, 1991’de toplam iş gücünün %59,84 oluştururken 2008 yılı itibariyle bu oran %72,42’ye yükselmiştir (Siegfried, 2014).

Hizmetler, gelişmiş ekonomilerin büyük bir payını temsil etmekte ve giderek genel üretim sistemi ile bütünleşmektedirler; hizmet sektörü, pazar entegrasyonu ve küreselleşme bakımından çok daha aktif bir rol oynamaktadır; istihdam, katma değer ve gelir yaratılması ile hizmetlerin iyi performansı arasındaki ilişki günden güne artmaktadır; ek olarak, hükümetler tarafından belirli düzenlemelerle korunan birçok hizmet piyasası ve gelişmiş ekonomi, son yıllarda rekabet alanına katılmaktadır (Rubalcaba, 2007).

Hizmet kuruluşları ve bu kuruluşların sağladığı verimlilik ele alınması gereken en önemli unsurlardandır fakat bu konuda ampirik araştırmaların az olduğu görülmektedir (Johnston ve Jones, 2004). Hizmet sektörünün verimliliği değerlendirilirken; sunulan toplam hizmetten oluşan "çıktı"lar ve hem maddi hem soyut unsurlardan oluşan "girdi"ler göz önünde bulundurularak nicelik ve nitelik bakımından değerlendirilmelidir ve hizmet sektörünün kalitesi insani ve teknik olmak üzere iki yönden ele alınıp incelenmelidir (Rutkauskas ve Paulavičienė. 2005).

1.2. Çalışma Kavramı ve Pandeminin Çalışma Türlerine Etkisi

Yerleşik düzene geçilmesinden beri insanlık tarihinde çalışma eylemi yer edinmiş ve özellikle Sanayi Devrimi itibariyle gelişen teknoloji ile birlikte artan insan popülasyonunun ihtiyaçları doğrultusunda mal ve hizmet üretimi gerekli hale gelmiş ve bu doğrultuda, çalışma sektörü fiziksel güç odaklı olmaktan çıkarak zihinsel çalışma yöntemine evrilmiş; akabinde tarım alanından sanayiye, sanayi sektöründen de hizmet sektörüne hızlı bir geçiş yaşanmıştır (Karaca, 2019).

Koronavirüs hastalığı, yaşamak ve çalışmak bakımından insanların yaşam tarzlarını değiştirmiştir (Dwivedi ve ark., 2020). Evden çalışma stili yeni moda haline gelerek yüz yüze iletişimin yerini çevrimiçi iletişim almaya başlamıştır (Leung vd., 2020). Günümüz dijital çağında uzaktan çalışma kavramı, şirketler ve çalışanlar için işe gidip gelme zamanından tasarruf edilmesi ve çalışmak için ofis gibi alanların kullanımından tasarruf edilmesi gibi sebeplerden ötürü daha çekicidir (Baruch, 2000).

Pandemik kriz esnasında birçok şirket, ayakta kalmaya çabalamanın yanısıra içinde bulunulan krizden kurtulabilecek yeni iş modelleri geliştirmeye ve alternatif stratejik yollar aramaya mecbur kalmıştır; salgın, kendi ufkunu geliştirmek isteyen firmalara dijitalleşmek veya uygulanabilir bir alternatif iş modeli belirlemek için fırsat sunmuş olmakla birlikte dijitalleşme fırsatından yararlanmak isteyen firmaların çevik olmaları ve iş dünyasında meydana gelen değişikliklerden zarar görmeyecek şekilde hızla değişime gitmeleri gerekmiştir (Seetharaman, 2020).

1.3. Hibrit Çalışma Tanımı

Hibrit çalışma, uzaktan/evden çalışma ve ofiste çalışma kavramlarının eşzamanlı bir şekilde uygulandığı halidir. Hibrit çalışma, bilginin işlenerek telekomünikasyon aracı ile iletilmesi sonucu iş yerinden tamamen veya kısmen uzakta yapılan faaliyetler bütünüdür (Felstead ve Henseke, 2017). Uzaktan çalışma, diğer adıyla teleçalışma, çalışanlara çalışma merkezine gitmek zorunda kalmadan esnek bir çalışma olanağı sağlamıştır (Wang vd., 2021).

Her ne kadar koronavirüs pandemisi sebebiyle “hibrit çalışma” yoğunluğu artmış olsa da hibrit çalışma ve teleçalışma düzenindeki çalışma stilleri pandemi öncesinde, daha yüksek ünvana sahip ve daha nitelikli çalışanların işlerini daha rahat organize edip gerçekleştirebilmeleri ve bu çalışanlara daha özgür bir çalışma alanı sağlayabilmek amacıyla diğer çalışanlara kıyasla haftada daha sınırlı saat veya daha az sayıda gün çalışma imkanı verilmesi ile gerçekleşmekteydi (Felstead ve Henseke, 2017).

Uzaktan çalışma hakkındaki literatür kapsamında “çalışma düzeni”, büyük bir yer kaplamaktadır. Wang ve arkadaşları (2021), çalışma düzeni hakkında üç yaklaşım belirlemişlerdir; ilki uzaktan çalışma yoğunluğu, ikincisi işin niteliği, üçüncüsü

uzaktan çalışma tecrübesidir; ve bu araştırmacılar, sanal çalışma niteliğinin uzaktan çalışma bağlamında çalışma tecrübesini nasıl etkilediğini araştırmışlardır ve uzaktan çalışma stiline opsiyonel olmaktan çıkıp zorunlu hale geldiği pandemik koşullarda üçüncü yaklaşım olan hibrit çalışma tecrübesi, “yeni normal” olarak nitelendirilerek yüksek öneme sahip bir hale gelmiştir.

Kraut (1989), evden çalışma kavramını; “serbest çalışan” yani yalnızca evden çalışan, “ikame çalışan” yani iş yerleri izin verdiği için belli bir sıklıkta evden çalışan ve “fazla mesai çalışanı” yani alışlagelmiş çalışma saatlerinin dışında ödeme almaksızın çalışanlar olarak 3 kategoriye ayırmıştır.

1.4. Hibrit Çalışmanın Literatürde İncelenmesi

Pandemiden önce, uzaktan çalışma sistemi ancak yüksek gelirli çalışanlar veya beyaz yaka çalışanlar için bir ayrıcalıktı (Desilver, 2020). Bu sebeple, pandemi öncesinde, çalışanlar neredeyse yok denecek kadar az bir miktarda uzaktan çalışma deneyimine sahiplerdi (Wang ve arkadaşları, 2021). Pandemik koşullar, araştırmacılara sadece normal şartlar altında uzaktan çalışmanın etki ve sonuçlarını araştırmanın yanısıra pandemi gibi bir olağandışı durum sonucunda meydana gelen uzaktan çalışma modelini de araştırmaya olanak sunmuştur; epidemik koşulların ve pandemik etkilerin yoğunluğunun her ülkede farklı seyir göstermesi sebebiyle örneğin koronavirüsün kontrol altına alınabildiği Çin gibi ülkelerde 2020 yılı itibariyle şirketler ofislerini tekrar açmaya başlamış ve zorunlu evden çalışma düzeninin yerini hibrit çalışma düzeni almaya başlamıştır; ofise geri dönen çalışanlara gerektiğinde evden çalışma esnekliği sağlanarak bu durum sonucunda, çalışanların ev ve ofis arasındaki zaman yönetimini kendilerinin düzenlemeleri gerekli olmuştur (Wang vd., 2021).

Wang ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan araştırmada Çin’de üç aydan fazla bir süredir hibrit çalışan 487 kişi ile yapılan çevrimiçi anket sonucunda katılımcıların genel anlamda evden çalışma ile karşılaştırıldığında hibrit çalışma modunda daha fazla üretkenlik ve memnuniyet algıladıkları saptanmıştır.

Uzaktan çalışma, işyerine gidip gelme gereksiniminin ortadan kalkması veya çalışma alanına ulaşım sağlanan süre ve mesafenin azalması nedeniyle ekonomik,

çevresel ve sosyal açıdan birçok fayda sağlamaktadır; olumsuz çevre olaylarının azaltılmasına ve çevre kirliliğini önleyebilecek akıllı ulaşım ağlarına ve daha iyi su teminini sağlayacak olan akıllı şehir ve topluluk sistemine geçiş sürecine katkı sağlayabilir (Kylilia ve arkadaşları, 2020; Fokaides ve ark., 2017).

Dingel and Neiman (2020), Amerika'daki mesleklerin %37sinin ofise gitmeye gerek kalmaksızın tamamen evden yürütülebileceğini; Bartik ve arkadaşları (2020), pandemiden sonra bile çoğu meslek kolunun evden çalışma tarzıyla devam edeceğini öne sürmüştür. Uzaktan çalışmanın olumsuz sonuçlarını inceleyen çalışmalara baktığımızda Golden ve arkadaşları (2020) yaptığı araştırmada çalışanların uzaktan çalıştıkları zaman iş arkadaşlarına karşı sosyal izolasyon hissettikleri tespit edilmiştir.

Koronavirüs pandemisi esnasında nüfusun büyük bir çoğunluğu kendi evlerini birkaç gün içinde ev ofisine çevirmek durumunda kaldı ve kamu hizmetlerinde çalışan kişiler de eve kapanmak durumunda olduğu için tipik kamu işleri aksayarak su ve elektrik kesintileri ve yetersiz internet bağlantısı gibi sonuçları doğurmuş oldu (Kylilia ve arkadaşları, 2020). Pandeminin uzun vadeli sonucu olarak, çalışma hayatı ve günlük hayatta dijitalleşme ile ilgili kalıcı değişiklikler tetiklenmeye devam edecektir (Kanda ve Kivima, 2020).

1.5. İş-Aile-Yaşam Dengesi

İş-aile-yaşam dengesi kavramı, değişen iş talepleri ve iş gücünün demografik değişimi ile birlikte daha çok araştırılan bir konu haline gelmiştir; iş gücüne daha çok kadının katılması, yarı zamanlı çalışan kişi sayısının artması, iş baskısı ile başa çıkmaya çabalayan kişi sayısının artması, kişilerin iş sorumluluklarının artması, bireylerin daha iyi yaşam tarzına sahip olma arzusu, daha genç iş gücünün ortaya çıkması gibi faktörler, iş-aile-yaşam dengesi kavramının daha çok ele alınmasına sebep olmuştur (Daipura ve Kakar, 2013).

İş-aile-yaşam dengesi kavramı, kadının iş hayatına katılımı ile gündeme gelen bir kavram olarak görülebilir; özellikle çocuk bakımı sağlayan çalışan annelerin iş hayatına dahil olması bu kavramın ele alınmasını tetiklemiştir (Harrington, 2007). 1940'lı yıllarda erkekler işe gidiyor, kadınlar çalışmayıp ev ile ilgileniyorlardı; 1960lar itibariyle boşanma oranlarının ve bekâr ebeveyn sayısının artması ile kadınlar

iş gücüne daha çok katılmaya başladılar ve hem kadın hem erkeğin aynı anda çalışıyor olması bir norm haline gelerek iş, aile ve yaşam arasında denge sağlamak isteyen bireyler; aile, sosyal hayat, sağlık gibi faktörlerin yanı sıra iş yeri stresi ile başa çıkmaya çabalamak durumunda kalmışlardır (Daipura ve Kakar, 2013). Hamilton ve Gordon (2006), hiç evlenmemiş ve çocuğu olmayan kadınların iş-aile-yaşam dengesi düzeylerini araştırmışlar ve bu bireylerin de çocuğu olan veya medeni durumu “evli” olan kadınlar ile karşılaştırıldığında benzer şekilde iş-aile-yaşam çatışması yaşayabildiklerini bulgulamışlardır. Çalışan kadınlarda iş-aile-yaşam dengesini etkileyen başlıca faktörler; eğitim durumu, gelir oranı, mesleki deneyim süresi, eşlerinin sebep olduğu stres ve iş yüküdür (Thriveni ve Rama, 2012).

İş-aile-yaşam dengesi, cinsiyet, yaş, eğitim durumu vb. gibi demografik faktörler ve iş güvenliği, iş sorumluluğu, iş ortamında fiziksel şartlar, aşırı iş yükü vb. gibi örgütsel unsurlar tarafından etkilenebilmektedir; iş-aile-yaşam dengesinin sağlanamadığı durumlarda, davranışsal, fiziksel ve psikolojik sorunların ortaya çıkma ihtimali artmaktadır ve örgüt içinde de sağlık masrafları, iletişim sorunu ve yanlış karar verme sonucu ortaya çıkan maliyetler ve benzeri gibi dolaylı ve direkt maliyetler artabilmektedir (Ekinci ve Sabancı, 2020).

Verimlilik, çalışanların iş stresinden kurtulmak ve iş-aile-yaşam dengesini sağlayabilmeleri bakımından işe uygun zamanda odaklanıp geri kalan zamanlarda işten uzaklaşabilmeleri ile ilgilidir; ve pandemi sebebiyle kapanmanın yaşandığı dönemde ve pandemi sonrası da hibrit çalışması düzenini benimseyen firmalarda çalışan insanların, evlerinin içinde hem yaşamak hem çalışmak durumunda kalarak iş-aile-yaşam dengesini sürdürmek ve iş kaynaklı stresle başa çıkabilmek konusunda zorluk yaşayabilme ihtimallerini artmıştır (Rudnicka ve arkadaşları, 2020). Yapılan çalışmalar sonucunda; erteleme davranışı, etkisiz iletişim, iş ve evin birbirine karışması, ve yalnızlık hissi; uzaktan çalışma bağlamında kişilerin iş verimliliğini bozan dört temel zorluk olduğu saptanmıştır (Wang vd., 2021).

1.5.1. İş-Aile-Yaşam Dengesinin Tanımı

İş-aile-yaşam dengesi kavramının tek kesin bir tanımı yoktur çünkü araştırıldığı coğrafi bölge, cinsiyet, yaş ve benzeri gibi demografik değişkenlere göre farklılıklar gösterebilmektedir.

İş-aile-yaşam dengesi, çalışma hayatı ve kişisel hayatın dengelenmiş halidir (Deery, 2008). İş-aile-yaşam dengesi, kişinin profesyonel roller ve kişisel aktiviteleri arasında iyi bir uyum sağlayabilmesi demektir (Akter ve arkadaşları, 2019). Clark’a göre (2000) iş-aile-yaşam dengesi, en az düzeyde rol çatışması ile birlikte sahip olunulan iş ve ev memnuniyeti ve iyi işlevsellik halidir.

Greenhaus ve arkadaşları (2003), “zaman dengesi”, “bağlılık dengesi”, “memnuniyet dengesi” olmak üzere kişinin çalışan rolü ve aile rolü arasındaki tatminin sağlanabilmesi için üç adet iş-yaşam dengesi boyutu belirlemişlerdir; zaman dengesi, çalışanın zamanını işe ve aileye nasıl bölüştürdüğünü belirler ve bu dengeyi sağlayabilmiş çalışanlarda, aileye ayırdıkları zamanın, işlerini tamamlamadaki zamandan çalmadığı görülmektedir; bağlılık dengesi, hem işte hem de iş dışında çalışanın işe bağlılığını belirler; memnuniyet dengesi, çalışanların hem isteyken hem de iş dışındayken sahip oldukları iş hakkında aynı memnuniyeti hissedebilmeleri ile alakalı bir boyuttur.

1.5.2. İş-Aile-Yaşam Dengesi Kapsamında Literatürde Bulunan Çalışmalar

Araştırmacılar, iş ve ev arasındaki uyumu ve dengeyi yaratabilmek ve iş ve aile sınırlarını yönetebilmek için çalışan bireylerin başvurmuş oldukları çeşitli yolları incelemek amacıyla sınır yönetimi stratejilerini ele almışlardır (Baltes vd., 2009, 201-203). Sınır yönetimi stratejileri, insanların ev ve iş arasında bir organizasyon sağlayabilmek ve bu ikisini birbirinden ayırabilmek için kullandıkları yöntemler, ilkeler ve uygulamaları kapsamaktadır (Nippert-Eng, 1996). Literatürdeki araştırmalar, bütünleştirici aile-yaşam düzenleme stratejilerinin çalışanların iş-aile dengesini sağlayabilmeleri bakımından yardımcı olduğunu göstermektedir fakat iş ve aile, olması gerekenden daha fazla birbirine karışırsa aradaki sınır bulanıklaşarak kişiler üzerinde iş-aile çatışması, stres, artan dikkat dağınıklığı, depresyon ve hem iş hem aileye karşı memnuniyetsizlik gibi olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir (Ahrentzen, 1990; Desrochers vd., 2005).

Baker ve arkadaşları (2007) ve Bloom ve arkadaşlarının (2015) yaptığı araştırmaların sonuçları incelendiğinde uzaktan çalışma yönteminin çalışanlarda iş memnuniyetini ve üretkenliği artırarak daha esnek çalışma süresi ve daha iyi iş-yaşam

dengesi sağladığı görülmektedir. Uzaktan çalışma yönteminin hem çalışan hem işverenler üzerindeki faydalarından bahsetmek istersek iyileştirilmiş iş-yaşam dengesinin aile bağları üzerindeki olumlu etkisinden, işe gidiş geliş için harcanan sürenin geri kazanılmasından, esnek çalışma saatlerine sahip olabilme olanağından, pahalı ofis gereçlerine yapılan harcamaların azalmış olmasından örnek verilebilir (Nickson ve Siddons, 2012).

Allen ve arkadaşları (2015) yaptıkları araştırmada hibrit çalışan kişilerin iş yaşam dengelerinin bulanıklaştığını belirttikleri görülmüştür. Bakım sorumlulukları olan kişiler, özellikle kadınlar, iş-yaşam dengesini sağlamakta daha çok zorluk çekebilmektedirler; iş ve yaşam sınırlarının bulanıklaştığı durumlarda, ev ortamı epey gergin bir hal alabilmektedir; karantina esnasında evden çalışan ebeveynlerin yaşadıkları en büyük zorluklardan biri, yaşça küçük çocuklarının, anne-babalarının neden evdeyken çalışmak zorunda olduklarını anlayamamalarıydı (Lascau, 2019).

İş-aile-yaşam dengesi bakımından en önemli demografik faktörlerden biri yaştır (Connell, 2005); örneğin çocuğu olan çalışanların yaşı arttıkça çocuklarının da yaşları büyür ve bu kişilerin ebeveyn olarak sorumlulukları azalacağından iş-aile-yaşam dengesine daha yüksek oranda ulaşabilirler ve bu durum, çalışan kişinin yaşı arttıkça dengenin de arttığı şeklinde yorumlanabilir (Khalid ve Rathore, 2018).

Evli olmak veya çocuk sahibi olan bir birey olmak, iş-aile-yaşam dengesi bakımından karışıklık yaşamaya sebebiyet verebilir (Sullivan, 2013); çalışanların medeni durumu ve sahip oldukları çocuk sayısı ile iş-aile-yaşam dengesi arasında negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir (Khalid ve Rathore, 2018).

2021’de evden çalışan 522 adet Çinli çalışan ile röportaj yolu ile yapılan bir çalışmada uzaktan çalışmanın çalışanlara; iş ve evin birbirine karışması, etkili olmayan iletişim, erteleme davranışı ve yalnızlık algısı gibi dört temel zorluk yarattığı ve bunların kişiden kişiye çalışma disiplini bakımından farklılık gösterebildiği tespit edilmiştir (Wang vd., 2021).

Daha fazla sosyal desteğe sahip olan çalışanlarda daha düşük oranlarda ev ve işin birbirine karışma durumu görülmüştür (Wang vd, 2021) çünkü edinilen sosyal destek, çalışanlarda aidiyet duygusunu arttırıp (Bavik vd, 2020); aile ile olan

etkileşimlerde ortaya çıkabilecek zorluklar bakımından duygusal bir motive edici kaynak sağlar hale gelmiştir (Kossek vd, 2011).

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, iş-yaşam dengesine sahip çalışanlarda artmış motivasyon, üretkenlik ve işe bağlılık gibi olumlu etkilerin olduğu saptanmıştır (Ramadhan ve Wijaya, 2021). Çalışanlarının iş-yaşam dengesine katkıda bulunmayan firmalarda bulunan kişilerin, o firmada uzun süre kalacak motivasyonu kaybetmeleri öngörülmektedir (Robbins ve Judge, 2013).

Erica'nın (2012) yaptığı bir çalışmaya göre, Y kuşağı çalışanlarının %50'sinin ailesine işlerinden daha fazla öncelik verdiği, %37'sinin aile ve işi eşit ölçüde gördüğü ve %13'ünün işlerine aileden daha çok önem verdiği görülmektedir; bu durum, Y kuşağının iş merkezli olmaktan ziyade daha çok aile merkezli olduğunu göstermektedir (Wiedmer, 2015).

1.6. Motivasyon

Özellikle firmalar tarafından motivasyon kavramının sıklıkla araştırma konusu haline gelmesinin sebebi, insanların yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun olması sonucu daha verimli çalışıyor olmasından kaynaklanmaktadır (Eren, 2015). Özel veya kamu farketmeksizin motivasyon, çalışan hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi bakımından önemli bir rol oynamaktadır (Badubi, 2017).

Çalışma motivasyonunun artmasına katkıda bulunan faktörler; acil durum anında iş güvenliği, işe bağlılığın ve işi iyi yapıyor olmanın ödüllendirilmesi, terfi, esnek çalışma saatleri, liderliğin paylaşılması, maaş artışı, çocuk bakım desteği, mesleki terapi gibi faktörlerdir (Nwagbara, 2012).

Çalışanlar elbette karşılığını aldıkları iş gücünü sunmaktadır ancak ne kadar özverili ve yoğun çalışacaklarını motive olmuşluk seviyeleri belirlemektedir (Badubi, 2017). Motivasyon kavramı kapsamında, en yetenekli çalışanın bile yeterli motive edici faktörlere ulaşamadığında, verimli bir çalışma performansını sergileyemeyebileceği görülebilmektedir (Tulunay Ateş ve İhtiyaroğlu, 2018).

İş yerinde sosyal destek algısının artması, çalışanın motivasyonunu arttırabilir (Vallerand, 1997); eğer bir çalışan, kendi üstü ve iş arkadaşları tarafından

desteklendiğini hissederse yapılan işe daha çok katkıda bulunur hale gelebilir (Khalid ve Rathore, 2018).

1.6.1. Motivasyon: Tanım

Motivasyon, bir bireyde belirli bir davranışın başlamasını, yönünü, yoğunluğunu ve devamlılığını etkileyen içsel ve dışsal faktörler olarak tanımlanabilir (Vallerand, 2004). Pinder'a göre (1998) iş motivasyonu, kişinin belirli bir davranışını başlatan ve bu davranışın türü, kapsamı, sürekliliği ve yönünü belirleyen iç güdüler ve dış faktörlerdir.

Motivasyon, iş yeri hedeflerini gerçekleştirebilmek ve edinilebilecek en iyi sonucu alabilmek için çalışanları sıkı çalışmak için teşvik eden bir hal veya durum olarak nitelenebilir (Mangkunegara, 2005). Coetsee'ye (2002) göre motivasyon, olumlu davranış biçimini tetikleyen çevresel faktörler ve çalışan arasındaki ilişkidir. Armstrong (2011), motivasyonu, iş yeri koşulları, çalışma ekipmanı gibi iş ile ilgili ulaşılabilirlik, ve terfi fırsatı gibi kişisel faktörler olmak üzere üç adet faktör altında tanımlamaktadır.

Motivasyon, bireyin iş çevresi ile etkileşimlerinin sonucunda ortaya çıkan uyum aracılığıyla örgütsel hedeflere yönelik çabalarını gösterme ve bunu sürdürmeye istekli olması olarak tanımlanabilir (Franco vd., 2002). Deci'ye göre (1972) çalışma motivasyonu ilk olarak işin kendisinden edinilen tatmin olarak yani içsel motivasyon olarak tanımlanır, daha sonra para gibi çalışanı daha iyi performans göstermeye teşvik eden faktörler yani dışsal motivasyon olarak tanımlanır. İçsel şekilde motive olmuş çalışanlar, iş yerinde yapılması gereken görevleri zevk verici, ilgi çekici buldukları ve sadece bu göreve katılımın bile ödüllendirici olduğunu düşündükleri için daha verimli çalışırken (Ryan ve Deci, 2000); dışsal motivasyona sahip çalışanlar, görevin kendisinden çok görev tamamlandıktan sonra elde edilecek sonuçlara odaklanmaktadırlar (Gagne ve Deci, 2005).

1.6.2. Motivasyon ile İlgili Kuram ve Teoriler

Literatür incelendiğinde motivasyon teorilerinin genellikle süreç ve kapsam (içerik) teorileri olmak üzere iki ana başlığa ayrıldığı görülmektedir. Davranışın ne ile

motive olduğu üzerinde duran teoriler, kapsam (içerik) teorisi başlığı altında toplanırken çalışan davranışının nasıl motive edildiğini inceleyen teoriler, süreç teorileri başlığı altında toplanmaktadır (Tosi ve Mero, 2003). Kapsam teorileri genel anlamda;

- Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi,
- Herzberg’in iki faktör teorisi,
- Alderfer’in varolma-ililşi-gelişme kuramı,
- McClelland’in ihtiyaçlar teorisinden oluşmaktadır.

Süreç teorileri ise motivasyonun nasıl ortaya çıktığı ve doyuma nasıl ulaşıldığını açıklamak üzere;

- Porter ve Lawler’in motivasyon modeli,
- Vroom’un beklenti teorisinden oluşmaktadır.

Çalışanların motivasyon seviyelerinin arttırılması için hem kapsam hem süreç teorileri firmalar tarafından uygulamaya eklenmelidir (Badubi, 2017).

1.6.2.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow’un (1943) yemek yeme ihtiyaı gibi basit bir basamak ile başlayıp “kendini gerçekleştirme” basamağına uzanan ihtiyaçlar hiyerarşisine göre insanların motivasyon seviyeleri ile ihtiyaçları arasında önemli bir ililşi vardır; insanlar, kendi ihtiyaç hiyerarşilerindeki konumlarına göre birbirlerinden çok farklı etmenler ile motive olabilmektedirler. Bu hiyerarşi, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaı ve ait olma ve sevgi ihtiyaı olmak üzere üç temel ihtiyaç ve ardından saygı ve takdir edilme ihtiyaı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaı olmak üzere geliştirme ihtiyaçlarından oluşmaktadır (Koçel, 2010, 64) Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, insanların sahip olmadıkları şeylere sahip olma arzusuyla kendilerini motive ettikleri ve bu şeyleri elde ettikten sonra artık motive edici faktör olmaktan çıktığı iki öncül üzerine kuruludur (Oktosatrio, 2018). Bu hiyerarşi ile örgütsel teori ililşkilidir ve her ikisi de insan motivasyonunu ele alır; daha düşük basamaktaki ihtiyaç karşılanmadığında bu basamağın üstündeki ihtiyaçlar görünürlüğünü kaybeder ve kişi, o ihtiyaı karşılayabilmek için öncelikle böyle bir ihtiyaç olduğunun farkında olmalıdır ve bunu gerçekleştirmeye istekli olabilmek konusunda motive olmuş olmalıdır (Grgen, 1997, 205; Yücel, 2019).

1.6.2.2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi

Herzberg ve arkadaşları (1959), iki faktörlü motivasyon teorisini almış oldukları bir hibe ile Pittsburg'ta sanayi sektöründe çalışan 203 adet muhasebeci ve mühendis üzerinde iş tutumlarını değerlendirerek olumlu iş tutumlarına teşvik eden faktörler ile olumsuz tutumlara sebep olan faktörlerin birbirinden farklılaşacağı hipotezi ile geliştirmiş olup ileri sürmüş oldukları bu teoride, iş tatmin ve motivasyonunu etkileyen hijyen ve motivasyon faktörleri olmak üzere iki adet faktör olduğunu belirtmektedirler; hijyen faktörleri, kişilerarası ilişki, fiziksel çalışma şartları, alınan maaş, şirketin uyguladığı politika ve yönetim şekli, şirketin sağladığı sosyal haklar ve iş güvenliğinden oluşurken motivasyon faktörleri, işin kendi özellikleri, çalışanın başarısı ve tanınırlığı, ve çalışan sorumluluklarından oluşmaktadır. Çalışan motivasyonu için hijyen faktörlerinin var olması şart değildir ancak yokluğu çalışan üzerinde işe karşı tatminsizlik yaratmaktadır (Küçüközkan, 2015).

1.6.2.3. Alderfer'in Varolma-İlişki-Gelişme Teorisi

Literatür incelendiğinde Alderfer'in motivasyon teorisi, Maslow'un kuramının devamı veya varyasyonu olarak görülmektedir ve Maslow'un kuramının odak noktası çalışma yaşamı değilken Alderfer'in teorisi, çalışma yaşamını ele almak üzere ortaya çıkarılmıştır. Özkalp ve Kirel'e (2005) göre Alderfer öne sürdüğü bu kuramı Maslow'un kuramındaki eksiklikleri tamamlamak ve desteklemek için geliştirmiştir. Alderfer (1969) bir bankada farklı pozisyonlarda çalışan 110 kişi ile yaptığı bir anket sonucu ERG kuramının desteklendiği sonucuna vararak bu kuramı geliştirmiştir; Türkçe kısaltması ile VİG veya İngilizce kısaltması ile ERG kuramı olarak karşımıza çıkmaktadır ve VİG açılımı varolma, ilişki, gelişme unsurlarından oluşmaktadır. Varoluş gereksinimi, Maslow'un kuramındaki ilk iki basamağı yani fizyolojik ihtiyaçlara eşdeğerdir; gelişme gereksinimi, insanın kendi potansiyeline ulaşması ile alakalı bir gereksinim olarak görülmektedir ve Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılık olarak başarı ve sorumluluk gerektirmektedir (Porter vd., 2003: 8; Tekin ve Görgülü, 2018). İlişki kurma ihtiyacı, Maslow'un sevgi ve ait olma gereksinimine karşılık gelmektedir; bu gereksinimin doyumu iş ortamında iş arkadaşları ile iş dışında ise aile ve arkadaşlar ile ulaşılabilir (Çetinkanat, 2000; 17). Maslow ve Alderfer kuramlarının arasındaki fark, Maslow'un kuramında bir

ihtiyaç gerçekleştirilmeden diğer ihtiyaca geçilememesi fakat Alderfer'in kuramında böyle bir basamak hiyerarşisi olmamasından gelmektedir; ek olarak, ERG kuramında çevresel ve kültürel faktörlerin insan gereksinimleri üzerindeki etkileri de göz önünde bulundurulmaktadır (Onaran, 1981).

1.6.2.4. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı

David McClelland'a göre kişinin motivasyonunu etkileyen üç ihtiyaç; başarı, bağlılık ve güçten oluşmaktadır ve kişinin ihtiyaçları zamanla kazandığı tecrübeleri doğrultusunda belirginleşmektedir (Efil, 1993). McClelland'ın belirlediği ihtiyaçlar; grup çalışması ile motive olabilen kişiler için etkileşim ihtiyacı ile, rekabet ortamıyla motive olanlar için güç ihtiyacı ile, zorlu görevlerle motive olan kişiler için başarıma ihtiyacı ile davranışa yansımaktadır (Koçel, 2010).

1.6.2.5. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un (1964) beklenti teorisine göre, belirli sonuçlara karşı duyulan duygusal yönelimler olarak adlandırılan “değerlik (valence)”, birinci düzey sonuçların ikinci düzey sonuçlara yol açtığına dair bireyin sahip olduğu inanç olarak adlandırılan “araçsallık (instrumentality)”, ve belli bir eylemin ardından belli bir sonucun gerçekleşmesi inancı olarak adlandırılan “beklenti (expectancy)” olmak üzere üç adet algının, bireyin motivasyon düzeyi üzerinde ayrı ayrı etkisi olduğu gibi üçü bir araya geldiğinde psikolojik olarak etkileşime girerek kişinin davranışını etkileyen motivasyonel bir güç oluşturmak bakımından bir etkiye sahip olmaktadır.

1.6.2.6. Porter ve Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Porter ve Lawler (1968), çalışanların araçsallık, değerlik, yetenek, beklenti ve rol algıları arasında işlev gören şeyin performansları olduğunu öne sürerek Vroom'un teorisini genişletmişlerdir. Vroom ve Porter & Lawler'in beklenti teorilerini üzerine çalışan Heneman ve Schwab (1972), değerlik, araçsallık ve rol algısı ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, fakat yetenek ile performans arasında ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır ve bu iki kuram arasındaki farkın “rol beklentileri”nden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Porter ve Lawler'in (1968) kuramının literatürde yer etmesine sebep olan rol algısı kavramı, çalışanın işini başarılı

bir şekilde yerine getirmek için kendisine görev edindiği faaliyet ve davranışlardan oluşmaktadır; bir diğer deyişle, çalışanın işi konusundaki çabası anlamına gelmektedir.

1.6.3. Çalışma Motivasyonu Kapsamında Yapılan Çalışmalar

Rosli ve Hassim (2017) tarafından yapılan, 1980 ve 2000 yılları aralığında doğan popülasyonu Gen Y olarak tanımlayan ve bu kişilerin işgücü anlamında büyük bir çoğunluğu oluşturduğunu düşünen bir çalışmada, Y kuşağının iş değiştirme ve işten işe atlama oranının daha yüksek olması sebebiyle işe bağlılık düzeyleri araştırılmıştır ve işe bağlılığı arttıran en önemli unsurun içe yönelik motivasyon olduğu öne sürülmüştür (Wee, 2013).

Wijaya (2020) tarafından yapılan bir çalışmada da iş motivasyonunun en önemli faktörlerinden birinin iş-yaşam dengesi olduğu saptanmıştır. Endonezya'da Zamani ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan, kamu sektöründe çalışanların motivasyon ve iş-yaşam dengelerini araştıran bir çalışma; kişisel hayatın, işi ciddi anlamda etkilediği; ve kadınların erkeklere kıyasla evden çalışmaya daha istekli oldukları tespit edilmiştir.

Trafik ve işe gidip gelme süresinin, çalışan motivasyonu üzerinde önde gelen olumsuz etki yaratan kriterler olduğu görülmüştür (Oktosatrio, 2018).

Said ve arkadaşları (2015) tarafından İran'da 169 adet üniversite idari personeli ile "bireysel ihtiyaçlar, kişisel tercihler ve çalışma ortamı" olmak üzere üç adet motivasyonel yordayıcı unsur temel alınarak yapılan çalışmada, çalışan motivasyonu ile iş performansı arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bir başka deyişle, çalışanların bireysel ihtiyaç ve kişisel tercihlerine yatırım yapılan ve olumlu çalışma ortamı sunulan iş yerlerinde çalışanların motivasyonu artmakta, dolayısıyla iş performansları da iyileşmektedir.

Rietveld ve arkadaşları (2022) tarafından ilk pandemi karantinasında evden çalışma düzenine geçmiş olan 623 katılımcı ile yapılan çalışan motivasyonu ve üretkenliğinin araştırıldığı bir çalışmada Ryan ve Deci'nin (1985) öz-belirleme kuramı temel alınmıştır ve bu kuramın yordayıcılarından olan özerklik ve yetkinliğin evden çalışma esnasında artmış olduğu fakat ilişkisellik ve dolayısıyla içsel motivasyon bakımından düşüş olduğu saptanmıştır; içsel motivasyonun azalmış olmasının çalışma

performansına negatif yönde etki ettiği bulgulanmıştır ve bunun sebebi, yüz yüze iletişimin birden sonlanıp çevrimiçi iletişime geçilmesiyle çalışanların ilişkisel hissiyatlarının azalması nedeniyle işe karşı içsel motivasyonlarının azalmış olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

İçsel ve dışsal motivasyon hakkında alanyazında yapılmış olan ilk çalışmalarda, çalışanlara sunulan parasal ödüller gibi dışsal motivasyon unsurlarının, çalışanları motive etmek ve davranışlarını kontrol etmek konusunda içsel motivasyon unsurlarına göre daha güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir fakat daha güncel çalışmalarda, çalışan motivasyonu üzerinde dışsal motivasyon unsurların çalışan üzerinde yarattığı etkiye kıyasla içsel motivasyon unsurlarının yarattığı etkinin artması yönünde bir geçiş yaşandığı açığa çıkmaktadır (Mickel ve Barron, 2008; Pink, 2009). Grant (2007) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların terfi, gelir ve iş güvenliğine kıyasla sahip oldukları veya olacakları işin önemli ve anlamlı yönlerinin olması ile o işe daha çok değer gösterdikleri görülmektedir. Çalışanlar, ortaya anlamlı bir iş çıkardıklarına inandıklarında yani sahip oldukları işin amacının anlamlı olduğuna inandıklarında, belirli sorumluluklar gerektiren belirli görevlere sahip olduklarında ve yaptıkları işte tecrübelerinin artarak uzmanlıklarının arttığını hissettiklerinde işe karşı daha motive olmuş ve daha yaratıcı hissedebilmektedirler (Pink, 2009).

Simons ve Enz (1995) tarafından Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada’da bulunan 278 adet otel çalışanı ile yapılan çalışmada, hizmet sektöründe çalışan bireylerin birincil motivasyon faktörünün yaptıkları iş karşılığında aldıkları iyi ücret olduğu, ardından iş güvenliği ve ilerleme/gelişme fırsatlarının ikincil ve üçüncül faktör olduğu görülmüştür; bir diğer deyişle, parasal ödül gibi dışsal motivasyon faktörünün çalışan motivasyonu üzerinde daha güçlü etkisi olduğu bulgulanmıştır ancak bunun sebebinin otelcilik sektöründe halihazırda var olan düşük maaş sorunundan kaynakladığı, bu sebeple bu sektörde çalışan kişilerin birincil motive edici faktörünün iyi maaş almak olduğu düşünülebilir (Putra vd., 2015).

Putra ve arkadaşlarının (2015), 143 katılımcı ile yaptıkları çalışmada hem içsel motivasyon olmadan dışsal motivasyonun hem de dışsal motivasyon olmadan içsel motivasyonun, çalışanların enerjisi, bağlılığı, ve kendilerini işe adanmışlık seviyeleri üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığını araştırdıkları çalışmada içsel motivasyon

seviyesinin çalışanların işe bağlılık seviyelerini arttırmak konusunda önemli bir rol oynadığı bulgulanmıştır; dışsal motivasyon devreye girdiğinde çalışanların içsel motivasyonlarının azaldığına dair bir bulgu bulunmamıştır; işverenlerin daha rahat ve ilgi çekici bir çalışma ortamı yaratması halinde çalışanların içsel motivasyonlarının artarak işe bağlılık seviyelerinin artacağı saptanmıştır.



İKİNCİ BÖLÜM

2. GEREÇ VE YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada iş-aile-yaşam dengesi ve motivasyon düzeyinin hizmet sektöründe hibrit çalışma stili ile çalışan yetişkinleri ne derece etkilediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda geliştirilen hipotezler şunlardır:

- 1) İş-aile-yaşam dengesi ile hibrit çalışma düzeni arasında ilişkisellik vardır.
- 2) Motivasyon düzeyi ile hibrit çalışma düzeni arasında ilişkisellik vardır.

2.2. Araştırma Sürecinin Belirlenmesi

Araştırmanın tipi: Araştırma, deneysel (ampirik) bir araştırma olup yöntem olarak anket metodu tercih edilmiştir.

Evren ve örneklem seçimi: Araştırma örnekleminin sayısı, çalışma boyunca elde edilen veri sayısına göre belirlenmiştir. Çalışma örneklemini basit seçkisiz örneklem yöntemi ile çevrimiçi ortam üzerinde anket dolduran bireyler oluşturmuştur. Ankette ölçek sorularında tümü cevaplanmış olan anket formları ankete dahil edilmiştir, cevaplanmamış soru/sorular bulunan anket formları değerlendirilmeye alınmamıştır.

Araştırmaya Dâhil Edilme Kriterleri

- 18 yaşından büyük olmak,

Araştırmaya Dâhil Edilmeme Kriterleri

- Araştırmaya katılmaya gönüllü olmamak,
- Hibrit düzende çalışmıyor olmak.

Çalışmanın Yeri ve Zamanı: Çevrimiçi ortam; Ekim 2022 – Aralık 2022

2.3. Araştırma Yöntemi

2.3.1. Araştırma Modeli ve Verilerin Analizi

Araştırma, iş-aile-yaşam dengesi ve motivasyon düzeylerinin hibrit çalışan yetişkin bireyler üzerindeki ilişkiselliğini incelemek üzere tarama modelleri arasında ilişkisel tarama modeline göre hazırlanmıştır.

Verilerin istatistiksel analizi için SPSS for Windows 26.0 programı kullanılmıştır. Güvenilirlik araştırması Cronbach' Alfa değerlerine göre, normallik araştırması basıklık çarpıklık değerlerine göre yapılmıştır. Normal dağılım gösteren değişkenler için t-test ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizi testleri kullanılmıştır. Normal dağılım göstermeyen değişkenler için ise Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon analizi, normal dağılım göstermeyen değişken bulunduğu için Spearman Korelasyon testi ile yapılmıştır. Analizde anlamlılık düzeyi $p < ,050$ olarak kabul edilmiştir.

2.3.2. Örneklem ve Evren

Araştırmanın örneklem ve evrenini çevrimiçi ortam üzerinde anket dolduran bireyler oluşturmuştur. Araştırmaya 102 kadın (%50,5), 100 erkek (%49,5) olmak üzere 202 kişi katılmıştır; katılımcıların %22,3'ünün 19-24 yaş aralığında, %47'sinin 25-30 yaş aralığında, 18,3'ünün 31-35 yaş aralığında, %12,4'ünün 35 yaş ve üstü olduğu bulunmuştur.

2.3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları; İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği ve Yetişkin Motivasyon Ölçeği'dir. Katılımcılar demografik bilgi formu doldurmuşlardır ve toplanan tüm veriler analize dahil edilmiştir.

2.3.3.1. Demografik Bilgi Formu

Demografik Bilgi Formu, sekiz maddeden oluşmaktadır ve katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim seviyesi, medeni durumu, çocuk sahibi olup olmaması, çalışma durumu, mesleği, ve meslek ünvanı gibi bilgileri toplamayı amaçlamaktadır. Demografik bilgi formu, açık uçlu ve çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır.

2.3.3.2. İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği

Apaydın (2011) tarafından geliştirilen iş-aile-yaşam dengesi ölçeği, on bir madde ve üç adet alt ölçekten oluşmaktadır ve “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle katılıyorum” olmak üzere 5li Likert şeklinde uygulanmaktadır. Ölçeğin beş maddeden oluşan birinci alt boyutu “işin aileyi olumsuz etkilemesi”; ikinci alt boyutu “ailenin işi olumsuz etkilemesi” üç maddeden oluşmaktadır; üç maddeden oluşan üçüncü alt boyutu ise “aile- iş uyumu”nu ele almaktadır. Ekinci ve Sabancı (2020), iş-aile-yaşam dengesi ölçeğini Türkçe’ye uyarlamıştır. Ölçeğin geçerlilik test sonucu -77 ve güvenirliği ,84 olarak bulunmuştur.

2.3.3.3. Yetişkin Motivasyon Ölçeği

Yetişkin Motivasyon Ölçeği, yirmi bir maddeden ve “içsel motivasyon” ve “dışsal motivasyon” olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır; ölçeğin güvenirlik değerinin saptanması amacıyla iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach alpha değeri hesaplanarak ölçeğin geneli için ,94 olarak bulunurken; “içsel motivasyon” için bu değer ,92, “dışsal motivasyon” için ise ,82 olarak bulunmuştur (Tulunay Ateş ve İhtiyaroğlu, 2018). Bulunan değerler, ölçeğin yüksek güvenirliğe sahip olduğunu ve aynı tutum değerlerini ölçtüğünü göstermektedir. Ölçek içerisinde, 4-7-8-9-10-12-13-14-15-17-19-20-21 numaralı 13 soru, içsel motivasyon alt boyutunu ölçerken; 1-2-3-5-6-11-16-18 numaralı 8 soru, dışsal motivasyon alt boyutunu ölçmektedir. Ölçek, “Katılmıyorum”, “Kısmen katılmıyorum”, “Fikrim yok”, “Kısmen katılıyorum”, “Katılıyorum” olmak üzere 5li Likert şeklinde uygulanmaktadır. Ölçeğin uygulanması sonucu elde edilen puan ne kadar yüksekse, motivasyon düzeyinin de o kadar yüksek olduğu yordanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR

Tablo 1: Sosyodemografik Özelliklerin Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Kadın	102	50,5
	Erkek	100	49,5
Yaş	19-24 Yaş	45	22,3
	25-30 Yaş	95	47
	31-35 Yaş	37	18,3
	35 ve Üstü Yaş	25	12,4
Eğitim Düzeyi	Lise	12	5,9
	Üniversite	137	67,8
	Lisans Üstü	53	26,2
Medeni Durum	Bekar	102	50,5
	Evli	60	29,7
	İlişkisi Var	40	19,2
Çocuk Sahibi Olma	Evet	35	17,3
	Hayır	167	82,7
Çalıştığı Sektör	Eğitim	54	26,7
	Sağlık	22	10,9
	Gıda	20	9,9
	Ulaşım-Lojistik	14	6,9
	Turizm	12	5,9
	Bilişim-Mühendislik	22	10,9
	Hizmet	58	28,7
Unvan/Statü	Personel	126	62,4
	Orta Düzey Yönetici	46	22,8
	Üst Düzey Yönetici	10	5
	İş Yeri Sahibi/Ortağı	20	9,8
Toplam		202	100

Araştırmaya katılan kişilerin %50,5'inin kadın, %49,5'inin erkek olduğu; %22,3'ünün 19-24 yaş aralığında, %47'sinin 25-30 yaş aralığında, 18,3'ünün 31-35 yaş aralığında, %12,4'ünün 35 yaş ve üstü olduğu; %5,9'unun lise mezunu, %67,8'inin üniversite mezunu, %26,2'sinin lisans üstü mezunu olduğu; %50,5'inin bekar,

%29,7'sinin evli, %19,2'sinin ilişkisi olduğu; %17,3'ünün çocuğunun olduğu, %82,7'sinin çocuğunun olmadığı; %26,7'sinin eğitim sektöründe, %10,9'unun sağlık sektöründe, %9,9'unun gıda sektöründe, %6,9'unun ulaşım-lojistik sektöründe, %5,9'unun turizm sektöründe, %10,9'unun bilişim-mühendislik sektöründe, %28,7'sinin hizmet sektöründe çalıştıkları; %62,4'ünün personel, %22,8'inin orta düzey yönetici, %5'inin üst düzey yönetici, %9,8'inin iş yeri sahibi/ortağı olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Ölçeklerin Güvenilirliği

Değişken İsimleri	α	Madde Sayısı
Dışsal Motivasyon	0,906	8
İçsel Motivasyon	0,973	13
İşin Aileye Olumsuz Etkisi	0,86	5
Ailenin İşe Olumsuz Etkisi	0,748	3
İş-Aile Uyumu	0,203	3

Tablo incelendiğinde Yetişkin Motivasyon Ölçeği'nin alt ölçekleri dışsal motivasyon ve içsel motivasyonun Cronbach's Alfa değerlerinin ve İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği'nin alt ölçeklerinden işin aileye olumsuz etkisi ile ailenin işe olumsuz etkisi alt ölçeklerinin Cronbach's Alfa değerlerinin 0,700'den büyük olduğu, bu bağlamda ölçeklerin çalışma için güvenilir olduğu anlaşılmıştır. İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği'nin alt ölçeklerinden iş-aile uyumu alt ölçeğinin ise Cronbach's Alfa değerinin ,700'den küçük olduğu, bu bağlamda çalışma için güvenilir olmadığı anlaşılmıştır. Bu sebeple de analize iş-aile uyumu alt ölçeği ile analiz yapılmamıştır.

Tablo 3. Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	$\bar{x}$	SS
Dışsal Motivasyon	202	8	40	32,88	7,22
İçsel Motivasyon	202	13	65	58,81	11,55
İşin Aileye Olumsuz Etkisi	202	5	25	16,17	4,32
Ailenin İşe Olumsuz Etkisi	202	3	15	7,48	2,54

Araştırmada kişilerin yetişkin motivasyon alt ölçeği olan dışsal motivasyon ve içsel motivasyon; iş-aile-yaşam dengesi alt ölçeği olan işin aileye olumsuz etkisi ve ailenin işe olumsuz etkisi ölçek puanlarına ait tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde kişilerin dışsal motivasyon ortalama puanı 32,88, içsel motivasyon ortalama puanı 57,81, işin aileye olumsuz etkisi ortalama puanı 16,17 ve ailenin işe olumsuz etkisi ortalama puanı ise 7,48 olarak bulunmuştur.

Tablo 4. Ölçeklerin Normal Dağılım İncelemesi

Değişken İsimleri	Basıklık (Skewness)	Çarpıklık (Kurtosis)
Dışsal Motivasyon	-1,840	3,382
İçsel Motivasyon	-2,569	6,281
İşin Aileye Olumsuz Etkisi	-,284	-,502
Ailenin İşe Olumsuz Etkisi	,385	-,331

Değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ve +2 aralığında olduğunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010). Tablo incelendiğinde işin aileye olumsuz etkisi ve ailenin işe olumsuz etkisi değişkenlerinin basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ve +2 aralığında olduğu için normal dağılım gösterdiği kabul edilmiş ve bu değişkenler için parametrik testler uygulanmıştır. Dışsal motivasyon ve içsel motivasyon değişkenlerinin ise basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ve +2 aralığında olmadığı için normal dağılım göstermediği görülmüş ve bu değişkenler için non-parametrik testler uygulanmıştır.

Tablo 5. İşin Aileye Olumsuz Etkisi ve Ailenin İşe Olumsuz Etkisi Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet				t	p
	Kadın (n=102)		Erkek (n=100)			
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS		
İşin Aileye Olumsuz Etkisi	16,66	4,02	15,68	4,58	1,626	,105
Ailenin İşe Olumsuz Etkisi	7,30	2,25	7,66	2,81	-,993	,322

Bağımsız örneklem t testi

Tablo incelendiğinde işin aileye olumsuz etkisi ortalama puanlarının $t(200)=1,626$, $p=,105$, $p>,05$) ve ailenin işe olumsuz etkisi ortalama puanlarının $t(200)= -,993$, $p=,322$, $p>,05$) cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür.

Tablo 6. Dışsal Motivasyon ve İçsel Motivasyon Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet				Z	U	p
	Kadın (n=102)		Erkek (n=100)				
	Sıra Ort.	Sıra Top.	Sıra Ort.	Sıra Top.			
Dışsal Motivasyon	115,39	11770	87,33	8733	-3,420	3683	,001**
İçsel Motivasyon	119,69	12208	82,95	8294	-4,513	3284,5	,000*

Mann-Whitney U testi, * $p<,001$, ** $p<,050$

Tablo incelendiğinde dışsal motivasyon ortalama puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği ($U=3683$, $p= ,001<,050$, $z=-3,420$); kadınların dışsal motivasyon sıra ortalamasının (115,39) erkeklerin dışsal motivasyon sıra ortalamasına (87,33) göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

İçsel motivasyon ortalama puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği ($U=3284,5$, $p= ,000<,001$, $z=-4,513$); kadınların içsel motivasyon sıra ortalamasının (119,69) erkeklerin içsel motivasyon sıra ortalamasına (82,95) göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 7. İşin Aileye Olumsuz Etkisi ve Ailenin İşe Olumsuz Etkisi Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

	Yaş								F	p
	19-24 (n=45)		25-30 (n=95)		31-35 (n=37)		35 ve Üstü (n=25)			
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS		
İşin Aileye Olumsuz Etkisi	16,60	5,45	16,46	3,85	16,21	4,12	14,28	3,76	1,909	,129
Ailenin İşe Olumsuz Etkisi	7,66	3,03	7,76	2,41	6,57	2,31	7,24	2,25	1,812	,146

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Tablo incelendiğinde işin aileye olumsuz etkisi ve ailenin işe olumsuz etkisinin ortalama puanlarının yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür ($F(3-198)=1,909$, $p=,129>,050$; $F(3-198)=1,812$, $p=,146>,050$).

Tablo 8. Dışsal Motivasyon ve İçsel Motivasyon Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

	Yaş				X^2	p
	19-24 (n=45)	25-30 (n=95)	31-35 (n=37)	35 ve Üstü (n=25)		
	Sıra Ort.	Sıra Ort.	Sıra Ort.	Sıra Ort.		
Dışsal Motivasyon	121,17	93,15	108,47	87,50	9,040	,029*
İçsel Motivasyon	118,46	101,31	100,47	73,22	9,848	,020*

Kruskal-Wallis Testi, * $p<,050$

Tablo incelendiğinde dışsal motivasyon ölçek puanlarının yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği; en yüksek dışsal motivasyon sıra ortalamasının 19-24 yaş aralığında (121,17), en düşük dışsal motivasyon sıra ortalamasının ise 35 ve üstü yaş grubunda (87,50) olduğu görülmüştür ($x^2=9,040$, $df=3$, $p=,029<,050$).

İçsel motivasyon ölçek puanlarının yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği; en yüksek içsel motivasyon sıra ortalamasının 19-24 yaş aralığında (118,46), en düşük içsel motivasyon sıra ortalamasının ise 35 ve üstü yaş grubunda (72,22) olduğu görülmüştür ($x^2=9,848$, $df=3$, $p=,020<,050$).

Tablo 9. İşin Aileye Olumsuz Etkisi ve Ailenin İşe Olumsuz Etkisi Ölçek Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

	Eğitim Düzeyi						F	p
	Lise (n=12)		Üniversite (n=137)		Lisans Üstü (n=53)			
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS		
İşin Aileye Olumsuz Etkisi	17,58	3,67	16,17	4,48	15,86	4,05	,767	,466
Ailenin İşe Olumsuz Etkisi	8,41	2,46	7,45	2,65	7,32	2,26	,918	,401

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Tablo incelendiğinde işin aileye olumsuz etkisi ve ailenin işe olumsuz etkisinin ortalama puanlarının eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür ($F(2-199)=,767$, $p=,466>,050$; $F(2-199)=,918$, $p=,401>,050$).

Tablo 10. Dışsal Motivasyon ve İçsel Motivasyon Ölçek Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

	Eğitim Düzeyi			X^2	p
	Lise (n=12)	Üniversite (n=137)	Lisans Üstü (n=53)		
	Sıra Ort.	Sıra Ort.	Sıra Ort.		
Dışsal Motivasyon	101,08	99,93	105,64	,367	,832
İçsel Motivasyon	102,21	102,79	98	,264	,876

Kruskal-Wallis Testi

Tablo incelendiğinde dışsal motivasyon ve içsel motivasyon sıra ortalamalarının eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür ($\chi^2=,367$, $df=2$, $p=,832>,050$; $\chi^2=,264$, $df=2$, $p=,876>,050$).

Tablo 11. İşin Aileye Olumsuz Etkisi ve Ailenin İşe Olumsuz Etkisi Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

	Medeni Durum						F	p
	Bekar (n=102)		Evli (n=60)		İlişkisi Var (n=40)			
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS		
İşin Aileye Olumsuz Etkisi	16,48	4,56	15,60	3,77	16,27	4,49	,792	,454
Ailenin İşe Olumsuz Etkisi	7,69	2,73	7,23	2,30	7,30	2,40	,746	,476

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Tablo incelendiğinde işin aileye olumsuz etkisi ve ailenin işe olumsuz etkisinin ortalama puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür ($F(2-199)=,792$, $p=,454>,050$; $F(2-199)=,746$, $p=,476>,050$).

Tablo 12. Dışsal Motivasyon ve İçsel Motivasyon Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

	Medeni Durum			X^2	p
	Bekar (n=102)	Evli (n=60)	İlişkisi Var (n=40)		
	Sıra Ort.	Sıra Ort.	Sıra Ort.		
Dışsal Motivasyon	99,11	102,03	106,79	,505	,777
İçsel Motivasyon	99,74	91,73	120,65	6,188	,045*

Kruskal-Wallis Testi, * $p<,050$

Tablo incelendiğinde dışsal motivasyon sıra ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür ($\chi^2=,505$, $df=2$, $p=,772>,050$). İçsel motivasyon sıra ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği, buna göre en yüksek içsel motivasyon sıra ortalamasının medeni durumu ilişkisi var olanlarda (120,65), en düşük içsel motivasyon sıra ortalamasının medeni durumu evli olanlarda (91,73) olduğu görülmüştür ($\chi^2=6,188$, $df=2$, $p=,045<,050$).

Tablo 13. İşin Aileye Olumsuz Etkisi ve Ailenin İşe Olumsuz Etkisi Ölçek Puanlarının Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması

	Çocuk Sahibi Olma				t	p
	Evet (n=35)		Hayır (n=167)			
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS		
İşin Aileye Olumsuz Etkisi	15,31	4,09	16,35	4,36	-1,301	,195
Ailenin İşe Olumsuz Etkisi	7,37	2,27	7,50	2,60	-,277	,782

Bağımsız örneklem t testi

Tablo incelendiğinde işin aileye olumsuz etkisi ortalama puanlarının $t(200) = -1,301$, $p = ,195$, $p > ,05$) ve ailenin işe olumsuz etkisi ortalama puanlarının $t(200) = -,277$, $p = ,782$, $p > ,05$) çocuk sahibi olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür.

Tablo 14. Dışsal Motivasyon ve İçsel Motivasyon Ölçek Puanlarının Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet				Z	U	p
	Evet (n=35)		Hayır (n=167)				
	Sıra Ort.	Sıra Top.	Sıra Ort.	Sıra Top.			
Dışsal Motivasyon	100,60	3521	101,69	16982	-100	2891	,920
İçsel Motivasyon	84,77	2967	105,01	17536	-1,881	2337	,060

Mann-Whitney U testi

Tablo incelendiğinde dışsal motivasyon ve içsel motivasyon sıra ortalamalarının çocuk sahibi olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür ($U = 2891$, $p = ,920 > ,050$, $z = -100$; $U = 2337$, $p = ,060 > ,050$, $z = -1,881$).

Tablo 15. İşin Aileye Olumsuz Etkisi ve Ailenin İşe Olumsuz Etkisi Ölçek Puanlarının Ünvana Göre Karşılaştırılması

	Ünvan									
	Personel (n=126)		Orta Düzey Yönetici (n=46)		Üst Düzey Yönetici (n=10)		İş Yeri Sahibi/Ortağı (n=20)		F	p
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS		
İşin Aileye Olumsuz Etkisi	16,04	4,50	16,73	3,42	15,90	3,57	15,85	5,46	,344	,793
Ailenin İşe Olumsuz Etkisi	7,46	2,72	7,86	2,23	6,90	1,85	7	2,33	,768	,513

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Tablo incelendiğinde işin aileye olumsuz etkisi ve ailenin işe olumsuz etkisinin ortalama puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür ($F(3-198)=,344$, $p=,793>,050$; $F(3-198)=,768$, $p=,513>,050$).

Tablo 16. Dışsal Motivasyon ve İçsel Motivasyon Ölçek Puanlarının Ünvana Göre Karşılaştırılması

	Ünvan				X^2	p
	Personel (n=126)	Orta Düzey Yönetici (n=46)	Üst Düzey Yönetici (n=10)	İş Yeri Sahibi/Ortağı (n=20)		
	Sıra Ort.	Sıra Ort.	Sıra Ort.	Sıra Ort.		
Dışsal Motivasyon	110,18	77,32	73,55	116,43	14,318	,003*
İçsel Motivasyon	106,40	84,17	111,50	105,45	5,421	,143

Kruskal-Wallis Testi, * $p<,050$

Tablo incelendiğinde içsel motivasyon sıra ortalamalarının ünvana göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür ($x^2=5,421$, $df=3$, $p=,143>,050$).

Dışsal motivasyon sıra ortalamalarının ünvana göre anlamlı farklılık gösterdiği, buna göre en yüksek dışsal motivasyon sıra ortalamasının iş yeri sahibi/ortağı olanlarda (116,43), en düşük dışsal motivasyon sıra ortalamasının üst düzey yönetici olanlarda (73,55) olduğu görülmüştür ($x^2=14,318$, $df=3$, $p=,003<,050$).

Tablo 17: Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon, İşin Aileye Olumsuz Etkisi ve Ailenin İşe Olumsuz Etkisi Ölçek Puanlarının Korelasyon Analizi

		1	2	3	4
Dışsal Motivasyon (1)	r	1	,574**	,132	-,042
	p		,000*	,061	,557
İçsel Motivasyon (2)	r		1	,132	-,042
	p			,061	,556
İşin Aileye Olumsuz Etkisi (3)	r			1	,364**
	p				,000*
Ailenin İşe Olumsuz Etkisi (4)	r				1
	p				

Spearman korelasyon, *p≤,001

Tablo incelendiğinde dışsal motivasyon ile içsel motivasyon arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir korelasyon olduğu (r: ,574, p≤,001), işin aileye olumsuz etkisi ile ailenin işe olumsuz etkisi arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir korelasyon olduğu (r: ,364, p≤,001), diğer değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

Tablo 18: Yaşa Göre Çoklu Kıyaslama Tablosu

Bağımlı Değişken			Anlam Farklılığı (I-J)	Std. Hata	Sig.	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
İsm_Aile ye_OE	19-24 Yaş	25-30 Yaş	0,13684	0,77801	0,999	-2,0569	2,3306
		31-35 Yaş	0,38378	0,9541	0,983	-2,3065	3,074
		35 ve	2,32	1,07242	0,2	-0,7039	5,3439
	25-30 Yaş	19-24 Yaş	-0,13684	0,77801	0,999	-2,3306	2,0569
		31-35 Yaş	0,24694	0,83314	0,993	-2,1022	2,5961
		35 ve	2,18316	0,96639	0,168	-0,5417	4,9081
	31-35 Yaş	19-24 Yaş	-0,38378	0,9541	0,983	-3,074	2,3065
		25-30 Yaş	-0,24694	0,83314	0,993	-2,5961	2,1022
		35 ve	1,93622	1,11306	0,39	-1,2023	5,0747
	35 ve Üstü Yaş	19-24 Yaş	-2,32	1,07242	0,2	-5,3439	0,7039
		25-30 Yaş	-2,18316	0,96639	0,168	-4,9081	0,5417
		31-35 Yaş	-1,93622	1,11306	0,39	-5,0747	1,2023
Ailenin_I se_OE	19-24 Yaş	25-30 Yaş	-0,10175	0,45824	0,997	-1,3938	1,1903
		31-35 Yaş	0,99099	0,56195	0,377	-0,5935	2,5755
		35 ve	0,42667	0,63164	0,928	-1,3544	2,2077
	25-30 Yaş	19-24 Yaş	0,10175	0,45824	0,997	-1,1903	1,3938
		31-35 Yaş	1,09275	0,49071	0,178	-0,2909	2,4764
		35 ve	0,52842	0,56919	0,835	-1,0765	2,1334
	31-35 Yaş	19-24 Yaş	-0,99099	0,56195	0,377	-2,5755	0,5935
		25-30 Yaş	-1,09275	0,49071	0,178	-2,4764	0,2909
		35 ve	-0,56432	0,65557	0,863	-2,4128	1,2842
	35 ve Üstü Yaş	19-24 Yaş	-0,42667	0,63164	0,928	-2,2077	1,3544
		25-30 Yaş	-0,52842	0,56919	0,835	-2,1334	1,0765
		31-35 Yaş	0,56432	0,65557	0,863	-1,2842	2,4128

Çoklu kıyaslama tablosuna bakıldığında yaş aralıklarının iş aile dengesi ve çatışmaları üzerinde herhangi bir anlamsal farklılığa yol açmadığı görülmektedir. Bilimsel açıdan herhangi bir eksik analiz yapılmaması adına aile-iş ve iş-aile ölçekleri ayrı ayrı analize tabi tutulmuş ve 19-24 yaş, 25-30 yaş, 31-35 yaş ve 35 yaş ve üstü olarak gruplandırılarak değerlendirmeye tabi tutulmuş, ancak hiçbir anlamsal farklılığa rastlanmamıştır.

Tablo 19: Eğitim Durumuna Göre Çoklu Kıyaslama Tablosu

Scheffe							
Bağımlı Değişken			Anlam Farklılığı	Std. Hata	Sig.	%95 Güven	
						Alt Sınır	Üst Sınır
İsm_Ail eye_OE	Lise	Üniversit	1,40815	1,30456	0,559	-1,8093	4,6256
		Lisans	1,71541	1,38532	0,466	-1,7012	5,132
	Üniversit e	Lise	-1,4082	1,30456	0,559	-4,6256	1,8093
		Lisans	0,30726	0,70097	0,908	-1,4215	2,0361
	Lisans Üstü	Lise	-1,7154	1,38532	0,466	-5,132	1,7012
		Üniversit	-0,3073	0,70097	0,908	-2,0361	1,4215
Ailenin İse_OE	Lise	Üniversit	0,95681	0,76724	0,461	-0,9354	2,849
		Lisans	1,09591	0,81473	0,406	-0,9135	3,1053
	Üniversit e	Lise	-0,9568	0,76724	0,461	-2,849	0,9354
		Lisans	0,1391	0,41226	0,945	-0,8776	1,1558
	Lisans Üstü	Lise	-1,0959	0,81473	0,406	-3,1053	0,9135
		Üniversit	-0,1391	0,41226	0,945	-1,1558	0,8776
ANOVA							
		Kareler	df	Ortalam	F	Sig.	
İsm_Ail eye_OE	Gruplar	29,748	2	14,874	0,792	0,454	
	Grup İçi	3735,84	199	18,773			
	Toplam	3765,58	201				
Ailenin İse_OE	Gruplar	9,709	2	4,855	0,746	0,476	
	Grup İçi	1294,71	199	6,506			
	Toplam	1304,42	201				

Eğitim durumlarına göre yapılan çoklu karşılaştırma analizleri incelendiğinde yine aile-iş ve iş-aile ölçeklerinin eğitim seviyeleri ile kıyaslandığında sadece lise mezunu katılımcıların üniversite mezunu katılımcılara oranla negatif yönde cevaplar verdiği ve ortalamayı aşağıya çektiği görülmektedir. Diğer bir deyişle üniversite mezunu katılımcıların iş-aile ve aile-iş ölçeklerine verdiği tepkiler daha üst düzeydedir.

Tablo 20: İlişki Durumuna Göre Çoklu Kıyaslama Tablosu

<i>Çoklu Kıyaslama</i>							
Scheffe							
Bağımlı Değişken			Anlam Farklılığı (I-J)	Std. Hata	Sig.	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Isın_Aileye_OE	Bekar	Evli	0,88039	0,70494	0,460	-0,8582	2,6190
		İlişkisi Var	0,20539	0,80832	0,968	-1,7881	2,1989
	Evli	Bekar	-0,88039	0,70494	0,460	-2,6190	0,8582
		İlişkisi Var	-0,67500	0,88443	0,748	-2,8562	1,5062
	İlişkisi Var	Bekar	-0,20539	0,80832	0,968	-2,1989	1,7881
		Evli	0,67500	0,88443	0,748	-1,5062	2,8562
Ailenin_Ise_OE	Bekar	Evli	0,46275	0,41499	0,538	-0,5607	1,4862
		İlişkisi Var	0,39608	0,47585	0,708	-0,7775	1,5697
	Evli	Bekar	-0,46275	0,41499	0,538	-1,4862	0,5607
		İlişkisi Var	-0,06667	0,52066	0,992	-1,3508	1,2174
	İlişkisi Var	Bekar	-0,39608	0,47585	0,708	-1,5697	0,7775
		Evli	0,06667	0,52066	0,992	-1,2174	1,3508

Bekar, evli ve ilişkisi olanlar arasında yapılan çoklu kıyaslamada sadece evli olanların bir ilişkisi olan katılımcılara oranla daha pozitif yönlü cevaplar verdiği tespit edilmiştir. Tam sınır değerinde bir anlamsal farklılık olduğu için araştırmanın temel sorusuna hizmet eden bir farklılık bulunmamıştır. Evlilik bağı ile resmi bir şekilde birlikte hayat yaşayan bireylerin işin aileye etkisi üzerinde daha yoğun bir baskı hissettikleri sonucu öne sürülebileceği gibi, anlamsal farklılığın düşük olması sebebiyle daha fazla kanıtı ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo 21. Unvan ve Pozisyona Göre Çoklu Kıyaslama Tablosu

Scheffe							
Bağımlı Değişken			Anlam Farklılığı	Std. Hata	Sig.	%95 Güven	
						Alt Sınır	Üst Sınır
İsm_Aile ye_OE	Personel	Orta	-0,6915	0,7493	0,837	-2,8043	1,4213
		Üst	0,14762	1,42902	1	-3,8818	4,177
		İş Yeri	0,19762	1,04696	0,998	-2,7545	3,1497
	Orta Düzy Yönetici	Personel	0,69151	0,7493	0,837	-1,4213	2,8043
		Üst	0,83913	1,51764	0,959	-3,4401	5,1184
		İş Yeri	0,88913	1,16501	0,9	-2,3958	4,1741
	Üst Düzy Yönetici	Personel	-0,1476	1,42902	1	-4,177	3,8818
		Orta	-0,8391	1,51764	0,959	-5,1184	3,4401
		İş Yeri	0,05	1,68461	1	-4,7001	4,8001
	İş Yeri Sahibi/Or taşı	Personel	-0,1976	1,04696	0,998	-3,1497	2,7545
		Orta	-0,8891	1,16501	0,9	-4,1741	2,3958
		Üst	-0,05	1,68461	1	-4,8001	4,7001
Ailenin_I se_OE	Personel	Orta	-0,4093	0,43961	0,833	-1,6488	0,8303
		Üst	0,56032	0,83839	0,93	-1,8037	2,9243
		İş Yeri	0,46032	0,61424	0,905	-1,2717	2,1923
	Orta Düzy Yönetici	Personel	0,40925	0,43961	0,833	-0,8303	1,6488
		Üst	0,96957	0,89039	0,757	-1,5411	3,4802
		İş Yeri	0,86957	0,68351	0,656	-1,0577	2,7968
	Üst Düzy Yönetici	Personel	-0,5603	0,83839	0,93	-2,9243	1,8037
		Orta	-0,9696	0,89039	0,757	-3,4802	1,5411
		İş Yeri	-0,1	0,98835	1	-2,8868	2,6868
	İş Yeri Sahibi/Or taşı	Personel	-0,4603	0,61424	0,905	-2,1923	1,2717
		Orta	-0,8696	0,68351	0,656	-2,7968	1,0577
		Üst	0,1	0,98835	1	-2,6868	2,8868

En kritik analiz sonuçlarından birisi olan şirketteki ünvana ve pozisyona göre olan anlamsal farklılık tablosunda unvan ile aile-iş veya iş-aile faktörleri arasında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Yetki ve sorumluluğun artması ile daha yüksek stres ve huzursuzluk olması durumu bu çalışmanın bulguları arasında yer almamaktadır.

Tablo 22: Çoklu Kıyaslama Tablosu (Sektöre Göre)

Multiple Comparisons Scheffe							
Dependent Variable			Mean	Std. Error	Sig.	95% Confidence	
			Difference (I-J)			Lower	Upper
Ism_Aile ye_OE	Eğitim	Sağlık	-1.44108	1.08867	0.940	-5.3469	2.4648
		Gıda	-0.15926	1.12668	1.000	-4.2015	3.8830
		Ulaşım-	-1.90212	1.29089	0.902	-6.5335	2.7293
		Turizm	-2.50926	1.37366	0.765	-7.4376	2.4191
		Bilisim-	-2.35017	1.08867	0.589	-6.2560	1.5557
		Hizmet	-0.79374	0.81394	0.987	-3.7140	2.1265
	Sağlık	Eğitim	1.44108	1.08867	0.940	-2.4648	5.3469
		Gıda	1.28182	1.32982	0.988	-3.4892	6.0529
		Ulaşım-	-0.46104	1.47154	1.000	-5.7405	4.8185
		Turizm	-1.06818	1.54466	0.998	-6.6100	4.4737
		Bilisim-	-0.90909	1.29778	0.998	-5.5652	3.7470
		Hizmet	0.64734	1.07774	0.999	-3.2193	4.5140
	Gıda	Eğitim	0.15926	1.12668	1.000	-3.8830	4.2015
		Sağlık	-1.28182	1.32982	0.988	-6.0529	3.4892
		Ulaşım-	-1.74286	1.49988	0.968	-7.1240	3.6383
		Turizm	-2.35000	1.57168	0.896	-7.9888	3.2888
		Bilisim-	-2.19091	1.32982	0.843	-6.9620	2.5802
		Hizmet	-0.63448	1.11613	0.999	-4.6389	3.3699
	Ulaşım- Lojistik	Eğitim	1.90212	1.29089	0.902	-2.7293	6.5335
		Sağlık	0.46104	1.47154	1.000	-4.8185	5.7405
		Gıda	1.74286	1.49988	0.968	-3.6383	7.1240
		Turizm	-0.60714	1.69328	1.000	-6.6822	5.4679
		Bilisim-	-0.44805	1.47154	1.000	-5.7276	4.8314
		Hizmet	1.10837	1.28169	0.993	-3.4900	5.7068
	Turizm	Eğitim	2.50926	1.37366	0.765	-2.4191	7.4376
		Sağlık	1.06818	1.54466	0.998	-4.4737	6.6100
		Gıda	2.35000	1.57168	0.896	-3.2888	7.9888
		Ulaşım-	0.60714	1.69328	1.000	-5.4679	6.6822
		Bilisim-	0.15909	1.54466	1.000	-5.3828	5.7009
		Hizmet	1.71552	1.36502	0.953	-3.1818	6.6129
	Bilişim- Mühendis lik	Eğitim	2.35017	1.08867	0.589	-1.5557	6.2560
		Sağlık	0.90909	1.29778	0.998	-3.7470	5.5652
		Gıda	2.19091	1.32982	0.843	-2.5802	6.9620
		Ulaşım-	0.44805	1.47154	1.000	-4.8314	5.7276
		Turizm	-0.15909	1.54466	1.000	-5.7009	5.3828
		Hizmet	1.55643	1.07774	0.911	-2.3102	5.4231
	Hizmet	Eğitim	0.79374	0.81394	0.987	-2.1265	3.7140
		Sağlık	-0.64734	1.07774	0.999	-4.5140	3.2193
		Gıda	0.63448	1.11613	0.999	-3.3699	4.6389
		Ulaşım-	-1.10837	1.28169	0.993	-5.7068	3.4900
		Turizm	-1.71552	1.36502	0.953	-6.6129	3.1818
		Bilisim-	-1.55643	1.07774	0.911	-5.4231	2.3102

Tablo 23: Çoklu Kıyaslama Tablosu (Devamı)

Ailenin_I se_OE	Eğitim	Sağlık	-0.17845	0.64202	1.000	-2.4819	2.1250
		Gıda	0.23519	0.66444	1.000	-2.1487	2.6190
		Ulaşım-	-0.24339	0.76128	1.000	-2.9747	2.4879
		Turizm	-1.81481	0.81010	0.543	-4.7212	1.0916
		Bilisim-	-0.95118	0.64202	0.900	-3.2546	1.3522
		Hizmet	-0.24585	0.48001	1.000	-1.9680	1.4763
	Sağlık	Eğitim	0.17845	0.64202	1.000	-2.1250	2.4819
		Gıda	0.41364	0.78424	1.000	-2.4000	3.2273
		Ulaşım-	-0.06494	0.86782	1.000	-3.1784	3.0486
		Turizm	-1.63636	0.91094	0.779	-4.9046	1.6319
		Bilisim-	-0.77273	0.76534	0.985	-3.5186	1.9731
		Hizmet	-0.06740	0.63558	1.000	-2.3477	2.2129
	Gıda	Eğitim	-0.23519	0.66444	1.000	-2.6190	2.1487
		Sağlık	-0.41364	0.78424	1.000	-3.2273	2.4000
		Ulaşım-	-0.47857	0.88453	1.000	-3.6520	2.6949
		Turizm	-2.05000	0.92688	0.559	-5.3754	1.2754
		Bilisim-	-1.18636	0.78424	0.890	-4.0000	1.6273
		Hizmet	-0.48103	0.65822	0.997	-2.8426	1.8805
	Ulaşım- Lojistik	Eğitim	0.24339	0.76128	1.000	-2.4879	2.9747
		Sağlık	0.06494	0.86782	1.000	-3.0486	3.1784
		Gıda	0.47857	0.88453	1.000	-2.6949	3.6520
		Turizm	-1.57143	0.99858	0.870	-5.1541	2.0112
		Bilisim-	-0.70779	0.86782	0.995	-3.8213	2.4057
		Hizmet	-0.00246	0.75586	1.000	-2.7143	2.7094
	Turizm	Eğitim	1.81481	0.81010	0.543	-1.0916	4.7212
		Sağlık	1.63636	0.91094	0.779	-1.6319	4.9046
		Gıda	2.05000	0.92688	0.559	-1.2754	5.3754
		Ulaşım-	1.57143	0.99858	0.870	-2.0112	5.1541
		Bilisim-	0.86364	0.91094	0.989	-2.4046	4.1319
		Hizmet	1.56897	0.80500	0.704	-1.3192	4.4571
	Bilişim- Mühendis lik	Eğitim	0.95118	0.64202	0.900	-1.3522	3.2546
		Sağlık	0.77273	0.76534	0.985	-1.9731	3.5186
		Gıda	1.18636	0.78424	0.890	-1.6273	4.0000
		Ulaşım-	0.70779	0.86782	0.995	-2.4057	3.8213
		Turizm	-0.86364	0.91094	0.989	-4.1319	2.4046
		Hizmet	0.70533	0.63558	0.975	-1.5750	2.9856
	Hizmet	Eğitim	0.24585	0.48001	1.000	-1.4763	1.9680
		Sağlık	0.06740	0.63558	1.000	-2.2129	2.3477
		Gıda	0.48103	0.65822	0.997	-1.8805	2.8426
		Ulaşım-	0.00246	0.75586	1.000	-2.7094	2.7143
		Turizm	-1.56897	0.80500	0.704	-4.4571	1.3192
		Bilisim-	-0.70533	0.63558	0.975	-2.9856	1.5750

Son olarak da içerisinde yer alan sektöre göre anlamsal farklılık tablosunda unvan ile aile-iş veya iş-aile faktörleri arasında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Medeni durum ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişki incelenmiş olup medeni durum ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken medeni durum ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olup medeni durumunu “ilişkisi var” olarak belirten katılımcıların içsel motivasyonunun daha yüksek, “evli”

olarak belirten katılımcıların daha düşük olduğu saptanmıştır. Medeni durum ile motivasyon arasındaki ilişkinin incelendiği sonuçların sunulduğu tablo incelendiğinde genel anlamda medeni durumunu “ilişkisi var” olarak belirten katılımcıların hem dışsal hem içsel motivasyon düzeylerinin diğer medeni durum türlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bekar çalışanların, evli çalışanlar ile karşılaştırıldığında daha iyi iş performansı gösterdikleri görülmüştür; bekar çalışanların, aile ve ailevi durumlara karşı bağlılık düzeyi, evli çalışanlara göre daha azdır (Padmanabhan ve Magesh, 2016); iş memnuniyeti ve orantılı olarak iş performansı ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı düzeyde pozitif ilişki vardır (Dey ve arkadaşları, 2020). “İlişkisi var” kategorisinin “bekar” kategorisinde bulunduğu göz önüne alındığında, daha iyi iş faaliyeti gösteren çalışanların iş memnuniyetinin yüksek olduğu ve dolayısıyla motivasyon düzeylerinin daha yüksek olması beklendiği şeklinde yorumlanabilir. Evli çalışanların, ailesini finansal açıdan sabit bir konuma getirme ihtiyacı olması ve daha güvenilir ve sabit bir işe sahip olma arzusu ile daha çok kazanabilmek amacıyla daha üretken çalışmaya motive oldukları görülmektedir (Padmanabhan ve Magesh, 2016); bu durum, medeni durumunu “evli” olarak belirten katılımcıların dışsal motivasyon kaynaklarına eğilimlerinin daha fazla olması sebebiyle içsel motivasyon düzeylerinin diğer medeni hal durumlarına kıyasla daha düşük bulunduğu şeklinde yordanabilir.

Ünvan ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişki incelenmiş olup ünvan ve içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken ünvan ve dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olup en yüksek dışsal motivasyon düzeyine sahip katılımcıların ünvanını “iş yeri sahibi/ortağı” olarak belirttiği, en düşük dışsal motivasyon düzeyine sahip katılımcıların ünvanının “üst düzey yönetici” olduğu bulgulanmıştır. Gagne ve Deci’nin (2005) belirtmiş olduğu gibi dışsal motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanların görevin kendisi değil de görev sonlandıktan sonra elde edilecek sonuçlara odaklandığı göz önünde bulundurulduğunda iş yeri sahibi/ ortağı olan kişilerin diğer çalışanlar gibi görev odaklı değil iş yeri sahibi olmanın getirmiş olduğu sonuç beklentisi içerisinde olmalarından doğan sonuç odaklı karakterleri sebebiyle dışsal motivasyonların daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Düşük ve orta gelirli ailelerin yaşam standartlarını iyileştirmeyi hedefleyen İngiliz düşünce kuruluşu olan Resolution Foundation’ın 2012 raporuna göre İngiltere’de haftalık 400

sterlinin altında kazanan yönetici sayısı 2000li yıllarda %37'den %60'a yükselmiştir (Brown, 2017). Bu raporun sonucu göz önünde bulundurulduğunda, iş yerinde ünvanın tek başına yeterli bir motive edici olmaması, çalışanların maddi ödüle de ihtiyacı olması ve bunu elde edemedikleri halde üst düzey yöneticilerin dışsal motivasyon düzeylerini düşürdüğü şeklinde yordayabilir.

Çalışmada değişkenler arası ilişkisellik incelenmiş olup sadece “işin aileye olumsuz etkisi” ile “ailenin işe olumsuz etkisi” arasında zayıf da olsa pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Apaydın (2011) tarafından üniversite öğretim üyeleri ile işe bağımlılık ile iş-aile-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan, “ailenin işe olumsuz etkisi”nin iş takıntısı, “işin aileye olumsuz etkisi”nin ise iletişim ve kontrol olarak ele alındığı bir çalışmada, tüm öğretim üyelerinin işlerinin aile yaşamlarını olumsuz etkilediği, iş-yaşam uyumlarının azaldığı, günlük hayatlarının neredeyse tamamı işten oluştuğu kişilerin kontrol duygularının arttığı ancak yaşam ihmal edildikçe ise iş takıntılarının arttığı dolayısıyla iletişim becerilerinin sekteye uğradığı ve öz-değer hissiyatlarının azaldığı saptanmıştır. Bu doğrultuda, çalışanların günlük hayatları içerisinde işlerine ve aile yaşamlarına ayırdıkları vaktin eşitsiz bir hale gelmesi ve bu sınırın bulanıklaşması durumunda kişilerde gelişebilecek iş takıntısı ile birlikte işinin ailesine olumsuz etkisinin artacağı; çalışan kişinin ailesi ile iletişiminin iş takıntısı sebebiyle bozulmasından dolayı ortaya çıkacak kişilerarası anlaşmazlıklar ve iletişim bozuklukları eşliğinde ise ailenin işe olumsuz etkisinin artma eğilimi olduğu söylenebilir.

SONUÇ

Bu çalışma, hizmet sektöründe hibrit çalışan, yani hem evden hem ofisten çalışma düzenini bir arada yürüten, yetişkin bireylerin iş-aile-yaşam dengesi ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiselliğin yordanma gücünü belirlemektir. Buna ek olarak demografik özelliklerin araştırmanın değişkenleri ile olan ilişkisinin ortaya konulması da hedeflenmektedir. Çalışmanın bu bölümünde yapılan analiz ve araştırmalar sonucunda elde edilen veriler, ilgili literatür üzerinden ele alınıp yorumlanmaktadır.

Araştırma kapsamında cinsiyet ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş olup motivasyon düzeylerinin cinsiyet durumuna göre farklılık gösterdiği; kadınların erkeklere oranla, motivasyon düzeyi ölçeğinin iki alt ölçeği olan dışsal motivasyon ve içsel motivasyon puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Literatürde varılan sonuçları hem destekleyen hem de desteklemeyen çalışmalar bulunmaktadır. LeFebvre ve Huta'nın (2021) Amerika'da 1324 adet 18-87 yaş aralığındaki yetişkin bireyler ile yapmış olduğu bir çalışmada erkeklerin kadınlara kıyasla daha yüksek dışsal motivasyona sahip olduğu saptanmıştır. Bu durum, kültürel farklılıktan doğan erkeklerin kadınlardan daha çok kazanması gerektiği, kadınlara kıyasla daha çok güç ve ünvan sahibi olmaları gerektiği şeklinde bir algı ile yansıtılan toplum baskısından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir (Levant ve ark., 2008; Thompson ve Bennett, 2015). Tüm dünyada, kadın çalışan sayısı günden güne artmakta ve iş dünyasında kadın katılımcı sayısı git gide artmaktadır. Angle ve Perry'nin (1981) yapmış oldukları çıkarımın bu sonuç üzerinde büyük bir rol oynadığını söyleyebiliriz; kadınların girdikleri işte uzun süre kalmak ve iş değiştirmekten hoşlanmamaları sebebiyle çalıştıkları kurumda daha istikrarlı bireyler olabilmek için daha motive oldukları söylenebilir ve ünvan sahibi olma yolunda iş hayatına erkeklerden çok daha geç girmiş olmanın getirdiği bir motivasyon kaynakları vardır. Bülbül'e (2007) göre, çalışan kadınların ailevi rollerinin örgütsel kariyerlerinin önünde geliyor olarak görülmesi, örgütsel bağlılıklarını ve dolayısıyla çalışma motivasyonlarını düşürmektedir; fakat, günümüzde iyileştirilmiş iş yeri koşulları (çocuk sahibi olan ebeveynler için iş yeri içinde çocuk bakım/kreş alanı gibi) ve hibrit çalışma sayesinde çalışan kadınların evde çalıştıkları süre zarfında, ev ve ailevi

sorumluluklardan da geri kalmamasına olanak sağlanması çalışma motivasyon düzeylerini arttırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların yaşları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş olup yaş ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu; yaş arttıkça hem içsel hem de dışsal motivasyon düzeylerinin azaldığı görülmüştür. Saptanan sonuç, literatürde bulunan “yaş arttıkça motivasyon düzeyinin düştüğü” sonucuna varıldığı çalışmalar ile desteklenmektedir. Motivasyon düzeyi, kişinin iş yerinde ve özel hayatındaki önceliklerine göre değişebilir ve bu öncelikler, kişinin yaşına göre değişkenlik gösterebilmektedir (LeFebvre ve Huta, 2021). Bugüne kadar yapılan birçok çalışmada, dışsal motivasyonun genellikle yaş ilerledikçe düştüğü görülmektedir. Kasser ve Ryan’a göre (1996) finansal başarı, sosyal tanınma ve çekici görünüm/ımağ gibi dışsal motivasyon kaynakları yaşla birlikte azaldığından dışsal motivasyon düzeylerini de düşürmektedir. Ayrıca, genç yetişkinlerin orta yaş ve daha yaşlı yetişkinler ile kıyaslandığında daha büyük gelir beklentileri olduğu; bu sebeple dışsal motivasyon kaynağı olan “finansal hedef” bağlamında incelendiğinde yaş arttıkça dışsal motivasyonun düştüğü ve daha genç yaşta daha yüksek dışsal motivasyona sahip olunduğu söylenebilir (Heckhausen, 1997). LeFebvre ve Huta (2021) yaptıkları çalışmada dışsal motivasyonun hem erkek hem kadınlarda 30 ile 60 yaş arası dönemde düştüğünü tespit etmişlerdir ve bunun sebebi olarak bireylerin belli bir olgunlaşma sürecine girerek zengin olmak, ünvan sahibi olmak, güç sahibi olmak ve imaj sahibi olmak gibi dışsal güdülerin doyum sağlamadığını ilerleyen yaş ile birlikte öğrendiklerini öne sürmüşlerdir; ikincil bir sebep olarak ise dışsal hedeflere ulaşmak için fiziksel enerji gerektiğini ve bu enerjinin yaş ile birlikte azalması ile bireylerin yaşlandıkça dışsal arayışlardan uzaklaşarak akabinde dışsal motivasyonlarının düştüğünü yaptıkları çalışma ile desteklemişlerdir. Mohani ve arkadaşları (2010), çalışan motivasyonunun çalışma süresi ile edinilen tecrübe doğrultusunda etkilendiğini tespit etmişlerdir; bu sebeple, uzun yıllardır çalışan X kuşağı (1965 ile 1980 yıl aralığında doğmuş kişiler) ile daha kısa bir zamandır iş hayatında bulunan Y kuşağının (1981 ile 2000 yıl aralığında doğmuş kişiler) motivasyon düzeyleri ve hangi motivasyon türüne daha fazla yönelmiş oldukları farklılık göstermektedir. Ringer ve Garma (2006), 422 katılımcı ile yaptıkları çalışmada X kuşağının Y kuşağına kıyasla daha yüksek içsel motivasyon düzeyine

sahip olduğunu bulmuşlardır. Leahy ve arkadaşları (2011), Y kuşağının hem içsel hem de dışsal motivasyon faktörlerine daha çok yöneldiklerini tespit etmişlerdir; bu bulgunun, Herzberg'in iki fakör teorisi tarafından desteklendiğini belirterek içsel ve dışsal faktörlerin minimum düzeyde bile olsa bir arada bulunması gerektiğine işaret etmişlerdir. Kuşaklar arası çalışma motivasyon düzeylerini araştırmış olan Yusoff ve Kian (2013) her kuşağın farklı özelliklere sahip olması, farklı amaç ve iş yeri beklentilerine sahip olmalarının farklı memnuniyet derecelerini ortaya çıkararak motivasyon tür ve düzeylerini etkilediğini belirtmişlerdir. Bolton'un (2010) da dediği gibi içsel ve dışsal motivasyon faktörleri birbirine zıt olarak değil paralel olarak görülmelidir ve çalışma sonuçları da bunu desteklemektedir; belirtilen yaş aralığında (19-24) hem içsel hem dışsal motivasyon düzeyinin aynı yönde bulunması bu doğrultuda açıklanabilir.

Literatür incelemesi sonucu; yapılan çalışmalarda genellikle çalışma örneklemlerinin dar olduğu görülmektedir, daha güvenilir ve geçerli sonuçlara ulaşmak için daha büyük örneklem ile de çalışmaların yapılması literatüre daha büyük katkı sağlayabilir. Bu çalışmada uygulanan anket sadece Türkiye'de çalışan bireylerle yapıldığı için sonuçları genellemek gerekmektedir ve bu sebeple daha geniş coğrafi bölgeleri kapsayan çalışma sayısı arttırılabilir.

Literatürde bulunan “hibrit çalışma” veya “uzaktan çalışma” hakkındaki çalışmaların büyük bir çoğunluğunun pandemi öncesi yapıldığı görülmektedir; pandemik koşulların hibrit çalışma üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmalar diğer çalışmalara oranla daha azdır bu sebeple pandemi dönemi ve sonrası uygulamalarının çalışma düzeni üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışma sayısı arttırılması alanyazına fayda sağlayabilir.

Bu çalışmanın sadece hizmet sektöründe çalışan kişiler ile yapılmış olması tüm iş kollarına karşı bir motivasyon düzeyi ve iş-aile-yaşam dengesi genellemesi yapılmasına sebep olabilir bu nedenle her sektörden bireyler ile motivasyon ve iş-aile-yaşam dengesi çalışmaları yapılması gerekli olabilir; daha yüksek veya daha düşük pozisyonlardaki kişilerin, motivasyon ve iş-aile-yaşam dengesi bakımından daha farklı ihtiyaçları olabilir. Ek olarak, iş-aile-yaşam dengesi kavramının batı bölgesinden

doğan bir kavram olması sebebiyle batı haricindeki bölgelerde çalışanların da iş-aile-yaşam dengesinin araştırıldığı çalışma sayısı arttırılabilir.



KAYNAKÇA

- Ahrentzen, B. S. (1990). Managing conflict by managing boundaries: How professional homeworkers cope with multiple roles at home. *Environment and Behavior*, 22, 723–752.
- Akter, A., Hossen, M.A., ve Islam, M.N. (2019). Impact of Work Life Balance on Organizational Commitment of University Teachers: Evidence from Jashore University of Science and Technology. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(04), 1073-1079.
- Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175. Doi: 10.1016/0030-5073(69)90004-X
- Allen, T.D., Golden, T.D., Shockley, K.M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Almalki M.J., Fitzgerald G., Clark M. (2012). Quality of work life among primary health care nurses in the Jazan region, Saudi Arabia: a cross-sectional study. *Hum Resour Health.*, 10(30), 1-13. Doi: 10. 1186/1478-4491-10-30
- Aluko, Y.A. (2009). Work-family conflict and coping strategies adopted by women in academia. *Gender and Behaviour*, 7(1), 2095-2122.
- Angle, H.L., Perry, J.L. (1981) An Empirical Assessment of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14. Doi: 10.2307/2392596
- Apaydın, Ç., (2011), *Öğretim üyelerinin işe bağımlılık düzeyi ile iş-yaşam dengesi ve iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Armstrong, M.A. (2011). *Hand Book of Human Resource Management* (8. edisyon). London: Thomson Business Press.

- Badubi, R.M. (2017). Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44-51.
- Baker, E., Avery, G.C., ve Crawford, J. (2007). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research & Practice in Human Resource Management*, 15(1), 37-62.
- Baltes, B.B., Clark, M.A., Chakrabarti, M. (2009). *Work-Life Balance: The Roles of Work-Family Conflict and Work-Family Facilitation*. Work-Life Balance (sf. 201-212).
- Bartik, A.W., Cullen, Z.B., Glaeser, E.L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). What job are being done at home during the COVID-19 crisis? Evidence from firm-level surveys (No. w27422). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w27422>
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.
- Bavik, Y.L., Shaw, J.D., & Wang, X.-H. (Frank). (2020). Social support: Multidisciplinary review, synthesis, and future agenda. *Academy of Management Annals*, 14(2), 726-758.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Ying, Z.J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Bolton, S. (2010). *Career motivation theory: Generational differences and their impact on organizations* (Doktora tezi). Walden Üniversitesi, Amerika Birleşik Devletleri.
- Brown, J. (2017). *Can a job title change your behaviour?* 28 Ağustos 2022 tarihinde <https://www.bbc.com/worklife/article/20170920-can-a-job-title-can-change-your-behaviour> adresinden alındı.
- Clark, S. C. (2000). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365.

- Coetsee, L. D. (2002). *Peak Performance and Productivity: A Practical Guide for The Creation of a Motivating Climate* (2. Edisyon). Vanderbijlpark: Ons Drukkers.
- Connell, R.W. (2005). A really good husband - Work/life balance, gender equity and social change. *The Australian journal of social issues* 40(3), 369-383.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Daipura, P., Kakar, D. (2013). Work-Life Balance for Working Parents: Perspectives and Strategies. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(1), 45-52.
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, and Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22, 113-120.
- Deery, M. (2008). Talent management, Work-life Balance and Retention Strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792–806. <http://doi.org/10.1108/09596110810897619>.
- Desilver, D. (2020). Working from home was a luxury for the relatively affluent before coronavirus—Not any more. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/working-from-home-coronavirus-workers-future-of-work/> adresinden alındı.
- Desrochers, S., Hilton, J. M., & Larwood, L. (2005). Preliminary validation of the work-family integration-blurring scale. *Journal of Family Issues*, 26 (4), 442–462.
- Dey, S.K., Khan, K.A., Tuckova, Z., Jibril, A.B. (2020). “Motivation among travel agents in India: The moderating role of employee’s expertise and marital status.” *Problems and Perspectives in Management*, 18, 453-465. Doi: 10.21511/ppm.18(2).2020.37
- Dingel, J. I., Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *J Public Econ*, 189. Doi: 10.3386/w26948
- Dwivedi, Y.K., Hughes, D.L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J.S., Gupta, B., Lal, B., Misra, S., Prashant, P. ... (2020). Impact of covid-19

- pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International Journal of Information Management*, 55, [102211]. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211>
- Efil, İ. (1993). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları. Sf:100
- Ekinci, H., Sabancı, A. (2020). İş-yaşam Dengesi Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(1), 151-163.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (15. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erica, D. (2012). Busting Gen Y and Gender Myths. http://ericadhawan.com/wp-content/uploads/2012/10/GenerationY_final.pdf adresinden alındı.
- Felstead, A., Henseke, G.. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for e ort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. doi:10.1111/ntwe.12097.
- Fokaides, P.A., Polycarpou, K., ve Kalogirou, S. (2017). The impact of the implementation of the European Energy Performance of Buildings Directive on the European building stock: The case of the Cyprus Land Development Corporation. *Energy Policy*, 111, 1–8. doi:10.1016/j.enpol.2017.09.009.
- Franco, L.M., Bennett S., Kanfer R. (2002) Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Soc Sci Med.*, 54, 1225–66.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26:4, 331-362. doi: 10.1002/job.322
- George, D., Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Giarini, O. (2016). Rethinking Economics, the Role of Insurance: Adam Smith Upside Down-The Central Role of Insurance in the New Post-Industrial (Service) Economy. *Cadmus Journal*, 3:1, 129-132.

- Golden, T.D., Eddleston, K.A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116, [103348].
- Grant, A.M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531.
- Gürgen, H. (1997). *Kurumlarda İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., Black, W. (1998) *Multivariate data analysis* (5.edisyon). Prentice Hall, New Jersey.
- Hamilton, E.A., Gordon, J.R. (2006). Understanding the work-life conflict of never-married women without children. *Women in Management Review*, 21(5), 393-415.
- Harrington, B. (2007). *The Work Life Evolution Study*. Boston.
- Heckhausen, J. (1997). Developmental regulation across adulthood: Primary and secondary control of age-related challenges. *Developmental Psychology*, 33:1, 176–187. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.33.1.176>.
- Heneman III, H. G., & Schwab, D.P. (1972). Evaluation of research on expectancy theory predictions of employee performance. *Psychological Bulletin*, 78, 1-9.
- Herzberg, F. (1966). *The Theory of Motivational and Maintenance Needs*. Amerika Birleşik Devletleri: Arizona Devlet Üniversitesi.
- Herzberg, F. (1996). *Work and The Nature of Man*. Amerika Birleşik Devletleri: World Publishing Company.
- Herzberg, F. Mausner, B., Snyderman, B.C. (1959). *The motivation to work*. New York: John Willey and sons.
- İslamoğlu, A.H., Candan, B., Hacıfendioğlu, Ş., Aydın, K. (2006). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Beta Basım Yayım, sf: 7-18.

- Johnston, R., Jones, P. (20014). Service productivity: Towards understanding the relationship between operational and customer productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), 201-213.
- Kanda, W., P. Kivimaa. (2020). What opportunities could the COVID-19 outbreak offer for sustainability transitions research on electricity and mobility? *Energy Research & Social Science*, 68, 101666. doi:10.1016/j.erss.2020.101666.
- Karaca, S. (2019). İş yeri inovasyonunun bir örneği olarak uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesine etkisi: Çalışan anneler üzerine bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American Dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(3), 280–287. <https://doi.org/10.1177/0146167296223006>.
- Khalid, A., Rathore, K. (2018) Mediating Effect of Work-Life Balance on Work Motivation of Post-graduate Trainee Doctors in Public Sector Hospitals. *Pakistan Economic and Social Review*, 56(1), 93-119. Doi: 10.2307/26616734
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kossek, E.E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L.B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: a meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2001). *The Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kraut, R.E. (1989). Telecommuting: The Trade-offs of Home Work. *Journal of Communication*, 39(3), 19-47. Doi:<https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1989.tb01038.x>.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.

- Kylilia, A., Afxentioua, N., Georgioua, L., Pantelia, C., Morsink-Georgalli, P.Z., Panayidoua, A., Papouisa, C., Fokaides, P.A. (2020). The role of Remote Working in smart cities: lessons learnt from COVID-19 pandemic. *Energy Sources, Part A: Recovery, Utilization, and Environmental Effects*.
- Lascau, L., Gould, S.J.J. (2019). Monotasking or multitasking: Designing for crowdworkers' preferences. *Conference on Human Factors in Computing Systems*. doi: 10.1145/3290605.3300649
- Leahy K., McGinley J., Thompson J., Weese T. (2011). Intelligence Community Assessment: Generational Difference in Workplace Motivation. *Intelligence Reform and Transformation*, 29:1.
- LeFebvre, A., Huta, V. (2021) Age and Gender Differences in Eudaimonic, Hedonic, and Extrinsic Motivations. *Journal of Happiness Studies*, 22, 2299-2321. Doi: 10.1007/s10902-020-00319-4.
- Levant, R.F., Graef, S.T., Smalley, K.B., Williams, C., McMillan, N. (2008). Evaluation of the psychometric properties of the Male Role Norms Inventory-Adolescent (MRNI-A). *Boyhood Studies*, 2:1, 46–59. Doi: 10.3149/thy.0201.46.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2005). *Evaluasi kinerja SDM*. Endonezya: Tiga Serangkai.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 394-395.
- Mickel, A.E., Barron, L.A. (2008). Getting more bang for the buck symbolic value of monetary rewards in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 329–338.
- Midilli, Ö. (2011). Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- Mohani, A., Hashanah, I., Noor, I.H.J. (2010). Job Satisfaction Among Executives: Case of Japanese Electrical and Electronic Manufacturing Companies, Malaysia. *The Journal of Global Business Management*, 6:2, 165-173.

- Moradi T., Maghaminejad F., Azizi-Fini I. (2014). Quality of working life of nurses and its related factors. *Nurs Midwifery Stud.*, 3(2), 1-6. PMID: 25414904
- Mordi, C, Simpson, R, Singh, S & Okafor, C. (2010). The role of cultural values in understanding the challenges faced by female entrepreneurs in Nigeria. *Gender in Management: An International Journal*, 25(1), 5-21.
- Nickson, D., Siddons, S. (2012). *Remote working*. İngiltere: Routledge.
- Nippert-Eng, E. C. (1996). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Nwagbara, U. (2012). The Impact of Work-Life Balance on the Commitment and Motivation of Nigerian Women Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2, 107-119.
- Ogbuabor, D.C., Okoronkwo, I.L. (2019) The influence of quality of work life on motivation and retention of local government tuberculosis control programme supervisors in South-eastern Nigeria. *PLoS One*, 14(7). Doi: 10.1371/journal.pone.0220292
- Okotosatrio, S. (2018) Investigating the Relationship between Work-Life-Balance and Motivation of the Employees: Evidences from the Local Government of Jakarta. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(2), 205-221.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında GÜDÜLENME Kuramları*. Ankara: Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2(1), 7-22.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, yayın no: 149, ETAM A.Ş.
- Öztürk, S.A. (2003). *Hizmet Pazarlaması* (4. Baskı). İstanbul: Ekin Kitabevi.

- Padmanabhan, L., Magesh, Dr.R. (2016). Difference between Employees Marital Status and Performance Level in IT Industry. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2:6, 1173-1176.
- Pinder, C.C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Amerika Birleşik Devletleri: Prentice Hall.
- Pinder, C.C. (2008). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485-516.
- Pink, D.H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Penguin Group.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Amerika Birleşik Devletleri: Irwin Inc.
- Putra, E.D., Cho, S., Liu, J. (2015). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 1-14.
- Ramadhan, N., Wijaya, N.P.N. (2021). The Effect of Work Life Balance on Motivation in Implementing WFH Policies during the COVID-19 Pandemic. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(8), 1287-1292.
- Rietveld, J.R., Hiemstra, D., Brouwer, A.E., Waalkens, J. (2022). Motivation and Productivity of Employess in Higher Education during the First Lockdown. *Administrative Sciences*, 12:1, 1-11.
- Ringer, A., Garma, R. (2006). Does the motivation to help differ between generation X and Y?, in Australian & New Zealand Marketing Academy. Conference (2007 : University of Otago), University of Otago, School of Business, Dept. of Marketing, Dunedin, N.Z., sf. 1067-1073. Konferans 01.01.2006, 02:00'de yayınlandı.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Amerika Birleşik Devletleri: Pearson.
- Rosli, N.D., Hassim, A.A. (2017) The Relationship between Intrinsic Motivation and Job Engagement among Gen Y Employees at National Heart Institute, Work-

- Life Balance as Moderating Effect. *Journal of Administrative Science*, 14:1, 1-15.
- Rubalcaba, L. (2007). *Business Services in European Economic Growth*. MacMillan/Palgrave, Londra.
- Rudnicka, A., Newbold, J.W., Cook, D., Cecchinato, M.E., Gould, S.J.J., Cox, A.L. (2020). Eworklife: developing effective strategies for remote working during the COVID-19 pandemic. <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10106475/1/Eworklife%20developing%20effective%20strategies%20for%20remote%20working%20during%20the%20COVID-19%20pandemic.pdf> adresinden alındı.
- Rutkauskas, J., Paulavičienė, E. (2005). Concept of Productivity in Service Sector. *Engineering Economics*, 3(43), 29-34.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55:1, 68-78. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68
- Sahay, B.S. (2005). Multi-factor productivity measurement model for service
- Said, N.S.M., Zaidee, A.S.E.A., Zahari, A.S.M., Ali, S.R.O., Salleh, S.M. (2015). Relationship between employee motivation and job performance: A study at MARA university of technology (Terengganu). *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 632-632. Doi:10.5901/mjss.2015.v6n4s2p632.
- Seetharaman, P. (2020) Business models shifts: Impact of Covid-19. *Int J Inf Manage*, 54, [102173]. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173
- Siegfried, P. (2014). The importance of the service sector for the industry. Munich Personal RePEc Archive, University of Applied Sciences Offenburg. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/111408/1/MPRA_paper_111408.pdf adresinden alındı.

- Simons, T., Enz, C.A. (1995). Motivating hotel employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(1), 20–27.
- Sullivan, M.C., Yeo, H., Roman, S. A., Bell Jr, R. H., Sosa, J.A. (2013). Striving for work-life balance: effect of marriage and children on the experience of 4402 US general surgery residents. *Annals of surgery*, 257(3), 571-576.
- Tekin, G., Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in ERG Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, 4(17), 1559-1566.
- Thompson, E. H., Bennett, K. M. (2015). Measurement of masculinity ideologies: A (critical) review. *Psychology of Men & Masculinity*, 16:2, 115–133. doi.org/10.1037/a0038609.
- Thriveni, K.K., Rama, D.V. (2012). Impact of Demographic Variables on Work-Life Balance of Women Employees (with special reference to Bangalore City). *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(6), 226-229.
- Tosi, H., & Mero, N. P. (2003). *The fundamentals of organizational behavior: What managers need to know*. Amerika Birleşik Devletleri: Wiley-Blackwell.
- Tulunay Ateş, Ö., İhtiyaroğlu, N. (2018) Yetişkin Motivasyon Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(2), 611-620. doi: 10.24106/kefdergi.2612
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 29, 271-360.
- Vallerand, R. J. (2004). Intrinsic and Extrinsic Motivation in Sport. *Encyclopedia of Applied Psychology*, 2, 427-435.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley & Sons.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., Parker, S.K. (2021) Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 70(1), 16–59. doi: 10.1111/apps.12290
- Wang, Y., Liu, Y., Cui, W., Tang, J., Zang, H., Walston, D., Zhang, D. (2021) Returning to the Office During the COVID-19 Pandemic Recovery: Early

Indicators from China. *CHI Bilgisayar Sistemlerinde İnsan Faktörleri Konferansının Genişletilmiş Özetleri*.

Wiedmer, B. T. (2015). Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82, 51-58.

Wijaya, Y. (2020). Pengaruh Work Life Balance Dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Pt Mayora Indah). *Agora*, 8(1).

Yusoff, W.F.W., Kian, T.S. (2013). Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective. *International Journal of Economy, Management, and Social Sciences*, 2(4), 97-103.

Yücel, Ş. (2019). Yöneticilerin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi Okullarında Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul, Gelişim Üniversitesi.

Zamani, N.F.M., Ghani, M.H.M., Radzi, S.F.M., Rahmat, N.H., Kadar, N.S.A., Azram, A.A.R. (2021). A Study of Work From Home Motivation Among Employees. *International Journal of Asian Social Science*, 11(8), 388-398. Doi: 10.18488/journal.1.2021.118.388.398

Zhang, H., Cai, Y., Zhang, H., Leung, C. (2020). A Hybrid Framework for Smart and Safe Working Environments in the Era of COVID-19. *International Journal of Information Technology*, 26(1).

Zhang, T., Gerlowski, D., Acs, Z. (2021). Working from home: small business performance and the COVID-19 pandemic. *Small Bus Econ*, 58, 611–636. doi.org/10.1007/s11187-021-00493-6

EKLER

EK 1: İş-Aile-Yaşam Dengesi Ölçeği

III. BÖLÜM: İŞ- AİLE YAŞAM DENGESİ ÖLÇEĞİ					
Açıklama: Aşağıdaki her ifadeyi okuyarak, bunların sizin için genelde ne derece geçerli olduğunu karşılardaki ölçeğe sizin uygun gelen seçeneği işaretleyerek (X) belirtiniz. Lütfen boş ifade bırakmayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş endişelerim yüzünden ailemle tam anlamıyla vakit geçiremiyorum.					
2. İşimin ailemle geçireceğim zamandan çaldığını düşünüyorum.					
3. İşim yüzünden ailemle olan planlarımı iptal etmek zorunda kalıyorum.					
4. Ailevi sorunlar zihnimi aşırı meşgul ettiğinden işime odaklanmakta zorlanıyorum.					
5. Ailevi sorunlarım iş performansıma olumsuz etkiliyor.					
6. Bütün enerjimi işimin tüketmesinden aileme yönelik etkinlikleri yapabilecek gücüm kalmıyor.					
7. Çalışma günü sonunda ailemle ilgilenerek bir ruh halinde olmuyorum.					
8. İşimi iyi yapabilmemin yolunun ailemle olan zamanımı etkili yönetebilmeme bağlı olduğunu düşünüyorum.					
9. Ailemle birlikte gerçekleştirdiğim etkinlikler işimi daha iyi yapmamı sağlayacak olan enerjiyi kazanmamı sağlıyor.					
10. Ailevi yükümlülüklerim, işime yeterli zaman ayırmamı engelliyor.					
11. Ailemle birlikte olmaşı zaman kaybı olarak görüyorum.					

EK 2: Yetişkin Motivasyon Ölçeği

Aşağıda motivasyonla ilgili davranış, düşünce ve tutumları içeren bazı cümleler verilmiştir. Her cümleyi dikkatle okuduktan sonra, ifadeye katılma derecenizi yanındaki kutularda birisinin içine (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen, hiçbir cümleyi cevapsız bırakmamaya çalışınız ve her cümleyle ilgili sadece bir cevabı işaretleyiniz.					
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta derecede katılmıyorum	Katlıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Çevremdekileri hayal kırıklığına uğratmamaya özen gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Çevremdekilerin desteğini almaya önem veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Karar verirken başkalarının fikirlerine önem veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Bir şeyler keşfetmekten zevk alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Yapmam gerekenleri yapmadığımda, çevremdekilere karşı suçluluk duyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Yaptıklarımın sonucunda elde edeceklerim benim için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
7. İlginç konuları araştırmaktan zevk alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Yeni şeyler öğrenmekten mutlu olurum.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Kararlarımda ilgilerim daha çok etkilidir.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Keyif aldığım şeyleri yapmaya devam ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
11. İtibar kazanmak için çaba gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐
12. İş yaşamında başarı için, mesleki gelişimin önemli olduğunu düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Sonucunu merak ettiğim bir şey yaparken yorgunluk hissetmem.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Yaptıklarımın sonucunda yaşadığım mutluluk benim için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Bir şey yaparken, elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Kişisel verimliliğin çevresel etkenlere bağlı olduğunu düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Bir şeyler yaparken, sınırlarımı zorlamayı severim.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Çevremdekilerin takdirini kazanmak benim için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Kendime olan saygımı kaybetmemek benim için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Bir amaç doğrultusunda çalışmanın zevkli olduğunu düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Kişisel gelişimime önem veririm.	☐	☐	☐	☐	☐

EK 3: Demografik Bilgi Formu

- 1) Cinsiyetiniz: *Kadın, Erkek, Diğer*
- 2) Yaşınız: *18-24, 25-30, 31-35, 35 ve üstü*
- 3) Eğitim Seviyeniz: *İlkokul, Ortaokul, Lise, Üniversite, Yüksek Lisans, Doktora*
- 4) Çalışıyor musunuz? *Evet, Hayır*
- 5) Medeni Durumunuz: *Bekar, Evli, İlişkisi var*
- 6) Çocuğunuz var mı? *Evet, Hayır*
- 7) Çalıştığınız sektör: *Eğitim, Ulaşım-Lojistik, Sağlık, Gıda, Turizm, Bilişim-Mühendislik*
- 8) Ünvanınız/statünüz: *İşletme sahibi/ortağı, Üst Düzey Yönetici, Orta Düzey Yönetici, Personel*



